

國立政治大學教育行政與政策研究所  
碩士論文

指導教授：吳政達博士

領導者—成員交換關係對教師離職傾向  
影響之研究：以教師工作滿意度為中介變項

**The Study of the Influences of Leader-member  
Exchange on Teacher Turnover Intention:  
Teacher Job Satisfaction as a Mediator**

研究生：陳政樺撰

中華民國一〇一年一月



國立政治大學教育行政與政策研究所碩士班

陳政樺所撰之碩士學位論文

領導者—成員交換關係對教師離職傾向影響之研究：

以教師工作滿意度為中介變項

業經本委員會審議通過

論文考試委員會委員

周自安

郭昭佑

指導教授

吳天達

所長

李政樺

中華民國 1 0 0 年 1 2 月 2 9 日



國立政治大學  
博碩士論文全文上網授權書

National ChengChi University

Letter of Authorization for Theses and Dissertations Full Text Upload

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

(Bind with paper copy thesis/dissertation following the title page)

本授權書所授權之論文為授權人在國立政治大學教育行政與政策研究所系所  
\_\_\_\_\_組 100學年度第一學期取得 碩士學位之論文。

This form attests that the \_\_\_\_\_ Division of the Department of Graduate Institute of Educational Administration and Policy at National ChengChi University has received a Master degree thesis/dissertation by the undersigned in the \_\_\_\_\_ semester of 100 academic year.

論文題目 (Title)：領導者—成員交換關係對教師離職傾向影響之研究：以教師工作滿意度為中介變項 (The Study of the Influences of Leader-member Exchange on Teacher Turnover Intention: Teacher Job Satisfaction as a Mediator)

指導教授 (Supervisor)：吳政達

立書人同意非專屬、無償授權國立政治大學，將上列論文全文資料以數位化等各種方式重製後收錄於資料庫，透過單機、網際網路、無線網路或其他公開傳輸方式提供用戶進行線上檢索、瀏覽、下載、傳輸及列印。國立政治大學並得以再授權第三人進行上述之行為。

The undersigned grants non-exclusive and gratis authorization to National ChengChi University, to re-produce the above thesis/dissertation full text material via digitalization or any other way, and to store it in the database for users to access online search, browse, download, transmit and print via single-machine, the Internet, wireless Internet or other public methods. National ChengChi University is entitled to reauthorize a third party to perform the above actions.

論文全文上傳網路公開之時間 (Time of Thesis/Dissertation Full Text Uploading for Internet Access)：  
網際網路 (The Internet) ■ 立即公開

● 立書人擔保本著作為立書人所創作之著作，有權依本授權書內容進行各項授權，且未侵害任何第三人之智慧財產權。

The undersigned guarantees that this work is the original work of the undersigned, and is therefore eligible to grant various authorizations according to this letter of authorization, and does not infringe any intellectual property right of any third party.

● 依據96年9月22日96學年度第1學期第1次教務會議決議，畢業論文既經考試委員評定完成，並已繳交至圖書館，應視為本校之檔案，不得再行抽換。關於授權事項亦採一經授權不得變更之原則辦理。

According to the resolution of the first Academic Affairs Meeting of the first semester on September 22nd, 2007, Once the thesis/dissertation is passed after the officiating examiner's evaluation and sent to the library, it will be considered as the library's record, thereby changing and replacing of the record is disallowed. For the matter of authorization, once the authorization is granted to the library, any further alteration is disallowed.

立書人：陳政樺

簽名 (Signature)：陳政樺

Date of signature：\_\_\_\_\_ 19 / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ 中華民國101年1月19日  
2012 (dd/mm/yyyy)



謹以此論文獻給 2011 年元旦遠赴天堂當背包客的阿公——

陳勝。







## 謝 辭

回首兩年半的碩士生涯，在政大教政所我獲得太多：師長諄諄教誨、學術研究能力、行政服務思維以及同儕夥伴的深厚情感。進入教政所是我夢寐以求，如果未能憑藉當初一股企圖與衝動，這一切可能會與我擦身而過。

榮任一年的班代，使我學習更使我成長，是恩師吳政達教授指導我待人接物應有的風範與作為；是莊玉鈴助教改變我能屈能伸應有的氣度與承擔；是同儕夥伴教會我團隊合作應有的領導思維與反求諸己，盡是如履薄冰的幸福回憶。

高中時讀過李家同教授的《一切從基本做起》，使我從漠不關心社會發展到知覺台灣有許多值得關注的社會角落，而決定投身教育作為國家盡一份心力，雖然這種大志大願逐漸被國家考試消磨殆盡，但是吳政達教授的話語言猶在耳：「當公務員不是為了餬口飯吃，而是能夠利用國家政策的力量改變你看不慣的社會。」它提醒我莫望初衷。“No magic, but basic.”我會以田宜庭的「好自為之」告誡自己越長越大的不積極與不認真。

感謝劉興漢教授、秦夢群教授、湯志民教授、吳政達教授、陳木金教授、余民寧教授與張奕華教授之傾囊相授；感謝口試委員郭昭佑教授與閻自安教授願意排除萬難、撥冗細讀，並惠賜拙作寶貴建議與精闢見解；感謝莊玉鈴助教、蔡秀真助教與闕金治助教適時的行政協助與指導。

感謝教政所的學長姐，總是願意無私分享個人國考經驗與工作體驗，給予我面對未來仍舊有力量與勇氣；尤其是陳浩學長與吳政茵學姐，大四時給予我考試建議，使我有機會與教政所的美好相遇；感謝99級與100級學弟妹們對老人的愛護與照顧，尤其是在所辦值班時時罩我的崧偉學弟與佳芬學妹；吳老師助理團隊的舊雨新知，家偉學長、淑娟、芝翔與玉珊，有幸能和大家共事著實令我學習許多。

感謝 FB 上的小學、國中、高中、大學、研究所同儕好友，讓我帶走的都是滿滿的打氣加油。感謝你們。

感謝 98 級畢業或未畢業的同學，謝謝你們在碩一以來，總是對我不離不棄，在各個大變身皆具特務氣勢的碩士班入學考試、接連著的包種茶節、永生難忘的聖誕舞會以及連 KTV 服務人員都記得有搞笑表演的是教政所的送舊晚會等等許多活動，真心謝謝你們，容許我自詡「我們是個強大的 TEAM」。

在宜蘭時，是戴佳珍與黃筱芸使我立馬做下決定，年底前完成論文、明年專心衝刺。沒有與你們促膝長談，現在就沒有機會感謝大家。以及曾雅慧、徐蔚文、江志軒、田宜庭、劉冠廷與劉侑承，當遇到許多挫折與無奈時，和你們分享都會變成是笑料與歡樂。有你們真好！

謝謝我的家人，阿公、阿嬤、爸爸、媽媽與弟弟完全支持我的所有決定，謝謝你們從不苛責我少許時間回三芝陪伴你們，但是你們一定明白我有多麼在意與關心陳家人的一切。

感謝莊峰源先生許久年來給我無盡的支持，激勵我向上、改變我的價值觀、引導我獨立思考、拓展我的眼界，扮演人生導師、垃圾桶、出氣包，真是辛苦你的委屈與容忍我的壞脾氣。未來還要與你一起打拚，請多多指教。

全是感激。

願你們平安喜樂。

陳玫樺 謹誌

2011.12.19

# 領導者—成員交換關係對教師離職傾向影響之研究： 以教師工作滿意度為中介變項

## 摘 要

本研究旨在探討我國國民中學教師知覺領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向之實際情形，並瞭解領導者—成員交換關係對教師離職傾向的影響以及研究教師工作滿意度是否具有中介效果。

研究方法為文獻分析與問卷調查法。研究對象為桃園縣國民中學教師，共發出 450 份問卷，可用問卷共 383 份，可用率達 85.11 %。問卷回收後分別以因素分析、信度分析、描述性統計、*t* 考驗、單因子變異數分析、Pearson 積差相關、多元逐步迴歸及逐步階層迴歸分析等統計方法進行研究。根據研究結果與分析後歸納之結論如下：

- 一、桃園縣國民中學教師知覺領導者—成員交換關係為中等程度，以「情感」之知覺程度為最高，「貢獻」之知覺程度最低。
- 二、桃園縣國民中學教師在工作滿意的知覺為中等程度，以「自我實現」的知覺為最高，「工作壓力」之知覺為最低。
- 三、桃園縣國民中學教師在離職傾向的知覺現況為低程度。
- 四、不同背景變項的桃園縣國民中學教師知覺領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向的程度有差異。
- 五、桃園縣國民中學教師知覺領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向的知覺，彼此間具有顯著相關。

六、領導者—成員交換關係與教師工作滿意度對教師離職傾向有顯著的聯合預測力，其中以「同僚關係」的預測力最高。

七、教師工作滿意度在領導者—成員交換關係對教師離職傾向的影響上具有中介效果。

最後，根據研究結果提出建議，以供教育行政機關、國民中學學校校長、教師及後續研究之參考。



**關鍵字：領導者—成員交換關係、教師工作滿意度、教師離職傾向**

# **The Study of the Influences of Leader-member Exchange on Teacher Turnover Intention: Teacher Job Satisfaction as a Mediator**

## **Abstract**

This study aims to investigate the current development of the junior high school leader-member exchange, teacher job satisfaction, and teacher turnover intention in Taoyuan County, and to discuss the influence of leader-member exchange and teacher job satisfaction on teacher turnover intention and to test whether teacher job satisfaction is a significant mediator or not.

The research process combines literature review and questionnaire method. Teachers in Taoyuan County public schools are the main survey subjects. Totally 450 questionnaires were distributed to schools, and 383 are valid, which the amount of usefulness is around 85.11%. The data is analyzed through the statistics method of factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, *t*-test, one-way ANOVA, Pearson product-moment correlation coefficient, multiple stepwise regression analysis and stepwise hierarchical regression analysis.

The findings of the study are follows:

1. Teachers in Taoyuan County public schools show median level of perception in leader-member exchange while “affect” is the highest, and “contribution” is the lowest.
2. Teachers in Taoyuan County public schools show median level of perception in teacher job satisfaction while “self-actualization” is the highest, and “work intensity/load” is the lowest.

3. Teachers in Taoyuan County public schools show low level of perception in teacher turnover intention.
4. Teachers with different background show different opinions in leader-member exchange, teacher job satisfaction, and teacher turnover intention.
5. The relations among leader-member exchange, teacher job satisfaction, and teacher turnover intention are significant.
6. Leader-member exchange and teacher job satisfaction show significant predictability to teacher turnover intention while “colleague relationship” is the highest.
7. Teacher job satisfaction functions as a significant mediator between leader-member exchange and teacher turnover intention.

According to the above conclusions, the research proposed relevant suggestions to be referenced by education administrative organizations, junior high school principals and teachers, and future researches.

**Key words: leader-member exchange, teacher job satisfaction,  
teacher turnover intention**

# 目 次

<b>第一章</b>	<b>緒論</b> ·····	<b>1</b>
第一節	研究動機·····	1
第二節	研究目的與待答問題·····	5
第三節	重要名詞釋義·····	7
第四節	研究範圍與研究限制·····	9
<b>第二章</b>	<b>文獻探討</b> ·····	<b>13</b>
第一節	領導者—成員交換關係及其相關研究·····	13
第二節	教師離職傾向及其相關研究·····	22
第三節	教師工作滿意度及其相關研究·····	34
第四節	領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意 度之相關研究·····	44
<b>第三章</b>	<b>研究設計與實施</b> ·····	<b>51</b>
第一節	研究架構與研究假設·····	51
第二節	研究實施與研究對象·····	56
第三節	研究工具·····	60
第四節	資料處理與分析·····	64
<b>第四章</b>	<b>研究結果與討論</b> ·····	<b>67</b>
第一節	領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意 度之現況分析·····	67

第二節	不同背景變項在領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之差異分析·····	73
第三節	領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之相關分析·····	108
第四節	領導者—成員交換關係與教師工作滿意度對教師離職傾向之預測分析·····	112
<b>第五章</b>	<b>結論與建議</b> ·····	<b>123</b>
第一節	結論·····	123
第二節	建議·····	131
參考文獻	·····	137
附錄一	·····	153
附錄二	·····	157
附錄三	·····	159



## 表 次

表 2-1	1985 年前離職理論代表學者·····	23
表 2-2	1985 年至 1995 年離職理論代表學者·····	24
表 2-3	1995 年至今離職理論代表學者·····	25
表 3-1	正式問卷抽樣教師樣本數分析表·····	57
表 3-2	正式問卷回收情形分析表·····	58
表 3-3	樣本基本資料分配統計表·····	58
表 3-4	領導者—成員交換關係各構面題目一覽表·····	60
表 3-5	教師工作滿意度各構面題目一覽表·····	62
表 4-1	領導者—成員交換關係調查表之描述性統計摘要表·····	68
表 4-2	教師工作滿意度調查表之描述性統計摘要表·····	69
表 4-3	教師離職傾向調查表之描述性統計摘要表·····	70
表 4-4	教師性別對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表·····	73
表 4-5	教師性別對教師工作滿意度之差異分析摘要表·····	74
表 4-6	教師性別對教師離職傾向之差異分析摘要表·····	75
表 4-7	教師年齡對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表·····	76
表 4-8	教師年齡對教師工作滿意度之差異分析摘要表·····	77
表 4-9	教師年齡對教師離職傾向之差異分析摘要表·····	79
表 4-10	教師服務年資對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表·····	80
表 4-11	教師服務年資對教師工作滿意度之差異分析摘要表·····	81

表 4-12	教師服務年資對教師離職傾向之差異分析摘要表·····	83
表 4-13	教師本校服務年資對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表·····	84
表 4-14	教師本校服務年資對教師工作滿意度之差異分析摘要表·····	85
表 4-15	教師本校服務年資對教師離職傾向之差異分析摘要表·	87
表 4-16	教師教育程度對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表·····	88
表 4-17	教師教育程度對教師工作滿意度之差異分析摘要表···	89
表 4-18	教師教育程度對教師離職傾向之差異分析摘要表·····	90
表 4-19	教師現任職務對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表·····	91
表 4-20	教師現任職務對教師工作滿意度之差異分析摘要表···	93
表 4-21	教師現任職務對教師離職傾向之差異分析摘要表·····	94
表 4-22	圈內/圈外人員對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表·····	95
表 4-23	圈內/圈外人員對教師工作滿意度之差異分析摘要表···	96
表 4-24	圈內/圈外人員對教師離職傾向之差異分析摘要表·····	97
表 4-25	學校規模對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表	99
表 4-26	學校規模對教師工作滿意度之差異分析摘要表·····	100
表 4-27	學校規模對教師離職傾向之差異分析摘要表·····	102
表 4-28	不同背景變項在知覺領導者—成員交換關係之差異分析摘要表·····	103

表 4-29	不同背景變項在知覺教師工作滿意度之差異分析摘要表	104
表 4-30	不同背景變項在知覺教師離職傾向之差異分析摘要表	106
表 4-31	「領導者—成員交換關係」與「教師離職傾向」之相關摘要表	108
表 4-32	「領導者—成員交換關係」與「教師工作滿意度」之相關摘要表	109
表 4-33	「領導者—成員交換關係」與「教師離職傾向」之相關摘要表	110
表 4-34	領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之相關摘要表	111
表 4-35	領導者—成員交換關係對教師離職傾向之逐步多元迴歸分析摘要表	112
表 4-36	教師工作滿意度對教師離職傾向之逐步多元迴歸分析摘要表	113
表 4-37	領導者—成員交換關係與教師工作滿意度對教師離職傾向之逐步多元迴歸分析摘要表	114
表 4-38	領導者—成員交換關係、教師工作滿意度對教師離職傾向預測摘要表	115
表 4-39	領導者—成員交換關係對教師工作滿意度之逐步迴歸分析摘要表	117
表 4-40	教師工作滿意度在領導者—成員交換關係對教師離職傾向之階層迴歸分析摘要表	117
表 4-41	領導者—成員交換關係對教師離職傾向之預測力分析摘要表	119

## 圖 次

圖 2-1	教師離職模式·····	29
圖 3-1	研究架構圖·····	51
圖 3-2	假設因果關係模式圖·····	53
圖 3-3	研究流程圖·····	56



# 第一章 緒 論

本研究旨在探討我國國民中學領導者—成員交換關係對教師離職傾向的影響以及研究教師工作滿意度是否具有中介效果。本章共分四節，第一節為研究動機、第二節為研究目的與待答問題、第三節為重要名詞釋義以及第四節為研究範圍與研究限制。以下就各節內容詳述之。

## 第一節 研究動機

根據 House 和 Javidan (2004)的看法認為「領導」是影響、激勵和使成員對組織貢獻的能力。而 Erdogan、Liden 和 Kraimer (2006)認為領導者—成員交換關係的理論模式能夠探究領導者如何影響成員的行為，而領導者以信任成員為基礎發展的社會交換關係，對於組織留用與激勵人才產生相當大的影響。領導者—成員交換關係的研究已廣泛運用在各領域職場中，在學校組織中交換關係通常存在於師生間、教師之間、師生與家長之間以及教師與校長之間(Bryk & Schneider, 2002)，可以發現教師是社會交換關係的關鍵性人物。尤其校長—教師交換關係的發展更是明顯，校長在缺乏資源與實權的狀況下，依賴「自己人」的程度便明顯提高，屬於圈內成員的教師則願意額外從事角色外行為以達成學校目標（秦夢群，2010）。但有鑑於學校組織扁平化及普遍授權教師而導致減少雙方互動機會，為提升學校表現水準，切不可輕忽校長—教師交換關係的發展，否則校務計畫實施將窒礙難行。故而探討國內學校組織中領導者—成員交換關係之內涵及其運作現況，此為研究動機一。

Guin (2004)以及 Crossman 和 Harris (2006)都認為教師離職的議題日益受到教育研究和教育政策的關注。主要因為高離職率可能影響學校教職員團隊工作的能力，而逐漸消磨彼此的信任關係。為了建立信任關係，教職員之間必須透過與彼此的互動經驗建立互信基礎。然而，若是學校組織不斷地有原教師流出和新進教師流入的情形產生，

則難以建立信任關係。因此教師離職問題導致教職員人力流動性高使得團隊難以有效運作。由於教學工作需高度依賴教師團隊運作，因此離職問題甚至很有可能破壞團隊的續航力。呼應 Purkey 和 Smith (1983)所言，學校組織成員的流動性，往往被認為是學校效能的重要指標之一。因此 Boe、Bobbitt、Cook、Whitener 和 Weber (1997)認為如果校長能清楚知道教師轉調至另一校的原因，將有助於學校發展持續穩定的留才策略。因為年年進行人事異動可能會破壞學校凝聚力、學校文化、教師團隊士氣和教育歷程。此外，每年招聘新進教師或是更換教師對學校上下來說都是耗時耗財的苦差事。可見教師對於學校與學生的重要性不言而喻，Guin (2004)甚至認為教職員間的信任和教學凝聚力都會影響學生學習成就。

鄭同僚（2006）針對兼行政職務之教師為研究對象探討離職原因，其中提到學校行政重要職務依法主要由教師兼任，原本教師兼行政曾經被認為是教師在職業生涯進階的重要管道，惟因不具強制性，近年教師兼任行政意願普遍降低，且兼任行政職教師的流動率似乎逐年升高，視兼任行政職務為畏途。由於教職員任期的穩定性對學校效能與學生成就表現皆有莫大影響，呼籲實務界的憂心焦點就應該被重視而深入探討問題核心。綜上所述，研究教師離職傾向之形成原因及目前教師離職傾向程度之現況，此為研究動機二。

校長為使權力得以施展和提升學校效能，便必須透過學校日常活動進行人際互動，對於學校行政、課程與教學以及人事和財務的運用安排而言均具有深遠的影響力。然而校長若一味使用正式組織中的威權力量影響教師行為與態度，往往難以收學校行政之效反而招致教師的反抗（秦夢群，2005），甚至引發教師離職的念頭。因此校長應適時運用社會交換的策略，與教師發展良好的交換關係，以降低阻力並對學校產生積極的功能。本研究以學校組織為目標探討領導者—成員交換關係對教師離職傾向之影響，此為研究動機三。

Bingham (1996)認為教師工作滿意即教師對工作環境和同儕態度的知覺，能夠潛在地影響教師的健康，也可能對於教師工作表現產生負面影響，最終而影響學生的表現水準。因此教師必須保有高度的工作滿意，對於教師本身、學生與學校來說意義重大。教師工作滿意度影響教師對於學校的承諾與投入程度；對學校而言，教師工作滿意能適時反映出教師的離職傾向程度，而此與學校效能有高度相關；而教師對教學專業和學生存有熱情與奉獻精神，這種經驗能夠鼓舞教師充分做好準備，以傳道授業並適時進修為學生創造優質的學習環境 (Chen, 2010; Huysman, 2008)。說明教師工作不滿意的降低能夠改善學生成就和學校品質，進而增加教師工作滿意 (Milanowski, 2000)。

Kim 和 Loadman (1994)說明校長若能更加注意教師的期望和對工作與環境的知覺，必能獲得重要且有價值的訊息。此外校長獲得教師真實工作滿意度的過程，也許是維持教師高工作滿意的一種方式。即透過瞭解教師整體和各層面之工作滿意度，能夠提供教師工作滿意或不滿意的資訊以解決問題 (Song, 2007)。因此本研究欲探究教師工作滿意度之內涵與現況，此為研究動機四。

多數研究都指出教師工作滿意能預見教師離職傾向的程度，然而也會延展教師服務的年資 (Perrachione, Rosser, & Peterson, 2008)。因此教師不佳的工作態度可能會引發離職傾向，並且感染其他同僚而負面地影響教師工作士氣。有鑑於此校長必須使教師清楚瞭解所扮演角色的職責，如此一來有助於使教師瞭解校長的期望以及教師未盡義務的後果，也能夠提高教師對交換關係的滿意度 (Hess, 2007)。吳政達

(2009)指出學校組織中領導者—成員交換關係會對教師工作滿意造成影響，然而也發現校長在經營圈內與圈外教師的關係時，容易造成偏私不公的情況產生，反而引起教師工作不滿意，因此常使校長費盡思量究竟如何平衡這種微妙的關係。故本研究將同時探究領導者—成員交換關係對工作滿意的影響以及教師工作滿意度對教師離職傾向的影響，此為研究動機五。

學校組織為開放性的系統，因此其內部與外部情境隨時都處於動態變化之中（謝文全，2004），加上人們複雜的心理歷程，著實影響自身行為與組織表現。尤其學校組織以教師為關鍵性的角色，為瞭解影響學校運作成效的關鍵性因素，因而選擇教師為研究對象。國內外已有大量研究證實企業組織中領導者—成員交換關係對員工離職傾向有負面影響，但是專文探討校長—教師交換關係對教師離職傾向是否有直接影響力的文獻仍是少數，而決定以學校組織校長—教師二元互惠的觀點出發，找出影響教師離職原因。此外，多數文獻都指出教師工作滿意與校長和同僚關係有高度相關，且教師工作不滿意也會形成教師離職傾向。故本研究探討教師的工作滿意度對領導者—成員交換關係以及教師離職傾向產生何種中介影響，此為研究動機六。





## 第二節 研究目的與待答問題

### 壹、研究目的

根據上述動機，茲分述主要研究目的如下：

- 一、瞭解國民中學領導者—成員交換關係之現況。
- 二、瞭解國民中學教師離職傾向之現況。
- 三、探討國民中學領導者—成員交換關係對教師離職傾向之影響。
- 四、瞭解國民中學教師工作滿意度之現況。
- 五、探討國民中學領導者—成員交換關係對教師工作滿意度之影響以及教師工作滿意度對教師離職傾向之影響。
- 六、探討國民中學教師工作滿意度對領導者—成員交換關係和教師離職傾向之中介影響。

### 貳、待答問題

綜合研究動機與目的，本研究欲瞭解與探討之問題如下：

- 一、國民中學領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度之現況為何？
- 二、不同背景變項（性別、年齡、服務年資、教育程度、現任職務、圈內/圈外成員與學校規模）之國民中學領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度是否達顯著差異？
- 三、國民中學領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度之間是否達顯著相關？
- 四、國民中學領導者—成員交換關係對教師離職傾向是否具有顯著預測力？
- 五、國民中學教師工作滿意度對教師離職傾向是否具有顯著預測力？

六、國民中學領導者—成員交換關係對教師工作滿意度是否具有顯著預測力？

七、國民中學教師工作滿意度對領導者—成員交換關係和教師離職傾向是否能發揮顯著的中介效果？



### 第三節 重要名詞釋義

#### 壹、領導者—成員交換關係

在學校組織中，由於每個教師分配的資源多寡不均，一段時間過去後就會發展出校長與不同教師間的領導者—成員交換關係，主要是透過主觀性和關係導向的契約而形成校長—教師交換關係。領導者—成員交換關係可視為一個連續體，其兩端分別為低品質與高品質：前者校長多以職務賦予的權力影響圈外的教師；然而後者圈內的教師則能夠受校長較多的影響及獲得較多實質利益，並且以信任、忠誠、承諾與職務協助與校長形成交換關係。

本研究之領導者—成員交換關係，在「領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向調查問卷」第二部分「領導者—成員交換關係調查表」的填答得分為依據，測量領導者—成員交換關係在學校組織中發展的品質，得分愈高，表示學校組織中領導者—成員交換關係的品質就愈好。並以情感、貢獻、忠誠和專業尊敬測量領導者—成員交換關係。

#### 貳、教師離職傾向

離職傾向是一種成員心中明確存在離開組織或現職的意願、想法或態度，也是思考、計劃和欲求離職的認知過程。因此教師離職傾向乃指教師因為工作不滿意而引發離開原校或辭去現職的意願、想法或態度，尤其當教師形成強烈的離職傾向時，可能引發教師尋求新的工作機會或直接離職的行為，而可能產生學區內流動、學區外流動或辭去教職的情形。

本研究之教師離職傾向，在「領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向調查問卷」第四部分「教師離職傾向調查表」的填答得分為依據，測量教師離職傾向在學校組織中的程度，得分愈高，表示教師離職傾向的程度就愈高。

## 參、教師工作滿意度

教師工作滿意度指教師在學校日常工作或活動中對工作整體環境脈絡和人際互動所形成的一種知覺，並與預期的結果相互比較過後所產生的正面或負面的情緒反應。因此，教師工作滿意包含工作滿意和工作不滿意的情緒或感覺之狀態。

本研究之教師離職傾向，在「領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向調查問卷」第三部分「教師工作滿意度調查表」的填答得分為依據，測量教師工作滿意在學校組織中的程度，反向計分題經轉換後得分愈高，表示教師工作滿意的程度就愈高。並以薪資、工作本身、校長領導、同僚關係與自我實現測量教師工作滿意度。



## 第四節 研究範圍與研究限制

### 壹、研究範圍

本研究旨在瞭解國民中學領導者—成員交換關係對教師離職傾向影響並以教師工作滿意度為中介變項之研究，依據上述之研究目的，將研究之範圍界定如下：

#### 一、研究主題方面

本研究所探討之「領導者—成員交換關係對教師離職傾向之影響研究：以工作滿意度為中介變項」係包含國民中學領導者—成員交換關係之品質、目前學校教師離職傾向之程度與教師工作滿意之程度，以及透過教師工作滿意度的中介效果探討領導者—成員交換關係對教師離職傾向之影響，並從其理論基礎及有關的實證文獻方面，進行印證討論。

#### 二、研究地區方面

本研究係以桃園縣政府教育局所屬（或所管轄）之國民中學為範圍，專任教師共計 8,771 名（教育部，2010）。

#### 三、研究對象方面

本研究之抽樣，以桃園縣國民中學專任教師為研究對象，包括兼任行政職務的主任、組長及未兼任行政之現職科（專）任教師與導師。

#### 四、研究內容方面

本研究定名為「領導者—成員交換關係對教師離職傾向影響之研究：以教師工作滿意度為中介變項」，旨在透過教師工作滿意度的中介效果探討國民中學領導者—成員交換關係對教師離職傾向之影響進行調查研究，其主要的內容變項包括領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度三個部分，同時考驗不同背景變項在領導者—成員交換關係、教師離職傾向及教師工作滿意度上之差異情形；

和領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度間之相關情形；以及探尋領導者—成員交換關係對教師離職傾向之預測力和教師工作滿意度的中介效果。

至於教師的背景變項內容包含性別、年齡、服務年資、教育程度、現任職務，並以教師是否兼任行政職務區分為圈內或圈外成員為探討範圍；學校背景變項則以學校規模為探討範圍。

## 貳、研究限制

### 一、研究地區的限制

本研究囿於時間、人力及物力等主客觀因素，而只以桃園縣國民中學教師為對象，本研究結果若要推論到此縣以外、非國中層級或私立學校之教師時，必須利用更大規模的研究方能確認研究結果的推論性。

### 二、研究方法的限制

本研究採用問卷調查法，利用自陳量表作為測量工具，包括「領導者—成員交換關係調查表」、「教師工作滿意度調查表」與「教師離職傾向調查表」三部分。首先，本研究之「領導者—成員交換關係調查表」只收集教師本身之資料，而未收集校長對交換關係發展品質的反應，因此無法驗證校長對領導者—成員交換關係的知覺是否會影響教師離職傾向或教師工作滿意度，此外亦無法瞭解校長與教師之間對交換關係發展品質的認知是否有差距存在。

另一方面，問卷調查法雖能客觀得到實際狀況的數據，但卻難以掌握受試教師對問卷题目的認知，甚至填答結果會受到個人態度、價值觀或情緒等因素的影響，抑或是受到其他外部因素（如社會期許或因校長、主任回收問卷而產生的心理壓力等）的影響，皆有可能導致在填答問卷時心中有所保留而產生研究結果的偏差。

### 三、研究推論的限制

本研究的抽樣雖兼顧學校規模與學校地區的特性，然而在各校受試者之性別、年齡、服務年資、職務與學歷等均難以平均抽取，因此在研究結果的解釋與推論上，難免受到限制。

### 四、研究內容的限制

本研究探討教師離職傾向的強弱雖與工作滿意度有關，惟已有專文探討教師兼任行政人員離開現任行政職務傾向之議題（如劉建宏，2005），故本研究未再進一步區分教師離職傾向的層次，而僅以辭去教職與離開本校為探討範圍。此外，教師的離職傾向亦有可能受其他工作相關因素或非工作相關因素，前者如組織承諾、參與決策、工作態度與工作投入等因素；而後者如人格特質、家庭狀況和婚姻狀況等因素的影響，這是本研究無法呈現之處。





## 第二章 文獻探討

### 第一節 領導者—成員交換關係及其相關研究

過去三十多年來，領導者與成員間關係發展的品質好壞，日漸成為研究領導與組織行為學領域中相當重要的一環(Ma & Qu, 2010; Schyns & Day, 2010)。因此本節將透過領導者—成員交換關係理論模式的定義與構面發展，深入探討其理論依據與相關研究結果，以瞭解領導者—成員交換關係的基本概念。

#### 壹、領導者—成員交換關係之定義

領導者—成員交換理論 (leader-member exchange theory, LMX) 於 1975 年時由 Danserau、Graen 和 Haga 提出垂直二元連結模式後建立的理論。LMX 主要關心領導者和不同成員二元互動關係之間情感和資源導向一對一的交換關係的品質(Sparrowe & Liden, 1997)。由於領導者個人在社會和組織的資源有限，因此必須將資源選擇性地分配給不同的成員(Graen & Uhl-Bien, 1995)，而產生互相依存的行為模式。

Graen (1976)指出 LMX 是各個成員和其領導者之間關係發展的品質，並且認為 LMX 良窳乃是根據角色發展的過程而有所變化。Zhou 和 Schriesheim (2009)認為 LMX 是個兼具動態與二元的歷程，其中牽涉領導者與成員多方的互動交雜而形成三個重要階段。具體來說，第一個階段是角色發現(role-finding)，指起初領導者與成員間的互動有限而多是按契約上的工作接觸，並且雙方會持有自己的評價標準（例如態度、能力或個性）來檢視彼此；第二個階段是角色作成(role-making)，進展到這個階段，雙方產生更多的二元互動、溝通、合作與社會交換，但卻尚不及於高度互信、互敬與共同責任的程度，仍有待多重的交換與反覆的互動經驗確定這段關係，以使交換關係達到平衡狀態；第三個階段是夥伴關係(partnership)，是 LMX 發展極致的階段，雙方互惠的影響、資訊分享及高度互信凝聚領導者與成員。

在這一整個過程中，領導者對成員的差別待遇將影響 LMX 的發展，因為領導者傾向與不同的成員發展不同的親密程度形成圈內／自己人(in-group)與圈外／外人(out-group)的交換關係。

Loi、Mao 和 Ngo (2009)說明 LMX 的發展主要基於領導者和成員對彼此的角色期望。當領導者對於成員的表現有所期許，同時成員也期望一旦自己的表現符合領導者期許時，領導者能對自己善待和提供高報酬(Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005)。因此可以發現雙方的互惠交換過程中，有形或無形的利益交換具愈高的價值時，LMX 的品質也愈高。Graen 和 Uhl-Bien (1995)指出因為有限的時間和社會資源，領導者會傾向於和特定的成員發展良好的 LMX，因此在二元互動關係上彼此間的信任、尊敬的程度高；另一方面，領導者對圈外的成員則是秉持公事公辦的原則（秦夢群，2010）。

Gerstner 和 Day (1997)認為從成員與領導者間的關係就可以透視成員的工作經驗，乃是因為領導者的行為會因為其與成員間的人際關係發展程度的不同，而有所差別。因此，LMX 主要在診斷領導者與成員間情感支持與有價值資源的交換程度(Kang & Stewart, 2007)。良好的 LMX 主要涉及領導者與成員間心理利益的交換，主要是基於相互的尊敬、信任與彼此的責任義務上，例如高度的訊息交換、相互支持、影響、信任、較多的協商空間與參與決策；然而不良的 LMX 則是雙方低度互相影響、信任與支持，並且限制對彼此的角色期望在工作職務範圍內，亦即交換關係只侷限在工作契約內容上，也較不被領導者所留意(Mueller & Lee, 2002; Yukl & Michel, 2006)。由此可知，領導者會以不同方式對待不同成員，領導者即對成員產生差別待遇，因此對同一個領導者而言，和不同成員之間關係發展有好有壞，將成員清楚地劃分為圈內或圈外(Ma & Qu, 2010; Schyns & Day, 2010)。

Bryk 和 Schneider (2002)認為在學校組織的脈絡裡，存在著一群不同角色關係所組成的社會交換關係包含教師與校長之間，吳政達

(2009)劃分圈內與圈外成員的方式，是以校長做為學校行政之領導者，其工作團隊為學校行政人員並包含擔任行政職之教師，故以兼任行政職之教師與未兼任行政職之教師做為學校組織中圈內與圈外成員之劃分依據。說明彼此之間存在高度信任關係，有益於瞭解角色的應盡的責任義務，此外也能夠瞭解交換關係的另一方對他們的期待以及一旦未能達成的後果是什麼。

Wayne、Shore、Bommer 和 Tetrick (2002)認為將 LMX 的模式套用至學校組織中，教師會經歷與校長相互信任的良好交換關係並感受到有參與的機會，進而提升教師的工作滿意與工作表現。因此 Somech (2010)認為不良的校長—教師交換關係待給教師的是由上而下的領導、校長有限的支持以及正式或較少的互動，可能引發教師工作不滿意；此類教師可能會降低工作滿意度、工作表現較差和增加工作壓力。

綜上所述，由於每個教師分配的資源多寡不均，一段時間過去後就會發展出校長與不同教師間的 LMX，主要是透過主觀性和關係導向的契約而形成校長—教師交換關係。LMX 可視為一個連續體，其兩端分別為低品質與高品質：

- (一)低品質的 LMX 端，校長多以職務賦予的權力影響圈外的教師，且對待圈外教師的原則多是公事公辦，交換關係只侷限在工作契約內容上，雙方互動模式只停留在角色發現的階段，形成領導者對成員產生明顯的差別待遇，可能提高教師工作不滿意的知覺；
- (二)然而高品質的 LMX 端，圈內的教師則能夠受校長較多的影響及獲得較多實質利益，進入角色作成階段，並且以信任、忠誠、承諾與職務協助與校長形成交換關係，確立夥伴關係，進而增加教師工作滿意度。

## 貳、領導者—成員交換關係之理論依據

早期領導相關的研究多關注於領導者的個人特質、領導者行為、領導方式和決策行為或領導情境等面向(Schyns & Day, 2010)，然 Uhl-Bien (2006)認為 LMX 理論則突破過去領導研究的領域，而以更有系統化的方式演進。LMX 之所以有別於其他領導理論，乃是因其著重於領導者與成員間的二元互動關係(Gerstner & Day, 1997)，此外 LMX 在近期的研究(Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005)主要用以測量社會交換關係的發展。以下將由垂直二元連結模式與社會交換理論說明 LMX 發展的理論背景。

### 一、垂直二元連結模式

垂直二元連結模式(Vertical Dyad Linkage Model, VDL)早於 1975 年時由 Danserau、Graen 和 Haga 所提出，而後衍生出 LMX 理論與個別化領導(individualized leadership)兩種截然不同的研究取向，近期甚至被認為是 LMX 理論的別稱(Bernerth, Armenakis, Field, Giles, & Walker, 2007; Ugrin, Odom, & Pearson, 2008)。

在職場上，領導者與成員形成一個複雜且互相依存的垂直二元關係。在通常的情況下，領導者與多個成員共事，而該領導者與各個成員間的二元互動關係會因人而異。VDL 模式主要關心發展於領導者與成員之間二元交換(dyadic exchange)關係的品質(Graen & Uhl-Bien, 1995)，主張領導者對待成員乃是有差別待遇的(秦夢群，2010; Ma & Qu, 2010)。有別於「平均領導方式」(Average Leadership Style)的一視同仁，LMX 理論假定領導者的對待方式會因成員是圈內或圈外而有所不同(秦夢群，2010; Wikaningrum, 2007)。

當時 1975 年 Danserau 等三人費時超過九個月觀察 60 對的領導者與成員，結果發現兩種不同交換關係的群體；一種是內部互動(in-group exchange)、另一種則是外部互動(out-group exchange)。當領導者與圈內成員之間關係密切團結一致，彼此互惠、互信、互相尊重、

敬愛與關照，甚至出現契約外的行為(extra-contractual behavior)並認定彼此為生命共同體；對於圈外成員，領導者則公事公辦，屬於單向、由上而下的任務導向交換關係(秦夢群，2010; Duchon, Green, & Taber, 1986; Wikaningrum, 2007)。

此外 Tsui 和 Gutek (1999) 並指出領導者與成員自身的人口屬性的相似程度，例如性別、年齡、種族和年資(organizational tenure)等，將會影響處於垂直二元互動關係兩方的工作經驗與工作態度。這是因為當具有垂直二元關係的上下級共事的同時，他們都是以個人屬性導向的分類過程中對彼此產生最初的期望，一旦發現彼此屬性相近時便會激發歸屬感。這種初始期望持續存在並透過選擇性訊息的歷程以能夠被確認。由此可知，垂直二元互動關係中的領導者也傾向以成員的個性特徵或態度是否與其本身相似，而決定是否將之劃入圈內或圈外，因此終漸形成圈內成員的一致性特徵。基本上，LMX 也延續 VDL 模式圈內與圈外的概念說明領導者與不同成員間二元互動關係的發展品質。

## 二、社會交換理論

自 1961 年 Homans 提出社會交換理論(Social exchange theory, 簡稱 SET)後，便引起組織研究學者的關注，並在理論和實證上的研究結果都相當豐碩。SET 不僅關注於組織層面的交換關係，同時也重視與成員與領導者間的交換關係。前者研究諸如心理契約(psychological contracts)、組織支持的知覺(perceived organizational support)和信任組織 (trust in the organization)等；而後者則是 LMX 和信任領導者(trust in the supervisor)(Tekleab & Chiaburu, 2011)。

當個人知覺到社會交換關係中另一方有貢獻時，才會加入這段關係之中。經過一段時間之後，一旦雙方滿意彼此間的交換關係，雙方的貢獻範圍和價值都會逐漸增加，因此雙方所做的貢獻都是在追求關係的平衡，而以公平規範(equity norms)和雙方以往在其他的交換關係

中的經驗來判斷是否達到平衡(Blau, 1964; Homans, 1961)，由此可見這種互惠的程度乃是根據交換關係的價值而定。SET 預測受惠者最後會一直反饋到平衡為止，如此一來，雙方都能從交換關係中獲得共同利益(Gould-Williams, 2007)。可見 SET 認為人們會透過理性計算行為後果及其得失，目的在於以最少的代價獲得最大的報酬（湯家偉，2010）。

SET 源自於經濟交換理論(economic exchange theory，簡稱 EET)，但兩者最大的不同在於經濟交換關係主要涉及商業交易，但社會交換關係需要的是信任(Liao, 2008)，因此支持 Blau (1964)認為信任及忠誠、承諾是社會交換關係的基礎一說。

Hollander (1980)指出社會交換理論歷來便被視為是領導方式的一種，而 Dienesch 和 Liden(1986)也認為 LMX 為社會交換理論的一支，著重於領導者與成員之間的二元互動以及雙方彼此資源的交換。領導者依據成員的工作而分配資源，另一方面，成員則提供勞務以增進組織的生產力(Werbel & Henriques, 2009)。Graen、Cashman、Ginsburg 與 Schieman (1977)於是指出領導者與成員間有價值的交換關係能夠代表 LMX 的優劣。不可否認的，領導者與成員間的依存關係普遍存在於社會交換理論中。

社會交換關係在反覆的研究中證實是許多預測組織成員其態度和行為的重要變項，包含工作滿意度、組織承諾、組織公民行為與離職傾向等(Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005)。Rhoades 和 Eisenberger (2002)更指出良好的社會交換關係可以減少成員離職、曠職和遲到的情形；換句話說，成員會投報以更多額外的努力，而不太可能輕易離開或退出組織。

### 參、領導者—成員交換關係之構面

Liden、Sparrow 和 Wayne (1997)的研究認為優質的 LMX 是基於社會交換關係而來，說明領導者與成員必須貢獻另一方認為有價值的

資源，並認為這段交換關係是公平的。因此決定 LMX 的品質良窳關鍵在於雙方的互惠。互惠行為的主要有三要素：1.即時性：指交換間的時間間隔；2.等值性：指雙方交換價值均等；與 3.利益動機：指協議交換的原因為何(Uhl-Bien & Maslyn, 2003)。共同利益與 LMX 的觀點呈現正相關，更加突顯出互惠在發展良好交換關係的重要性，說明 LMX 是透過一系列的互動，經過一段時間的發展或協商而產生的關係(Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995)。

領導者與成員 LMX 品質的好壞有其評斷的標準，其中以多向度的四個構面應用最為廣泛，分別為 1.情感(affect)：即相互喜愛的程度；2.貢獻(contribution)：視努力與支持而言；3.忠誠(loyalty)：任何情況下的忠實程度；和 4.專業尊敬(professional respect)：對卓越表現的名聲尊敬程度(Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998)。

首先 Dienesch 和 Liden(1986)認為貢獻向度的內涵是指成員知覺到雙方為達成二元互動關係中明示或暗示的共同目標，彼此在工作相關活動上的質、量與方向；次之情感向度主要指二元互動關係中彼此基於人際吸引所產生的情感，而非因工作或專業價值導向所生；Culbertson、Huffman 和 Alden-Anderson(2010)提到雖然主要的交換關係仍是以貢獻為主，但有研究(Dockery & Steiner, 1990; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993)仍認為情感在 LMX 的發展是很重要的面向。

至於忠誠向度說明了在任何狀況下，領導者或成員其中一方支持另一方的行動、目標和人格特質的程度(Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998)，忠誠的重要性在於它是領導者分配工作的評斷標準，例如領導者可能將重責大任與需要獨立判斷的工作指派給忠誠度高的成員(Culbertson et al., 2010)。

第四個專業尊敬則是 Liden 和 Maslyn(1998)才增加的向度，指的是在領導者和成員所涉入的工作領域中，知覺另一方聲譽的程度。Liden 和 Parsons(1989)認為情感向度在領導者和成員剛開始接觸時就

已有發展，但是忠誠卻可能需要長時間去培養，對於長期發展的 LMX 較為重要。說明了這四個向度在不同發展階段其重要性與作用、功能都會有所差異。

#### 肆、領導者—成員交換關係之相關研究

LMX 已經廣泛運用於測量組織中二元互動關係的品質，也被證實高度發展的 LMX 與職場上的正向成果有很大的關連。多數證實 LMX 的品質是預測成員工作成果一個相當重要的前因變項，也與組織的表現有密切相關。Murphy、Wayne、Liden 和 Erdogan (2003)認為根據社會交換理論可知，領導者或成員若彼此間擁有良好的交換關係，一方的行為會對另一方是有益的，例如高水準的表現或付出額外的努力，而可能預見表現的改善、增加忠誠度與減輕壓力。

Joo (2010)採用結構方程式模式(structure equation model, SEM)探討 LMX 與組織承諾的關係，結果指出 LMX 對組織承諾具有正向的影響，說明組織和上司的支持有助於增強成員的組織承諾，此外也提出組織中的關係脈絡(relational context)也是組織承諾重要因素的看法。在 Lo、Ramayah、Min 和 Songan (2010)的研究結果中指出忠誠與組織承諾的三個構面有直接關係。根據 Blau (1964)認為忠誠與承諾是社會交換關係的基礎一說，更能說明組織承諾在 LMX 中扮演一個相當重要的角色。

在一篇探討 LMX 品質與工作壓力的研究中，Harris 和 Kacmar (2006)提到 LMX 不佳時，工作壓力便會提高；相反地，LMX 的品質在尚可(moderate)至頗佳(moderately high)的程度時，工作壓力會隨之降低。但他們也發現一個有趣的 U 型現象，當 LMX 為極強(extremely strong)的程度時，工作壓力竟然較尚可至頗佳的 LMX 還高，Harris 和 Kacmar 認為這是因為圈內的成員為了要不負領導者的期望，通常會背負起比自己工作職責還重的負擔，而形成成員的工作壓力。

Kandan 和 Ali (2010)探討公部門 LMX 與組織公民行為的關係之



研究中指出兩者間有正向相關，乃是因為組織公民行為有助於成員達成互惠關係中的責任義務。在我國的學校組織脈絡中，吳政達(2009)指出 LMX 需要透過工作滿意度的中介效果才對組織公民行為造成間接的影響，換句話說，當教師工作滿意度愈佳時，則愈可能表現其組織公民行為。

而 Li 和 Hung (2009)調查台灣的教師發現校長—教師交換關係與教師工作表現 ( $r=.449, p<.01$ )、個人導向組織公民行為 ( $r=.448, p<.01$ ) 和組織導向組織公民行為 ( $r=.417, p<.01$ ) 皆呈現正向相關。並且校長—教師交換關係都能夠正向影響教師工作表現

( $\beta=.334, p<.01$ )、個人導向之教師組織公民行為 ( $\beta=.237, p<.01$ ) 和組織導向之教師組織公民行為 ( $\beta=.257, p<.01$ )。表示校長—教師交換關係能夠改善教師工作表現，並提高教師組織公民行為的表現。此外，校長—教師交換關係與同僚關係的發展也為正向相關 ( $r=.459, p<.01$ )。該研究說明了校長轉型領導的組織氣氛，能夠維持教師與校長良好關係，同時也會促進教師發展良好的同僚關係，可以提升教師工作表現。但認為教師的年齡、服務年資、教育程度與性別對校長—教師交換關係皆無顯著影響。

簡言之，當領導者同時帶領多位成員時，便會與某些成員發展較親密的關係，表示彼此之間擁有良好的 LMX，多數研究認為此有助於改善成員的表現，而使員工獲得較佳的表現與評價、較頻繁的升遷、更高程度的互信、尊敬、喜愛與互惠的影響而願意付出更大的努力，以及提昇成員的工作滿意度、團隊效能與組織承諾；相反地，能降低成員的工作壓力與離職傾向。由上述說明可知 LMX 的重要性不言而喻，良好的 LMX 發展對成員本身、領導者與組織均有正面的影響。

## 第二節 教師離職傾向及其相關研究

組織中如果成員離職率高、成員普遍有離職的念頭，勢必有害於組織的表現(Glebbeck & Bax, 2004)，以致於離職傾向或離職的相關研究在組織學領域中日益受到矚目。本節主要說明離職傾向的定義、理論發展並探討離職模式的內涵，進一步探討其理論依據與相關研究結果，以瞭解教師離職傾向的基本概念。

### 壹、教師離職傾向之定義

多數有關離職傾向或離職的研究多源於 March 和 Simon (1958) 提出的「有意離開組織知覺」(perceived desirability of leaving the organization)與「容易離開組織知覺」(perceived ease of moving from the organization)的概念有關。George 和 Joji (2011)明白指出成員的離職傾向是因為工作不滿意所引發的內在心理歷程，當成員知覺組織無法提供誘因使他們貢獻，或是當工作經驗和預期想法不一致時，便產生離職傾向，而成員便會藉由思考離職或展現求職念頭以刻意顯現出其有意離開組織的態度。因此離職傾向也說明成員有意辭去現職或尋求新的就業機會的態度(Wang, Chen, Hyde, & Hsieh, 2010)。換句話說，離職傾向是一種成員心中明確存在離開組織或現職的意願、想法或態度，也是思考、計劃和欲求離職的認知過程。

Price 和 Mueller (1981)指出影響成員離職的因素繁多，而難以準確預測其離職行為如何受到影響，但是卻認為離職傾向是預測離職本身的最佳指標。後續的實證研究認為相較於尋找新工作的行為，離職傾向被視為是較一致的前因變項，說明離職傾向和離職有一定的關係存在(Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Price, 2001)。

教師離職(teacher turnover)狹義指教師轉調離開原校和進入另一間學校任教，有別於教師辭去教職(Keesler & Schneider, 2010)。但 Boe、Cook 和 Sunderland (2008)廣義認為教師離職指教師的工作分配產生重大改變，包含轉換教學領域、調至他校與辭去教職等三要素，

因此教師離職在組織中可能扮演轉職者(switcher)、轉職者(mover)、離職者(leaver)與留職者(stayer)四種角色。本研究則採優質教育聯盟(Alliance for Excellent Education, AEE)(2008)對教師離職的定義，指出教師在同一學區中調動至其他學校、教師調離該學區至其他學區任教或是辭去教師的職業。

綜上所述，教師離職傾向乃指教師因工作不滿意而引發離開原校或辭去現職的意願、想法或態度，尤其當教師形成強烈的離職傾向時，可能引發教師尋求新的工作機會或直接離職的行為，而可能產生學區內流動、學區外流動或辭去教職的情形。而欲研究影響教師離職的因素，則必須釐清形成教師離職傾向的原因，以便確保研究所獲得的結果能穩定一致。另一方面，研究教師的離職傾向也能夠使學校組織改善工作條件，以減少教師離職傾向形成的機會。

## 貳、離職傾向之理論發展

Holtom、Mitchell、Lee 和 Eberly (2008)將離職理論的發展分為「1985年前」、「1985年至1995年」以及「1995年至今」等三個時期，並由各個時期的經典理論歸納其發展特色與重點，分述如下：

### 一、1985年前—理論奠定時期

這個時期提出許多離職模式，是為往後在研究上提供基礎的創始階段。代表學者有 March 和 Simon (1958)、Porter 和 Steers (1973)、Mobley (1977)、Mobley、Griffeth、Hand 和 Meglino (1979)、Price 和 Mueller (1981, 1986)、Steers 和 Mowday (1981)以及 Hom、Griffeth 和 Sellaro (1984)，其主要研究結果如下表 2-1。

表 2-1 1985 年前離職理論代表學者

代表學者	主要理論或研究結果
March 和 Simon (1958)	認為有意離開組織知覺(perceived desirability of leaving the organization)與容易離開組織知覺(perceived ease of moving from the organization)是離職的主要因素。此外，個人的能力和背景以及組織規模都是形成離職傾向的可能原因之一。
Porter 和 Steers (1973)	認為期望符合度(met expectations)是員工離職傾向的主要形成因素。
Mobley (1977)	提出離職決定模式，以個人認知、行為與滿意度形成離職傾向與離職行為。
Mobley、Griffeth、Hand 和 Meglino (1979)	研究發現非工作上的核心價值與立即滿足感具有調節工作滿意度和離職預期效益以及離職傾向和離職的效果。
Price 和 Mueller (1981, 1986)	根據早期 Price (1977)的研究認為組織承諾具有中介工作滿意度與離職傾向的效果。
Steers 和 Mowday (1981)	企圖整合先前較零碎的模式成為一個較全面性的離職模式。
Hom、Griffeth 和 Sellaro (1984)	由 Mobley 的離職決定模式衍生出另外兩個決定的路徑。指出當成員一旦有離職念頭時有兩種可能的作法，一是尋找新的工作並和現職作比較，而另一個則是直接離職。

資料來源：修改自“Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future,” by B. C. Holtom, T. R. Mitchell, T. W. Lee, & M. B. Eberly, 2008, *The Academy of Management Annals*, 2(1), 236-240.

總的來說，1985 年前離職理論主要根基於 March 和 Simon (1958) 的研究，而接續發展出許多探討離職傾向與離職的模式。這些模式囊括著許多組織中成員離職的歷程，以工作滿意度與組織承諾為核心，此外也有工作特質和參與度等，因此本時期的特色為著重於個人層次上的分析。

## 二、1985 年至 1995 年—跨層次研究時期

第二個時期將環境變項(contextual variables)和個人心理狀態納入考量。前者指組織／鉅觀層次的變項與個人—環境關係變項，例如組織或上司支持的知覺；而後者則是指工作壓力或疲勞等。研究結果如表 2-2。

表 2-2 1985 年至 1995 年離職理論代表學者

代表學者	主要理論或研究結果
Jackson、Schwab 和 Schuler (1986)	發現情緒耗竭(emotional exhaustion)和工作不安全感與離職傾向皆有正向相關。
Pfeffer 和 Davis-Blake (1992)	指出組織成員的薪酬級距(pay dispersion)較小，則能夠降低組織的離職率。
McPherson、Popielarz 和 Drobnic (1992)	認為組織的人際關係或社會網絡高度連結時，成員較不容易離職。
Abelson (1993)	認為若組織中有離職文化時，成員容易產生離職的認知。

資料來源：修改自“Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future,” by B. C. Holtom, T. R. Mitchell, T. W. Lee, & M. B. Eberly, 2008, *The Academy of Management Annals*, 2(1), 240-243.

有關離職理論與環境變項相關的研究中，本時期的學者進而探討更複雜的團體或組織對離職傾向或離職產生的影響，著重在組織文化、團體凝聚力及組織酬賞制度等面向上。而在組織成員與組織關係的研究中，廣義上包含成員和組織間、領導者間與同事間的關係，促使學者開始關注成員與組織的契合度(person-organization fit)、師徒制(mentoring)和人際網絡中心性(network centrality)等議題。另一方面，在個人層次上的研究也有所斬獲，透過整合新的態度變項瞭解成員的離職形成原因，除了工作壓力外，也探討成員的幸福感(well-being)與不確定感。

Lee 和 Mitchell (1994)指出了離職過程的複雜性與動態性，也建議未來的研究應該將成員離職的方式作為研究的主題之一。可以發現這個階段除了在個人層次的變項上有所突破外，更納入了環境和組織層次的變項，因此兼具宏觀與微觀的角度，豐富這個時期離職傾向或離職的研究成果。

### 三、1995 年至今—百家爭鳴時期

Holtom 等人(2008)將近十來年的離職相關研究梳理出七大趨勢，因此也指出雖然有許多理論建構的離職模式，但各家理論間卻少有共識。本時期研究結果如表 2-3。

表 2-3 1995 年至今離職理論代表學者

代表學者	主要理論或研究結果
Barrick 和 Mount (1996)	指出五大人格中的責任感與離職有負向相關。
McElroy、Morrow 和 Rude (2001)	指出成員自願、非自願離職和裁員的離職率與組織單位的表現呈現負向相關。
Bloom 和 Michel (2002)	認為組織的薪資分配政策會影響成員的離職。
Thoresen、Kaplan 和 Barsky (2003)	認為負向情感可能導致提高離職傾向與引發實際的離職行為。
Allen、Shore 和 Griffeth (2003)	指出組織中人力資源管理的支持性措施，例如決策參與、酬賞公平與成長機會等，有助於成員對組織支持知覺的發展，而與離職為負向相關。
Arthur、Bell、Doverspike 和 Villado (2006)	發現成員和組織的契合度能夠預測離職，其中部分受到工作態度和認知的中介效果所影響。
Rafferty 和 Griffin (2006)	說明心理的不確定感能有效預測離職傾向。

資料來源：修改自“Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future,” by B. C. Holtom, T. R. Mitchell, T. W. Lee, & M. B. Eberly, 2008, *The*

*Academy of Management Annals*, 2(1), 243-256.

Holtom 等人(2008)所見的七大趨勢分別有：1.個別差異：以成員的人格特質為前因變量預測離職的可能程度；2.成員態度：由於動態環境形成組織興革和成員適應的問題，而開始探討壓力和組織興革相關對成員態度的影響與離職的關係；3.模式考驗：透過大樣本以驗證是否有充足的證據支持模式中的假設，找出成員離職的原因與方式；4.環境因素：主要涉及組織脈絡、組織與成員間多元關係、備選工作以及組織成果四個面向；5.重視留職：與離職相對的便是探討使成員選擇留職的因素，例如組織中人力資源管理的支持性措施等；6.動態歷程：由於時間因素的影響作用，使得離職過程具有動態性，因此研究離職傾向的形成必須將時間納入考量；7.突破傳統：延續工作滿意度和組織承諾的相關研究，但使用新的研究方法與加入中介或調節效果，探討其與離職傾向或離職的關係。

從上述七大趨勢可以發現近十五年來的研究建立在跨層次的模式上，成員與環境兩者的特性與多方的關係都可能是造成成員離職的因素之一，由此可知離職的課題不僅複雜且富動態性。

### 參、離職傾向之理論模式

#### 一、工作滿意度為離職傾向之重要影響因素

Anderson 和 Milkovich (1980)研究證實工作滿意度的確能有效預測成員的離職傾向、容易離開組織的知覺與組織內部調動的可能性。也呼應 March 和 Simon (1958)的研究認為早期工作不滿意和容易離開組織的知覺二者的交互作用也能有效解釋成員離職傾向。

Price 和 Mueller (1981, 1986)以社會互動為基礎提出七個構面的離職模式，包含自主性、工作壓力、薪酬、分配正義、升遷機會、常規化和社會支持等。Price (2001)全面性探討形成離職傾向的因素，主要認為受到工作不滿意和組織外部的可能工作機會多寡所影響。

## 二、多因素交互作用影響成員離職傾向

Steer 和 Mowday (1981)以工作期望、工作態度、離職傾向與可能的工作機會為主軸討論早期研究的理論模式。以成員的工作期望與價值作為離職傾向形成的起始點，包含對工作性質、酬賞和人際互動等，多少會因為個人的需要或價值觀產生個別差異。此外，成員的期望會受到個人特質、工作和組織資訊以及其他工作機會的影響。個人特質指成員的教育程度、年齡、服務年資、個人工作倫理和先前工作經驗等；而工作和組織資訊的提供能有效達成成員的期望；至於成員若有愈多其他可能的工作機會，則當成員評估現職時，愈可能產生更多的要求，期望也相對提高。

成員工作期望與價值的形成進而影響其工作滿意、組織承諾與工作投入等相關的工作態度，具體來說是受到工作期望、組織特質和組織經驗以及工作表現水準三個因素交互作用的影響。Steer 和 Mowday (1981)認為成員在組織的經驗與期望愈一致時，成員工作滿意度愈高、愈傾向留職，這種組織層面的影響包含薪資和升遷機會、成員工作職責、同事關係、工作團隊規模、領導方式、組織結構、組織宗旨與價值以及成員參與決策機會等；甚至明白指出不良的工作表現會產生不良工作態度，進而產生焦慮感和挫折感，提高成員的離職傾向。但是不良工作態度的產生也可能促使成員扭轉情勢，他們認為先尋求在組織內轉職的機會，否則就直接影響切身的工作環境，例如調整自己的工作職責、要求加薪或威脅有離職的可能等方式，萬一失效則不良工作態度繼續存在、也強化成員的離職傾向。

## 三、非工作相關因素影響成員離職傾向

Steer 和 Mowday (1981)也認同 Mobley (1977)表示非工作相關因素也是形成成員離職傾向的原因之一，例如家庭或親友因素和生理或社會環境因素等。最後他們指出離職傾向明顯受可能的工作機會影響，第一種情況說明即使成員離職當下沒有其他可能工作機會，然而



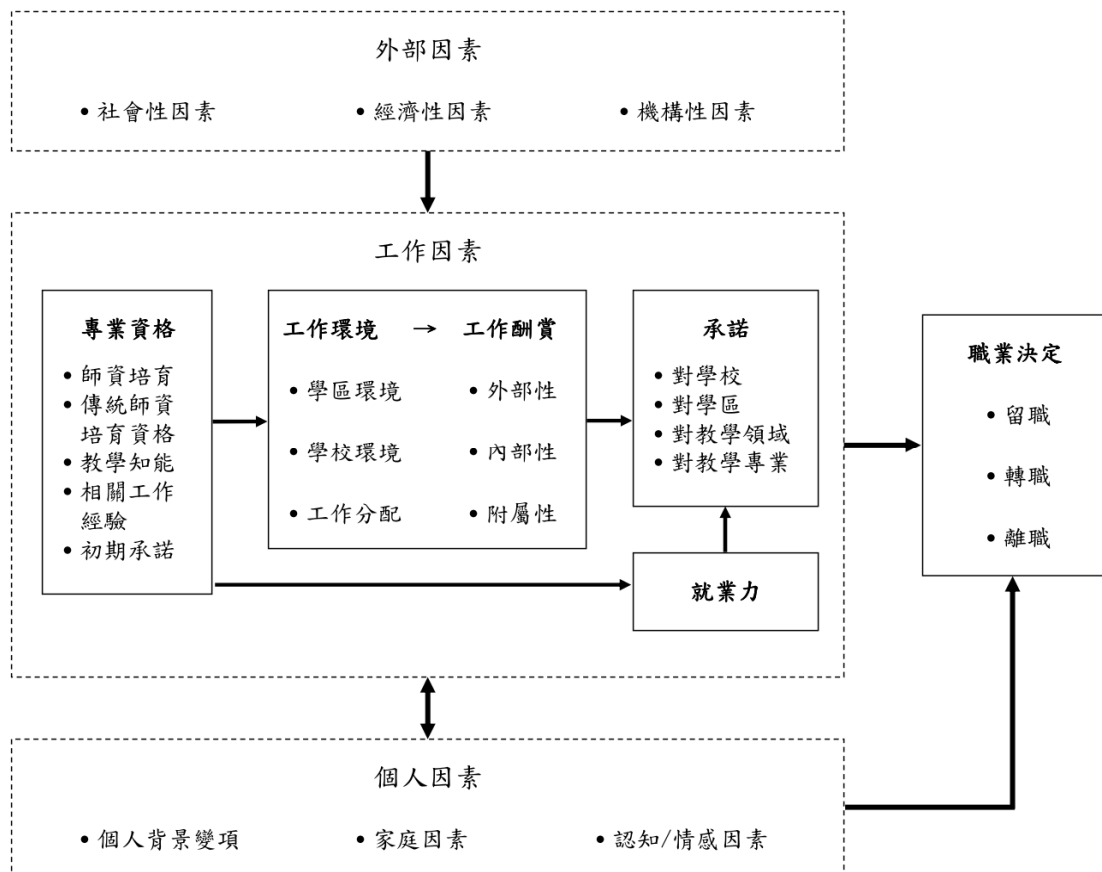
有鑑於社會福利系統的支持，也有可能選擇直接離職；另一種情況是當成員有找工作的行為時，可能使成員增加可能的工作機會，間接提高成員的離職傾向。但成員的年齡、性別或職業和景氣或勞力市場可能使工作機會受限，因此絕大部分的成員還是會選擇繼續留在原組織工作。只是這種情況下的留職可能會造成退縮或調適反應如曠職、怠職或蓄意破壞等情事產生。

#### 四、教師離職理論模式

Chapman (1983)提出針對教師的離職模式，包含教師個人特質、初期教學經驗的品質、教學專業和社會互動與外部影響如可能的工作機會等因素，與前述討論的離職影響因素十分相似。

另外較有系統的概念模式可參見 Billingsley (1993)所提出的教師職業決策模式(teacher career's decisions model)如圖 2-1，他將影響因素劃分為外部因素、職業因素與個人因素。

圖 2-1 教師離職模式



翻譯自“Teacher Retention and Attrition in Special and General Education: A Critical Review of the Literature,” by B. S. Billingsley, 1993, *The Journal of Special Education*, 27, 147.

(一) 外部因素：由社會性因素、經濟性因素與機構性(institutional)因素所形成。Billingsley (1993)指出社會性因素包含社區特質與文化的價值和規範，例如教職的聲望地位在該社區明顯偏低時，可能會引發教師出走的念頭；他也明確說出一旦經濟不景氣，教師並不太可能有其他的工作機會，因此會選擇繼續留在原職位服務，而較少有離職現象；至於機構性因素多半是指教育主管機關和教師工會而言，例如教師工會能夠促使學校改善教師的工作或教學環境。以上此三項外部因素主要共通點在於能夠改變工作環境或個人狀況進而對教師的離職傾向產生影響。

(二) Billingsley (1993)認為有專業資格、工作環境、工作酬賞、承諾與就業力形成職業因素：

1. 專業資格：說明受有適當的師資培育計畫者、透過傳統的師資培育管道獲得教師資格者、教學知能較高者、先前擁有教育相關工作經驗者以及入行初期時承諾較高者，其離職傾向較低。

2. 工作環境：包含學區、學校和工作分配三個因素，學區和學校因素通常會影響到教師的薪資和福利等人事方面的政策，此外行政人員以及家長給予教師的支持，也對教師離職傾向產生相當大的影響力，更重要的是，教師教學工作的自主權愈高與參與決策的機會愈多，教師工作滿意度愈高，離職傾向便愈低。至於教師工作分配通常是指教學事務和教室管理而言，因此學生因素、班級規模與教師角色問題（如行政與教學工作的衝突）都可能影響教師去留的決定。

3. 工作酬賞：Billingsley 認為內在酬賞對於教師來說是最重要的一種工作酬賞，其來源通常是與學生的互動經驗和校長、同事或家長的認同，能增加教師工作滿意度；而外在酬賞他指明研究認為薪資是影響教師是否離職的主要因素之一，且薪水較多，能補償教師對行政支

持的不滿意。事實上酬賞與個人價值觀或期望也有相當大的關係，並且各種酬賞的重要性也會隨著時間而有所改變。

4.承諾：教師承諾可以呈現在許多方面，包含學校承諾、學區承諾、教學領域承諾以及教學專業承諾。Bilingsley 認為承諾對於教師離職決定重要的原因在於教師若與學校教育目標一致則可能選擇留職。但是如果低度承諾的教師留在原校中，其表現可能是不盡全力而帶給學童較差的學習環境。根據 Bilingsley 的教師職業決策模式可以發現專業資格、工作環境和酬賞以及個人認知與情感特質都可能影響教師承諾。

5.就業力：如果教師有許多外部的工作機會，便會提高教師的離職傾向；相反地教師的就業力低，繼續留在原校中服務，便會產生退縮行為。因此就業力低的教師選擇離職，最後就可能選擇從事非教職的工作。

(三)人格因素：包含個人背景(指年齡、性別、種族、服務年資、教師資格、教育程度、師資培育與學術能力等)、家庭因素(含家庭結構、家庭背景、婚姻狀況等)與認知/情感因素(指教師個人利益、期望、動機與人格特質等)。從 Bilingsley (1993)的教師職業決策模式中可以發現此三個主要因素(外部因素、工作因素與人格因素)的交互作用下對教師職業決策產生重大影響，而做出留職/轉職/離職的決定。並可以瞭解影響教師留職/轉職/離職決定的關鍵因素與歷程，其研究結果與前述離職模式相當一致。

而直至近期 Holtom 等人(2008)將近五十年研究離職行為的理論模式歸納為一個統整模式，該模式包含影響因素工作特質(個別差異、成員態度、組織脈絡、個人—環境、其他新工作、離職傾向、退縮行為與個人表現等)、形成離職行為的歷程與離職產生的影響(組織層面與個人層面)，由此可窺見離職理論發展的脈絡與趨勢。

## 肆、教師離職傾向與離職之相關研究

探討影響教師離職傾向的因素可分為金錢福利相關因素和非金錢福利相關因素，前者如 Richardson、von Kirchenheim 和 Richardson (2006) 研究表示教師的薪資滿意度與離職傾向呈現負向關連 ( $r = -.21, p < .05$ )。然而後者受到較多學者的關注。Falch 和 Strøm (2005) 排除代理／代課教師和 60 歲以上的教師（以避免其等待退休的心理因素影響研究結果），並將正式教師分成州內調動者、州外調動者與離開教職者三種類型，主要是在教師薪資大致相等的前提下探討離職行為，發現特教生和少數民族學生數量多的學校，該校教師離職率明顯較高。

Loeb、Darling-Hammon 和 Luczak (2005) 透過加州進行教師調查的資料庫發現離職率高的學校是高度受到不良工作環境的負向影響，包含在有形的教學支持與無形的教學本質此兩個面向，前者指班級規模、學校設施、課本或科技可得性(availability)等，而後者則是教師專業發展與家長參與度等。優質教育聯盟(AEE)(2008)也持相同看法認為工作環境有高達 38.1% 解釋教師離職的變異量，是影響教師離職最重要的因素之一。AEE 認為由於工作環境和行政支持引起的工作不滿意也扮演了相當重要的角色。此外，調查發現教師對自己與校長、家長或學生的關係愈不滿時，教師的離職傾向也愈高。

Guin (2004) 透過長期追蹤小學教師離職率並深入探討對學校氣氛與學校效能的影響。透過混合方法取得研究資料，證實離職率高的學校難以維持一貫課程的計畫與執行以及教師彼此之間良好的工作關係。因此，教師離職率可以被視為學校組織健康的指標之一。此研究也提出教師專業發展的計畫方案更應該受到重視，成為優秀教師留職的誘因之一。學校組織的工作環境脈絡會發現環境、群體與個人層面的因素都會直接或間接影響教師離職傾向，尤其學校組織的學習文化、學校組織創新的氣氛以及工作自主性都能夠有效預測教師的離職

傾向(Song, Martens, McCharen, & Ausburn, 2010)。

此外，教師本身也存在著影響離職傾向的因素，研究指出教師隨著年齡增長，離職傾向愈低；教師受高等教育時間愈長，教師離職傾向愈高，Falch 和 Strøm (2005)認為可能原因是高學歷的教師可能擁有校外更多的工作機會。Theobald 和 Michael (2001)發現少數三十歲前進入教職的教師離職可能性較高，但認為離職行為在性別上並無顯著差異；具碩士學歷的教師離職率顯著較低；都市學校的教師調往其他學校擔任教職的可能性顯著較高。Falch 和 Strøm (2005)認為原因在於都市中較大的學區能夠提供教師更多工作選擇機會。另外，學校規模也可能影響教師離職傾向，但是影響的趨勢非線性模式，而是呈現 U 型曲線，說明小校規模與大校規模使得教師離職率提高。該理論模式更發現教師傾向在同一學區內流動，以求更適合自己的工作環境。



### 第三節 教師工作滿意度及其相關研究

根據研究指出工作滿意度高者，較可能有高標準的工作表現，也有較高的意願留在原組織裡(Tett & Meyer, 1993; Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001)，可見工作滿意度對於組織與成員雙方都相當重要。研究教師工作滿意度除了必須評估或測量其工作滿意度外，也要瞭解影響工作滿意度的主要因素。本節主要說明工作滿意度的定義、理論發展並探討其內涵，進一步深究其理論依據與相關研究結果，以瞭解教師工作滿意度的基本概念。

#### 壹、教師工作滿意度之定義

組織成員的工作滿意度(job satisfaction)被認為是組織學研究中最常被關注的課題，研究對象更擴及中小學教師、公務員、護士或中小企業等(Bogler, 2002; Chen, 2004; Coomber & Barriball, 2007; Korunka, Scharitzer, Carayon, & Sainfort, 2003; Townsend, 2000)，由此可知工作滿意度的應用性相當廣泛。不可諱言地，工作滿意度之所以受到關注，是因為對於組織成果具有正向影響力(Cranny, Smith, & Stone, 1992)。

工作滿意自霍桑實驗(Hawthorn study)後成為組織領導與管理的研究焦點，各家學者也曾經對之定義，總的來說工作滿意度指成員處於一個負有特定工作任務的情境中以執行個人的職務，成員透過比較實際上與預期中的工作成果而產生整體之情緒反應，說明工作滿意度乃是根據成員評估工作本身與自身工作經驗後，對於工作正面或負面的感覺或感情之狀態，形成工作滿意或工作不滿意的情緒或感覺，說明工作滿意度包含情感因素、工作成果和比較歷程(Brayfield & Rothe, 1951; Coomber & Barriball, 2007; Cranny, Smith, & Stone, 1992; Locke, 1976; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Spector, 1985)。

Porter 和 Steers (1973)同樣表示成員的工作滿意度反應出符合成員期望的程度。此外成員對於工作有提供優渥薪酬、升遷機會或工作

自主性等期望的範圍和重要性會因人而異，但相同的是一旦成員的期望與現實的落差達一定程度時，工作滿意度便會降低而提高成員在工作上的退縮行為(Pearson, 1991)。

而在學校組織中，教師透過與學生的工作生活、學生進步程度、和同事合作以及整體的學校氣候等每日在學校的工作或活動中而獲得工作滿意，屬於工作成就感的一種知覺(Cockburn & Haydn, 2004; Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001)。誠如 Bingham (1996)所言，教師工作滿意(teacher job satisfaction)即教師對工作環境和同儕態度的知覺，能夠潛在地影響教師的健康，也可能對於教師工作表現產生負面影響，最終而影響學生的表現水準。可見構成教師工作滿意度的因素有是多面向的，擴及薪資、工作條件、工作性質、人際關係、家長支持和學生表現以及教師工作壓力等，都是組成教師工作滿意度的相關因素。瞭解影響教師工作滿意度的因素後，能夠有效激勵教師以增進教師工作熱忱(Feng, 2007)。因此教師工作滿意度指的是教師對於工作環境和專業能力的整體態度或觀點而言(Song, 2007)。

綜上所述，教師工作滿意度指教師在學校日常工作或活動中對工作整體環境脈絡和人際互動所形成的一種知覺，並與預期的結果相互比較過後所產生的正面或負面的情緒反應。換句話說，教師工作滿意包含工作滿意和工作不滿意的情緒或感覺之狀態。

## 貳、工作滿意度之理論發展

Gruneburg (1979)認為工作滿意的研究取向可分為兩類，一類是探討工作滿意的內容理論，說明造成工作滿意或工作不滿意的成因，具代表性的理論為 Maslow (1954)的需求層次理論(Need's Hierarchy Theory)與 Herzberg (1966)的雙因子理論(Two-Factor Theory)；而另一類是工作滿意的過程理論，旨在探討工作相關因素交互作用產生工作滿意的歷程，較為重要的理論有 Adams (1965)的公平理論和 Vroom (1964)的期望理論(Expectancy Theory)。

## 一、工作滿意度之內容理論

需求層次論的核心觀念在於一旦成員的優勢需求得到滿足，次一優勢需求才會出現，說明需求間互有關連形成優勢階層體系，換言之，要滿足較高層次的需求之前，必須滿足較低層次之需求(謝文全，2004)。因此需求一旦獲得滿足就不會成為行為的主要動機，而是會受到下一個較高層次的需求驅動成員發出行為。Maslow (1954)指出由低至高層次的需求分別是基本生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求與自我實現的需求，也是其假設需求滿足的順序。Ololube (2006)針對國中教師探討工作動機和工作滿意度的關係，發現教師於教學工作上的滿意度對於其工作表現產生高度影響，也說明了教師生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求與自我實現需求能顯著預測工作表現。

Herzberg (1966)研究結果發現激勵因子與成員工作滿意有關，包含成就感、認同感、工作本身的挑戰性、升遷與個人與專業成長；而保健因子則與成員工作不滿意有直接關係，由組織政策和管理、薪資和福利、工作環境、上司視導技巧與人際關係等因素所組成。他認為激勵因素的正面存在會產生滿意(satisfacion)，若不存在則是無滿意(no satisfacion)；相反地，保健因素的不存在或負面存在會引起不滿意(dissatisfacion)，而保健因素的正面存在使成員感到沒有不滿足(no dissatisfacion)。說明滿足的反面為無滿足，不滿足的反面是沒有不滿足，而非傳統上所認為滿意與不滿意是一個連續體的兩端(秦夢群，2005；謝文全，2004)。

需求層次理論與雙因子理論的相同論點為滿足成員需求即能提高成員的工作滿意度，因此必須瞭解成員需求和或追求的價值，才能使成員獲得工作滿意(Gruneburg, 1979; Coomber & Barriball, 2007)。

## 二、工作滿意度之過程理論

Adams 從交換理論、失調理論和社會比較理論的觀點發展公平理



論，假定成員觀察其他人在工作中付出的努力以及從中所獲得的回報形成個人工作滿意的認知歷程，在這種社會性比較的過程中成員先審度自己的投入(inputs)（如工作努力、教育程度、年資、工作表現與工作難易度等），之後便衡量自己所獲得的成果(outcomes)（如薪資或收入、社會報酬與心理報酬等）是否相當，若覺得相當，便形成工作滿意；反之，不相當則產生工作不滿意(Adams, 1965; Burg, 1991; 秦夢群, 2005; 謝文全, 2004)，加上研究指出工作滿意度高的成員較不可能曠職或離職(Hinks, 2010)，說明公平的知覺對於工作滿意度是一個相當重要的影響因素。此外，Mowday (1983)指出工作的投入或成果必須受到交換關係其中一方或雙方的認同，並且必須對這段關係有意義、有價值，如同 Walster、Traupmann 和 Walster (1978)所指工作的投入有助於交換關係的形成，說明公平性能夠預測成員關係的發展情形。

期望理論認為攸關成員的工作滿意是努力和酬賞間的連結，因此將期望值(expectancy)視為是「行動—結果」的第一層連結，然而實用性(instrumentality)則是「結果—結果」的第二層連結(Vroom, 1964; 秦夢群, 2005)。換句話說，成員在作工作相關的決定前，會根據自身的能力和環境的限制衡量自己成功的機率以及可能獲得的酬賞，因此 Vroom (1982)表示工作情境和人格特質二者都可能影響成員的工作滿意。由上述可知，過程理論主要是透過工作特質和成員工作相關的需求、期望與價值的認知或知覺的動態歷程以闡釋工作滿意的概念。

## 參、測量構面

工作滿意的概念最早由 Hoppock 於 1935 年《工作滿意》(Job Satisfaction)一書所提出，成為使用態度量表調查工作滿意度的濫觴，並且他說明工作滿意是成員生理和心理對環境因素滿意的感受，而為多維結構的概念，由環境、生理與心理因素結合而成(謝文全, 2004; Bane, 2006)。測量成員工作滿意度有兩種使用最廣泛的方式，一是單

一整體評估法，認為工作滿意度單純是整體的正負面向情感，即成員對於工作只有整體滿意與不滿意之分；另一種方法則是由大量工作相關因素組合而成的綜合評估法(Robbins & Judge, 2008)。

Drummond 和 Stoddard (1991)大致認為工作滿意度包含整體工作滿意度與特定工作滿意度，後者包含工作條件、酬賞、和上司或與同事的關係、組織政策以及工作性質等。因此有些研究可能只著重於整體工作滿意度，或者特定向度的工作滿意度，又或者取各向度平均為整體工作滿意度(Wright & Bonett, 1992)，以上各有其應用價值存在。Witt 和 Nye (1992)指出測量整體工作滿意度能夠反應出成員的個別差異，而測量特定工作滿意度則能反應出哪些工作情境相關的因素可能對成員產生影響。

Smith、Kendall 和 Hulin (1969)研究發現工作特質、升遷機會、薪酬、上司和同事等五因素會影響成員工作滿意度的高低以及對工作的感覺，說明工作情境中的不同面向能構成或決定成員的工作滿意度，並發展出工作描述指標(Job Descriptive Index, JDI)用以測量此五個層面與整體工作滿足。

Howard 和 Frick (1996)認為工作滿意度的概念劃分可為內在滿意度與外在滿意度，但 Weiss、Dawis、England 和 Lofquist (1967)認為整體滿意度也是其中一個向度，因此發展明尼蘇達工作滿意度問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)包含工作本身、酬賞、升遷機會、上司和同事五項因素，能夠測量內在、外在與整體工作滿意度。Weiss 等人將成就感、工作類型、能力運用和為他人的付出貢獻歸為內在滿意度，因為不須經過對外的歷程；而外在滿意度則有組織政策、工作環境品質以及完成工作後的成就感與讚賞。Huysman (2008)利用 MSQ 針對鄉村地區的教師進行工作滿意度的調查發現，內在滿意度對整體工作滿意度有較高的預測力，而外在滿意度較有可能預測出工作不滿意。

Oranje (2001)教師工作滿意度主要的影響因素為工作情境和角色模糊。前者包含教室環境、工作條件、薪資、文書工作和行政職責等；後者則是指當教師身兼多種職位時，可能產生職責不明確的情形。而 Houchins、Shippen、McKeand、Viel-Ruma、Jolivette 和 Guarino (2010)將教師工作滿意度分為工作滿意、角色與工作經驗三大因素；工作滿意由整體、工作、衝擊和工作現場滿意度所組成；角色指職場中支持、瞭解、溝通、效能和倡導而言；至於工作經驗則包含壓力、和學生、他人甚至系統交互作用的經驗。

另外，Schnake (1983)與 Weiss 等人(1967)的看法較為一致，認為教師工作滿意度的面向具有內在滿意度、外在滿意度和整體滿意度，但將社交滿意度獨立為一個構面，發展出一份具有三個構面（指內在滿意度、外在滿意度與社交滿意度；而取三者平均即為整體滿意度）、十一道題目的教師工作滿意度問卷。內在滿意度指工作自主程度、完成重要工作並使自我感覺良好的機會、參與決策的機會、專業成長進修的機會以及工作安全感；外在滿意度為薪資與福利政策；而社交滿意度則是指所受的對待、同事的尊敬以及彼此的友誼。

另一份由 Lester (1987)編製 77 題的教師工作滿意度問卷(Teacher Job Satisfaction Questionnaire, TJSQ)，主要供小學教師使用。該問卷包含校長、同事、工作條件、責任、工作特質、認同、升遷、安全感與薪酬等九個工作面向。尚有由美國教育統計中心(National Center for Education Statistics, NCES)大規模抽樣各州公私立中小學的「學校教職員調查」(Schools and Staffing Survey, SASS)，隔年便進行「教師後續追蹤調查」(Teacher Follow-up Survey, TFS)以瞭解教師工作情形(Liu & Ramsey, 2008)。Liu 和 Ramsey (2008)利用「美國 2001 年教師後續追蹤調查」的資料進行主成分分析(principal component analysis, PCA)，刪題後保留 25 道題的量表，內含學校行政、學生互動、專業發展、安全感、工作條件、資源與福利等七個工作相關因素。該研究指出美國教師對於工作條件與福利最不滿意，並且教師工作滿意度會

因為教師個人背景因素如性別、教學年資與工作狀況（如留職者、轉職者和離職者）而有所改變。

根據 Crossman 和 Harris (2006)的看法指出影響教師工作滿意度的因素包含環境因素、心理因素與個人背景因素。首先環境因素最重要的乃是工作環境與工作性質，此外校長的領導或管理方式也與工作滿意度有極大關係。至於心理因素則是指教師個人的人格特質與行為態度容易影響工作滿意度。從 Ayan 和 Kocacik (2010)的研究可以發現具外向人格特質的教師其工作滿意度顯著高於內向者教師的差異情形。

然而在教師的精神層面達到真善美的境界、臻於頂峰又超越時空的自我心靈滿足感與完美感的體驗，便是說明人生追求自我實現的歷程（張春興，2005），這必須要在歷經基本需求（生理需求、安全需求、社會需求與尊重需求）之後，才能夠得到的高峰經驗，因此 Spector (2000)認為工作滿意度能夠反映了成員個人從工作中自我實現的程度。因此教師工作滿意度也應該包含教師於工作本身與外在環境層面上的自我實現(Bogler, 2001)。

由上述學者的研究可知，教師工作滿意度主要探討的核心在於影響整體與各分構面工作滿意度的因素和結果，前者如教師個人背景、工作特性與工作經驗，而後者包含留職、曠職、轉職與辭職。綜上所述，教師工作滿意度乃為多維結構，包含 1.薪資福利、2.工作本身、3.校長領導、4.同僚關係與 5.自我實現等五層面，同時也指出衡量教師的工作滿意情形應該全面評估整體工作環境和情境脈絡。

#### **肆、教師工作滿意度之相關研究**

Griffin (2010)發現教師工作滿意的來源可細分為十個層面，包含專業成長、薪資、工作安全感、教師地位、與行政人員之關係、與同僚之關係、與學生之關係、責任感、成就感與年度教師獎項等因素與激勵教師工作滿意度有關。而 Sharma 和 Jyoti (2009)的研究

基本上與上述研究結果一致，但只以七個面向探討教師工作滿意與各個面向的相關程度。教師工作滿意度與工作本身的相關達.867 ( $p < .001$ )，指出工作自主性、豐富性、創造性、成就感、新鮮感與適當的工作負荷等與工作相關的因素與教師工作滿意度達高度的正向相關。領導者行為諸如良好的行政管理技能、讚賞教師與公正無私的行為與教師工作滿意度達正向相關 ( $r = .391, p < .001$ )；同僚行為若能夠激勵人心和具有友善協助的態度皆能夠提升教師的工作滿意，然而缺乏團隊精神和人際互動關係卻提高教師的工作不滿意，說明同僚行為與工作滿意為正向關連 ( $r = .341, p < .001$ )；與學生行為的相關達.354 ( $p < .001$ )，認為學生行為表現也是教師專業素養展現的部分。成長機會與認同的相關達.467 ( $p < .001$ )，包含升遷機會與受到校長稱讚與社會認同。研究指出教師雖對薪資與酬賞未感理想，因為工作有高度的安全感，而使教師處於低度的離職傾向；結果說明薪資與酬賞和教師工作滿意度同樣呈現正向關連 ( $r = .530, p < .001$ )。然而研究卻指出學校環境的因素與教師工作滿意雖為正向相關，卻未達顯著水準 ( $r = .365, p > .001$ )，無法證實是否能成為預測教師工作滿意的指標之一。

美國研究教師薪資與工作滿意度具有關連，Richardson 等人 (2006) 研究表示教師的薪資滿意度與工作滿意度為正向關連 ( $r = .27, p < .05$ )。顯示教師薪資滿意度愈高，教師工作滿意度也愈高，但若教師薪資滿意度愈低，則教師工作滿意度愈低。Liu 和 Ramsey (2008) 的分析提到在高工作負荷的情形下，就算額外的補貼增加，也無法提高教師的工作滿意度。可見教師工作滿意度發現教師若沒有足夠的時間規劃和準備課程時，過多的工作負荷就會降低教師在教學上的工作滿意度。Klassen 和 Chiu (2010) 甚至指出教師工作負荷的壓力與整體教學壓力呈現正向相關，而間接負向影響教師工作滿意度。

在領導者的行為層面上，Bogler (2001)針對教師對校長行為的知覺探討教師工作滿意度，認為校長轉型領導與教師工作滿意度呈現正向關連 ( $r = .56, p < .0001$ ) 且能夠正向影響教師工作滿意度 ( $\beta = .31, p < .0001$ )；而校長交易領導與教師工作滿意度呈現負向相關 ( $r = -.21, p < .0001$ ) 而對教師工作滿意度產生負向影響 ( $\beta = -.13, p < .001$ )。秦夢群、吳勁甫和濮世緯 (2007) 透過後設分析發現校長轉型領導之「建立願景」、「魅力或理想化影響」、「激發鼓舞」、「智識啟發」和「個別關懷」等五個分層面都與教師工作滿意度呈現正向相關；Bogler (2001)指出教師偏好與轉型領導之校長共事，原因在於校長能給予教師更多自主性。並且轉型領導能夠正向影響教師工作知覺 ( $\beta = .33, p < .0001$ ) 使之發揮中介教師工作滿意度的效果。說明校長的角色與行為都會影響教師對工作的看法與工作滿意度。以上研究充分顯示校長的領導方式與教師工作滿意達顯著相關，也說明了校長的領導方式能有效預測教師工作滿意度。

另外與同事的人際關係品質上，Chen (2007)認為教師普遍滿意與同事的關係，但解釋教師工作滿意的變異量只有 4%；然而 Zembylas 和 Papanastasiou (2006)卻認為教師的同事關係對於教學工作有很大的影響，並且說明教師工作不滿意的來源之一就是同事關係的缺乏。研究證實缺少同事關係和情緒上的支持，會導致成員產生退縮行為，說明同事關係對於工作滿意是相當重要的影響因素。

Feng (2007)研究發現教師工作滿意度與自我實現呈現高度正相關，此外更指出即使教師工作負荷大且低收入，對於工作上的自我實現仍舊有積極態度，認為教師自我實現即是發揮潛能的過程。因此校長若能幫助教師達到自我實現，則能有效激勵教師士氣 (秦夢群，2005)，進而提升教師工作滿意，可見教師自我實現的需求對於教師工作滿意的影響重大。

在教師人口變項方面，Bogler (2002)指出雖然沒有太多的研究檢定教師工作滿意度與人口變項的關係，但發現工作滿意度與年齡、性別、婚姻狀態、教授年級以及教育程度具顯著相關。黃盈彰 (2002) 研究指出教師個人背景變項之教育程度與服務年資對於工作滿意度有顯著的影響力；教師教育程度愈高，工作滿意度也愈高；然而服務年資與工作滿意度卻呈現倒 U 型，表示服務年資較短與較長的教師，其工作滿意度較低，然而服務年資居中者，工作滿意度反而較高。但 Sharma 和 Jyoti (2009)卻認為年齡、服務年資與教師工作滿意度並未達顯著相關的水準；然而也有發現教育程度對工作滿意度有正向影響 ( $\beta=.10, p < .05$ )，可為預測教師工作滿意度的指標之一。

此外，黃盈彰 (2002) 也認為工作特質與控制信念也對教師工作滿意度產生中介作用，他提到教師教育程度愈高，專業學識層級也愈高，而安定性愈佳，努力信念便愈強，使得工作滿意度愈高；另外，服務年資愈長，專業學識層級愈高，自主性愈強，外控信念愈弱，因此工作滿意度愈高；然而調查結果顯示教師服務年資高於 16 年時，專業學識層級反而下降，而對工作滿意度產生負面影響。研究結果說明環境層次的工作特質與個人層次的教師個人背景、控制信念都可能影響教師工作滿意度的高低。另一方面，Bogler (2001)研究發現女性教師的工作滿意度高於男性教師，此外，Sharma 和 Jyoti (2009)也認同女性教師的工作滿意度顯著高於男性教師 ( $F=5.898, sig.=0.017$ )，認為可能是社會對男性教師工作地位的期許較高，而女性教師也因為社會文化價值和工作性質的關係而比較喜愛教職。

## 第四節 領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度之相關研究

### 壹、領導者—成員交換關係與教師離職傾向之相關研究

從近期的研究結果可以發現 LMX 與離職傾向主要呈現負向關連的趨勢，Schyns、Torka 和 Gössling (2007) 研究明白指出 LMX 和離職傾向的相關為  $-.23$  ( $p < .01$ )，Bauer、Erdogan、Liden 和 Wayne (2006) 也指出成員與領導者互動的時數也與 LMX 有正向相關 ( $r = .18$ ， $p < .05$ )，而 LMX 與離職傾向則為負向相關 ( $r = -.37$ ， $p < .01$ )，研究結果說明 LMX 對離職傾向具有顯著預測力的指標 ( $\beta = -.35$ ， $p < .01$ )。因此當 LMX 發展良好時，成員極有可能因為領導者的留職而降低離職傾向 (Ballinger, Lehman, & Schoorman, 2010)。

而在學校組織脈絡中，Clemens、Milsom 和 Cashwell (2009) 指出校長與教師的交換關係與教師離職傾向有顯著的負向關連 ( $r = -.38$ ， $p \leq .01$ )，且校長與教師的交換關係對教師離職傾向有顯著的負向影響 ( $\beta = -.36$ ， $p \leq .05$ )。換句話說，當校長與教師 LMX 發展品質愈佳，則教師的離職傾向愈低；相反地，若校長與教師 LMX 發展品質較差，則可能提高教師的離職傾向；說明校長與教師的交換關係能有效預測教師離職傾向。

此外，Harris、Harris 和 Harvey (2008) 以 LMX 和領導者的支持為調節變項探討成員工作壓力與離職傾向的關係，發現當 LMX 的貢獻、忠誠與專業尊敬的面向高度發展時，成員的工作壓力與離職傾向正向關連的強度會減弱，亦即 LMX 該三個面向的發展品質良好能發揮調節效果，而有效降低因工作壓力引起的離職傾向。

成員人格特質也可能影響 LMX 與離職傾向的關係，Bauer 等人 (2006) 以外向特質做為調節變項探討 LMX 與離職傾向的關係時，清楚說明 LMX 對具有高度外向特質的成員來說，並無法顯著預測成員的離職傾向 ( $\beta = -.03$ ， $p > .05$ )；但是如果對具內向特質的成員而言，



LMX 就會對成員離職傾向產生負向影響 ( $\beta = -.53, p < .01$ )。因此從該研究結果可以發現 LMX 與離職傾向的關係對於內向者來說較外向者顯著。Bauer 等人解釋可能原因在於具高度外向特質的成員本身就具有尋求社會互動、資源和支持的能力，因此對於內向成員來說勢必更需要 LMX 的高度發展，才有成功的機會。

最後成員個人背景變項的研究結果較為歧異，Harris 等人(2008)研究指出服務年資、性別與種族與離職傾向無顯著相關，但是 Bauer 等人(2006)發現男性成員的 LMX 品質發展優於女性成員，因而認為女性成員的離職傾向高於男性成員。Harris 等人(2008)認為年齡則與離職傾向有負向顯著相關 ( $r = -.291, p < .01$ )，此研究結果與 Harris 等人(2009)的看法一致，研究結果為負向相關 ( $r = -.27, p < .01$ )。

因此 Nishii 和 Mayer (2009)針對成員背景多樣性(年齡、性別和種族)、服務年資多樣性與離職行為的關係，並探討 LMX 的調節程度，結果說明當 LMX 平均得分高且低變異時，成員背景多樣性與離職為負向關連，表示團隊成員與領導者交換關係發展夠好時，成員背景多樣性與離職為負向相關。但是當 LMX 平均得分高且變異也高時，則成員背景多樣性與離職為正向關連 ( $r = .14, p < .05$ )，顯示領導者與大部分成員有良好交換關係時，會提高少部分成員的離職傾向。透過 LMX 品質發展優劣而使得團隊領導者能夠對成員背景多樣性對離職的影響產生改變，亦即 LMX 的確能夠發揮調節兩者關係的效果。

綜上所述，LMX 與成員的離職傾向具有負向相關，且對成員的離職傾向而言有負向影響作用，說明 LMX 對成員的離職傾向是相當重要的影響因素之一。

## 貳、教師離職傾向與教師工作滿意度之相關研究

工作滿意度的研究主要探討其對於組織承諾、曠職、離職傾向或離職行為的影響(Agho, Mueller, & Price, 1993)，通常工作滿意度高的

成員較有可能留在組織中，而願意努力工作(Acker, 2004)。尤其工作滿意度在工作意義和升遷機會的向度上，能顯著預測出成員的離職傾向(Egan, Yang, & Bartlett, 2004)。多數研究都指出工作滿意度與離職傾向為負向關連，劉紅梅、湯永隆和劉玲爽（2009）針對中學教師進行調查，結果發現教師工作滿意度與離職傾向呈負向相關（ $r = -0.67$ ， $p < 0.001$ ）；Shahzad、Hussain、Bashir、Chishti 和 Nasir (2011)則指出相關為-0.44（ $p < 0.01$ ）；而 McNall、Masuda 和 Nicklin (2010)的研究結果為高度負向相關（ $r = -0.72$ ， $p < 0.01$ ）。

Hess (2007)針對中小學教師的實證研究發現教師工作滿意度與教師離職傾向有負向相關（ $r = -.56$ ， $p < .01$ ），且與轉職傾向同樣呈現負向關連（ $r = -.40$ ， $p < .01$ ），更指出教師離職傾向與轉職傾向互為正向相關（ $r = .56$ ， $p < .01$ ）。換句話說，教師工作滿意度愈高，有助於降低教師的離職傾向；而教師工作滿意度愈低，則可能提高教師離職傾向。另外，若教師的離職傾向愈高，則教師轉職傾向也可能愈高；若教師離職傾向愈低，則教師轉職傾向也可能愈低。

Ali (2008)發現教師整體工作滿意度與離職傾向的關係呈現高度負向關連（ $r = -.77$ ， $p < .01$ ），且與各構面工作滿意度也是負向相關的趨勢（薪酬（ $r = -.77$ ， $p < .01$ ）、升遷（ $r = -.57$ ， $p < .01$ ）、領導者（ $r = -.30$ ， $p < .01$ ）、福利（ $r = -.41$ ， $p < .01$ ）、酬賞（ $r = -.42$ ， $p < .01$ ）、工作條件（ $r = -.25$ ， $p < .01$ ）、同事（ $r = -.31$ ， $p < .01$ ）、工作性質（ $r = -.41$ ， $p < .01$ ）和溝通（ $r = -.35$ ， $p < .01$ ））。

Perrachione、Rosser 和 Peterson (2008)發現教師在教學專業（ $b = .27$ ， $p < .05$ ）與工作安定（ $b = .30$ ， $p < .05$ ）的滿意面向上與留職傾向呈現正向顯著相關，說明了教師在教學專業或工作安定的滿意度上愈高，教師的離職傾向會愈低，而較可能繼續從事教學工作。相反地，研究結果指出其他工作機會（ $b = -.21$ ， $p < .05$ ）與留職傾向為負向相關，亦即一但教師在校外或其他行業有可能的工作機會時，則有可能

提高教師的離職傾向，較不可能選擇繼續目前的教學工作。

工作滿意度不僅與離職傾向有相關，也是作為預測成員離職傾向良好的指標(Huning & Thomson, 2010; Griffeth, Hon, & Gaertner, 2000, Siu, 2002)。Egan、Yang 和 Bartlett (2004)以 SEM 得出教師工作滿意度會負向影響教師的離職傾向 ( $SPC = -.43, p < 0.01$ )，清楚表明教師工作滿意度會直接影響教師的離職傾向。De Moura、Abrams、Retter、Gunnarsdottir 和 Ando (2008)則是透過組織認同的中介效果檢視成員工作滿意度和離職傾向的關係，發現工作滿意度對離職傾向同樣具有負向影響 ( $\beta = -.14$ )。

Duraisingam、Pidd 和 Roche (2009)探討工作壓力、工作滿意度與成員離職傾向的關係，再次肯定工作滿意度是最佳的預測指標 ( $\beta = -.35, p < .001$ )。但其他指標也有不錯的預測力，如工作壓力 ( $\beta = .18, p < .001$ )、職場支持 ( $\beta = -.16, p < .001$ ) 與薪酬 ( $\beta = -.07, p < .01$ )。如果成員工作不滿意度高、工作壓力大、組織中工作的社會關係感受不佳及對薪酬感到不公平，都有可能提高成員的離職傾向。

### 參、領導者—成員交換關係與教師工作滿意度之相關研究

Erdogan、Kraimer 和 Liden (2004)研究指出 LMX 與教師工作滿意度有正向相關 ( $r = 0.29, p < 0.01$ )，尤其透過教師組織支持知覺的調節效果，LMX 能夠預測教師工作滿意度 ( $\beta = .30, p < .01$ )。Clemens 等人(2009)指出校長與教師的交換關係解釋教師工作滿意度的變異量可達 49%，其中校長與教師的交換關係與教師工作滿意度有顯著的正向關連 ( $r = .66, p \leq .01$ )，也說明校長與教師的交換關係對教師工作滿意度有顯著的正向影響 ( $\beta = .55, p \leq .05$ )，表示校長與教師的交換關係能有效預測教師工作滿意度。

Somech (2010)針對學校組織以校長—教師交換關係調節教師參與決策對教師工作滿意度的影響。Clemens 等人(2009)的研究也支持教師參與決策與校長—教師的交換關係有顯著的正向關連 ( $r = .82$ ,

$p \leq .01$ )。Somech (2010)提到教師參與決策能就間接提高教師工作滿意度，而能夠減少教師曠職或怠職的情形，甚至降低人際衝突問題，有助於提高教師表現水準，因此認為教師參與決定能有預測教師工作滿意度。他解釋是因為當校長—教師交換關係發展良好，教師將更重視參與的機會，促使提高教師工作滿意度與表現水準。然而若校長—教師交換關係發展不良，由上而下的影響、有限的支持、較多正式和有限的互動經驗，就會引起教師缺乏參與決策機會的不滿意感。由 Clemens 等人(2009)的實證研究也能夠知道 LMX 高度預測教師參與決策的行為 ( $\beta=.87, p \leq .05$ )。

Schyns 和 Croon (2006)研究發現 LMX 與成員對領導者的滿意度相關達.70 ( $p < .01$ )、與對同事的滿意度相關達.18 ( $p < .01$ )、與對工作的滿意度相關達.30 ( $p < .01$ )及與對工作條件的滿意度相關達.23 ( $p < .01$ )。並且利用 SEM 發展潛在變項為整體工作滿意度的模式，發現 LMX 只對領導者的滿意度有預測作用 ( $\beta = .57, p < .05$ )。作者認為 LMX 對整體工作滿意度預測力低的可能原因在於組織科層特性較弱或授權成員程度較高，而使得領導者較無法發揮影響成員工作面向的權力。但是 Golden 和 Veiga (2008)認為認為 LMX 對成員的工作滿意度有顯著的正向影響 ( $\beta = .45, p < .001$ )、而 Chung、Jung、Kyle 和 Petrick (2010)認為預測力 ( $\beta$ ) 達.38 ( $t = 7.09$ )。

Harris 等人(2009)對教師進行調查探討教師 LMX 與政治能力對工作滿意度與離職傾向的影響，其研究發現當教師 LMX 與政治能力的發展都不佳時，教師工作滿意度最低，而當教師 LMX 發展佳、政治能力不佳時，教師工作滿意度最高；因此說明了 LMX 與教師工作滿意度為正向關連 ( $r = 0.51, p < 0.01$ )，且 LMX 能夠有效預測教師工作滿意度 ( $\beta = -.32, p < .01$ )。Harris 等人(2009)指出教師 LMX 發展較好時，能夠從中獲取利益包括和校長的支持和互動，因此能夠幫助政治能力不佳的教師達成工作目標，而能夠提升教師工作滿意度。然而，作者也提醒這類型的教師一旦 LMX 發展不佳時，便會提高其離

職傾向。

由以上相關研究可以發現校長—教師交換關係與教師工作滿意度有顯著的正向關連，且校長—教師的交換關係對教師工作滿意度也有顯著的正向影響，亦即校長—教師的交換關係可作為教師工作滿意度的預測指標。

#### 肆、領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向之相關研究

Han 和 Jekel (2011)認為 LMX 與工作滿意有正向關連 ( $r = .50, p < .01$ )、而與成員離職傾向有負向關連 ( $r = -.40, p < .01$ )，而工作滿意與離職傾向也有負向關連 ( $r = -.59, p < .01$ )。並發現 LMX ( $\beta = -.41, p < .001$ ) 和工作滿意 ( $\beta = -.64, p < .001$ ) 皆負向影響成員的離職傾向；然而當 LMX 與工作滿意都進入模式中受到控制時，LMX 與成員離職傾向的關連則未達顯著水準 ( $\beta = -.12, p > .05$ )。因此說明成員工作滿意度能夠有效中介 LMX 與成員離職傾向。

Harris、Kacmar 和 Witt (2005)研究 LMX 與離職傾向關係之同時，也將工作滿意納為控制變項以避免成員工作滿意之個別差異而影響 LMX 與離職傾向。其結果發現 LMX、工作滿意度皆與離職傾向呈現顯著的負向關連，並說明工作滿意度高的成員其離職傾向較低。顯示成員的工作滿意度對於 LMX 與離職傾向都是重要的影響因素之一。然而卻也指出 LMX 與成員的離職傾向具有 U 型曲線的關係，表示當 LMX 發展良好時，與成員的離職傾向呈現正向相關；但是當 LMX 發展不佳時，則與成員的離職傾向呈現負向相關。由此可知，LMX 在發展品質最佳和最差時，成員的離職傾向皆為最高。Harris 等人 (2005)解釋這是因為一旦成員與領導者的交換關係發展不佳時，便會增加成員的不滿意感，而提高成員的離職傾向。另一方面也發現當 LMX 極佳時，圈內的成員為了要不負領導者的期望，通常會背負起比自己工作職責還重的負擔，而形成成員的工作壓力，而促使成員形

成離職傾向；此外，Harris 等人(2005)認為通常圈內的成員較有機會升遷、可能擁有更多其他工作機會，因此常被視為未來的領導者，被鼓勵追求更高的職位，如此一來可能提高成員的離職傾向。

DeConinck (2009)發展出更複雜的模型，以成員的工作滿意度(含對領導者、薪資與加薪的滿意度)、組織承諾和退縮認知(withdrawal cognitions)為中介預測成員的離職傾向，其研究結果發現 LMX 能夠有效預測對領導者的滿意度 ( $\beta = .70, p \leq .01$ ) 與對加薪的滿意度 ( $\beta = .50, p \leq .01$ )，說明了 LMX 發展愈佳，成員對領導者和加薪的滿意度也愈高。作者認為成員工作滿意度高導致成員組織承諾增加與減少退縮認知的產生，進而降低成員離職傾向形成的可能。

具體而言，當 LMX 發展佳時，成員對於工作滿意度會愈高，因而使得成員離職傾向能夠降低；說明領導者的角色對於成員工作滿意度和離職傾向的重要性。對應到國民中學學校組織中則說明校長的領導者角色對於教師工作滿意度與教師離職傾向而言，是具有高度預測力的指標和重要的影響因素之一。

## 第三章 研究設計與實施

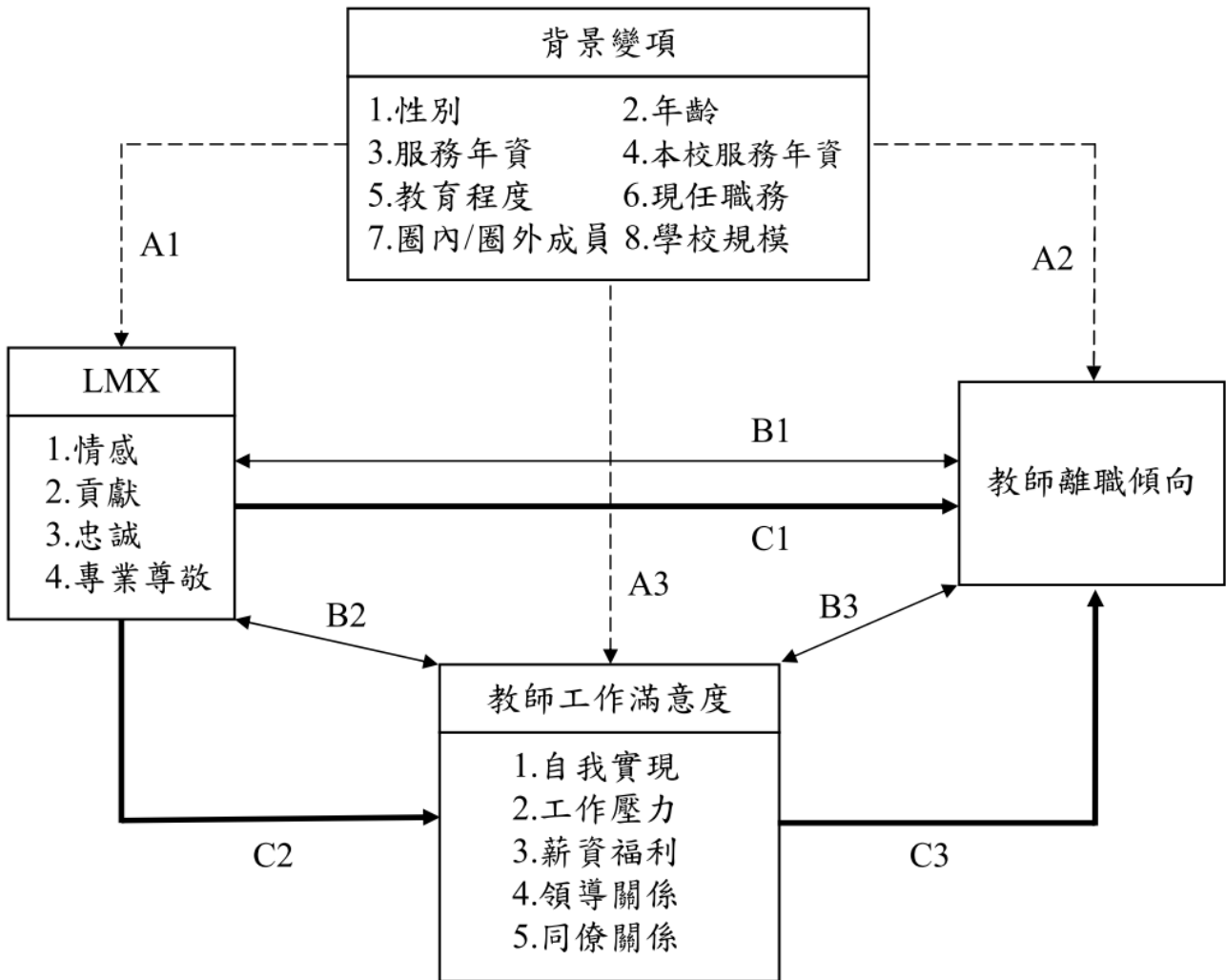
本研究主要目的在探討我國國民中學領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度之現況，並瞭解不同背景變項在領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度是否有差異情形，以及領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度間之相關情形和預測力，進而探究教師工作滿意度程度對領導者—成員交換關係與教師離職傾向是否具有中介效果。最後根據研究結果，提出可行之具體建議，供教育行政人員、學校行政主管與未來相關研究之參考。

### 第一節 研究架構與研究假設

#### 壹、研究架構

根據研究目的與文獻探討，本研究架構主要包括：(一) 背景變項：包括教師之「性別」、「年齡」、「服務年資」、「本校服務年資」、「教育程度」、「現任職務」和「圈內/圈外成員」等人口變項與「學校規模」為環境變項；(二) 領導者—成員交換關係：包括「情感」、「貢獻」、「忠誠」和「專業尊敬」四個向度；(三) 教師離職傾向；(四) 教師工作滿意度：包含「薪資」、「工作本身」、「校長領導」、「同僚關係」與「自我實現」等五個構面。本研究架構如圖 3-1 與圖 3-2：

圖 3-1 研究架構圖



A：探討不同背景變項之國民中學教師在領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度之差異情形。

A1：探討不同背景變項之國民中學教師在領導者—成員交換關係之差異情形。

A2：探討不同背景變項之國民中學教師在教師離職傾向之差異情形。

A3：探討不同背景變項之國民中學教師在教師工作滿意度之差異情形。



B：探討領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度之關係。

B1：探討領導者—成員交換關係與教師離職傾向之關係。

B2：探討領導者—成員交換關係與教師工作滿意度之關係。

B3：探討教師離職傾向與教師工作滿意度之關係。

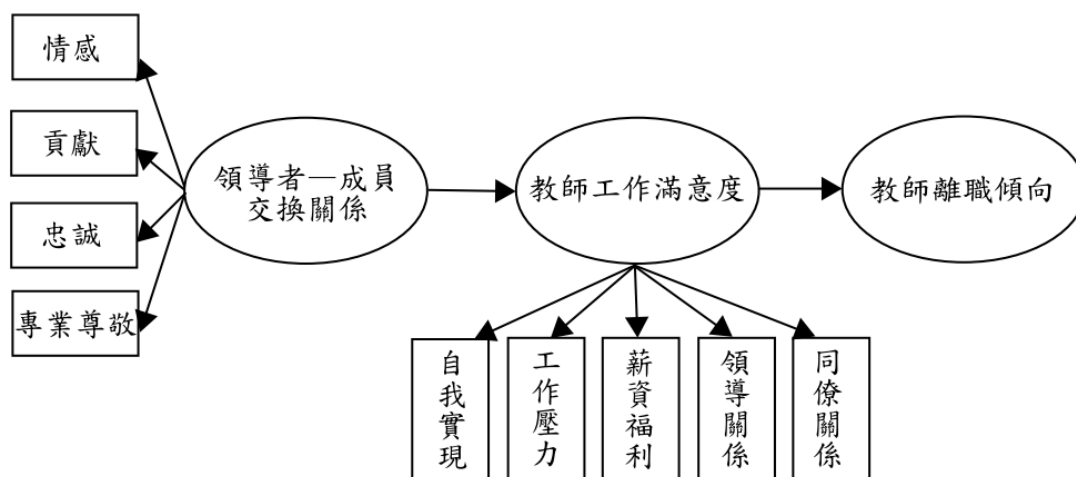
C：探討領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度之預測力。

C1：探討領導者—成員交換關係對教師離職傾向之預測力。

C2：探討領導者—成員交換關係對教師工作滿意度之預測力。

C3：探討教師工作滿意度對教師離職傾向之預測力。

圖 3-2 假設因果關係模式圖



本研究另一個重點為探討教師工作滿意度對領導者—成員交換關係與教師離職傾向之中介效果。

## 貳、研究假設

依據上述研究架構，提出研究假設如下：

一、不同背景變項（性別、年齡、服務年資、本校服務年資、教育程度、現任職務、圈內/圈外成員與學校規模）的國民中學教師對領導者—成員交換關係的知覺有顯著差異。

二、不同背景變項（性別、年齡、服務年資、本校服務年資、教育程度、現任職務、圈內/圈外成員與學校規模）的國民中學教師對離職傾向的知覺有顯著差異。

三、不同背景變項（性別、年齡、服務年資、本校服務年資、教育程度、現任職務、圈內/圈外成員與學校規模）的國民中學教師對工作滿意度的知覺有顯著差異。

四、國民中學學校組織中領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度有顯著相關。

假設 4-1：國民中學學校組織中領導者—成員交換關係與教師離職傾向有顯著相關。

假設 4-2：國民中學學校組織中領導者—成員交換關係與教師工作滿意度有顯著相關。

假設 4-3：國民中學學校組織中教師離職傾向與教師工作滿意度有顯著相關。

五、國民中學學校組織中領導者—成員交換關係與教師工作滿意度對教師離職傾向有預測力。

假設 5-1：國民中學學校組織中領導者—成員交換關係對教師離職傾向有預測力

假設 5-2：國民中學學校組織中領導者—成員交換關係對教師工

作滿意度有預測力。

假設 5-3：國民中學學校組織中教師工作滿意度對教師離職傾向有預測力。

六、國民中學學校組織中教師工作滿意度對領導者—成員交換關係與教師離職傾向具有中介效果。



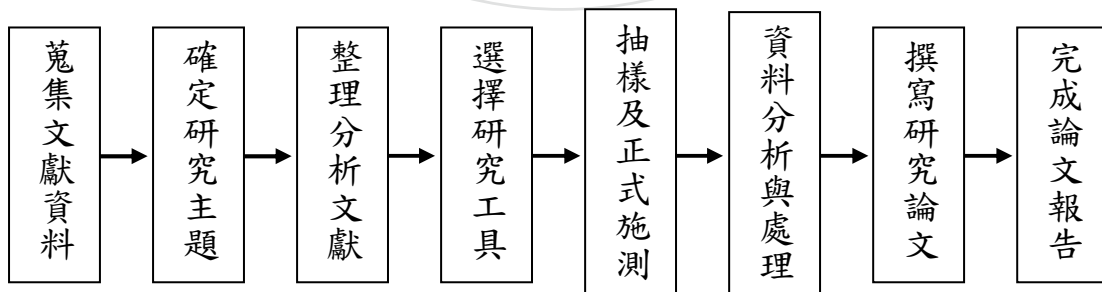
## 第二節 研究實施與研究對象

### 壹、研究實施

本研究係透過文獻探討瞭解領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度之概念、定義與內涵，並以相關研究與理論為基礎從而選擇研究工具編製適合本研究的調查問卷。因此本研究以「領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向調查問卷」作為研究工具，透過調查國民中學教師知覺領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度之量化資料，最後根據分析調查結果，提供結論與建議。

此外，本研究透過圖書館資源及電子資料庫廣泛蒐集國內外文獻資料進行閱讀，以蒐集領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度相關的文獻資料進行閱讀與初步統整，以確認研究方向與研究主題。針對研究主題整理定義、內涵與相關研究，作為後續量化資料分析和解釋的基礎。確認各變項之構面後，便可選擇適當的研究工具。正式施測後，根據統計數據，進行分析與討論研究結果。最後依據文獻探討及調查問卷結果的分析，提出建議完成本研究之報告。歸納以上研究步驟為研究流程圖 3-3：

圖 3-3 研究流程圖



## 貳、研究對象

本研究調查對象為桃園縣國民中學專任教師，包括兼任行政職務的教師及未兼任行政職務之專任教師和導師。由於母群體相當龐大，故採抽樣調查方式進行研究。桃園縣國民中學之專任教師總計有 5,311 名（教育部，2010）。本研究依據教育部之國民中學校別資料為抽樣依據，利用分層隨機抽樣方法抽取樣本學校，並以學校規模區分為「12 班（含 12 班）以下」、「13 至 24 班」、「25 至 48 班」以及「49 班（含 49 班）以上」，考量各層教師總人數佔母群之比率，以決定各層之抽樣人數與抽樣校數。

桃園縣國民中學共計 56 所（教育部，2010）。「12 班以下」學校計有 5 所、教師有 125 人；「13 至 24 班」有 9 所、教師有 413 人；「25 至 48 班」有 19 所、教師有 1446 人；「49 班（含 49 班）以上」則有 23 所、教師有 3327 人。推算出應抽取之教師數，如表 3-1 所示：

表 3-1 正式問卷抽樣教師樣本數分析表

學校規模	母群 學校數	佔母群 學校比率	樣本 學校數	母群 教師數	佔母群 教師比率	樣本 教師數
12 班以下	5	8.9%	3	125	2.4%	43
13 至 24 班	9	16.1%	5	413	7.8%	54
25 至 48 班	19	33.9%	10	1446	27.2%	153
49 班以上	23	41.1%	12	3327	62.6%	200
合計	56	100%	30	5311	100%	450

透過分層叢集隨機抽樣方式根據桃園縣內學校數與學校規模比例與教師比率進行隨機抽樣，共計向 30 所中學發出 450 份調查問卷，收回 403 份，回收率為 90%；可用問卷共 383 份，可用率達 85.11%，問卷回收結果如表 3-2。

表 3-2 正式問卷回收情形分析表

學校規模	發放數	回收數	回收率	有效數	可用率
12 班以下	43	38	88.37%	37	97.37%
13 至 24 班	54	51	94.44%	46	90.20%
25 至 48 班	179	150	83.80%	143	95.33%
49 班以上	174	164	94.25%	157	95.73%
合計	450	403	90.00%	383	95.04%

### 參、樣本基本資料分配情形

本研究將樣本之背景變項設定為之「性別」、「年齡」、「服務年資」、「服務本校年資」、「教育程度」、「現任職務」與「圈內/圈外成員」等人口變項，及「學校規模」之環境變項，其分配情形如表 3-3。

表 3-3 樣本基本資料分配統計表

變項名稱	人數	百分比(%)	累積百分比(%)
性別			
(1)男性	154	40.2%	40.2%
(2)女性	229	59.8%	100%
年齡			
(1)30 歲以下	91	23.7%	23.7%
(2)31~40 歲	155	40.5%	64.2%
(3)41~50 歲	106	27.7%	91.9%
(4)51 歲以上	31	8.1%	100%
服務年資			
(1) 5 年以下	122	31.85%	31.85%
(2) 6~10 年	82	21.41%	53.26%
(3)11~15 年	60	15.67%	68.93%
(4)16~20 年	69	18.02%	86.95%
(5)21 年以上	50	13.05%	100%

續表 3-3

變項名稱	人數	百分比(%)	累積百分比(%)
服務本校年資			
(1) 5 年以下	187	48.8%	48.8%
(2) 6~10 年	90	23.5%	72.3%
(3) 11~15 年	61	16.0%	88.3%
(4) 16~20 年	25	6.5%	94.8%
(5) 21 年以上	20	5.2%	100%
教育程度			
(1) 大學	231	60.3%	60.3%
(2) 碩士	152	39.7%	100%
(3) 博士	0	0%	100%
現任職務			
(1) 教師兼任 行政人員	147	38.4%	38.4%
(2) 導師	136	35.5%	73.9%
(3) 專任教師	100	26.1%	100%
圈內/圈外人員			
(1) 圈內	147	38.4%	38.4%
(2) 圈外	236	61.6%	100%
學校規模			
(1) 12 班以下	37	9.7%	9.7%
(2) 13~24 班	46	12.0%	21.7%
(3) 25~48 班	143	37.3%	59.0%
(4) 49 班以上	157	41.0%	100%

### 第三節 研究工具

本研究蒐集桃園縣之國民中學教師意見作為實證資料。研究工具為「領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向調查問卷」，內容除了填答說明外，主要分成四部分：第一部分為「個人基本資料」；第二部分為「領導者—成員交換關係調查表」；第三部分是「教師工作滿意度調查表」；第四部分為「教師離職傾向調查表」。以下茲分別說明本研究所選取之研究工具以及預試結果：

#### 壹、領導者—成員交換關係調查表

本研究之「領導者—成員交換關係調查表」係採用吳政達(2007)參考 Liden 與 Maslyn(1998)建構的多維度 LMX 量表所編製之「領導者與部屬交換關係量表」，經因素分析轉軸後，其總解釋變異量為 70.28%，Cronbach's  $\alpha$  信度係數則為 .96。在量表之驗證性因素分析方面，該量表整體適配度尚佳 (SRMR=0.019, NFI=0.99, NNFI=0.98, CFI=0.98, IFI=0.99, RFI=0.98, RMSEA=0.093)。結果說明問卷符合我國國民中學學校組織的情境脈絡。

本量表共 12 題，將領導者—成員交換關係分為「情感」、「忠誠」、「貢獻」和「專業尊敬」四個因素，各構面題目如表 3-2 所示。本量表採 Likert 五點尺度計分，衡量教師知覺領導者—成員交換關係的品質優劣程度。分數由 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分，由低到高排列，對應「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」與「非常同意」。得分愈高，表示教師知覺領導者—成員交換關係的品質愈好。

表 3-4 領導者—成員交換關係各構面題目一覽表

構面名稱	題數	題號及題目
情感	3	1. 我欣賞校長的為人 2. 和校長一起工作是相當有意義的 3. 我和校長相處愉快



續表 3-4

構面名稱	題數	題號及題目
忠誠	3	4. 無論對事情了解與否，校長在我犯錯時會替我說話辯護 5. 當我被批評攻擊，校長會挺身而出 6. 當我犯了無心之過，校長會在大家面前替我辯護
貢獻	3	7. 我願意為校長作工作要求以外的付出 8. 為了校長，我不介意增加額外的學校工作 9. 為了校長，我不介意做超出職責範圍內的學校工作
專業尊敬	3	10. 校長的專業知識是有目共睹的 11. 校長的專業技能是眾所周知的 12. 校長的專業知識與能力讓我印象深刻

資料來源：“學校組織中領導者與圈內成員間的上下關係對組織公民行為影響之研究:組織公平、組織自尊與工作滿意度之中介變項分析(1)”，吳政達，2007，行政院國家科學委員會專題研究成果報告(報告編號：NSC 96-2413-H-004-006)，未出版。

## 貳、教師工作滿意度調查表

本研究之「教師工作滿意度調查表」係採用吳政達(2011)參考Feng(2007)所編製之「教師工作滿意度量表」，本量表之總量表Cronbach's  $\alpha$  信度係數為.79，總解釋變異量 52.2%。在量表之驗證性因素分析方面，該量表整體適配度尚佳 (SRMR=0.033, NFI=0.97, NNFI=0.99, CFI=1.00, IFI=0.97, RFI=0.98, RMSEA=0.045)，各潛在變項具有良好建構效度。

本量表分五個構面，包括自我實現、工作壓力、薪資福利、領導關係與同僚關係，各構面題目如表 3-4 所示。並採 Likert 五點尺度計分，衡量教師工作滿意度。分數由 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分，由

低到高排列，對應「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」與「非常同意」。而其中第 20 至 25 題、28 題、29 題、31 題、33 題與 36 題為反向計分題，因此在統計分析前，需先加以轉換為 5 分、4 分、3 分、2 分與 1 分，如此才能進一步進行統計分析。

表 3-5 教師工作滿意度各構面題目一覽表

構面名稱	題數	題號及題目
自我實現	7	13. 傳授知識及教育他人讓我的工作很有意義
		14. 學生和家長們都很尊重我
		15. 我所培育的學生對社會有所貢獻
		16. 看見學生進步的過程令我感到滿足
		17. 我的工作能讓我發揮潛能
		18. 我的工作讓我有成就感
		19. 當一位教師符合我的理想
工作壓力	4	20. 我每天在學校要講很多話，感到有壓力
		21. 工作繁忙，我甚至連假日都很少休息
		22. 我時常感到精疲力盡
		23. 工作耗費我所有精力
薪資福利	4	24. 我的薪水與其他行業的人相比並沒有比較好
		25. 我對於收入感到不滿意
		26. 我對於津貼和獎金感到滿意
領導關係	5	27. 我對於最近的加薪感到滿意
		28. 除工作外，我並不想跟校長有接觸
		29. 我不太在意校長說的話
		30. 校長很關心我
		31. 校長對我們有差別待遇
同僚關係	4	32. 我與主任或校長關係良好
		33. 在學校很少有同事跟我真誠講話
		34. 同事會熱心協助我解決困難
		35. 我與大多數的同事關係良好
		36. 學校同事很少人瞭解我

資料來源：“教師組織公民行為前置變項之跨層次模式分析：一個新的分析架構”，吳政達，2011，行政院國家科學委員會專題研究成果報告（報告編號：NSC 99-2410-H-004-027-），未出版。

### 參、教師離職傾向調查表

本研究之「教師離職傾向調查表」根據研究目的、研究問題及相關文獻，自行編製三道題目，分別為「我有意在近年內離開本校」、「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」。本量表之總量表 Cronbach's  $\alpha$  信度係數為.812，總解釋變異量 74.348%。

本量表採 Likert 五點尺度計分，衡量教師離職傾向的程度。分數由 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分，由低到高排列，對應「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」與「非常同意」。得分愈高，表示教師離職傾向愈高。



## 第四節 資料處理與分析

本研究之資料處理，係針對「領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向調查問卷」所獲得之有效資料，利用 SPSS Statistics 18.0 統計套裝軟體進行各項統計及分析。本研究之主要分析方法如下：

### 壹、描述性統計：

以平均數及標準差等統計方法，分析填答者在「領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度調查問卷」之各層面及整體得分情形，瞭解國民中學學校組織中領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度之現況，並回答待答問題一。

### 貳、獨立樣本 t 檢定(*t*-test)：

本研究以獨立樣本 t 檢定，考驗不同「性別」與「圈內/圈外成員」之國民中學教師對領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度各層面與整體上的差異情形，以回答待答問題二。

### 參、單因子變異數分析(one-way ANOVA)：

同樣針對待答問題二，以單因子變異數分析來比較不同「年齡」、「服務年資」、「教育程度」、「現任職務」與「學校規模」之中學教師，在領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度各層面與整體上的差異是否達顯著水準。一旦 F 值達顯著水準( $p < .05$ )，則以薛費法(Scheffé method test)進行事後比較，以檢驗各組間的差異情形。

### 肆、皮爾遜積差相關 (Pearson product-moment correlation)：

本研究以 Pearson 積差相關分析探討領導者—成員交換關係（包括情感、忠誠、貢獻與專業尊敬）、教師離職傾向與教師工作滿意度（包括自我實現、工作壓力、薪資福利、領導關係與同僚關係）三個變項之間的相關情形，以回答待答問題三。

## 伍、多元逐步迴歸分析 (multiple stepwise regression analysis) :

本研究以領導者—成員交換關係 (包括情感、忠誠、貢獻與專業尊敬) 與教師工作滿意度 (包括自我實現、工作壓力、薪資福利、領導關係與同僚關係) 為預測變項，以教師離職傾向為效標變項，進行多元逐步迴歸分析，探討領導者—成員交換關係與教師工作滿意度對於教師離職傾向的預測力分析，以回答待答問題四和待答問題五。

另外以領導者—成員交換關係 (包括情感、忠誠、貢獻與專業尊敬) 為預測變項，以教師工作滿意度 (包括自我實現、工作壓力、薪資福利、領導關係與同僚關係) 為效標變項，進行多元逐步迴歸分析，探討領導者—成員交換關係對教師工作滿意度之預測力分析，以回答待答問題六。

## 陸、逐步階層迴歸分析 (stepwise heirarchical regression analysis) :

針對待答問題七，本研究以「教師背景變項」(包括性別、年齡、服務年資、本校服務年資、教育程度、現任職務、圈內/圈外人員與學校規模) 為控制變項；「領導者—成員交換關係」(包括情感、忠誠、貢獻與專業尊敬) 為預測變項；「教師工作滿意度」(包括自我實現、工作壓力、薪資福利、領導關係與同僚關係) 為中介變項；以「教師離職傾向」為效標變項。

以階層迴歸分析驗證中介變項的效果是否存在，需符合三要件：  
1. 在迴歸模式中，預測變項與中介變項應分別對效標變項有顯著影響；  
2. 預測變項亦需對中介變項有顯著影響；  
3. 當中介變項與預測變項同時對效標變項進行迴歸時，預測變項對效標變項的影響力應較未投入中介變項時減弱或甚至未達顯著水準。

因此，本研究將透過逐步階層迴歸分析進一步探究「教師工作滿意度」為中介變項時，對於「領導者—成員交換關係」對「教師離職傾向」的預測力上的中介情形。



## 第四章 研究結果與討論

本章就問卷調查所得資料進行統計分析，回答待答問題。根據本研究之研究目的及探討領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度之相關研究，並輔以本研究之研究結果，綜合討論與比較之。

本章共分四節，第一節依描述性統計，針對國民中學之領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向做現況分析；第二節則是不同背景變項之教師在知覺領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向之差異；第三節則是瞭解領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向之間的相關程度；第四節則在探討領導者—成員交換關係與教師工作滿意度對教師離職傾向之預測力。

### 第一節 領導者—成員交換關係、教師工作滿意與教師離職傾向之現況分析

本節運用描述性統計，就國民中學領導者—成員交換關係、教師工作滿意與離職傾向之現況進行分析。本研究工具採 Likert 五點尺度計分，由「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，對應分數 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。

#### 壹、國民中學領導者—成員交換關係之現況分析

依據本研究「領導者—成員交換關係調查表」之得分情形，以統計分析軟體求得問卷整體及各構面的平均數、標準差，得知國中教師知覺領導者—成員交換關係之現況，與領導者—成員交換關係各層面及各題項之平均數、標準差與排序，如表 4-1 所示。

依據問卷填答之結果，桃園縣國民中學教師在「領導者—成員交換關係調查表」中的填答情形如表 4-1。

表 4-1 領導者—成員交換關係調查表之描述性統計摘要表

層面	題數	平均數	標準差	每題平均數	排序
情感	3	11.02	2.23	3.67	1
忠誠	3	9.93	2.02	3.31	3
貢獻	3	9.23	2.32	3.08	4
專業尊敬	3	10.96	2.24	3.65	2
領導者—成員 交換關係整體	12	41.13	7.17	3.43	--

由表 4-1 可知：「領導者—成員交換關係」整體平均得分為 3.43 分，屬中度發展情形。而國民中學「領導者—成員交換關係」之各層面平均得分，「情感」3.67 分，「忠誠」3.31 分，「貢獻」3.08 分，及「專業尊敬」3.65 分；此研究結果顯示，國中校長—教師交換關係的發展品質為中間尚可程度。另以教師的知覺差異情形而言，以「貢獻」層面的差異最大，而「忠誠」層面差異最小。

據上述結果，「情感」與「專業尊敬」之平均得分皆高於整體之平均得分，顯示國中校長與教師在二元互動關係上彼此間的情感與尊敬成分是較高的；而「貢獻」與「忠誠」的得分略低於其他二層面及整體的得分，顯示國民中學教師對於與校長的交換關係願意額外付出與對校長忠誠的意願是較低的。亦即國民中學校長對於「貢獻」與「忠誠」層面尚有努力之空間。



## 貳、國民中學教師工作滿意度之整體分析

依據問卷填答之結果，桃園縣國民中學教師在「教師工作滿意度調查表」中的填答情形如表 4-2。

表 4-2 教師工作滿意度調查表之描述性統計摘要表

層面	題數	平均數	標準差	每題平均數	排序
自我實現	7	28.20	4.15	4.03	1
工作壓力	4	11.80	3.60	2.95	5
薪資福利	4	12.08	2.56	3.02	4
領導關係	5	17.33	3.56	3.47	3
同僚關係	4	15.07	2.36	3.78	2
教師工作滿意整體	24	84.49	9.32	3.52	--

由表 4-2 可知：「教師工作滿意度」整體平均得分為 3.52 分，屬中間偏上程度。而國民中學「教師工作滿意度」之各層面平均得分，「自我實現」4.03 分，「工作壓力」2.95 分，「薪資福利」3.02 分，「領導關係」3.47 分，及「同僚關係」3.78 分；此研究結果顯示，國中教師工作滿意度屬中上程度。另以教師的知覺差異情形而言，以「自我實現」層面的差異最大，而「薪資福利」層面差異最小。

據上述結果，「自我實現」與「同僚關係」之平均得分皆高於整體之平均得分，顯示國中教師對於教職能使自我實現及在校與同僚互動關係的滿意度是較高的；而「工作壓力」、「薪資福利」與「領導關係」的得分略低於其他三層面及整體的得分，顯示國民中學教師自覺工作壓力偏大、薪資福利尚可接受，且對於與校長或主任的互動關係滿意度是較低的。亦即教育現場有關教師之「工作壓力」、「薪資福利」與「領導關係」層面尚有改進之空間。

### 參、國民中學教師離職傾向之整體分析

依據問卷填答之結果，桃園縣國民中學教師在「教師離職傾向調查表」中的填答情形如表 4-3。

表 4-3 教師離職傾向調查表之描述性統計摘要表

題項	題數	平均數	標準差	每題平均數	排序
我有意在近年內離開本校	1	2.33	1.11	2.33	1
我有從事其他行業的打算	1	2.05	0.97	2.05	2
我經常考慮想要辭掉教職	1	2.02	0.91	2.02	3
教師離職傾向整體	3	6.40	2.56	2.13	--

由表 4-3 可知：「教師離職傾向」整體平均得分為 2.13 分，屬低程度。而國民中學「教師離職傾向」之各題項平均得分，「我有意在近年內離開本校」2.33 分，「我有從事其他行業的打算」2.05 分，「我經常考慮想要辭掉教職」2.02 分；此研究結果顯示，國中教師離職傾向屬低程度。另以教師的離職意向差異情形而言，以「我有意在近年內離開本校」的差異最大，而「我經常考慮想要辭掉教職」差異最小。

據上述結果，「我有意在近年內離開本校」之平均得分高於整體之平均得分，顯示國中教師傾向於離開目前任職學校的意圖是較高的；而「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」的得分略低於整體的得分，顯示國民中學教師雖有較高欲求離開目前任職學校的想法，但對於辭去教職的傾向是較低的。

### 肆、綜合討論

本節係以描述性統計進行分析，以瞭解目前桃園縣國民中學教師知覺領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向之現況，茲分析論述如下：

## 一、領導者—成員交換關係層面

桃園縣立所屬國民中學教師對於「領導者—成員交換關係」的發展品質屬中度發展情形，可推測其整體發展品質尚達一定之水準。

若以各層面來探討，教師對「情感」有較高之知覺程度，其次依序為「專業尊敬」與「忠誠」層面，而「貢獻」層面則是稍低於前三者。由此推知，校長與教師建立交換關係時，應以人際吸引所產生的情感為首要重視的因素，另一方面校長必須在學校行政、課程與教學等教育領域中，型塑專業形象，提高教師對校長名聲尊敬的程度。然而，教師對校長的忠誠度與貢獻度偏低的情形，說明校長需要更多的二元互動、溝通、合作與社會交換，才能達到高度互信與分享共同責任的程度，進而建立教師與校長的夥伴關係。

因為教師對校長的忠誠需要長時間的培養，對於長期發展的 LMX 較為重要，亦是校長在分配工作的重要評斷標準，然而目前現行「國民教育法」第 9 條明訂校長任期一任為四年，在同一學校得連任一次的規定，致使校長無法長年於同一學校深耕而與教師培養深厚認同情感，形成校長—教師交換關係只局限在工作契約內容上，而無法激發教師從事角色外行為的意願。因此在校長有限的社會與組織資源前提下，應如何適切地分配給不同的成員，使校長與教師之間產生相互依存的行為模式，將是未來學校行政必須正視的課題。

## 二、教師工作滿意度層面

桃園縣立所屬國民中學教師對於「教師工作滿意度」的知覺程度屬中度滿意情形，然而教師對「工作壓力」的滿意度較低，說明教師的工作壓力偏高。

若以各層面來探討，教師對於「自我實現」與「同僚關係」有中上之滿意程度，其次依序為「領導關係」與「薪資福利」，而教師對於「工作壓力」的滿意度最低。由教師對「自我實現」層面有較佳滿

意程度推測，近年來提倡教育專業化與教師專業發展，促使教師在其工作領域範圍享有專業自主、盡展其長才並獲晉陞之機會，從中建立自信心、獲得成就感與經歷自我實現歷程。此外研究結果亦指出教師對校長領導關係與薪資福利之滿意度為中度滿意，仍有進一步改善的空間。

教師對工作環境的知覺，能夠潛在影響教師工作表現，影響因素擴及工作本身之特性、薪資福利、人際關係、及工作壓力等，校長必須清楚瞭解影響教師工作滿意度的因素，才能夠有效激勵教師、促進教師工作熱忱，進而增進教師工作滿意度。

### 三、教師離職傾向層面

桃園縣立所屬國民中學教師對於「教師離職傾向」屬低度知覺程度，然而教師在「我有意在近年內離開本校」的題項得分較高，說明教師傾向於離開目前任職學校的意圖是較高的。

另一方面，教師在「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」的得分略低於整體的得分，說明國民中學教師雖有意離開目前任職學校，但對於辭去教職的傾向尚低。從研究結果可以推得，多數教師仍希望保有教職，因為工作保有高度的安全感，使得教師處於低度的離職傾向。

從以上結果揭露出教師較傾向離開目前任職學校，值得教育行政當局與學校行政領導者注意，並需要關注學校組織是否提供教師足夠的支持；或者校長與教師成員間的互動關係是否良好；及學校人力資源管理的支持性措施是否符合教師期待等因素。除了探討離職成因外，更重要的是，傾聽與重視留職教師的聲音，系統性調查教師對於學校組織興革與教師適應問題，減少教師離職率與流動率，有助於提高學校長期計畫執行之效能、維繫校長與教師彼此間良好的工作關係，而進一步達成提升學生學業成就之目標。

## 第二節 不同背景變項在領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之差異分析

本節旨在瞭解不同背景變項之國民中學教師知覺領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向之整體與各層面之差異情形。背景變項包含教師之「性別」、「年齡」、「服務年資」、「服務本校年資」、「教育程度」、「現任職務」與「圈內/圈外人員」等個人背景變項，及「學校規模」此環境變項。本調查結果分別利用 t 考驗或單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，以適當呈現其差異情形。

### 壹、教師性別在領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之差異情形

#### 一、領導者—成員交換關係

為瞭解不同性別之教師其知覺領導者—成員交換關係是否有差異，本研究以「男性」及「女性」兩組進行 t 考驗予以分析。

表 4-4 教師性別對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表

層面名稱	教師性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
領導者—成員 交換關係整體	(1)男性	154	43.50	6.67	5.486	.000*	(1) > (2)
	(2)女性	229	39.54	7.07			
	<b>總和</b>	383	41.13	7.17			
情感	(1)男性	154	11.58	2.19	4.112	.000*	(1) > (2)
	(2)女性	229	10.65	2.19			
	<b>總和</b>	383	11.02	2.23			
忠誠	(1)男性	154	10.49	1.92	4.606	.000*	(1) > (2)
	(2)女性	229	9.55	1.99			
	<b>總和</b>	383	9.93	2.02			
貢獻	(1)男性	154	10.01	2.08	5.687	.000*	(1) > (2)
	(2)女性	229	8.69	2.32			
	<b>總和</b>	383	9.23	2.32			
專業尊敬	(1)男性	154	11.41	2.07	3.252	.001*	(1) > (2)
	(2)女性	229	10.66	2.31			
	<b>總和</b>	383	10.96	2.24			

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-4 可知，不同性別受試者在「領導者—成員交換關係整體」、「情感」、「忠誠」、「貢獻」與「專業尊敬」層面得分情形皆為：男性高於女性， $t$  值分別為 5.486\*、4.112\*、4.606\*、5.687\* 及 3.252\*，皆達顯著水準。表示不同性別之教師在知覺領導者—成員交換關係上有顯著差異，且男性教師對領導者—成員交換關係各層面的看法較女性教師正向。

## 二、教師工作滿意度

為瞭解不同性別之教師其工作滿意度是否有差異，本研究以「男性」及「女性」兩組進行  $t$  考驗予以分析。

表 4-5 教師性別對教師工作滿意度之差異分析摘要表

層面名稱	教師性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	$t$ 值	顯著性	差異情形
教師工作滿意 整體	(1)男性	154	84.24	8.75	-.422	.673	
	(2)女性	229	84.65	9.69			
	<b>總和</b>	383	84.47	9.32			
自我實現	(1)男性	154	28.21	3.64	.041	.967	
	(2)女性	229	28.19	4.48			
	<b>總和</b>	383	28.20	4.15			
工作壓力	(1)男性	154	11.93	2.96	.566	.571	
	(2)女性	229	11.72	3.97			
	<b>總和</b>	383	11.80	3.60			
薪資福利	(1)男性	154	11.75	2.66	-2.033	.043*	(2) > (1)
	(2)女性	229	12.29	2.48			
	<b>總和</b>	383	12.08	2.56			
領導關係	(1)男性	154	17.75	4.07	1.868	.063	
	(2)女性	229	17.06	3.14			
	<b>總和</b>	383	17.33	3.56			
同僚關係	(1)男性	154	14.60	2.41	-3.264	.001*	(2) > (1)
	(2)女性	229	15.39	2.27			
	<b>總和</b>	383	15.07	2.36			

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-5 可知，不同性別受試者在「教師工作滿意度整體」、「自我實現」、「工作壓力」及「領導關係」的得分上，並無顯著差異。而在「薪資福利」與「同僚關係」兩層面上的得分情形皆為：女性高於男性，t 值分別為-2.033\*及-3.264\*，均達顯著水準。表示不同性別之教師對「薪資福利」與「同僚關係」的知覺有顯著差異，且女性受試者的看法較男性受試者正向。

### 三、教師離職傾向

為瞭解不同性別之教師其離職傾向是否有差異，本研究以「男性」及「女性」兩組進行 t 考驗予以分析。

表 4-6 教師性別對教師離職傾向之差異分析摘要表

題項內容	教師性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
教師離職傾向 整體	(1)男性	154	6.75	2.79	2.205	.028*	(1) > (2)
	(2)女性	229	6.16	2.37			
	<b>總和</b>	383	6.40	2.56			
我有意在近年 內離開本校。	(1)男性	154	2.40	1.16	1.098	.273	
	(2)女性	229	2.28	1.08			
	<b>總和</b>	383	2.33	1.11			
我有從事其他 行業的打算。	(1)男性	154	2.23	1.04	2.975	.003*	(1) > (2)
	(2)女性	229	1.93	0.90			
	<b>總和</b>	383	2.05	0.97			
我經常考慮想 要辭掉教職。	(1)男性	154	2.12	1.00	1.698	.090	
	(2)女性	229	1.96	0.84			
	<b>總和</b>	383	2.02	0.91			

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-6 可知，不同性別受試者在「我有意在近年內離開本校」及「我經常考慮想要辭掉教職」的得分上，並無顯著差異。而在「教師離職傾向整體」與「我有從事其他行業的打算」上的得分情形皆為：男性高於女性，t 值分別為 2.205\*及 2.975\*，均達顯著水準。表示不同性別之教師對「教師離職傾向整體」與「我有從事其他行業的打算」的知覺有顯著差異，且男性受試者的離職傾向較女性受試者高。

## 貳、教師年齡在領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之差異情形

### 一、領導者—成員交換關係

為瞭解不同年齡之教師其知覺領導者—成員交換關係是否有差異，本研究以「30歲以下」、「30至40歲」、「41至50歲」與「51歲以上」四組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-7 教師年齡對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表

層面名稱	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
領導者— 成員交換 關係整體	(1)30歲以下	91	40.53	7.47	組間	126.376	3	42.125	.818
	(2)31~40歲	155	40.83	7.17	組內	19515.097	379	51.491	
	(3)41~50歲	106	41.95	7.02	總和	19641.473	382		
	(4)51歲以上	31	41.61	6.81					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>41.13</b>	<b>7.17</b>					
情感	(1)30歲以下	91	10.93	2.25	組間	17.032	3	5.677	1.139
	(2)31~40歲	155	10.83	2.22	組內	1889.757	379	4.986	
	(3)41~50歲	106	11.32	2.30	總和	1906.789	382		
	(4)51歲以上	31	11.23	2.04					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>11.02</b>	<b>2.23</b>					
忠誠	(1)30歲以下	91	9.65	2.07	組間	11.721	3	3.907	.961
	(2)31~40歲	155	9.96	1.97	組內	1541.376	379	4.067	
	(3)41~50歲	106	10.13	2.02	總和	1553.097	382		
	(4)51歲以上	31	9.90	2.10					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>9.93</b>	<b>2.02</b>					
貢獻	(1)30歲以下	91	9.11	2.22	組間	1.637	3	.546	.101
	(2)31~40歲	155	9.23	2.42	組內	2051.376	379	5.413	
	(3)41~50歲	106	9.26	2.35	總和	2053.013	382		
	(4)51歲以上	31	9.32	2.02					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>9.22</b>	<b>2.32</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。



續表 4-7

層面名稱	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
專業 尊敬	(1)30歲以下	91	10.84	2.22	組間	14.394	3	4.798	.956
	(2)31~40歲	155	10.81	2.97	組內	1902.018	379	5.019	
	(3)41~50歲	106	11.24	2.12	總和	1916.413	382		
	(4)51歲以上	31	11.16	2.41					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>10.96</b>	<b>2.24</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-7 可知，不同年齡層之受試者知覺「領導者—成員交換關係整體」、「情感」、「忠誠」、「貢獻」與「專業尊敬」層面之差異程度均未達顯著水準，即不同年齡之教師知覺領導者—成員交換關係並無顯著差異。

## 二、教師工作滿意度

為瞭解不同年齡之教師其工作滿意度是否有差異，本研究以「30歲以下」、「30至40歲」、「41至50歲」與「51歲以上」四組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-8 教師年齡對教師工作滿意度之差異分析摘要表

層面名稱	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
教師工作 滿意整體	(1)30歲以下	91	84.58	10.79	組間	97.916	3	32.63	.374
	(2)31~40歲	155	83.95	8.27	組內	33063.755	379	87.23	
	(3)41~50歲	106	84.85	9.23	總和	33161.671	382		
	(4)51歲以上	31	85.61	10.19					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>84.49</b>	<b>9.32</b>					
自我實現	(1)30歲以下	91	28.35	6.06	組間	5.051	3	1.684	.097
	(2)31~40歲	155	28.09	3.28	組內	6587.064	379	17.38	
	(3)41~50歲	106	28.19	3.67	總和	6592.115	382		
	(4)51歲以上	31	28.39	2.69					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>28.20</b>	<b>4.15</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

續表 4-8

層面名稱	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
工作壓力	(1)30 歲以下	91	11.80	3.04	組間	76.098	3	25.366	1.977
	(2)31~40 歲	155	11.51	3.10	組內	4862.821	379	12.831	
	(3)41~50 歲	106	11.81	2.92	總和	4938.919	382		
	(4)51 歲以上	31	13.22	7.43					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>11.80</b>	<b>3.60</b>					
薪資福利	(1)30 歲以下	91	11.99	2.87	組間	13.371	3	4.457	.681
	(2)31~40 歲	155	11.91	2.31	組內	2481.434	379	6.547	
	(3)41~50 歲	106	12.34	2.68	總和	2494.804	382		
	(4)51 歲以上	31	12.26	2.38					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>12.08</b>	<b>2.56</b>					
領導關係	(1)30 歲以下	91	17.34	3.11	組間	13.873	3	4.624	.364
	(2)31~40 歲	155	17.20	3.04	組內	4817.349	379	12.711	
	(3)41~50 歲	106	17.61	4.64	總和	4831.222	382		
	(4)51 歲以上	31	17.03	2.96					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>17.33</b>	<b>3.56</b>					
同僚關係	(1)30 歲以下	91	15.10	2.50	組間	12.057	3	4.019	.723
	(2)31~40 歲	155	15.25	2.25	組內	2107.039	379	5.559	
	(3)41~50 歲	106	14.90	2.37	總和	2119.097	382		
	(4)51 歲以上	31	14.71	2.42					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>15.07</b>	<b>2.36</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-8 可知，不同年齡層受試者之「教師工作滿意度整體」、「自我實現」、「工作壓力」、「薪資福利」、「領導關係」與「同僚關係」層面之差異程度均未達顯著水準，即不同年齡之教師其工作滿意度並無顯著差異。

### 三、教師離職傾向

為瞭解不同年齡之教師其離職傾向是否有差異，本研究以「30 歲以下」、「30 至 40 歲」、「41 至 50 歲」與「51 歲以上」四組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-9 教師年齡對教師離職傾向之差異分析摘要表

題項內容	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
教師離職 傾向整體	(1)30 歲以下	91	6.59	2.31	組間	12.472	3	4.157	.633
	(2)31~40 歲	155	6.48	2.58	組內	2489.204	379	6.568	
	(3)41~50 歲	106	6.13	2.66	總和	2501.676	382		
	(4)51 歲以上	31	6.29	2.83					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>6.39</b>	<b>2.56</b>					
我有意在 近年內離 開本校。	(1)30 歲以下	91	2.51	1.03	組間	6.951	3	2.317	1.879
	(2)31~40 歲	155	2.37	1.11	組內	467.253	379	1.233	
	(3)41~50 歲	106	2.16	1.16	總和	474.204	382		
	(4)51 歲以上	31	2.16	1.19					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>2.33</b>	<b>1.11</b>					
我有從事 其他行業 的打算。	(1)30 歲以下	91	2.14	0.98	組間	2.028	3	.676	.720
	(2)31~40 歲	155	2.06	0.94	組內	356.029	379	.939	
	(3)41~50 歲	106	1.94	0.97	總和	358.057	382		
	(4)51 歲以上	31	2.06	1.03					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>2.05</b>	<b>0.97</b>					
我經常考 慮想要辭 掉教職。	(1)30 歲以下	91	1.95	0.78	組間	0.734	3	.245	.294
	(2)31~40 歲	155	2.05	0.93	組內	315.098	379	.831	
	(3)41~50 歲	106	2.03	0.97	總和	315.833	382		
	(4)51 歲以上	31	2.06	0.96					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>2.02</b>	<b>0.91</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-9 可知，不同年齡層受試者之「教師離職傾向整體」、「我有意在近年內離開本校」、「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」想法之差異程度均未達顯著水準，即不同年齡之教師其離職傾向並無顯著差異。

### 參、教師服務年資在領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之差異情形

#### 一、領導者—成員交換關係

為瞭解不同服務年資之教師其知覺領導者—成員交換關係是否

具有差異，本研究以「5年以下」、「6至10年」、「11至15年」、「16至20年」與「21年以上」五組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-10 教師服務年資對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表

層面名稱	服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
領導者— 成員交換 關係整體	(1)5年以下	122	41.21	7.25	組間	437.695	4	109.424	2.154
	(2)6至10年	82	41.44	7.34	組內	19203.777	378	50.804	
	(3)11至15年	60	39.17	7.28	總和	19641.473	382		
	(4)16至20年	69	40.90	6.24					
	(5)21年以上	50	43.10	7.44					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>41.13</b>	<b>7.17</b>					
情感	(1)5年以下	122	11.11	2.24	組間	29.214	4	7.304	1.470
	(2)6至10年	82	11.06	2.20	組內	1877.574	378	4.967	
	(3)11至15年	60	10.53	2.30	總和	1906.789	382		
	(4)16至20年	69	10.88	2.16					
	(5)21年以上	50	11.52	2.24					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>11.02</b>	<b>2.23</b>					
忠誠	(1)5年以下	122	9.80	1.95	組間	8.598	4	2.149	.526
	(2)6至10年	82	9.91	2.07	組內	1544.499	378	4.086	
	(3)11至15年	60	9.80	2.15	總和	1553.097	382		
	(4)16至20年	69	10.07	1.90					
	(5)21年以上	50	10.22	2.12					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>9.93</b>	<b>2.02</b>					
貢獻	(1)5年以下	122	9.25	2.23	組間	69.746	4	17.437	3.323*
	(2)6至10年	82	9.45	2.42	組內	1983.267	378	5.247	
	(3)11至15年	60	8.47	2.55	總和	2053.013	382		
	(4)16至20年	69	8.99	2.10					
	(5)21年以上	50	9.96	2.14					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>9.22</b>	<b>2.32</b>					
專業尊敬	(1)5年以下	122	11.04	2.18	組間	31.827	4	7.957	1.596
	(2)6至10年	82	11.01	2.24	組內	1884.586	378	4.986	
	(3)11至15年	60	10.47	2.39	總和	1916.413	382		
	(4)16至20年	69	10.96	2.29					
	(5)21年以上	50	11.40	2.06					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>10.96</b>	<b>2.24</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-10 可知，不同服務年資之教師在領導者—成員交換關係之「領導者—成員交換關係整體」、「情感」、「忠誠」與「專業尊敬」層面的差異，均未達顯著差異。而不同服務年資之教師對「貢獻」層面之知覺達顯著差異，再利用 Scheffe 法進行事後比較。

進行事後比較發現，在「貢獻」層面為：服務年資「21 年以上」的受試者之看法較「11 至 15 年」的受試者正向，其差異情形達顯著水準。

## 二、教師工作滿意度

為瞭解不同服務年資之教師其工作滿意度是否存有差異，本研究以「5 年以下」、「6 至 10 年」、「11 至 15 年」、「16 至 20 年」與「21 年以上」五組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-11 教師服務年資對教師工作滿意度之差異分析摘要表

層面名稱	服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F 值
教師工作 滿意整體	(1)5 年以下	122	84.81	10.59	組間	126.768	4	31.692	.363
	(2)6 至 10 年	82	84.60	7.98	組內	33034.903	378	87.394	
	(3)11 至 15 年	60	83.50	9.03	總和	33161.671	382		
	(4)16 至 20 年	69	84.00	10.03					
	(5)21 年以上	50	85.36	7.35					
	<b>總和</b>		383	84.49	9.31				
自我實現	(1)5 年以下	122	28.36	5.44	組間	48.602	4	12.150	.702
	(2)6 至 10 年	82	28.35	3.45	組內	6543.513	378	17.311	
	(3)11 至 15 年	60	27.92	3.25	總和	6592.919	382		
	(4)16 至 20 年	69	27.61	3.88					
	(5)21 年以上	50	28.74	2.66					
	<b>總和</b>		383	28.20	4.15				
工作壓力	(1)5 年以下	122	11.56	2.99	組間	37.393	4	9.348	.721
	(2)6 至 10 年	82	11.46	3.29	組內	4901.526	378	12.967	
	(3)11 至 15 年	60	12.07	3.03	總和	4938.919	382		
	(4)16 至 20 年	69	12.26	5.43					
	(5)21 年以上	50	12.00	2.84					
	<b>總和</b>		383	11.80	3.60				

續表 4-11

層面名稱	服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
薪資福利	(1)5 年以下	122	12.24	2.53	組間	28.512	4	7.128	1.092
	(2)6 至 10 年	82	12.04	2.75	組內	2466.292	378	6.525	
	(3)11 至 15 年	60	11.53	2.42	總和	2494.804	382		
	(4)16 至 20 年	69	12.03	2.41					
	(5)21 年以上	50	12.46	2.63					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>12.08</b>	<b>2.56</b>					
領導關係	(1)5 年以下	122	17.71	4.49	組間	29.580	4	7.395	.582
	(2)6 至 10 年	82	17.20	3.35	組內	4801.642	378	12.703	
	(3)11 至 15 年	60	17.18	2.80	總和	4831.222	382		
	(4)16 至 20 年	69	16.97	2.69					
	(5)21 年以上	50	17.32	3.20					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>17.33</b>	<b>3.57</b>					
同僚關係	(1)5 年以下	122	14.94	2.47	組間	28.047	4	7.012	1.268
	(2)6 至 10 年	82	15.55	2.25	組內	2091.049	378	5.532	
	(3)11 至 15 年	60	14.80	2.16	總和	2119.097	382		
	(4)16 至 20 年	69	15.13	2.24					
	(5)21 年以上	50	14.84	2.58					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>15.07</b>	<b>2.36</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-11 可知，不同服務年資之受試者其「教師工作滿意度整體」、「自我實現」、「工作壓力」、「薪資福利」、「領導關係」與「同僚關係」層面其差異程度均未達顯著水準，即不同服務年資之教師其工作滿意度並無顯著差異。

### 三、教師離職傾向

為瞭解不同服務年資之教師其離職傾向是否存有差異，本研究以「5 年以下」、「6 至 10 年」、「11 至 15 年」、「16 至 20 年」與「21 年以上」五組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-12 教師服務年資對教師離職傾向之差異分析摘要表

層面名稱	服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
教師離職 傾向整體	(1)5 年以下	122	6.75	2.36	組間	30.78	4	7.679	1.175
	(2)6 至 10 年	82	6.15	2.32	組內	2470.958	378	6.537	
	(3)11 至 15 年	60	6.57	2.88	總和	2501.676	382		
	(4)16 至 20 年	69	6.09	2.64					
	(5)21 年以上	50	6.18	2.84					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>6.40</b>	<b>2.56</b>					
我有意在 近年內離 開本校。	(1)5 年以下	122	2.55	1.04	組間	11.351	4	2.838	2.318
	(2)6 至 10 年	82	2.26	1.10	組內	462.853	378	1.224	
	(3)11 至 15 年	60	2.37	1.13	總和	474.204	382		
	(4)16 至 20 年	69	2.12	1.16					
	(5)21 年以上	50	2.14	1.18					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>2.33</b>	<b>1.11</b>					
我有從事 其他行業 的打算。	(1)5 年以下	122	2.19	0.97	組間	4.717	4	1.179	1.261
	(2)6 至 10 年	82	1.94	0.85	組內	353.341	378	.935	
	(3)11 至 15 年	60	2.08	1.08	總和	358.057	382		
	(4)16 至 20 年	69	1.91	0.95					
	(5)21 年以上	50	2.04	1.01					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>2.05</b>	<b>0.97</b>					
我經常考 慮想要辭 掉教職。	(1)5 年以下	122	2.01	0.82	組間	1.085	4	.271	.326
	(2)6 至 10 年	82	1.95	0.89	組內	314.748	378	.833	
	(3)11 至 15 年	60	2.12	1.03	總和	315.833	382		
	(4)16 至 20 年	69	2.06	0.92					
	(5)21 年以上	50	2.00	1.01					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>2.02</b>	<b>0.91</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-12 可知，不同服務年資之受試者其「教師離職傾向整體」、「我有意在近年內離開本校」、「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」想法之差異程度均未達顯著水準，即不同服務年資之教師其離職傾向並無顯著差異。

## 肆、教師本校服務年資在領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之差異情形

### 一、領導者—成員交換關係

為瞭解在不同本校服務年資之教師其知覺領導者—成員交換關係是否存有差異，本研究以「5年以下」、「6至10年」、「11至15年」、「16至20年」與「21年以上」五組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-13 教師本校服務年資對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表

層面名稱	本校服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
領導者—成員交換關係整體	(1)5 年以下	187	41.02	7.29	組間	146.127	4	36.532	.708
	(2)6 至 10 年	90	40.93	7.40	組內	19495.346	378	51.575	
	(3)11 至 15 年	61	40.59	6.32	總和	19461.473	382		
	(4)16 至 20 年	25	43.08	6.82					
	(5)21 年以上	20	42.30	8.05					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>41.13</b>	<b>7.17</b>					
情感	(1)5 年以下	187	10.99	2.35	組間	8.405	4	2.101	.418
	(2)6 至 10 年	90	11.04	2.13	組內	1898.383	378	5.022	
	(3)11 至 15 年	61	10.82	2.13	總和	1906.789	382		
	(4)16 至 20 年	25	11.40	1.91					
	(5)21 年以上	20	11.35	2.37					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>11.02</b>	<b>2.23</b>					
忠誠	(1)5 年以下	187	9.72	1.99	組間	22.741	4	5.685	1.404
	(2)6 至 10 年	90	9.96	2.01	組內	1530.356	378	4.049	
	(3)11 至 15 年	61	10.26	2.02	總和	1553.097	382		
	(4)16 至 20 年	25	10.48	2.10					
	(5)21 年以上	20	10.05	2.09					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>9.93</b>	<b>2.02</b>					
貢獻	(1)5 年以下	187	9.28	2.34	組間	17.247	4	4.312	.801
	(2)6 至 10 年	90	9.17	2.36	組內	2035.767	378	5.386	
	(3)11 至 15 年	61	8.82	2.15	總和	2053.013	382		
	(4)16 至 20 年	25	9.64	2.56					
	(5)21 年以上	20	9.55	2.14					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>9.22</b>	<b>2.32</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。



續表 4-13

層面名稱	本校服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
專業尊敬	(1)5 年以下	187	11.02	2.14	組間	20.606	4	5.152	1.027
	(2)6 至 10 年	90	10.77	2.37	組內	1895.806	378	5.015	
	(3)11 至 15 年	61	10.69	2.37	總和	1916.413	382		
	(4)16 至 20 年	25	11.56	1.98					
	(5)21 年以上	20	11.35	2.46					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>10.96</b>	<b>2.24</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-13 可知，不同本校服務年資之受試者其知覺「領導者—成員交換關係整體」、「情感」、「忠誠」、「貢獻」與「專業尊敬」層面之差異程度均未達顯著水準，即不同本校服務年資之教師知覺領導者—成員交換關係並無顯著差異。

## 二、教師工作滿意度

為瞭解在不同本校服務年資之教師其工作滿意度是否具有差異，本研究以「5 年以下」、「6 至 10 年」、「11 至 15 年」、「16 至 20 年」與「21 年以上」五組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-14 教師本校服務年資對教師工作滿意度之差異分析摘要表

層面名稱	本校服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
教師工作滿意整體	(1)5 年以下	187	84.56	9.69	組間	235.101	4	58.775	.675
	(2)6 至 10 年	90	83.76	9.17	組內	32926.570	378	87.107	
	(3)11 至 15 年	61	84.66	7.68	總和	33161.671	382		
	(4)16 至 20 年	25	87.04	11.17					
	(5)21 年以上	20	83.45	8.73					
	<b>總和</b>	<b>38</b>	<b>84.49</b>	<b>9.32</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

續表 4-14

層面名稱	本校服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
自我實現	(1)5 年以下	187	28.27	4.81	組間	20.581	4	5.145	.296
	(2)6 至 10 年	90	27.82	4.06	組內	6571.534	378	17.385	
	(3)11 至 15 年	61	28.38	2.78	總和	6592.115	382		
	(4)16 至 20 年	25	28.64	2.81					
	(5)21 年以上	20	28.20	2.82					
	<b>總和</b>	<b>38</b>	<b>28.20</b>	<b>4.5</b>					
工作壓力	(1)5 年以下	187	11.70	2.98	組間	93.530	4	23.382	1.824
	(2)6 至 10 年	90	11.53	3.16	組內	4845.389	378	12.818	
	(3)11 至 15 年	61	11.56	2.81	總和	4938.919	382		
	(4)16 至 20 年	25	13.44	8.35					
	(5)21 年以上	20	12.65	2.99					
	<b>總和</b>	<b>38</b>	<b>11.80</b>	<b>3.60</b>					
薪資福利	(1)5 年以下	187	12.12	2.53	組間	11.381	4	2.845	.433
	(2)6 至 10 年	90	11.82	2.73	組內	2483.423	378	6.570	
	(3)11 至 15 年	61	12.36	2.48	總和	2494.804	382		
	(4)16 至 20 年	25	12.08	2.75					
	(5)21 年以上	20	11.95	2.09					
	<b>總和</b>	<b>38</b>	<b>12.08</b>	<b>2.56</b>					
領導關係	(1)5 年以下	187	17.49	4.11	組間	20.587	4	5.147	.404
	(2)6 至 10 年	90	17.38	2.90	組內	4810.635	378	12.727	
	(3)11 至 15 年	61	16.95	2.92	總和	4831.222	382		
	(4)16 至 20 年	25	17.44	2.95					
	(5)21 年以上	20	16.75	3.30					
	<b>總和</b>	<b>38</b>	<b>17.33</b>	<b>3.56</b>					
同僚關係	(1)5 年以下	187	14.97	2.41	組間	41.116	4	10.279	1.870
	(2)6 至 10 年	90	15.20	2.05	組內	2077.980	378	5.497	
	(3)11 至 15 年	61	15.41	2.27	總和	2119.097	382		
	(4)16 至 20 年	25	15.44	2.50					
	(5)21 年以上	20	13.90	2.94					
	<b>總和</b>	<b>38</b>	<b>15.07</b>	<b>2.36</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-14 可知，不同本校服務年資之「教師工作滿意度整體」、「自我實現」、「工作壓力」、「薪資福利」、「領導關係」與「同僚關係」

層面其差異程度均未達顯著水準，即不同服務年資之教師其工作滿意度並無顯著差異。

### 三、教師離職傾向

為瞭解不同本校服務年資之教師其離職傾向是否具有差異，本研究以「5 年以下」、「6 至 10 年」、「11 至 15 年」、「16 至 20 年」與「21 年以上」五組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-15 教師本校服務年資對教師離職傾向之差異分析摘要表

層面名稱	本校服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F 值
教師離職傾向整體	(1)5 年以下	122	6.76	2.46	組間	82.203	4	20.551	3.211*
	(2)6 至 10 年	82	6.14	2.38	組內	2419.474	378	6.401	
	(3)11 至 15 年	60	6.08	3.07	總和	2501.676	382		
	(4)16 至 20 年	69	5.08	1.80					
	(5)21 年以上	50	6.75	2.81					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>6.40</b>	<b>2.56</b>					
我有意在近年內離開本校。	(1)5 年以下	122	2.56	1.11	組間	27.104	4	6.776	5.729*
	(2)6 至 10 年	82	2.19	1.07	組內	447.099	378	1.183	
	(3)11 至 15 年	60	2.08	1.14	總和	474.204	382		
	(4)16 至 20 年	69	1.64	0.70					
	(5)21 年以上	50	2.40	1.19					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>2.33</b>	<b>1.11</b>					
我有從事其他行業的打算。	(1)5 年以下	122	2.18	1.00	組間	8.609	4	2.152	2.328
	(2)6 至 10 年	82	1.92	0.86	組內	349.448	378	.924	
	(3)11 至 15 年	60	1.97	1.02	總和	358.057	382		
	(4)16 至 20 年	69	1.68	0.75					
	(5)21 年以上	50	2.10	1.07					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>2.05</b>	<b>0.97</b>					
我經常考慮想要辭掉教職。	(1)5 年以下	122	2.02	0.88	組間	2.774	4	.694	.837
	(2)6 至 10 年	82	2.03	0.89	組內	313.059	378	.828	
	(3)11 至 15 年	60	2.03	1.02	總和	315.833	382		
	(4)16 至 20 年	69	1.76	0.72					
	(5)21 年以上	50	2.25	1.12					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>2.02</b>	<b>0.91</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-15 可知，不同本校服務年資之教師其對於「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」的想法，均未達顯著差異。而不同本校服務年資之教師對「教師離職傾向整體」及「我經常考慮想要辭掉教職」之想法達顯著差異，再利用 Scheffe 法進行事後比較。

進行事後比較發現，在「教師離職傾向整體」及「我經常考慮想要辭掉教職」的差異情形皆為：本校服務年資為「5 年以下」的受試者之離職傾向較「16 至 20 年」的受試者還高，其差異情形達顯著水準。

## 伍、教師教育程度在領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之差異情形

### 一、領導者—成員交換關係

為瞭解不同教育程度之教師其知覺領導者—成員交換關係是否存在差異，本研究以「大學」及「碩士」兩組進行 t 考驗予以分析。

表 4-16 教師教育程度對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t 值	顯著性	差異情形
領導者—成員 交換關係整體	(1)大學	231	40.43	7.09	-1.896	.058	
	(2)碩士	152	42.12	7.19			
	<b>總和</b>	383	41.13	7.17			
情感	(1)大學	231	10.88	2.26	-1.519	.130	
	(2)碩士	152	11.24	2.18			
	<b>總和</b>	383	11.02	2.23			
忠誠	(1)大學	231	9.74	1.99	-1.210	.227	
	(2)碩士	152	10.21	2.03			
	<b>總和</b>	383	9.93	2.02			
貢獻	(1)大學	231	8.91	2.26	-1.830	.068	
	(2)碩士	152	9.68	2.33			
	<b>總和</b>	383	9.23	2.32			

註：\*表示  $p < .05$ 。

續表 4-16

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
專業尊敬	(1)大學	231	10.90	2.24	-.697	.486	
	(2)碩士	152	11.06	2.24			
	<b>總和</b>	383	10.96	2.24			

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-16 可知，不同教育程度之教師其知覺「領導者—成員交換關係整體」、「情感」、「忠誠」、「貢獻」與「專業尊敬」層面，均未達顯著差異。表示不同教育程度之教師其知覺領導者—成員交換關係並無顯著差異。

## 二、教師工作滿意度

為瞭解不同教育程度之教師其工作滿意度是否存有差異，本研究以「大學」及「碩士」兩組進行 t 考驗予以分析。

表 4-17 教師教育程度對教師工作滿意度之差異分析摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
教師工作 滿意整體	(1)大學	231	84.63	10.37	.379	.705	
	(2)碩士	152	84.26	7.47			
	<b>總和</b>	383	84.47	9.32			
自我實現	(1)大學	231	27.97	4.69	-1.335	.183	
	(2)碩士	152	28.55	3.15			
	<b>總和</b>	383	28.20	4.15			
工作壓力	(1)大學	231	11.92	4.02	.808	.419	
	(2)碩士	152	11.62	2.84			
	<b>總和</b>	383	11.80	3.60			
薪資福利	(1)大學	231	12.14	2.56	.633	.527	
	(2)碩士	152	11.97	2.56			
	<b>總和</b>	383	12.08	2.56			
領導關係	(1)大學	231	17.42	3.86	.610	.542	
	(2)碩士	152	17.20	3.05			
	<b>總和</b>	383	17.33	3.56			

註：\*表示  $p < .05$ 。

續表 4-17

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
同僚關係	(1)大學	231	15.17	2.40	1.007	.314	
	(2)碩士	152	14.92	2.28			
	<b>總和</b>	383	15.07	2.36			

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-17 可知，不同教育程度之教師其在「教師工作滿意度整體」、「自我實現」、「工作壓力」、「薪資福利」、「領導關係」與「同僚關係」層面之差異程度均未達顯著水準，即不同教育程度之教師其工作滿意度並無顯著差異。

### 三、教師離職傾向

為瞭解不同教育程度之教師其離職傾向是否存有差異，本研究以「大學」及「碩士」兩組進行 t 考驗予以分析。

表 4-18 教師教育程度對教師離職傾向之差異分析摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
教師離職傾向 整體	(1)大學	231	6.32	2.48	-.68	.497	
	(2)碩士	152	6.51	2.68			
	<b>總和</b>	383	6.40	2.56			
我有意在近年 內離開本校。	(1)大學	231	2.30	1.10	-.60	.550	
	(2)碩士	152	2.37	1.32			
	<b>總和</b>	383	2.33	1.11			
我有從事其他 行業的打算。	(1)大學	231	2.03	0.95	-.37	.710	
	(2)碩士	152	2.07	1.00			
	<b>總和</b>	383	2.05	0.97			
我經常考慮想 要辭掉教職。	(1)大學	231	1.99	0.88	-.78	.434	
	(2)碩士	152	2.07	0.96			
	<b>總和</b>	383	2.02	0.91			

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-18 可知，教師不同教育程度之「教師離職傾向整體」、「我有意在近年內離開本校」、「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」想法之差異程度均未達顯著水準，即不同教育程度之教師其離職傾向並無顯著差異。

## 陸、教師現任職務在領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之差異情形

### 一、領導者—成員交換關係

為瞭解不同現任職務之教師其知覺領導者—成員交換關係是否具有差異，本研究以「教師兼任行政人員」、「導師」與「專任教師」三組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-19 教師現任職務對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表

層面名稱	現任職務	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
領導者— 成員交換 關係整體	(1)教師兼任 行政人員	147	41.71	8.22	組間	150.221	2	75.111	1.464
					組內	19491.251	380	51.293	
	(2)導師	136	40.30	5.86	總和	19641.473	382		
	(3)專任教師	100	41.41	7.10					
	<b>總和</b>	383	41.13	7.17					
情感	(1)教師兼任 行政人員	147	11.19	2.32	組間	12.306	2	6.153	1.234
					組內	1894.483	380	4.985	
	(2)導師	136	10.79	2.14	總和	1906.789	382		
	(3)專任教師	100	11.10	2.23					
	<b>總和</b>	383	11.02	2.23					
忠誠	(1)教師兼任 行政人員	147	10.04	2.23	組間	2.973	2	1.486	.364
					組內	1550.124	380	4.079	
	(2)導師	136	9.85	1.85	總和	1553.097	382		
	(3)專任教師	100	9.87	1.92					
	<b>總和</b>	383	9.93	2.02					

註：\*表示  $p < .05$ 。

續表 4-19

層面名稱	現任職務	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
貢獻	(1)教師兼任 行政人員	147	9.58	2.60	組間	35.538	2	17.769	3.347*
					組內	2017.475	380	5.309	
	(2)導師	136	8.88	1.88	總和	2053.013	382		
	(3)專任教師	100	9.15	2.36					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>9.22</b>	<b>2.32</b>			<b>2</b>		
專業尊敬	(1)教師兼任 行政人員	147	10.90	2.44	組間	15.537	380	7.768	1.533
					組內	1900.876	382	5.002	
	(2)導師	136	10.79	2.11	總和	1916.413			
	(3)專任教師	100	11.29	2.09					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>10.96</b>	<b>2.24</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-19 可知，不同現任職務之教師其知覺「領導者—成員交換關係整體」、「情感」、「忠誠」與「專業尊敬」層面，均未達顯著差異。而不同現任職務之教師其對「貢獻」層面之知覺達顯著差異，再利用 Scheffe 法進行事後比較。

進行事後比較發現，在「貢獻」層面上，現任職務為「教師兼任行政人員」的看法較「導師」的受試者正向，其差異情形達顯著水準。

## 二、教師工作滿意度

為瞭解不同現任職務之教師其工作滿意度是否具有差異，本研究以「教師兼任行政人員」、「導師」與「專任教師」三組進行單因子變異數分析進行考驗。



表 4-20 教師現任職務對教師工作滿意度之差異分析摘要表

層面名稱	現任職務	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
教師工作 滿意整體	(1)教師兼任 行政人員	147	83.59	9.11	組間	191.493	2	95.747	1.104
					組內	32970.178	380	86.764	
	(2)導師	136	85.10	9.93	總和	33161.671	382		
	(3)專任教師	100	84.97	8.73					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>84.49</b>	<b>9.32</b>					
自我實現	(1)教師兼任 行政人員	147	27.67	3.92	組間	67.394	2	33.697	1.963
					組內	6524.721	380	17.170	
	(2)導師	136	28.57	4.69	總和	6592.115	382		
	(3)專任教師	100	28.49	3.65					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>28.20</b>	<b>4.15</b>					
工作壓力	(1)教師兼任 行政人員	147	11.37	3.08	組間	49.311	2	24.655	1.916
					組內	4889.609	380	12.867	
	(2)導師	136	11.96	4.41	總和	4938.919	382		
	(3)專任教師	100	12.23	2.98					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>11.80</b>	<b>3.60</b>					
薪資福利	(1)教師兼任 行政人員	147	12.17	2.59	組間	24.234	2	12.117	1.864
					組內	2470.571	380	6.502	
	(2)導師	136	12.28	2.38	總和	2494.804	382		
	(3)專任教師	100	11.66	2.71					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>12.08</b>	<b>2.56</b>					
領導關係	(1)教師兼任 行政人員	147	17.65	4.29	組間	47.298	2	23.649	1.879
					組內	4783.924	380	12.589	
	(2)導師	136	16.87	2.75	總和	4831.222	382		
	(3)專任教師	100	17.50	3.30					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>17.33</b>	<b>3.57</b>					
同僚關係	(1)教師兼任 行政人員	147	14.73	2.39	組間	34.526	2	17.263	3.147*
					組內	2084.570	380	5.486	
	(2)導師	136	15.43	2.18	總和	2119.097	382		
	(3)專任教師	100	15.09	2.48					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>15.07</b>	<b>2.36</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-20 可知，不同現任職務之教師其「教師工作滿意度整體」、「自我實現」、「工作壓力」、「薪資福利」與「領導關係」層面，均未

達顯著差異。而不同現任職務之教師其對「同僚關係」層面之知覺達顯著差異，再利用 Scheffe 法進行事後比較。

進行事後比較發現，在「同僚關係」層面上，現任職務為「導師」的看法較「教師兼任行政人員」的受試者正向，其差異情形達顯著水準。

### 三、教師離職傾向

為瞭解不同現任職務之教師離職傾向是否存在差異，本研究以「教師兼任行政人員」、「導師」與「專任教師」三組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-21 教師現任職務對教師離職傾向之差異分析摘要表

層面名稱	現任職務	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
教師離職 傾向整體	(1)教師兼任 行政人員	147	6.86	2.78	組間	60.758	2	303.379	4.729*
					組內	2440.918	380	6.423	
	(2)導師	136	5.94	2.15	總和	2501.676	382		
	(3)專任教師	100	6.33	2.64					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>6.40</b>	<b>2.60</b>					
我有意在 近年內離 開本校。	(1)教師兼任 行政人員	147	2.48	1.20	組間	5.852	2	2.926	2.374
					組內	468.351	380	1.233	
	(2)導師	136	2.23	1.06	總和	474.204	382		
	(3)專任教師	100	2.23	1.04					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>2.23</b>	<b>1.11</b>					
我有從事 其他行業 的打算。	(1)教師兼任 行政人員	147	2.21	1.07	組間	9.648	2	4.824	5.261*
					組內	348.410	380	.917	
	(2)導師	136	1.85	0.81	總和	358.057	382		
	(3)專任教師	100	2.09	0.98					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>2.05</b>	<b>0.97</b>					
我經常考 慮想要辭 掉教職。	(1)教師兼任 行政人員	147	2.17	0.99	組間	6.477	2	3.238	3.978*
					組內	309.356	380	.814	
	(2)導師	136	1.87	0.76	總和	315.833	382		
	(3)專任教師	100	2.01	0.95					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>2.02</b>	<b>0.91</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-21 可知，不同現任職務之教師對「我有意在近年內離開本校」的想法未達顯著差異。而不同現任職務之教師則「教師離職傾向整體」、「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」想法之差異程度達顯著差異，再利用 Scheffe 法進行事後比較。

進行事後比較發現，在「教師離職傾向整體」、「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」看法上，現任職務為「教師兼任行政人員」的離職傾向較「導師」的受試者高，其差異情形達顯著水準。

## 柒、圈內/圈外人員在領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之差異情形

### 一、領導者—成員交換關係

為瞭解圈內/圈外人員之教師其知覺領導者—成員交換關係是否存在差異，本研究以教師是否兼任行政人員區分為「圈內」及「圈外」兩組進行 t 考驗予以分析。

表 4-22 圈內/圈外人員對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表

層面名稱	圈內/圈外	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
領導者—成員 交換關係整體	(1)圈內	147	41.71	8.22	1.244	.241	
	(2)圈外	236	40.77	6.43			
	<b>總和</b>	383	41.13	7.17			
情感	(1)圈內	147	11.19	2.32	1.155	.249	
	(2)圈外	236	10.92	2.18			
	<b>總和</b>	383	11.02	2.23			
忠誠	(1)圈內	147	10.04	2.23	.852	.395	
	(2)圈外	236	9.86	1.88			
	<b>總和</b>	383	9.93	2.02			
貢獻	(1)圈內	147	9.58	2.60	2.424	.016*	(1) > (2)
	(2)圈外	236	8.99	2.10			
	<b>總和</b>	383	9.23	2.32			

註：\*表示  $p < .05$ 。

續表 4-22

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
專業尊敬	(1)圈內	147	10.90	2.44	-.433	.665	
	(2)圈外	236	11.00	2.11			
	<b>總和</b>	383	10.96	2.24			

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-22 可知，圈內/圈外人員之教師其知覺「領導者—成員交換關係整體」、「情感」、「忠誠」與「專業尊敬」層面上，均未達顯著差異。而圈內/圈外人員之教師其對「貢獻」層面之得分情形為「圈內」受試者高於「圈外」受試者，t 值為 2.424\*達顯著水準。表示圈內/圈外之教師對「貢獻」的看法有顯著差異，且「圈內」人員之教師的看法較「圈外」人員的教師正向。

## 二、教師工作滿意度

為瞭解圈內/圈外人員之教師其工作滿意度是否存有差異，本研究以教師是否兼任行政人員區分為「圈內」及「圈外」兩組進行 t 考驗予以分析。

表 4-23 圈內/圈外人員對教師工作滿意度之差異分析摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
教師工作 滿意整體	(1)圈內	147	83.59	9.11	-1.484	.139	
	(2)圈外	236	85.04	9.42			
	<b>總和</b>	383	84.47	9.32			
自我實現	(1)圈內	147	27.67	3.92	-1.979	.049*	(2) > (1)
	(2)圈外	236	28.53	4.27			
	<b>總和</b>	383	28.20	4.15			
工作壓力	(1)圈內	147	11.37	3.08	-1.871	.062	
	(2)圈外	236	12.07	3.86			
	<b>總和</b>	383	11.80	3.60			

註：\*表示  $p < .05$ 。

續表 4-23

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
薪資福利	(1)圈內	147	12.17	2.59	.570	.569	
	(2)圈外	236	12.02	2.53			
	<b>總和</b>	383	12.08	2.56			
領導關係	(1)圈內	147	17.65	4.29	1.387	.166	
	(2)圈外	236	17.14	3.00			
	<b>總和</b>	383	17.33	3.56			
同僚關係	(1)圈內	147	14.73	2.39	-2.259	.024*	(2) > (1)
	(2)圈外	236	15.28	2.31			
	<b>總和</b>	383	15.07	2.36			

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-23 可知，圈內/圈外人員之「教師工作滿意度整體」、「工作壓力」、「薪資福利」與「領導關係」層面之差異程度均未達顯著水準。而圈內/圈外人員之教師對「自我實現」與「同僚關係」之得分情形均為「圈外」受試者高於「圈內」受試者，t 值分別為-1.979\*與-2.259\*皆達顯著水準。表示圈內/圈外人員之教師對「自我實現」與「同僚關係」層面的看法有顯著差異，「圈外」人員之教師的看法較「圈內」人員的教師正向。

### 三、教師離職傾向

為瞭解圈內/圈外人員之教師其離職傾向是否存在差異，本研究以教師是否兼任行政人員區分為「圈內」及「圈外」兩組進行 t 考驗予以分析。

表 4-24 圈內/圈外人員對教師離職傾向之差異分析摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
教師離職傾向 整體	(1)圈內	147	6.86	2.78	2.845	.005*	(1) > (2)
	(2)圈外	236	6.11	2.37			
	<b>總和</b>	383	6.40	2.56			

註：\*表示  $p < .05$ 。

續表 4-24

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
我有意在近年內離開本校。	(1)圈內	147	2.48	1.20	2.182	.030*	(1)>(2)
	(2)圈外	236	2.23	1.05			
	<b>總和</b>	383	2.33	1.11			
我有從事其他行業的打算。	(1)圈內	147	2.21	1.07	2.592	.010*	(1)>(2)
	(2)圈外	236	1.95	0.89			
	<b>總和</b>	383	2.05	0.97			
我經常考慮想要辭掉教職。	(1)圈內	147	2.17	0.99	2.552	.011*	(1)>(2)
	(2)圈外	236	1.93	0.85			
	<b>總和</b>	383	2.02	0.91			

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-24 可知，圈內/圈外人員之教師對「教師離職傾向整體」、「我有意在近年內離開本校」、「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」之得分情形皆為：「圈內」受試者高於「圈外」受試者，其 t 值分別為 2.845\*、2.182\*、2.592\* 及 2.552\*，皆達顯著水準。表示圈內人員之教師其離職傾向較圈外人員之教師高。

### 捌、學校規模在領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之差異情形

#### 一、領導者—成員交換關係

為瞭解不同學校規模之教師其知覺領導者—成員交換關係是否具有差異，本研究以「12 班以下」、「13 至 24 班」、「25 至 48 班」與「49 班以上」四組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-25 學校規模對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表

層面名稱	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
領導者— 成員交換 關係整體	(1)12 班以下	37	41.73	5.48	組間	105.367	3	35.122	.681
	(2)13 至 24 班	46	39.76	7.79	組內	19536.105	379	51.546	
	(3)25 至 48 班	143	41.24	6.79	總和	19641.473	382		
	(4)49 班以上	157	41.29	7.67					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>41.13</b>	<b>7.17</b>					
情感	(1)12 班以下	37	11.27	1.66	組間	15.953	3	5.318	1.066
	(2)13 至 24 班	46	10.59	2.24	組內	1890.836	379	4.989	
	(3)25 至 48 班	143	11.19	2.21	總和	1906.789	382		
	(4)49 班以上	157	10.94	2.37					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>11.02</b>	<b>2.23</b>					
忠誠	(1)12 班以下	37	9.89	1.59	組間	2.164	3	.721	.176
	(2)13 至 24 班	46	9.74	2.44	組內	1550.932	379	4.092	
	(3)25 至 48 班	143	9.94	1.92	總和	1553.097	382		
	(4)49 班以上	157	9.98	2.06					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>9.93</b>	<b>2.02</b>					
貢獻	(1)12 班以下	37	9.27	2.19	組間	6.266	3	2.089	.387
	(2)13 至 24 班	46	8.96	2.44	組內	2046.747	379	5.400	
	(3)25 至 48 班	143	9.35	2.19	總和	2053.013	382		
	(4)49 班以上	157	9.16	2.43					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>9.22</b>	<b>2.32</b>					
專業尊敬	(1)12 班以下	37	11.30	1.79	組間	30.707	3	10.236	2.057
	(2)13 至 24 班	46	10.48	1.96	組內	1885.705	379	4.975	
	(3)25 至 48 班	143	10.76	2.44	總和	1916.413	382		
	(4)49 班以上	157	11.21	2.20					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>10.96</b>	<b>2.24</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-25 可知，不同學校規模之受試者其知覺「領導者—成員交換關係整體」、「情感」、「忠誠」、「貢獻」與「專業尊敬」層面之差異程度均未達顯著水準，即不同學校規模之教師知覺領導者—成員交換關係並無顯著差異。

## 二、教師工作滿意度

為瞭解不同學校規模之教師其工作滿意度是否有差異，本研究以「12班以下」、「13至24班」、「25至48班」與「49班以上」四組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-26 學校規模對教師工作滿意度之差異分析摘要表

層面名稱	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
教師工作 滿意整體	(1)12班以下	37	88.05	10.418	組間	952.283	3	317.4	3.735*
	(2)13至24班	46	84.50	8.80	組內	32209.388	379	84.98	
	(3)25至48班	143	85.29	8.89	總和	33161.671	382		
	(4)49班以上	157	82.91	9.33					
	<b>總和</b>	383	84.49	9.32					
自我實現	(1)12班以下	37	29.32	7.53	組間	62.182	3	20.151	1.566
	(2)13至24班	46	28.20	2.88	組內	6529.933	379	12.872	
	(3)25至48班	143	28.26	3.26	總和	6592.115	382		
	(4)49班以上	157	27.89	4.08					
	<b>總和</b>	383	28.20	4.15					
工作壓力	(1)12班以下	37	12.08	3.34	組間	60.454	3	20.151	1.566
	(2)13至24班	46	10.98	2.74	組內	4878.465	379	12.872	
	(3)25至48班	143	12.19	4.32	總和	4938.919	382		
	(4)49班以上	157	11.62	3.09					
	<b>總和</b>	383	11.80	3.60					
薪資福利	(1)12班以下	37	13.24	2.24	組間	76.257	3	25.419	3.983*
	(2)13至24班	46	12.57	2.33	組內	2418.547	379	6.381	
	(3)25至48班	143	11.82	2.64	總和	2494.804	382		
	(4)49班以上	157	11.89	2.54					
	<b>總和</b>	383	12.08	2.56					
領導關係	(1)12班以下	37	17.73	2.33	組間	52.835	3	17.612	1.397
	(2)13至24班	46	17.54	6.44	組內	4778.387	379	12.608	
	(3)25至48班	143	17.65	2.79	總和	4831.222	382		
	(4)49班以上	157	16.89	3.22					
	<b>總和</b>	383	17.33	3.56					

註：\*表示  $p < .05$ 。



續表 4-26

層面名稱	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
同僚關係	(1)12 班以下	37	15.68	2.08	組間	60.506	3	20.169	3.713*
	(2)13 至 24 班	46	15.22	2.18	組內	2058.590	379	5.432	
	(3)25 至 48 班	143	15.37	2.17	總和	2119.097	382		
	(4)49 班以上	157	14.61	2.55					
	<b>總和</b>	<b>383</b>	<b>15.07</b>	<b>2.36</b>					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-26 可知，不同學校規模之教師對於「自我實現」、「工作壓力」與「領導關係」層面之差異程度均未達顯著水準。然而不同學校規模之教師在「教師工作滿意度整體」、「薪資福利」與「同僚關係」層面上看法之差異均達顯著水準，再利用 Scheffe 法進行事後比較。

進行事後比較發現：1.不同學校規模之「教師工作滿意度整體」上，學校規模為「12 班以下」之受試者之滿意度較「49 班以上」之受試者高；2.學校規模為「12 班以下」之受試者在「薪資福利」層面上的看法較「25 至 48 班」與「49 班以上」之受試者正向；3.學校規模為「25 至 48 班」之受試者其對「同僚關係」的看法較「49 班以上」之受試者正向。研究結果說明不同學校規模之教師其「教師工作滿意度整體」、「薪資福利」及「同僚關係」層面上存有顯著差異。

### 三、教師離職傾向

為瞭解不同學校規模之教師其離職傾向是否有差異，本研究以「12 班以下」、「13 至 24 班」、「25 至 48 班」與「49 班以上」四組進行單因子變異數分析進行考驗。

表 4-27 學校規模對教師離職傾向之差異分析摘要表

題項內容	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F值
教師離職 傾向整體	(1)12 班以下	37	6.57	2.35	組間	16.73	3	5.575	.850
	(2)13 至 24 班	46	6.89	1.80	組內	2484.950	379	6.557	
	(3)25 至 48 班	143	6.22	2.61	總和	2501.676	382		
	(4)49 班以上	157	6.37	2.74					
	<b>總和</b>	383	6.40	2.56					
我有意在 近年內離 開本校。	(1)12 班以下	37	2.76	1.64	組間	14.933	3	4.978	4.108
	(2)13 至 24 班	46	2.65	1.12	組內	459.271	379	1.212	
	(3)25 至 48 班	143	2.22	1.14	總和	474.204	382		
	(4)49 班以上	157	2.23	1.04					
	<b>總和</b>	383	2.33	1.11					
我有從事 其他行業 的打算。	(1)12 班以下	37	1.97	0.87	組間	.616	3	.205	.218
	(2)13 至 24 班	46	2.13	0.89	組內	357.442	379	.943	
	(3)25 至 48 班	143	2.03	1.00	總和	358.057	382		
	(4)49 班以上	157	2.06	1.00					
	<b>總和</b>	383	2.05	0.97					
我經常考 慮想要辭 掉教職。	(1)12 班以下	37	1.84	0.90	組間	2.329	3	.776	.939
	(2)13 至 24 班	46	2.11	0.64	組內	313.503	379	.827	
	(3)25 至 48 班	143	1.98	0.92	總和	315.833	382		
	(4)49 班以上	157	2.08	0.97					
	<b>總和</b>	383	2.02	0.91					

註：\*表示  $p < .05$ 。

由表 4-27 可知，不同學校規模之受試者其對「教師離職傾向整體」、「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」想法之差異程度均未達顯著水準，即不同學校規模之教師其離職傾向並無顯著差異。然而，不同學校規模之教師其對「我有意在近年內離開本校」想法上之差異達顯著水準，再利用 Scheffe 法進行事後比較。

雖組間  $F$  值為 4.108\*，其差異達顯著水準，但事後比較卻發現，兩兩組間之差異皆未達顯著水準。研究結果僅能說明不同學校規模之教師其對「我有意在近年內離開本校」想法上之差異達顯著水準。

## 玖、綜合討論

根據不同的教師背景變項及學校背景變項，以瞭解桃園縣國民中學教師對於領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向知覺差異情形，如表 4-28、4-29 及 4-30 所示，茲分述如下。

表 4-28 不同背景變項在知覺領導者—成員交換關係之差異分析摘要表

背景變項 類別	背景變項內容	研究變項顯著情形				
		LMX 整體	情感	忠誠	貢獻	專業尊敬
性別	(1) 男性 (2) 女性	(1) > (2)	(1) > (2)	(1) > (2)	(1) > (2)	(1) > (2)
服務年資	(1) 5 年以下 (2) 6 至 10 年 (3) 11 至 15 年 (4) 16 至 20 年 (5) 21 年以上				(5) > (3)	
現任職務	(1) 教師兼任 行政人員 (2) 導師 (3) 專任教師				(1) > (2)	
圈內/圈外 人員	(1) 圈內 (2) 圈外				(1) > (2)	

一、就領導者—成員交換關係而言，性別、服務年資、現任職務與圈內/圈外人員係重要之影響因素。

不同性別、不同服務年資、不同現任職務與圈內/圈外人員之教師，在知覺「領導者—成員交換關係」有顯著差異。具體而言，男性教師知覺程度較女性教師高；服務年資「21 年以上」之教師知覺程度較「11 至 15 年」之教師高；兼任行政職務之教師知覺程度高於導師，因而身為「圈內人員」之教師其知覺程度亦高於「圈外人員」之教師。

究其原因，男性國中教師之職場生涯規劃，多半是往行政系統發展，累積豐富行政經驗，加上校長多數同為男性，因此與校長互動頻繁，而對校長—教師交換關係的知覺相較之下高於女性教師。

此外，服務年資「21 年以上」之教師對於行政事務或教學工作勢必有一定程度之熟稔，相較於可能正值工作倦怠期之「11 至 15 年」的教師來看，一般而言較受教師尊敬自能成為教師間的領導人物，甚至校長也需借重資深教師之力，而有經常與校長互動形成交換關係之可能，以促進全校教師普遍參與校務以達成推動學校政策的目標。

通常身為行政人員之教師其工作業務處理事項的性質較相近於校長，相較於導師多與學生直接互動，因此與校長的互動關係呈現高度影響、信任、支持與參與決策，而能發展出較佳的領導者—成員交換關係。由此可知，「圈內人員」之教師與校長可能較「圈外人員」之教師有更多涉及心理利益的交換，形成相互尊敬、信任與分享責任義務，促使「圈內人員」之教師知覺領導者—成員交換關係的程度優於「圈外人員」之教師。

表 4-29 不同背景變項在知覺教師工作滿意度之差異分析摘要表

背景變項類別	背景變項內容	研究變項顯著情形				
		教師工作滿意整體	自我實現	工作壓力	薪資福利	領導關係 同僚關係
性別	(1) 男性 (2) 女性				(2) > (1)	(2) > (1)
現任職務	(1) 教師兼任行政人員 (2) 導師 (3) 專任教師					(2) > (1)
圈內/圈外人	(1) 圈內 (2) 圈外		(2) > (1)			(2) > (1)
學校規模	(1) 12 班以下 (2) 13 至 24 班 (3) 25 至 48 班 (4) 49 班以上	(1) > (4)			(1) > (3) (1) > (4)	(3) > (4)

二、就教師工作滿意度而言，性別、現任職務、圈內/圈外人與學校規模係重要之影響因素。

不同性別、現任職務、圈內/圈外人與學校規模之教師對其工作滿意度有顯著差異。具體而言，女性教師之工作滿意度高於男性教

師；導師之工作滿意度高於教師兼任行政人員，又「圈外人員」之教師工作滿意度高於「圈內人員」之教師；以及學校規模為「12班以下」之教師其工作滿意度高於「25至48班」與「49班以上」之教師，且學校規模為「25至48班」之教師其工作滿意度又高於「49班以上」之教師。

與 Sharma 和 Jyoti (2009) 的研究一致認為，女性教師的工作滿意度明顯高於男性教師，由於教師薪資結構固定，難於突破；加上社會對男性教師工作地位的期許較高，而女性教師也因為社會文化價值和工作性質的關係比較喜愛教職。一旦對於薪資福利的滿意度較低，致使教師難以全心投入學校事務中，而可能使教師表現與工作滿意度大打折扣。而就目前教師性別比例為女性多於男性的狀況下，女性同僚彼此間大多能給予正向支持及互動關係，足以說明女性教師對於同僚關係較男性教師正向的原因。

另一方面，由於學校系統區分為教學系統與行政系統兩大體系，其間工作特性相去甚遠，導師主要負責學生生活輔導事項，較能實踐教師所學增加其自我實現之機會，以及和其他教師有共通話題，分享教學心得或是與學生互動經驗等，而有別於行政科層組織之文書作業，多是制式行政作業流程之運作，以致現今教師兼任行政人員的意願普遍降低，在此情形之下，「圈外人員」之教師或導師之工作滿意度相對高於「圈內人員」之教師或兼任行政人員之教師。

學校規模為「12班以下」之教師其工作滿意度高於「25至48班」及「49班以上」之教師，可見小型學校之教師其工作滿意度明顯高於中大型學校之教師。因為小型學校教師人數較少，同僚之間彼此相識程度較深，能夠建立較深厚的同事關係。進一步說明可能原因在於，小規模學校通常為處偏僻，生活或消費環境單純，較少花費或開支，可能形成小型學校之教師對於薪資福利之知覺較中大型學校教師正向的原因之一。因此整體上來看，小規模學校之教師其工作滿意度

高於中大型學校之教師。

表 4-30 不同背景變項在知覺教師離職傾向之差異分析摘要表

背景變項類別	背景變項內容	研究變項顯著情形			
		教師離職傾向整	我有意在近年體內離開本校。	我有從事其他行業的打算。	我經常考慮想要辭掉教職。
性別	(1) 男性 (2) 女性	(1) > (2)		(1) > (2)	
本校服務年資	(1) 5 年以下 (2) 6 至 10 年 (3) 11 至 15 年 (4) 16 至 20 年 (5) 21 年以上	(1) > (4)	(1) > (4)		
現任職務	(1) 教師兼任行政人員 (2) 導師 (3) 專任教師	(1) > (2)		(1) > (2)	(1) > (2)
圈內/圈外人	(1) 圈內 (2) 圈外	(1) > (2)	(1) > (2)	(1) > (2)	(1) > (2)

三、就教師離職傾向而言，性別、本校服務年資、現任職務與圈內/圈外人係重要之影響因素。

不同性別、本校服務年資、現任職務與圈內/圈外人人員之教師對其離職傾向有顯著差異。具體而言，男性教師之離職傾向高於女性教師；本校服務年資為「5 年以下」之教師其離職傾向高於「21 年以上」之教師；教師兼任行政人員之離職傾向高於導師，又「圈內」人員之教師離職傾向高於「圈外」人員之教師。

男性教師的離職傾向明顯高於女性教師，究其原因，本研究調查結果發現男性教師在「薪資福利」與「同僚關係」的工作滿意度層面上明顯低於女性教師，連帶影響男性教師的離職傾向較女性教師高。此外，社會普遍對男性教師工作地位的期許較女性教師高，促使男性教師追求更高工作地位，以符合社會期待；但教師職業生涯進階的重要途徑僅由學校行政管道晉升，然而培育一名校長或主任歷時長久，需要層層關卡選優汰劣並非一蹴可幾，致使男性教師內外交迫，提高

其離職傾向。

另一方面，本校服務年資在「5年以下」之教師其離職傾向高於「21年以上」之教師，可能原因在於「5年以下」之教師初至本校，對於學校環境、學校文化和組織氣氛、校長領導風格、人際關係及行政作業流程與教學事務，甚至班級家長與學生互動關係，尚處在適應工作環境的階段；有別於本校服務年資高達「21年以上」之教師在本校已有相當程度的瞭解與認識，並且累積深厚教學專業知能、班級經營心得、親師溝通技巧與參與校務運作經驗，因此能比「5年以下」之教師對學校產生較高度的信任感和承諾。

「圈內」人員之教師其離職傾向顯著高於「圈外」人員之教師，深入探討其可能主要原因在於，「圈內」人員之教師工作滿意度普遍低於「圈外」人員之教師，導致「圈內」人員之教師其離職傾向普遍偏高。另外，教師同時兼任行政人員，使得教師兼具雙重身份，可能產生較高的工作負荷。兼任行政人員之教師與校長有密切行政業務往來，直接受主任或校長監督，且工作時間固定，上班時間皆須於行政處室作業辦公，而無法彈性運用時間備課或處理其他教學事項；因此與「圈外」人員之教師或未兼任行政人員之教師相較之下，導致其離職傾向明顯較高。

### 第三節 領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之相關分析

本節旨在分析國民中學領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向彼此間之關聯程度，透過 Pearson 積差相關來探究三者間之相關情形。並藉以驗證本研究之假設四：「國民中學學校組織中領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度有顯著相關。」

#### 壹、領導者—成員交換關係與教師離職傾向之相關分析

本分析旨在瞭解「領導者—成員交換關係」與「教師離職傾向」之整體及各層面間之關聯程度，蓋以「領導者—成員交換關係」各層面及整體平均數與「教師離職傾向」整體平均數，進行 Pearson 積差相關分析並考驗其顯著性，以驗證假設 4-1：「國民中學學校組織中領導者—成員交換關係與教師離職傾向有顯著相關」。相關摘要如表 4-31 所示。

表 4-31 「領導者—成員交換關係」與「教師離職傾向」之相關摘要表

變項	教師離職傾向
領導者—成員交換關係	情感 -.618***
	忠誠 -.586***
	貢獻 -.525***
	專業尊敬 -.504***
	整體 -.672***

註：\*\*\*表示  $p < .001$ 。

由表 4-31 可知「領導者—成員交換關係」與「教師離職傾向」之整體相關係數達-.672 ( $p < .001$ )，為顯著負向相關。因此研究假設 4-1：「國民中學學校組織中領導者—成員交換關係與教師離職傾向有顯著相關」得到支持。



領導者—成員交換關係各層面兩兩之間皆存在顯著負向相關，其中，以「領導者—成員交換關係」之「情感」層面與「教師離職傾向」整體關聯程度最高。

## 貳、領導者—成員交換關係與教師工作滿意度之相關分析

本分析旨在瞭解「領導者—成員交換關係」與「教師工作滿意度」之整體及各層面間之關聯程度，故以「領導者—成員交換關係」各層面及整體平均數與「教師工作滿意度」各層面及整體平均數，進行 Pearson 積差相關分析並考驗其顯著性，以驗證假設 4-2：「國民中學學校組織中領導者—成員交換關係與教師工作滿意度有顯著相關」。相關摘要如表 4-32 所示。

表 4-32 「領導者—成員交換關係」與「教師工作滿意度」之相關摘要表

變項	教師工作滿意度					
	自我實現	工作壓力	薪資福利	領導關係	同僚關係	整體
領導者—成員交換關係 情感	.509**	.385**	.014	.489**	.440**	.713**
忠誠	.440**	.351**	.009	.353**	.461**	.728**
貢獻	.304**	.653**	.159	.265**	.484**	.782**
專業尊敬	.453**	.564**	.088	.180	.249**	.617**
整體	.495**	.658**	.088	.382**	.492**	.870**

註：\*\*表示  $p < .01$ 。

由表 4-32 可知「領導者—成員交換關係」與「教師工作滿意度」之整體相關係數達.870 ( $p < .01$ )，為顯著正向相關。因此研究假設 4-2：「國民中學學校組織中領導者—成員交換關係與教師工作滿意度有顯著相關」得到支持。

除「薪資福利」與「領導者—成員交換關係」各構面之間為無顯著相關之外，「教師工作滿意度」整體、「自我實現」、「工作壓力」、「同

僚關係」及「領導關係」皆與「領導者—成員交換關係」各構面之間存在顯著正向相關。其中，以「工作壓力」與「領導者—成員交換關係」之關聯程度較高。本研究「工作壓力」為反向計分，故表示與「領導者—成員交換關係」之關聯程度愈高，教師之工作壓力愈小。

### 參、領導者—成員交換關係與教師離職傾向之相關分析

本分析旨在瞭解「領導者—成員交換關係」與「教師離職傾向」之整體及各層面間之關聯程度，蓋以「領導者—成員交換關係」各層面及整體平均數與「教師離職傾向」整體平均數，進行 Pearson 積差相關分析並考驗其顯著性，以驗證假設 4-3：「國民中學學校組織中領導者—成員交換關係與教師離職傾向有顯著相關」。相關摘要如表 4-33 所示。

表 4-33 「領導者—成員交換關係」與「教師離職傾向」之相關摘要表

變項	教師離職傾向
自我實現	-.549**
工作壓力	-.357**
薪資福利	-.228**
領導關係	-.273**
同僚關係	-.559**
整體	-.627**

註：\*\*表示  $p < .01$ 。

由表 4-33 可知「教師工作滿意度」與「教師離職傾向」之整體相關係數達-.627 ( $p < .01$ )，為顯著負向相關。因此研究假設 4-3：「國民中學學校組織中教師工作滿意度與教師離職傾向有顯著相關」得到支持。

其中，以「教師工作滿意度」整體與「同僚關係」層面與「教師離職傾向」整體關聯程度最高，次之者為「自我實現」與「工作壓力」。

而「領導關係」與「薪資福利」則與「教師離職傾向」之關聯程度較低。

#### 肆、領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之相關分析

整理「領導者—成員交換關係」、「教師工作滿意度」與「教師離職傾向」三者之間的關係如表 4-34 所示：

表 4-34 領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與離職傾向之相關摘要表

變項	領導者—成員 交換關係	教師離職傾向	教師工作滿意度
領導者—成員 交換關係	1.000	--	--
教師離職傾向	-.527**	1.000	--
教師工作滿意度	.582**	-.627**	1.000

註：\*\*表示  $p < .01$ 。

由表 4-34 可知，「領導者—成員交換關係」與「教師離職傾向」之相關係數為-.527 ( $p < .01$ ) 達顯著水準，兩者間成負向相關；另一方面，「領導者—成員交換關係」與「教師工作滿意度」之相關係數為.582 ( $p < .01$ ) 達顯著水準，兩者間則為正向相關；最後，「教師工作滿意度」與「教師離職傾向」之相關係數為-.627 ( $p < .01$ ) 達顯著水準，兩者間亦為負向相關。故研究假設四：「國民中學學校組織中領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度有顯著相關」，獲得支持。

#### 第四節 領導者—成員交換關係與教師工作滿意度對教師離職傾向之預測分析

本節以「領導者—成員交換關係」、「教師工作滿意度」作為預測變項，以「教師離職傾向」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「教師離職傾向」之預測效果，並藉以驗證本研究之假設五：「國民中學學校組織中領導者—成員交換關係、與教師工作滿意度對教師離職傾向有預測力。」

其次，本研究欲以「教師工作滿意度」作為中介變項，以「領導者—成員交換關係」為預測變項，以「教師離職傾向」為效標變項，藉由階層迴歸分析進一步驗證「教師工作滿意度」在「領導者—成員交換關係」預測「教師離職傾向」之影響，藉以驗證本研究之假設六：「國民中學學校組織中教師工作滿意度對領導者—成員交換關係與教師離職傾向具有中介效果。」

##### 壹、教師離職傾向預測分析

本項分析以「領導者—成員交換關係」、「教師工作滿意度」為預測變項，以「教師離職傾向」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「教師離職傾向」之預測效果。

##### 一、領導者—成員交換關係對教師離職傾向之預測分析

表 4-35 以「領導者—成員交換關係」各構面為預測變項，以探究其對「教師離職傾向」之預測效果。

表 4-35 領導者—成員交換關係對教師離職傾向之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化 係數 $\beta$	F 值
1	情感	.513	.263	.263	-.513	82.766***
2	情感 貢獻	.584	.340	.078	-.333 -.332	59.628***

註：\*\*\*表示  $p < .001$ 。

由表 4-35 得知，「情感」能夠預測效標變項「教師離職傾向」，其整體預測力達.513，表示其可解釋「教師離職傾向」51.3%之變異量。然而，從模式二逐步選入「貢獻」後，其影響性亦降低，惟模式二仍以「情感」的 $\beta$ 值.329 較大，即對教師離職傾向的影響性較高。

## 二、教師工作滿意度對教師離職傾向之預測分析

另表 4-36 以「教師工作滿意度」各層面為預測變項，以探究其對「教師離職傾向」之預測效果。

表 4-36 教師工作滿意度對教師離職傾向之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化係數 $\beta$	F 值
1	同僚關係	.559	.312	.312	-.559	105.173***
2	同僚關係	.632	.400	.088	-.371	76.963***
	自我實現				-.351	
3	同僚關係	.647	.418	.019	-.367	55.170***
	自我實現				-.292	
	工作壓力				-.150	
4	同僚關係	.659	.434	.016	-.339	43.903***
	自我實現				-.303	
	工作壓力				-.139	
	領導關係				-.129	

註：\*\*\*表示  $p < .001$ 。

由表 4-36 得知，能夠預測效標變項「教師離職傾向」之變項依序有「同僚關係」、「自我實現」、「工作壓力」及「領導關係」，共計 4 項，其整體預測力達.434，表示其可解釋「教師離職傾向」43.4%之變異量。

其中以「同僚關係」對「教師離職傾向」有較高的預測力，其可解釋「教師離職傾向」31.2%之變異量。然而，模式二至模式四逐步選入其他變項後，其影響性亦降低，惟模式四仍以「同僚關係」的 $\beta$ 值-.339 最大，顯示「同僚關係」的預測效果因為排除了「自我實現」等 3 個變項而降低了其影響性。

最後，表 4-37 以「領導者—成員交換關係」和「教師工作滿意度」各層面為預測變項，以綜合探究其對「教師離職傾向」之預測效果。

### 三、領導者—成員交換關係與教師工作滿意度對教師離職傾向之預測分析

表 4-37 領導者—成員交換關係與教師工作滿意度對教師離職傾向之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化係數 $\beta$	F 值
1	同僚關係	.559	.312	.312	-.559	105.173***
2	同僚關係 情感	.633	.400	.088	-.413 -.331	77.095***
3	同僚關係 情感 貢獻	.654	.428	.028	-.349 -.245 -.210	57.410***
4	同僚關係 情感 貢獻 自我實現	.667	.444	.016	-.324 -.265 -.191 -.131	45.772***

註：\*\*\*表示  $p < .001$ 。

由表 4-37 得知，能夠預測效標變項「教師離職傾向」之變項依序有「同僚關係」、「情感」、「貢獻」及「自我實現」，共計 4 項，其整體預測力達.444，表示其可解釋「教師離職傾向」44.4%之變異量。

其中以「同僚關係」對「教師離職傾向」有較高的預測力，其可解釋「教師離職傾向」31.2%之變異量。然而，模式二至模式四逐步選入其他變項後，其影響性亦降低，惟模式四仍以「同僚關係」的  $\beta$  值-.324 最大，顯示「同僚關係」的預測效果因為排除了「情感」等 3 個變項而降低了其影響性。

#### 四、綜合討論

「領導者—成員交換關係」、「教師工作滿意度」對「教師離職傾向」之預測力整理如表 4-38。

表 4-38 領導者—成員交換關係、教師工作滿意度對教師離職傾向預測摘要表

預測變項	效標變項	解釋 總變異量
	教師離職傾向	
領導者—成員交換關係	情感(26.3%)	34.0%
	貢獻	
教師工作滿意度	同僚關係(31.2%)	43.4%
	自我實現	
	工作壓力	
	領導關係	
領導者—成員交換關係 及教師工作滿意度	同僚關係(31.2%)	44.4%
	情感	
	貢獻	
	自我實現	

如表 4-38 所示，領導者—成員交換關係對教師離職傾向具有預測力，可解釋 34% 變異量，其中以「情感」的預測力 26.3% 為最高。

其次，教師工作滿意度對教師離職傾向具有預測力，可解釋 43.4% 變異量，其中以「同僚關係」的預測力 31.2% 為最高。

最後，如以領導者—成員交換關係、教師工作滿意度綜合預測教師離職傾向，可發現其聯合預測力可解釋 44.4% 的變異量，其中以「同僚關係」的預測力 31.2% 為最高。

綜合以上結論，發現領導者—成員交換關係中的「情感」係影響教師離職傾向重要的因素，尤其「情感」是在校長與教師初次接觸後就開始發展，因此校長應該加強與教師間進行非工作領域或專業知識的人際互動，以增加彼此間的情感體驗。

另一方面，研究結果顯示「同僚關係」是最能夠預測教師離職傾向的最重要影響因素，可見教師的社交需求普遍較高。教師之間由於

教學事務或行政作業的工作領域內，經常需要同僚彼此間的互信、支持與合作，如同僚關係惡化或缺乏同僚的支持，可能形成教師壓力來源，因此學校可以透過加強教師對團隊的意識，強化教師彼此間的團隊合作精神。

## 貳、教師工作滿意度在領導者—成員交換關係對教師離職傾向影響之中介情形

根據 Li (2011)指出，階層迴歸是最常使用來驗證中介效果是否存在的主要統計方法，並且以逐步迴歸進行分析。故採納 Li 之建議，本研究將以逐步階層迴歸分析方式瞭解教師工作滿意度在領導者—成員交換關係對教師離職傾向的預測力上之中介情形；以三個階層進行分析，階層一為「教師背景變項」，包括性別、年齡、服務年資、本校服務年資、教育程度、現任職務、圈內/圈外人員與學校規模；階層二以「領導者—成員交換關係」為預測變項，包括情感、忠誠、貢獻與專業尊敬等四項；階層三則以「教師工作滿意度」為中介變項，包括自我實現、工作壓力、薪資福利、領導關係與同僚關係等五項。

Baron 和 Kenny (1986)之研究發現，如使用階層迴歸分析來驗證中介效果者，其成立必須滿足三要件。首先，在迴歸模式中，預測變項與中介變項應分別對效標變項有顯著影響；其次，預測變項亦需對中介變項有顯著影響；最後則是當中介變項同時與預測變項對效標變項進行迴歸時，預測變項對效標變項的影響力應該較未投入中介變項時減弱或甚至未達顯著水準，形成部分中介或完全中介的影響情形。

根據表 4-35，預測變項「領導者—成員交換關係」與效標變項「教師離職傾向」存在顯著預測力 ( $R^2 = .340$ ,  $p < .001$ )，而表 4-36 說明中介變項「教師工作滿意度」對效標變項「教師離職傾向」亦存在顯著預測力 ( $R^2 = .434$ ,  $p < .001$ )。



其次根據表 4-39，預測變項「領導者—成員交換關係」對中介變項「教師工作滿意度」影響程度 ( $R^2 = .349, p < .001$ ) 亦達顯著水準。研究結果支持本研究假設 5-2：「國民中學學校組織中領導者—成員交換關係對教師工作滿意度有預測力。」

表 4-39 領導者—成員交換關係對教師工作滿意度之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化係數 $\beta$	F 值
1	情感	.550	.302	.302	.550***	161.961***
2	情感	.576	.332	.030	.394***	92.743***
	忠誠				.232***	
3	情感	.591	.349	.017	.284***	66.520***
	忠誠				.190**	
	專業尊敬				.194**	

註：\*\*表示  $p < .01$ ，\*\*\*表示  $p < .001$ 。

最後則是要檢驗投入中介變項後，預測變項「領導者—成員交換關係」對效標變項「教師離職傾向」的影響力，是否較未投入中介變項「教師工作滿意度」時減弱或甚至影響程度未達顯著水準，形成部分中介或完全中介的影響情形。其中介效果影響情形整理如表 4-39：

表 4-40 教師工作滿意度在領導者—成員交換關係對教師離職傾向之階層迴歸分析摘要表

階層	模式內變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化係數 $\beta$	F 值
1	本校服務年資	.197	.039	.029	-.134**	7.661**
	圈內/圈外人員				-.155**	
2	本校服務年資	.646	.418	.379	-.169**	22.762***
	圈內/圈外人員				-.185**	
	情感				-.377***	
	忠誠				.055	
	貢獻				-.216**	
	專業尊敬	-.127*				

註：\*表示  $p < .05$ ，\*\*表示  $p < .01$ ，\*\*\*表示  $p < .001$ 。

續表 4-40

階層	模式內變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化 係數 $\beta$	F 值
3	本校服務年資	.732	.536	.118	-.087*	29.943***
	圈內/圈外人員				-.147**	
	情感				.052	
	忠誠				.006	
	貢獻				.051	
	專業尊敬				-.062	
	自我實現				-.210***	
	工作壓力				-.134**	
	薪資福利				-.122**	
	領導關係				-.198***	
	同僚關係				-.366***	

註：\*表示  $p < .05$ ，\*\*表示  $p < .01$ ，\*\*\*表示  $p < .001$ 。

由表 4-40 可知，三階層整體預測力達.536，即此模式可解釋教師離職傾向 53.6% 之變異量，且三個階層的解釋力均達統計水準。由個別階層的解釋力可發現，階層一作為控制變項時僅「本校服務年資」與「圈內/圈外人員」可預測教師離職傾向，其  $\beta$  值為-.169 ( $p < .01$ ) 及-.185 ( $p < .01$ )，皆達顯著水準。

階層二將預測變項「領導者—成員交換關係」四個層面投入後，其解釋力增加.418，表示增加了 41.8% 的解釋變異量。其中的「情感」、「貢獻」與「專業尊敬」等三個層面皆可有效預測教師離職傾向，其  $\beta$  值依序為-.377 ( $p < .001$ )、-.216 ( $p < .01$ ) 及-.127 ( $p < .05$ )，均達顯著水準。

階層三檢視中介變項「教師工作滿意度」五個層面投入後的影響情形，其增加解釋力達.118，即增加 11.8% 的解釋變異量，「自我實現」、「工作壓力」、「薪資福利」、「領導關係」與「同僚關係」等五個層面皆可有效預測教師離職傾向，其  $\beta$  值分別為-.210 ( $p < .001$ )、-.134 ( $p < .01$ )、-.122 ( $p < .01$ )、-.198 ( $p < .001$ ) 及-.366 ( $p < .001$ )，皆

達顯著水準。

教師工作滿意度作為中介變項後，領導者—成員交換關係對教師離職傾向之預測力變化整理如表 4-41。

表 4-41 領導者—成員交換關係對教師離職傾向之預測力分析摘要表

自變項	教師組織公民行為		
	模式一	模式二	模式三
<b>步驟一：控制變項</b>			
本校服務年資	-.134**	-.169**	-.087*
圈內/圈外人員	-.155**	-.185**	-.147**
<b>步驟二：預測變項</b>			
情感		-.377***	.052
忠誠		.055	.006
貢獻		-.216**	.051
專業尊敬		-.127*	-.062
<b>步驟三：中介變項</b>			
自我實現			-.210***
工作壓力			-.134**
薪資福利			-.122**
領導關係			-.198***
同僚關係			-.366***
$R^2$	.039**	.418***	.536***
$F$	7.661**	22.762***	29.943***
$\Delta R^2$	.039**	.379***	.118***

註：\*表示  $p < .05$ ，\*\*表示  $p < .01$ ，\*\*\*表示  $p < .001$ 。

最後因為中介變項的投入而影響「領導者—成員交換關係」各層面對教師離職傾向的影響，亦即「情感」、「忠誠」、「貢獻」與「專業尊敬」等四個層面都因為投入「教師工作滿意度」此中介變項後，導致該四層面的  $\beta$  值由階層二直接影響之  $-.377^*$ 、 $.055$ 、 $-.216^*$  及  $-.127^*$  降低至  $.052$  ( $p > .05$ )、 $.006$  ( $p > .05$ )、 $.051$  ( $p > .05$ ) 與  $-.062$  ( $p > .05$ )，且皆未達顯著水準。滿足 Baron 和 Kenny (1986) 所提出的中介效果檢證的條件，顯示教師工作滿意度在領導者—成員交換關係與教師離職傾向間具有中介效果，即本研究之假設六：「國民中學學校組織中教

師工作滿意度對領導者—成員交換關係與教師離職傾向具有中介效果」，獲得研究支持。

由表 4-41 可知，教師背景變項作為控制變項時，「本校服務年資」與「圈內/圈外人員」能有效預測教師離職傾向，因此在階層二與階層三作為模式之控制變項。

此外，在預測變項方面，除「忠誠」在教師離職傾向的預測力未達顯著外，「領導者—成員交換關係」之「情感」、「貢獻」與「專業尊敬」等三層面之變項皆能有效預測教師離職傾向。

最後，作為中介變項「教師工作滿意度」之「自我實現」、「工作壓力」、「薪資福利」、「領導關係」與「同僚關係」等五層面之變項在預測教師離職傾向的效果上除一併達顯著水準外，亦皆影響「領導者—成員交換關係」各層面的預測力未能達顯著水準，說明「教師工作滿意度」之知覺具有完全中介的效果。

綜上所述，從本研究可知，對於「教師離職傾向」的預測效果而言，「教師工作滿意度」扮演影響「領導者—成員交換關係」預測「教師離職傾向」的重要因素。其中，在控制教師「本校服務年資」與「圈內/圈外人員」的影響性後，教師知覺「同僚關係」彼此信任、支持與合作的程度，能夠顯著影響「領導者—成員交換關係」預測「教師離職傾向」的程度。本研究結果與 Han 和 Jekel (2011) 研究結果一致認為工作滿意度能夠有效中介 LMX 與成員的離職傾向。

Zembylas 和 Papanastasiou (2006) 與本研究皆指出教師如果缺乏同僚和諧關係或未能給予情緒上的支持，將導致提高教師的離職傾向。因此校長必須充分運用團隊合作的策略，激發教師共同努力的意願，建立共享工作價值的概念，使教師彼此間在工作上或非工作關係友愛親密、相互瞭解與信任且相處愉悅，願意無私提供對方有力的協助。

具體而言，校長與教師的交換關係的品質優劣的確會負向影響教師的離職傾向，即雙方二元互動社會交換關係愈佳，教師離職傾向會愈低；反之雙方互動關係一旦愈公事化，教師離職傾向會愈高。然而，研究結果進一步說明教師離職傾向受到教師知覺與同僚互動關係品質的影響較為強烈，表示即使教師與校長關係不佳，但是如果教師的同僚關係呈現穩定和諧的狀態，也不致使教師離職傾向提高。





## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討我國國民中學教師知覺領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向之實際情形，並瞭解領導者—成員交換關係對教師離職傾向的影響以及研究教師工作滿意度是否具有中介效果。經由文獻探討設計研究架構，編選「領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向調查問卷」作為研究調查工具，對桃園縣縣立國中教師進行調查研究。經由統計分析程序，獲得研究結果，進一步提供教育行政機關、學校行政、學術研究及相關單位參考。本章共分二節，首先依據研究結果作成結論，其次根據研究結論與個人心得歸納成具體建議，以供未來研究參考。

### 第一節 結論

綜合第四章研究結果與討論，本研究歸納結論如下：

壹、桃園縣國民中學教師知覺領導者—成員交換關係為中等程度，以「情感」之知覺程度為最高，「貢獻」之知覺程度最低。

桃園縣國民中學領導者—成員交換關係屬中等程度，顯示國民中學教師對於領導者—成員交換關係感受有正面之知覺。

在「領導者—成員交換關係」四個層面中，以「情感」、「專業尊敬」與「忠誠」較高，其中又以「情感」為最高，顯見校長與教師彼此間的人際吸引或互動交流程度已達一定程度的發展。而「貢獻」層面略低於其他三層面；且就填答者的離散情形而言，教師對於「貢獻」的看法差異程度最高，由研究中可知與教師個人背景有關。然而就受試者反應組型普遍來說，教師對校長貢獻的意願相對較低。

研究顯示校長仍需努力營造共享責任的學校文化，使教師能夠將學校表現視為自身責任，激發教師願意從事角色外行為，為學校貢獻一己之力，以利校長與教師之交換關係正向發展。

**貳、桃園縣國民中學教師在工作滿意的知覺為中等程度，以「自我實現」的知覺為最高，「工作壓力」之知覺為最低。**

桃園縣國民中學教師工作滿意度屬中等程度，顯示國中教師對於其工作尚屬滿意。

在「教師工作滿意度」五個層面中，僅有「自我實現」與「同僚關係」高於教師工作滿意度整體平均得分，其中最感到滿意的是「自我實現」，說明教師對於教育專業有所發揮而有成就感，並且對教職工作有高度認同感；教師間的接觸較為頻繁，經常需要各學科領域教師的支援與合作，進而與同儕關係密切、對同儕信任的程度較高。

然而教師對於「工作壓力」之滿意程度最低，表示教師自覺工作壓力大，在學生中心理念之洗禮之下，教師教學準備工作日增，亦需積極參與各項進修或研習活動；此外班級經營、學生生活問題處理及親師溝通外，或有教師仍需負責學校行政事宜，而使教師工作壓力漸增。教師工作壓力過大，可能影響教師工作表現或增加教師的不安全感，故學校應該重視教師工作壓力來源，並試圖協助教師減壓或改善工作環境或條件。

**參、桃園縣國民中學教師在離職傾向的知覺現況為低程度。**

桃園縣國民中學教師離職傾向屬於低程度，顯示國中教師之離職傾向頗低，普遍桃園縣國民中學教師留職意願仍高。

教師對於「我有從事其他行業的打算」及「我經常考慮想要辭掉教職」的看法較為一致，且皆低於教師離職傾向的平均得分，表示普遍教師無意辭去教職、另謀高就；然而教師對於「我有意在近年內離開本校」的看法差異較大，且得分高於教師離職傾向的平均得分，說明教師雖少有辭去教職的想法，但是卻抱有高度期望離開本校的念頭，形成教育現場教師人力資源穩定度低的一大隱憂。



從辭去教職意圖低、離開本校念頭高此雙方面切入觀察，可以發現影響教師離職傾向的主要因素可能在於學校文化、組織氣氛、人際互動關係等工作外在環境層面上，因此校長有必要適時詢問或普遍調查教師對於該校適應情形以及教師對於學校的正負評價，以作為學校改善工作條件或工作環境的主要參考依據。

#### **肆、不同背景變項的桃園縣國民中學教師知覺領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向的程度有差異。**

一、「性別」係影響「領導者—成員交換關係」、「教師工作滿意度」與「教師離職傾向」的重要因素。

從本研究可知，男性教師對「領導者—成員交換關係」整體及各層面的感受較女性教師正向，雖無文獻支持，但以目前校長性別比例男性高於女性的情形判斷，形成男性校長與男性教師互動較為頻繁、交換關係發展較為正向的可能原因。

就工作滿意度而言，本研究發現女性教師尤其對「薪資福利」和「同僚關係」的感受較男性教師正向，有研究認為女性教師的工作滿意度顯著高於男性教師的主因，認為可能是社會對男性教師工作地位的期許較高，形成男性教師不滿於現狀的薪資福利。此外，女性教師也因為社會文化價值和工作性質的關係而比較喜愛教職。

最後，男性教師之離職傾向亦高於女性教師。雖然無文獻支持此看法，但根據本研究結果推論，男性教師普遍對薪資福利不滿足，且同僚互動發展親密關係亦不順利，而導致男性教師工作滿意度低，提高男性教師的離職傾向。

二、「服務年資」係影響「領導者—成員交換關係」的重要因素。

不同服務年資的教師僅在「貢獻」層面的感受有顯著差異，其中服務年資「21年以上」之教師知覺程度較「11至15年」之教師正向。

探究其成因可能是服務年資較長之教師已有豐富的教學經驗、也相當適應學校環境與文化，甚至學校行政事務處理流程也有一定程度的認識，於將屆退休之時秉持提攜後進、傳承經驗，願意從事更多角色外行為，為學校貢獻一己之力。

三、「本校服務年資」係影響「教師離職傾向」的重要因素。

不同本校服務年資的教師在「教師離職傾向」整體與對「我有意在近年內離開本校」的想法上有顯著差異。其中本校服務年資在「5年以下」之教師其離職傾向高於本校服務年資「21年以上」之教師。

可能原因在於「5年以下」之教師初至本校，對於學校文化、環境和氣氛、校長領導風格、同僚關係及行政作業流程與教學事務等，仍舊需要時間領略參透無法一蹴可幾，甚至與學生、親師間互動關係的培養，尚處在適應工作環境的階段；有別於本校服務年資高達「21年以上」之教師在本校已有相當程度的瞭解與認識，並且累積深厚教學專業知能、班級經營心得、親師溝通技巧與參與校務運作經驗，因此能比「5年以下」之教師對學校產生較高度的信任感和承諾，形成教師留職的知覺較正向。

四、「現任職務」係影響「領導者—成員交換關係」、「教師工作滿意度」與「教師離職傾向」的重要因素。

不同「現任職務」的教師在「貢獻」、「同僚關係」與「教師離職傾向」整體的感受有顯著差異。其中現任職務為「教師兼任行政人員」之教師其對「貢獻」的知覺較「導師」正向；現任職務為「導師」之教師其對「同僚關係」的知覺較「教師兼任行政人員」正向；最後，現任職務為「教師兼任行政人員」之教師其對「教師離職傾向」整體、「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」的感受較「導師」強烈。

由於學校系統區分為教學與行政兩大系統，其間工作特性相去甚

遠，導師多半關注於教學事項或學生活動情形，相較於兼任行政人員之教師除了一部份班級教學事務外，仍須付出極多時間於學校行政事務，工作事項與校長綜理校務的性質相近，因此從本研究推知，兼任行政人員之教師願意增加額外的學校工作，以協助校長達成治校目標。

另一方面，導師主要負責學生生活輔導事項，除了能夠實踐教師專業增加其自我實現之機會外，亦能與其他教師有共通的話題，分享教學心得或是與學生互動經驗等，而有別於行政科層組織之文書作業，乃制式行政作業流程之運作，以致現今教師兼任行政人員的意願普遍降低。

由上述情形可以發現，教師同時兼任行政人員，使得教師兼具雙重身份，可能產生較高的工作負荷。兼任行政人員之教師與校長有密切行政業務往來，直接受校長監督，且工作時間固定，而無法彈性運用時間備課或處理其他教學事項，使得兼任行政人員之教師其離職傾向較高。

五、「圈內/圈外人員」係影響「領導者—成員交換關係」、「教師工作滿意度」與「教師離職傾向」的重要因素。

不同「圈內/圈外人員」的教師在「貢獻」、「自我實現」、「同僚關係」與「教師離職傾向」整體的感受有顯著差異。其中現任職務為「圈內人員」之教師其對「貢獻」的知覺較「圈外人員」正向；現任職務為「圈外人員」之教師其對「自我實現」和「同僚關係」的知覺較「圈內人員」正向；最後，現任職務為「圈內人員」之教師其對「教師離職傾向」的感受較「圈外人員」強烈。

「圈內人員」之教師與校長可能較「圈外人員」之教師有更多涉及心理利益的交換，形成相互尊敬、信任且承擔共同責任，促使「圈內人員」之教師願意為校長貢獻的程度高於「圈外人員」之教師。

「圈外人員」之教師相較於「圈內人員」之教師多半執掌為教學事務，而能夠發揮教學知能或學生輔導專業，增加其自我實現之機會；且同僚之間能夠有較多非正式溝通之機會，而「圈內人員」之教師多半經手制式行政作業流程之文書作業，凡事須謹慎處理，同僚之間則須公私分明，可能難以形成親密的同僚關係。

從本研究結果推知，「圈內人員」之教師其「我有意在近年內離開本校」、「我有從事其他行業的打算」與「我經常考慮想要辭掉教職」的感受皆較「導師」強烈，說明「圈內人員」之教師其離職傾向高於「圈外人員」之教師，印證現今教師兼任行政人員的意願普遍降低的情形。此研究結果非我們所欲見，但是卻是不爭的事實，學校行政人員的積極態度的展現攸關學校校務運作的表現，值得教育行政人員與校長省思關切。

六、「學校規模」係影響「教師工作滿意度」的重要因素。

不同「學校規模」之教師在「教師工作滿意度」整體、「薪資福利」和「同僚關係」的感受有顯著差異。其中學校規模為「12班以下」之教師其工作滿意度知覺程度較「49班以上」之教師正向。

根據本研究結果進一步發現，在薪資福利方面，學校規模為「12班以下」之教師其對薪資福利的滿意程度較「25至48班」及「49班以上」之教師高，可能原因在於小校之生活或消費環境單純，教師少有開支或額外消費。此外，學校規模為「12班以下」之教師其對同僚關係的滿意程度亦較「49班以上」之教師高，因為小型學校教師數少，同僚之間彼此信任、支持和依賴的程度較深，能夠建立較深厚的人際互動關係。可見小型學校之教師其工作滿意度明顯高於中大型學校之教師。

## 伍、桃園縣國民中學教師領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向的知覺，彼此間具有顯著相關。

### 一、領導者—成員交換關係與教師離職傾向之間有顯著負向相關。

根據研究可知：領導者—成員交換關係與教師離職傾向之間有顯著負向相關，其相關係數為 $-.527$  ( $p < .01$ )，依據文獻探討與研究結果得知，當校長與教師的交換關係發展愈佳，則教師的離職傾向愈低；反之，校長與教師的交換關係發展愈差，則可能提高教師的離職傾向。說明了當教師能與校長有良好互動關係，校長亦能給予教師適當資源和支持，便能有效降低教師離職傾向。

### 二、領導者—成員交換關係與教師工作滿意度之間有顯著正向相關。

根據研究可知：領導者—成員交換關係與教師工作滿意度之間有顯著正向相關，其相關係數為 $.582$  ( $p < .01$ )，依據文獻探討與研究結果得知，當校長與教師的交換關係發展愈佳，則教師的工作滿意度愈高；反之，校長與教師的交換關係發展愈差，則可能降低教師的工作滿意度。因為當 LMX 高時，教師可能更重視參與校務的機會，而導致提高教師的表現水準，增加其工作滿意度；然而當 LMX 發展不良時，由上而下的影響、有限的支持、較多正式和不佳的互動經驗，就會引起教師的工作不滿意感。

### 三、教師工作滿意度與教師離職傾向之間有顯著負向相關。

根據研究可知：教師工作滿意度與教師離職傾向之間有顯著負向相關，其相關係數為 $-.627$  ( $p < .01$ )，依據文獻探討與研究結果得知，教師工作滿意度愈高，有助於降低教師的離職傾向，反之教師工作滿意度愈低，則可能提高教師離職傾向。教師工作滿意度通常與組織承諾或離職行為有顯著關聯程度，教師工作滿意度高者，較有可能願意留在本校或堅守教職，而願意努力工作。

**陸、領導者—成員交換關係與教師工作滿意度對教師離職傾向有顯著的聯合預測力，其中以「同僚關係」的預測力最高。**

根據根據逐步多元回歸分析結果可知：「領導者—成員交換關係」、「教師工作滿意度」對「教師離職傾向」具有預測力，可解釋44.4%的變異量，其中以「同僚關係」的預測力31.2%為最高。

由以上研究結果可知，「教師工作滿意度」中之「同僚關係」係影響「教師離職傾向」最重要的因素，可見教師的社交需求普遍較高。無論在教學或行政的工作領域內，教師之間經常需要同僚彼此間的支援與合作，如同僚關係惡化或缺乏同僚的支持信任，而形成教師壓力源，導致提高教師離職傾向。

**柒、教師工作滿意度在領導者—成員交換關係對教師離職傾向的影響上具有中介效果。**

本研究以逐步階層迴歸分析進一步瞭解在控制教師背景變項之後，「教師工作滿意度」在「領導者—成員交換關係」對「教師離職傾向」的預測效果上是否具有中介效果。

當投入中介變項「教師工作滿意度」之「自我實現」、「工作壓力」、「薪資福利」、「領導關係」與「同僚關係」等五層面之變項在預測教師離職傾向的效果上除一併達顯著水準外，亦皆影響「領導者—成員交換關係」各層面的預測力未能達顯著水準，說明「教師工作滿意度」之知覺具有完全中介的效果。

「教師工作滿意度」不僅能影響「領導者—成員交換關係」對「教師離職傾向」的預測效果，亦能充分影響教師離職傾向；因此校長不僅需要與教師間建立良好的互動關係，也必須進一步瞭解教師工作滿意情形，由研究結果可知：教師離職傾向才能進而降低。

## 第二節 建議

本研究從結論提供各利害關係人相關建議，以下分別就教育行政機關、學校校長及教師三方面分述之，以提供後續研究之參考。

### 壹、對教育行政主管機關之建議

一、倡導校長—教師二元互惠關係，建立良好互動發展品質，以增進教師工作滿意度。

由本研究結果發現，教師普遍知覺領導者—成員交換關係與教師工作滿意的程度為中度滿意，且二者之間有顯著正向關聯；此外，領導者—成員交換關係與教師工作滿意度對教師離職傾向具有直接且有效的預測力，且透過教師工作滿意度能夠影響領導者—成員交換關係對教師離職傾向的知覺程度。

近年來領導理論的多元走向，無不強化「教育領導」的重要性。其發展趨勢由企業管理學界或公共行政學界之理論借用型態，逐漸進展成為符合教育行政領導與管理背景脈絡的學理模式，而能夠實踐應用於學校領導之範疇。

學校領導理論的理念核心首重校長如何運用其領導權力，以達成學校政策方案及校長治校的目標。然而學校領導已經不再獨尊校長，即未來領導模式的進展是朝向校長與教師互惠的關係。建立校長與教師良好的互動關係，彼此互相信任、尊敬與承擔共同的責任，使教師負有為學校貢獻的使命感，發揮其教學或行政專業知能，提升團隊或學校表現，以增進教師對工作環境滿意的感受程度。

這些理念與作為必須仰賴教育行政主管機關的推動與擬訂具體方案，透過積極辦理相關研討會或教師研習強化教師信念，更需要教育行政主管機關規劃校長培育或培訓課程，增進校長掌握理論專業知能與提供校長實踐學理之機會，能孕育一位未來能有效勝任其教育領導、學校領導工作之校長，俾利學校發展、增進學校效能。

二、辦理師徒制度及建立教師生涯進階制度，提供教師在職進修機會，適時給予鼓勵、獎勵與關懷，降低教師離職傾向。

本研究結果發現，本校服務年資較短之教師其離職傾向較高，說明「本校服務年資」係影響「教師離職傾向」的重要因素。因此，藉由優秀資深教師引領新手教師或新進教師之師徒制度，協助初至本校的教師深入瞭解學校環境；並能夠提升校內教師良性互動關係，使彼此能在教學領域或行政作業流程上溝通交流，一旦有任何問題，教師也有尋求協助的對象，互相討論、提供解決方法和建議。

此外，立基於教師生涯進階制度的理念，為教師提供升遷管道，使教師在教學的生涯中能因為教師在教學上或行政管理上的表現而獲得地位或職位的升遷。因此教育行政主管機關應落實教師進修研究獎勵辦法，暢通教師進修管道，協助教師生涯發展規劃，透過教師生涯進階制度積極鼓勵進修，增加教學或行政的專業知能，強化個人解決問題的能力。

在工作領域上，經驗豐富之資深教師能夠指導或輔導新手教師或新進教師，給予教師專業建議或專業知能之傳承；在情感上，資深教師可以是新手教師或新進教師的良師益友，傾聽教師在學校工作的心聲，適時給予新手教師或新進教師鼓勵與回應。在教師生涯進階制度上，教育行政主管機關應該實踐該制度的核心理念，使有能力且有為者藉著逐級晉升獲得獎勵，在教師職級地位和薪資福利上都能夠有實質改變，激發教師工作士氣與為教育奉獻的熱忱。

## 貳、對學校校長之建議

一、強化與資深教師間之互惠關係，推動「師傅教師」制度，營造校園合作團結氣氛與貢獻的文化。

本研究結果發現，服務年資較長之教師願意為學校貢獻的感受較正向，因此校長應借重資深教師之力，而與校長形成二元互惠之交換



關係，校長方可透過教師領導瞭解教師各項專業能力，整合教學系統人力資源，妥適規劃安排其工作任務，賦予肩負學校表現之使命感。

此外，校長亦應積極培育師傅教師的適當人選，使新手教師或新進教師能夠在短時間內掌握學校願景及學校文化。透過此二方面的努力，凝聚教學團隊與行政團隊合作意識，以促進全校教師普遍參與校務以達成推動學校政策的目標。

二、重視教師對學校工作滿意的知覺，以改善教師工作環境，降低教師離職傾向。

本研究結果發現，現任職務與與圈內/圈外人員係教師工作滿意度與教師離職傾向之重要影響因素。具體來說，兼任行政人員之教師其工作滿意度明顯低於導師，形成圈內教師之離職傾向相對高於圈外教師。校長可以透過例行會議時間主動積極詢問與瞭解教師目前工作適應情形，並且適時回應進而改善教師工作條件而非石沉大海。例如鼓勵與尊重教師進修意願及個人生涯規劃安排；同性質業務合併，減少不必要行政程序和作業規定，以減輕行政人員工作負荷等。

此外，本研究結果亦發現教師對同僚關係之工作滿意度對離職傾向最具影響力，因此校長能夠舉辦非正式的聚餐活動，聯絡各處室行政人員與各年級教師間的情感，建立較深厚的同事關係與良性的互動經驗，營造學校教師間和諧團結氣氛，增加教師對學校的承諾，降低教師離職傾向。

### 參、對學校教師之建議

一、積極主動參與校務運作與決策過程，主動協助學校政策開展，發揮教師領導的專業知能。

本研究結果發現，教師知覺「貢獻」層面的程度最低，然而兼任行政人員之教師對貢獻的知覺程度明顯較高，說明教學系統的教師願意從事角色外行為之意願較低。可見教師普遍忽視自身的影響力，將

教師角色定位在教學工作者而非教師領導者。每個教師既為學校成員就享有參與決策的權利與義務，透過會議討論與成員對話，不僅可以化解衝突取得共識，更能夠學校取得最佳利益，得以順利推動校務。

二、透過同僚專業互享學習的模式，建立教師間良性互動關係。

本研究結果發現，學校規模較大的教師對同僚關係之工作滿意度最低。說明一學校教師數量較多時，人際關係通常也較為疏離。此外，兼任行政人員之教師對同僚關係之工作滿意度亦相對較低，可見工作領域中多是制式行政作業流程之運作或行政科層組織之文書作業較不利於教師親密同僚關係的建立。

因此教師可以藉由參與教師專業社群，以個案分享方式討論行政或教學實際經驗，可利用問題解決導向進行腦力激盪，使教師在提出建議方案的討論過程中，瞭解其他教師的個人人格特質，並可增加與其他處室或其他教學領域教師的人際互動。

#### 肆、對未來研究之建議

本研究旨在探討桃園縣縣立國民中學教師知覺領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向之間的關聯，以作為促進學校組織領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與降低教師離職傾向之參考；然本研究在研究對象、研究方法及研究工具等方面仍有許多不足之處，期後續研究進一步深入探討。

##### 一、就研究對象而言

本研究係以桃園縣縣立國民中學教師為研究對象，僅能推及桃園縣縣立所屬之國民中學教師，未來可針對台灣地區、各級學校作整體研究以進一步瞭解國內教師對於領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向的看法。

此外，本研究主要以教師作為研究對象，未來可針對領導者—成員交換關係分別對校長與教師施測，進行交叉比對，做出更適切且客

觀的研究結論。

## 二、就研究方法而言

本研究係以文獻探討及問卷調查法進行研究，雖說量化研究能夠得到普遍教師對研究問題的看法及價值觀，但卻未必能夠得到形成此種現象的真正成因，因此，在後續未來探究成因的過程中，可針對領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向擬定相關問題，進行質性訪談深度瞭解受訪者個人對研究問題的認知，以期望對教師知覺差異情形作進一步的原因探究。

## 三、就研究變項而言

本研究以領導者—成員交換關係、教師工作滿意度列為影響教師離職傾向之直接因素，但綜合各種相關研究發現，影響教師離職傾向除領導者—成員交換關係、教師工作滿意度因素外，尚有其他因素，例如工作態度、組織承諾等工作相關因素或人格特質、婚姻狀況等非工作相關因素，後續研究可對此方面做進一步的驗證。

## 四、就研究工具而言

本研究以量化研究為主，係採用描述性統計、t 考驗、單因子變異數分析 (one-way ANOVA)、Pearson 積差相關、多元迴歸分析與逐步階層迴歸分析進行研究。從本研究結果可知：領導者—成員交換關係與教師工作滿意度之間，獲得顯著正向相關，而兩者分別與教師離職傾向呈現顯著負向關聯；且領導者—成員交換關係與教師工作滿意度對教師離職傾向皆產生重要的影響力，進一步透過逐步階層迴歸發現，教師工作滿意度甚至能影響領導者—成員交換關係對教師離職傾向的預測力。然而，未來可透過階層線性模式 (HLM) 來檢驗跨層次變項間的關係，以避免因單一層次的變異數分析對於實際現象有所疏漏，因此以跨層次群體 (學校層級與教師個人層級) 間的模式進一步研究，以支持本研究之驗證結果。



## 參考資料

- 吳政達 (2007)。學校組織中領導者與圈內成員間的上下關係對組織公民行為影響之研究:組織公平、組織自尊與工作滿意度之中介變項分析(1)。行政院國家科學委員會專題研究成果報告(報告編號: NSC 96-2413-H-004-006-), 未出版。
- 吳政達 (2009)。學校組織中領導者與部屬交換關係、組織公平、組織自尊與工作滿意度對組織公民行為影響之研究。教育政策論壇, 12 (1), 141-161。
- 吳政達 (2011)。教師組織公民行為前置變項之跨層次模式分析: 一個新的分析架構。行政院國家科學委員會專題研究成果報告(報告編號: NSC 99-2410-H-004-027-), 未出版。
- 秦夢群 (2005)。教育行政—理論部分(5版)。台北: 五南。
- 秦夢群 (2010)。教育領導理論與應用。臺北: 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。
- 教育部 (2010)。國民中學校別資料。取自  
[http://www.edu.tw/files/site\\_content/b0013/99\\_basec.xls](http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/99_basec.xls)
- 張春興 (2005)。教育心理學—三化取向的理論與實際。台北: 東華。
- 黃盈彰 (2002)。中小學教師工作滿意度特性之研究—與高層專業人員等職業類別做比較。教育與心理研究, 25 (1), 149-177。
- 湯家偉 (2010)。教師組織公民行為前置因素跨層次模式之研究。國立政治大學教育研究所博士論文, 未出版, 臺北市。
- 劉紅梅、湯永隆、劉玲爽 (2009)。中學教師工作滿意度及組織承諾與離職傾向的關係研究。西南農業大學學報(社會科學版), 8 (1), 265-267。
- 劉建宏 (2005)。桃園縣國民中學教師兼行政人員工作壓力、工作滿意與離職傾向之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文, 未出版, 臺北市。

- 謝文全 (2004)。教育行政學。台北市：高等教育。
- 鄭同僚 (2006)。公立高級中學教師兼行政人員離職問題分析—以台北市為例。研習資訊雙月刊，23 (6)，7-18。
- Abelson, M.A. (1993). Turnover cultures. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 11, 339-376.
- Acker, G. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.
- Agho, A., Mueller, C., & Price, J. (1993). Determinants of employee satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- Ali, N. (2008). Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Sciences*, 2(2), 239-252.
- Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W., (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Alliance for Excellent Education. (2008). *What keeps good teachers in the classroom? Understanding and reducing teacher turnover*. Retrieved March 5, 2011, from <http://www.all4ed.org/files/TeachTurn.pdf>
- Anderson, J. C., & Milkovich, G. T. (1980). Propensity to leave: A preliminary examination of March and Simon's model. *Relations Industrielles*, 35, 279-292.
- Arthur, W., Bell, S., Doverspike, D., & Villado, A. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786-801.
- Ayan, S., & Kocacik, F. (2010). The relation between the level of job satisfaction and types of personality in high school teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 35(1), 27-41.
- Ballinger, G. A., Lehman, D. W., & Schoorman, F. D. (2010). Leader-member exchange and turnover before and after succession events.

- Organizational *Behavior and Human Decision Processes*, 113, 25-36.
- Bane, T. Y. (2006). *Job satisfaction among professional middle school counselors in Virginia*. Unpublished Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator- mediator variable distinction in socialpsychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310.
- Barrick, M. K., & Mount, M. K. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of Applied Psychology*, 81, 261-272.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Is personality associated with perceptions of LMX? An empirical study. *Leadership & Organizational Development Journal*, 28(7), 613-631.
- Billingsley, B. S. (1993). Teacher retention and attrition in special and general education: A critical review of the literature. *The Journal of Special Education*, 27, 137-174.
- Bingham, J.E. (1996). *The determinants and implications of teacher job satisfaction (stress)*. Unpublished doctoral dissertation, University of Arizona, Tucson, Arizona.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationship among organizational context, pay dispersion and managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45, 33-42.
- Boe, E. E., Bobbit, S. A, Cook, L.H., Whitener, S. D., & Weber, A.L. (1997). Why didst thou go? Predictors of retention, transfer and attrition of special and general education teachers from a national perspective. *Journal of Special Education*, 30, 390-411.
- Boe, E. E., Cook, L. H., & Sunderland, R. J. (2008). Teacher turnover:

- Examining exit attrition, teaching area transfer, and school migration. *Exceptional Children*, 75(1), 7-31.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37, 662-683.
- Bogler, R. (2002). Two profiles of schoolteachers: A discriminant analysis of job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 18, 665-673.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Bryk, A.S. & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Burg, K. L. (1991). *A phenomenological study of the career satisfaction of four successful*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Connecticut, Storrs, Connecticut.
- Chapman, D. W. (1983). A model of the influences on teacher retention. *Journal of Teacher Education*, 34, 43-49.
- Chen, L. -Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 432-438.
- Chen, W. -Q. (2007). The structure of secondary schoolteacher job satisfaction and its relationship with attrition and work enthusiasm. *Chinese Education and Society*, 40(5), 17-31.
- Chen, J. -J. (2010). Chinese middle school teacher job satisfaction and its relationships with teacher moving. *Asia Pacific Education Review*, 11, 263-272.
- Chung, J. -Y., Jung, C. -S., Kyle, G. T., & Petrick, J. F. (2010). Servant leadership and procedural justice in the U.S. national park service: The antecedents of job satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(3), 1-15.
- Clemens, E.V., Milsom, A., & Cashwell, C. S. (2009). Using leader-member exchange theory to examine principal-school counselor relationships, school counselors' roles, job satisfaction, and turnover intentions. *Professional School Counseling*, 13, 75-86.
- Cockburn, D., & Haydn, T. (2004). *Recruiting and retaining teachers: Understanding why teachers teach*. London: Routledge Falmer.
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing*



- Studies*, 44, 297-314.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books: New York.
- Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), 29-46.
- Culbertson, S. S., Huffman, A. H., & Alden-Anderson, R. (2010). Leader-member exchange and work-family interactions: The mediating role of self-reported challenge- and hindrance-related stress. *The Journal of Psychology*, 144(1), 15-36.
- DeConinck, J. B. (2009). The effect of leader-member exchange on turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*, 62, 1081-1086.
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dockery, T. M., & Steiner, D. D. (1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group & Organization Studies*, 15, 395-413.
- Drummond, R. J., & Stoddard, A. (1991). Job satisfaction and work values. *Psychological Reports*, 69, 1116-1118.
- Duchon, D., Green, S., & Taber, T. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measure and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
- Duraisingam, V., Pidd, K., & Roche, A. M. (2009). The impact of work stress and job satisfaction on turnover intentions: A study of Australian specialist alcohol and other drug workers. *Drugs: education, prevention and policy*, 16(3), 217-231.
- Egan, T. M., Yang, B. -Y., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and

- leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, 395-406.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.
- Falch, T., & Strøm, B. (2005). Teacher turnover and non-pecuniary factors. *Education of Economics Review*, 24(6), 611-631.
- Feng, B. -L. (2007). A study of teacher job satisfaction and factors that influence it. *Chinese Education and Society*, 40(5), 47-64.
- George, A. P., & Joji, A. N. (2011). Turnover intentions: perspectives of IT professionals in Kerala. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 18-41.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange Theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Ghiselli, E. E., Campbell, J. P., & Zedeck, S. (1981). *Measurement theory for the Behavioral sciences*. San Francisco, CA: Freeman.
- Glebbeck, A., & Bax, E. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19, 77-88.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201-1245). Chicago, IL: Rand McNally.
- Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburg, S., & Schiemann, W. (1977). Effects of linking pin quality on the quality of working life of lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Graen G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to

- leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Griffeth, R.W., Hon, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderate test, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Griffin, D. K. (2010). A survey of Bahamian and Jamaican teachers' level of motivation and job satisfaction. *Journal of Invitational Theory and Practice*, 16, 56-76.
- Gruneburg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: Macmillan.
- Guin, K. (2004). Chronic Teacher Turnover in Urban Elementary Schools. *Education Policy Analysis Archives*, 12(42), 1-30.
- Han, G. -H. H., & Jekel, M. (2011). The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions. *Journal of Nursing Management*, 19, 41-49.
- Harris, R. B., Harris, K. J., & Harvey, P. (2008). An examination of the impact of supervisor on the relationship between job strains and turnover intention for computer workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(8), 2108-2131.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 65-80.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 363-378.
- Herzberg, F. (1966). *The work and the nature of man*. Cleveland, OH: The World Publishing Company.
- Hess, C. E. (2007). *The moderating effects of teacher self-efficacy on the relationship between job satisfaction and intent to turnover*. Unpublished master's thesis, North Carolina State University, Raleigh, North Carolina.
- Hinks, T. (2010). Job satisfaction and employment equity in South Africa. *Journal of African Economies*, 19(2), 237-255.
- Hollander, E. P. (1980). Leadership and social exchange processes. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 103-118). New York: Plenum

- Press.
- Holtom, B. C., Mitchell T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Huning, T. M., & Thomson, N. F. (2010). The impact of performance attributions and job satisfaction on turnover intentions. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1), 27-31.
- Houchins, D. E., Shippen, M. E., McKeand, K., Viel-Ruma, K., Jolivette, K., & Guarino, A. J. (2010). Juvenile justice teachers' job satisfaction: A comparison of teachers in three states. *Education and Treatment of Children*, 33(4), 623-646.
- House, R. J., & Javidan, M. 2004. Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 9-28). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howard, J. L., & Frick, D. D. (1996). The effects of organizational restructure on employee satisfaction. *Group and Organizational Management*, 21(3), 278-303.
- Huysman, J. T. (2008). Rural teacher satisfaction: An analysis of beliefs and attitudes of rural teachers' job satisfaction. *The Rural Educator*, 29(2), 31-38.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89.
- Lester, P. E. (1987). Development and factor analysis of the teacher job satisfaction questionnaire (TJSQ). *Educational and Psychological Measurement*, 47(1), 223-233.
- Li, S. D. (2011). Equation modeling analyses in secondary data testing mediation using multiple regression and structural. *Evaluation Review*, 35(3), 240-268.
- Li, C. -K., & Hung, C. -H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1129-1142.
- Liu, X. -F. S., & Ramsey, J. (2008). Teachers' job satisfaction: Analyses

- of the Teacher Follow-up Survey in the United States for 2000-2001. *Teaching and Teacher Education*, 24, 1173-1184.
- Lo, M. -C., Ramayah, T., Min, H. -W., & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: Role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 79-103.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*. (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand Mc Nally.
- Loeb, S., Darling-Hammond, L. & Luczak, J. (2005). How teaching conditions predict teacher turnover in California schools. *Peabody Journal of Education*, 80(3), 44-70.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71, 630-640.
- Joo, B. -K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kandan, P. a/l, & Ali, I. B. (2010). A correlation study of leader-member exchange and organizational citizenship behavior in a public sector organization. *Journal of Global Business and Economics*, 1(1), 62-78.
- Kang, D., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 531-551.
- Keesler, V., & Schneider, B. (2010, March). *Estimating cause: Teacher turnover and school effectiveness in Michigan*. Paper presented at the meeting of 2010 SREE Conference, Washington, D.C.
- Kim, I., & Loadman, W. E. (1994). *Predicting teacher job satisfaction* (ERIC Document Reproduction Service no. Ed 383707).
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756.

- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., & Sainfort, P. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: A longitudinal study. *Work & stress, 17*(1), 52-72.
- Liao, L. -F. (2008). Knowledge-sharing in R&D departments a social power and social exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(10), 1881-1895.
- Liden, R.C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43-72.
- Liden, R.C., & Parsons, C.K. (1989). Understanding interpersonal behavior in the employment interview: A reciprocal interaction analysis. In R.W. Eder & G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice* (pp. 219-232). Newbury Park, CA: Sage.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management, 15*, 47-119.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*, 662-674.
- Liu, X. S., & Ramsey, J. (2008). Teachers' job satisfaction: Analyses of the Teacher Follow-Up Survey in the United States for 2000–2001. *Teaching and Teacher Education, 24*, 1173-1184.
- Loi, R., Mao, Y., & Ngo, H., (2009). Linking leader-member exchange and employee work outcomes: The mediating role of organizational social and economic exchange. *Management and Organization Review, 5*(3), 401-422.
- Ma, L., & Qu, Q. (2010). Differentiation in leader-member exchange: A hierarchical linear modeling approach. *The Leadership Quarterly, 21*, 733-744.
- McElroy, J., Morrow, P., & Rude, S. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology, 86*, 1294-1299.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of*

- Psychology*, 144(1), 61-81.
- McPherson, J. M., Popielarz, P. A., & Drobnic, S. (1992). Social networks and organizational dynamics. *American Sociological Review*, 57, 153-170.
- March, J.G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Milanowski, A. (2000). School based performance award programs and teacher motivation. *Journal of Educational Finance*, 25(4), 517-544.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mowday, R. T. (1983). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M. Steers, & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (3rd ed.) (pp. 91-113). New York, NY: McGraw-Hill.
- Mowday, R.T, Porter, L., & Steers, R.M. (1982): *Effective behaviour in organization*. New Jersey: Prentice Hall, 143-161.
- Mueller, B. H., & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple context. *Journal of Business Communication*, 39, 220-244.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56, 61-84.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.
- Ololube, N.P. (2006). Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: An assessment. *Essays In Education*, 18(9). Retrieved April 10, 2011, from <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED496539.pdf>
- Oranje, A. H. (2001). *Teacher shortages, teacher job satisfaction, and professionalism: Teacher assistants in Dutch secondary schools*. Retrieved April 3, 2011 from <http://www.eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED453194>

- Pearson, C. A. (1991). An assessment of extrinsic feedback on participation, role perceptions, motivation, and job satisfaction in a self-managed system for monitoring group achievement. *Human Relations, 44*(5), 517-537.
- Perrachione, B. A., Rosser, V. J., & Peterson, G. J. (2008). Why do they stay? Elementary teachers' perceptions of job satisfaction and retention. *The Professional Educator, 32*(2), 25-41.
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, D. (1992). Salary dispersion, location in the salary distribution, and turnover among college administrators. *Industrial & Labor Relations Review, 45*, 753-763.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin, 80*, 151-176.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower, 22*, 600-624.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal, 24*(3), 543-565.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Purkey, S.C., & Smith, M.S. (1983). Effective school: A review. *Elementary School Journal, 83*, 427-452.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1154-1162.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.
- Richardson, W., von Kirchenheim, N., & Richardson, C. (2006). Teachers and their international relocation: The effect of self-esteem and pay satisfaction on adjustment and outcome variables. *International Education Journal, 7*(7), 883-894.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Schnake, M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology, 36*, 791-807.



- Schyns, B., & Croon, M. A. (2006). A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 602-615.
- Schyns, B., & Day, D. (2010). Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 1-29.
- Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
- Shahzad, K., Hussain, S., Bashir, S., Chishti, A. F., & Nasir, Z. M. (2011). Organizational environment, job satisfaction and career growth opportunities: A link to employee turnover intentions in public sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 45-56.
- Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers. *Journal of Services Research*, 9(2), 51-80.
- Siu, O. L. (2002). Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 40, 218-229.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174-209.
- Song, H. (2007). Literature review of teacher job satisfaction. *Chinese Education and Society*, 40(5), 11-16.
- Song, J. H., Martens, J., McCharen, B., & Ausburn, L. J. (2010). *The complex structure of teacher turnover intention: Multi-structural relationships among organizational culture, job autonomy, and turnover intention in CTE teachers*. Retrieved March 15, 2011, from [http://www.public.iastate.edu/~laanan/ACTER/2010/discussants/Discussant\\_Morgan.Lewis.pdf](http://www.public.iastate.edu/~laanan/ACTER/2010/discussants/Discussant_Morgan.Lewis.pdf)
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2),

522-552.

- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13*, 693-713.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision justification. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, (Vol. 3 pp. 235-282). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tekleab, A. G., & Chiaburu, D. S. (2011). Social exchange: Empirical examination of form and focus. *Journal of Business Research, 64*, 460-466.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational. Justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal, 48*, 146-157.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-295.
- Theobald, N.D., & Michael, R.S. (2001). Teacher Turnover in the Midwest: Who Stays, Leaves, and Moves? (Report No. NCREL-10). Naperville, IL: North Central Regional Educational Laboratory. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 482905)
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., & Barsky, A. P. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin, 129*, 914-945.
- Townsend, A. M. (2000). An exploratory study of administrative workers in the arts: Are they really different from for-profit workers? *Public Personnel Management, 29*, 423-434.
- Tsui, A.S., & Gutek, B.A. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Ugrin, J. C., Odum, M. D., & Pearson, J. M. (2008). Exploring the importance of mentoring for new scholars: A social exchange perspective. *Journal of Information Systems Education, 19*(3), 343-350.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social

- processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Vroom, V. H. (1982). *Work and Motivation*. Malabar, FL: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Walster, E., Traupman, S., & Walster, G. (1978). Equity and extramarital sex. *The Archives of Sexual Behavior*, 7, 127-142.
- Wang, C. Y. -P., Chen, M. -H., Hyde, B., & Hsieh, L. (2010). Chinese employees' work values and turnover intentions in multinational companies: The mediating effect of pay satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 38(7), 871-894.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Werbel, J. D., & Henriques, P. L. (2009). Different views of trust and relational leadership: Supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7-8), 780-796.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 1-119.
- Wikaningrum, T. (2007). Coworker exchange, leader-member exchange, and work attitudes: A study of coworker dyads. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9, 187-215.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77, 910-917.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1992). The effect of turnover on work satisfaction and mental health: Support for a situational perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 603-615.

- Yukl, G., & Michel, J. (2006). Proactive influence tactics and leader-member exchange. In C. A. Schriesheim & L. Neider (Eds.), *Power and influence in organizations: Research in Management* (pp. 87-103). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2006, October). *Teacher job satisfaction in Cyprus: The results of a mixed-methods approach*. Paper presented at the Commonwealth Council for Educational Administration and Management conference, Nicosia, Cyprus.
- Zhou, X., & Schriesheim, C. A. (2008). Supervisor-subordinate convergence in descriptions of leader-member exchange (LMX) quality: Review and testable propositions. *Leadership Quarterly*, 20, 920-932.



## 附 錄 一

### 領導者—成員交換關係、教師工作滿意度與教師離職傾向調查問卷

指導教授：吳政達博士

敬愛的老師，您好：

本問卷的主要目的在於瞭解國民中學領導者—成員交換關係、教師離職傾向與教師工作滿意度的關係和現況，以作為未來學術研究和改進國民中學教師工作環境的參考。本問卷所得結果絕對保密，只做綜合分析、不做個別意見探討，且純為學術研究與未來經營學校參考之用，請您安心作答。

感謝您撥冗填答本問卷，您的意見對本研究非常重要，感謝您的支持與協助！

敬祝

教安

國立政治大學教育行政與政策研究所

研究生：陳政樺 敬上

填答說明：

- 一、本問卷共分四個部分，第一部分為「基本資料」，第二部分為「領導者—成員交換關係調查表」，第三部分為「教師工作滿意度調查表」，第四部份為「教師離職傾向調查表」。
- 二、請您依實際情形，在□內打「v」，每一題只能勾選一個選項，每題均請作答，請勿遺漏。

### 第一部分 基本資料

- 1.性別： (1)男     (2)女
- 2.年齡：\_\_\_\_\_歲
- 3.服務年資：\_\_\_\_\_年
- 4.學歷： (1)專科     (2)大學     (3)碩士     (4)博士
- 5.現職： (1)教師兼任行政人員     (2)導師     (3)專任教師
- 6.承上，服務於本校的年資：\_\_\_\_\_年
- 7.學校班級數：\_\_\_\_\_班

## 第二部分 領導者—成員交換關係調查表

請您依平日的了解，在適當的□內打✓。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1. 我欣賞校長的為人	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 和校長一起工作是相當有意義的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我和校長相處愉快	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 無論對事情了解與否，校長在我犯錯時會替我說話辯護	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 當我被批評攻擊，校長會挺身而出	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 當我犯了無心之過，校長會在大家面前替我辯護	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我願意為校長作工作要求以外的付出	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 為了校長，我不介意增加額外的學校工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 為了校長，我不介意做超出職責範圍內的學校工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 校長的專業知識是有目共睹的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 校長的專業技能是眾所周知的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 校長的專業知識與能力讓我印象深刻	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 第三部分 教師工作滿意度調查表

請您依平日的了解，在適當的□內打✓。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
13. 傳授知識及教育他人讓我覺得工作很重要	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 學生和家長們都很尊敬我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我所培育的學生對社會有所貢獻	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 看見學生進步令我感到滿足	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我的工作能讓我發揮潛能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我的工作讓我有成就感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 當一位教師符合我的理想	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我每天在學校要講很多話，感到有壓力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 工作繁忙，我甚至連假日都很少休息	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我時常感到精疲力盡	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
23. 工作耗費我所有精力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我的薪水與其他行業的人相比並沒有比較好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 我對於收入感到不滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我對於津貼和獎金感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 我對於最近的加薪感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 除了工作需要，我不想跟校長說話	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 我不太在意校長	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 校長很關心我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 校長對我們有差別待遇	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 我與主任或校長關係良好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 在學校很少有同事跟我真誠講話	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 同事會熱心協助我解決困難	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 我與大多數的同事關係良好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 學校同事很少人瞭解我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 第四部分 教師離職傾向調查表

請您依平日的了解，在適當的內打✓。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
37. 我有意在近期內離開本校	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 我有從事其他行業的打算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. 我經常考慮想要辭掉教職	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**【感謝您的填答】**






附 錄 二

領導者—成員交換關係調查表 使用同意書

茲同意國立政治大學教育行政與政策  
研究所研究生陳政樺使用本人所編製之  
「領導者—成員交換關係量表」，作為其研  
究論文之使用工具。

量表編製者：

吳政達 

中華民國 100 年 4 月 26 日




附 錄 三

教師工作滿意度調查表 使用同意書

茲同意國立政治大學教育行政與政策  
研究所研究生陳政樺使用本人所編製之  
「教師工作滿意度問卷」，作為其研究論文  
之使用工具。

量表編製者：

吳政達 

中華民國 100 年 4 月 26 日