

# 國民中小學校長工作價值觀、重要他人支持、自我效能感對其工作選擇的影響研究

席榮維\*

## 摘要

本研究旨在探討校長工作價值觀、重要他人支持、自我效能感對其工作選擇的影響情形，先進行文獻探討，作為架構研究的理論基礎，再以 404 名之校長為正式問卷施測樣本，問卷回收整理後分別以描述統計、*t* 考驗、相關分析、變異數分析及線性結構模式分析探討。本研究之主要研究發現如下：

- 一、國民中小學校長在工作價值觀、重要他人支持、自我效能感與工作選擇的量表的得分現況屬於中高以上程度。
- 二、女性校長在工作價值觀量表、重要他人支持量表、自我效能感量表及工作選擇量表的得分顯著低於男性校長。
- 三、國中校長在重要他人支持量表及工作選擇量表的得分顯著低於國小校長。
- 四、擔任校長 13 年以上者在工作價值觀量表、重要他人支持量表、自我效能感量表及工作選擇量表的得分顯著高於其它年資校長。
- 五、南部縣市校長在工作價值觀量表、重要他人支持量表、自我效能感量表及工作選擇量表的得分顯著低於其它地區校長。
- 六、工作價值觀、重要他人支持、自我效能感與校長工作選擇具高度相關。
- 七、工作價值觀、重要他人支持、自我效能感對校長工作選擇有顯著影響力。
- 八、校長自我效能感對其工作選擇的影響力最大，重要他人支持次之，工作價值觀的影響力最小。

最後，根據研究結果提出相關建議，以供教育行政機關、校長培育中心之參考。

**關鍵字：**工作價值觀、重要他人支持、自我效能感、工作選擇

---

\* 政治大學教育學博士

# 國民中小學校長工作價值觀、重要他人支持、自我效能感對其工作選擇的影響研究

席榮維

## 壹、緒論

「有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校」(As is the principal, so is the school)。可見校長一職之重要性，但是在探討校長的延攬、甄選、培育及領導行為相關議題之前，存在一個值得探討的先決問題，學校的領導者究竟是從何而來？許多人小時候的志願是當老師，但相當奇特的是，長大以後想當校長的夢想在教學現場並不多見，甚至有校長戲稱自己因為什麼都不會，所以才來當校長（黃萬成，2002），雖是自謙之詞，但是也可以反映出多數的校長並非是一開始就有意擔任校長工作，尤其是在師資培育的過程並未強調培養教師的領導技能，加上缺乏有系統的校長延攬方案，導致校長通常是教師自我選擇(self-select)的結果(林明地，2002；Educational Research Service, 1998；Fullan, 1997；Sarason, 1996)，因此探究為何有人想當校長這個問題是屬於校長培育和甄選制度設計的先決問題，非常值得學者深入探究。

成為校長之後，雖然會有待遇和社會地位的提昇，但是同時也會面對更多的責任、工作時數、專業挑戰及校長遴選壓力，單從外在客觀因素而言是無法加以解釋，而學者（李惠茹、唐文慧，2004；武曉霞，2001；游美惠、柯伯昇，2004；馮秋桂，2003；翟智怡，2000；鄭菜月，2002；Eckman, 2004；Rhodes, 2001；Shakeshaft, 1989；Schmidt, 2002；Young & McLeod, 2001）關切的焦點是女校長為何比較少？哪些原因造成女校長比較少？男女校長是否有差異？...等等，亦無法解釋影響校長工作選擇的背後原因。

若是單從個體工作選擇的角度來看，工作價值觀(work values)即工作者對其工作本身、工作歷程或工作結果之主觀價值判斷（李元墩、鍾志明，2001；吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏，1996；Robbins, 2005；Super,

1970)；自我效能感 (self-efficacy) 是個人對他自己是否有能力來完成某項特定任務的一種判斷(Bandura, 1997)，至於重要他人 (significant others) 在每個人的生長過程中扮演著關鍵性的角色，常會影響個人的生涯選擇(徐西森，2002；劉淑慧、林怡青，2002)，若能結合這三個與工作選擇有關的重要概念，作為校長工作選擇研究的主題，應該可以澄清個別變項研究的盲點，增加對校長工作選擇的認識。本研究的目的如下：

- 一、分析國民中小學校長工作價值觀的現況。
- 二、探討重要他人對於國民中小學校長的支持程度。
- 三、瞭解國民中小學校長自我效能感的現況。
- 四、分析工作價值觀、重要他人支持、自我效能感與工作選擇的關係。
- 五、探討工作價值觀、校長自我效能感與重要他人支持對於校長工作選擇的影響。
- 六、依據以上研究結果提出具體建議，以供教育行政機關、校長培育機構作為校長培育、甄選時之參考。

## 貳、文獻探討

### 一、工作選擇的概念源起

傳統上人力資源理論都是假設每個職位都有許多符合條件的人，因此人力資源部門必須扮演類似法官的角色，以公平客觀的方式為公司選出最適當的人，但是當人力供需失衡時，出現需求大於供給時，這種理論便出現漏洞，因為根本沒有人來應徵。Behling、Labovitz 與 Gainer (1968) 認為既有理論無法解決美國六〇年代所面臨的工程師短缺的困境，是因為忽略應徵者的觀點，因為傳統的人力資源主管根本不知道應徵者是如何選擇工作的，因此才提出工作選擇 (job choice) 的概念。而教育界先前也只關注校長甄選的公平性與正當性，但是當美國各學區陸續出現校長荒時，上述研究就顯得無能為力，因此 Pounder 與 Miller (2001) 開始利用工作選擇理論分析高中校長的職務，透過對候用校長的問卷調查，瞭解中學校長的職務吸引力何在，據此設計適合的校長延攬、甄選和培育制度。

另外，個體工作選擇結果則明顯地與受雇後的工作態度和行為有關，在人力資源管理的研究中常稱為人力資源的產出 (human output)，這不僅與當時的工作滿足有關，同時與個人是否選擇離開組織有關 (Barber,

1994；Robbins, 2005），因此測量現職人員的工作選擇其實可以藉由工作滿足、組織承諾和工作投入中反映出來，而這些變項皆為學校行政研究的重要變項，且校長的工作滿足、留職承諾和工作投入等深具實務應用的價值。所以本研究以工作滿足、留職承諾及工作投入作為測量校長工作選擇的變項，以彰顯校長工作選擇研究的重要性。

## 二、影響工作選擇的因素研究

影響工作選擇的研究多分為客觀理論取向、主觀理論取向及關鍵接觸取向（Barber, 1994；Behling et al., 1968；Pounder & Merrill, 2001；Tom, 1971；Young et al., 1989），茲分述如下：

### 1、客觀理論取向

客觀理論（objective theory）認為人是經濟的動物，會選擇從事薪資、福利較高的工作，而迴避低投資報酬率的工作，也就是說人選擇工作是根據客觀上工作的優缺點加以選擇，因此個體將會選擇待遇最高和福利最好的工作，當然應徵者也會考慮到工作的升遷、成長和地點等客觀因素，而這些因素對應徵者而言，將各自有扮演著不同的重要性。

影響校長工作選擇的因素或許亦可以由客觀理論的研究取向可見一斑，因為無論中外各級學校的校長待遇和社會地位絕對是高於教師，因此獲得較高的待遇有可能是選擇校長工作的原因之一。然而客觀理論並不能充分解釋校長的工作選擇。首先，校長的待遇卻沒有高到如此令人心動，許多校長往往反映所得與付出並不相稱，雖然薪資較高但是校長必須負擔更重的工作責任、較長的工作時數（Crow & Glasscock, 1995；Educational Research Service, 1998；Howley et al., 2005；Moore, 1999；Moorman, 2003；Pounder & Miller, 2001）。其次，如果純粹為了追求更高的待遇的話，以校長的能力應該可以選擇其它更高薪的工作，而且我們也不樂見有人僅僅為了較高的待遇而擔任校長，所以應還有其它的因子影響著校長的工作選擇。

### 2、主觀理論取向

主觀理論（subjective theory）強調人的心理社會層次的需求，認為人會選擇滿足自身心理需求的工作，這與 Super（1990）認為職業發展的過程就是個體自我概念發展與實踐的過程有異曲同工之妙。而從主觀理論取向

來探討影響校長工作選擇的因素中，強調校長的內心需求，而文獻中最常提及的不外乎：對教育產生改變、影響更多的學生和有機會實踐自己的能力（Bates, 2003；Battle, 2005；Crow & Glasscock, 1995；Howley et al., 2005；Moore, 1999；Moorman, 2003；Pounder & Miller, 2001；Shen, Cooley, & Ruth-Smith, 1999）。因此在校長進行工作選擇時，也應該是在發展和實踐校長的自我概念，尋求自我的滿足的過程，所以個體之所以會選擇擔任校長，應該是對於教育有所想法，並且有意付諸行動。

### 3、關鍵接觸取向

關鍵接觸（critical contact）認為人對於工作的選擇，不完全是主觀或客觀因素，因為每一個工作性質和要求不同，其實是難以客觀地進行比較，另一方面由於對於工作的真正內容並沒有深刻地瞭解，因此通常找工作的人是根據最初與組織接觸時的經驗，便決定工作選擇，所以面談的過程和招募措施會影響個體的工作選擇。

而對於許多沒有擔任過行政的教師而言，對於校長一職只有模糊的印象，根本無法談到理性的選擇（陳寶山，2005；Brown, 2002；Fullan, 1997；Huberman, 1985），既然教師本身對校長工作沒有通盤瞭解，旁人的看法便能左右自己的判斷，因此從關鍵接觸理論的另一個角度來看，他人的支持與鼓勵對於校長工作選擇扮演著相當重要的角色。

現有的工作選擇理論各自有相關研究可以支持，學者們一直希望能整合出一個理論，但是卻一直無法如願（Power & Aldag, 1985），主要是因為三種性質不同的理論取向，其各自所包含的元素是難以明確列出的，而且彼此又存在著相關性，從統計分析方法上是難以釐清變項之間的關係（Barber, 1994；Breugh, 1992；Cooper & Richardson, 1986）。因此，本研究採用更具體且易於測量的元素來探討影響校長工作選擇的因素。

## 三、客觀理論取向--工作價值觀

價值觀是指個人在檢驗相關人、事、物的適當性、重要性、社會意義性時，所依據的價值標準，個人依據此一標準，而作出價值判斷。而工作價值觀屬於整體價值觀系統的一部份，故具有價值觀的一切屬性。工作價值觀與行為之間存在著某種關係，屬於個人在工作方面一種偏好性的陳

述，它代表了個人的意願與工作傾向，是一種持久性的信念與標準，會影響個人態度與工作的滿足，且會支持或導引個人在選擇職業、離職與工作表現時的動向（李元墩、鐘志明，2001；吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏，1996；張順發、羅希哲，2005；Brown, 2002；Super, 1970）。簡單的說，工作價值觀就是一種理想、目的、可達到的目標，並可在工作中實現，甚至是工作後的結果。

客觀理論取向強調人會因為外在客觀因素選擇工作，而每一項工作都是有苦有樂，所以除了討論客觀的薪資、待遇和福利之外，更需考量到因為個人偏好的不同，相同的工作條件所產生的吸引力也不盡相同。因此本研究採用工作價值觀作為校長工作選擇的影響因子，並特別強調以「成就聲望」與「成長發展」兩個層面，以突顯教師與校長工作的差異。

#### 四、主觀理論--自我效能感

自我效能感乃是個人相信他置身於某種特定情境下，能實行或完成特定行為或任務的能力知覺或判斷。這種能力知覺可能影響了個體所付出的努力、持續時間、動機等。也就是說自我效能感是個人對他自己是否有能力來完成某項特定任務的一種判斷(Bandura,1997)。自我效能感的本質是一種自我信任，是一個人對自己成功執行某項行為的信念，即使有誘人的成果及增強措施，如果人們不相信自己的能力時，也不會奮勇向前，全力以赴（王新超譯，2002；宋玲蘭和林溥鈞譯，2001；Yukl, 2002）。行為表現與自我效能的向度有密切的關係，效能預期是能力與行為的判斷，而結果預期則是行為與結果的判斷。

主觀理論取向強調人會為了滿足自身的心理需求而選擇工作，而個人的自我概念發展的過程中，自我的效能感是左右自我概念發展的重要因素，由於對自我能力的肯定，自我概念才能不斷地發展，追求更高層次的自我實踐。因此對於校長而言，有自信能扮演好校長的角色，並且相信校長一職能對教育產生影響，才是影響其主觀感受的因子，因此本研究將其分別命名為領導自我效能與一般領導效能，加以探討這兩種效能感對於校長工作選擇的影響。

## 五、關鍵接觸取向--重要他人

重要他人係指在個體生活環境中對其影響最大的人(張春興, 2006)。個體在發展過程中,與生俱有的需求體系和調整體系中,逐漸意識到自己,同時自己注意到自己的需求和要求他人的肯定之需求同樣重要。因此,為了得到重要他人的肯定,會接受重要他人的價值觀來發展形成自我、詮釋外界。重要他人在每個人的生長過程中扮演著關鍵性的角色,當一個人感覺到被重要他人接受、被尊重、被愛,那麼其自尊也就在同時獲得了最強而有力的滋養;相對的,當感覺到自己是不被接納的同時,許多負向的結果,包括情緒、想法以及行為也就因此產生(鄭茱月, 2002; Lackovic-Grgin, Dekovic & Opacic, 1994)。所以獲得父母、老師、同學和好朋友等重要他人較多支持的人會比較看重自己,而愈沒有獲得重要他人支持的人其自尊也愈低。

關鍵接觸取向認為個體在訊息不完備的情況下,會因為他人的態度而影響選擇。而女性主義的研究多強調配偶的態度對於女校長的影響(洪瑞璇, 2004; 陳艷紅, 2001; 馮秋桂, 2003; 翟智怡, 2001; Fassinger, 1985; Rhodes, 2001; Shakeshaft, 1989)。然而來自於上級的支持與鼓勵對於校長而言,更顯得非常重要,因為這可以說是確認他們適合擔任行政工作,這種上級對下屬的支持與鼓勵的關係,不僅將有助於新手克服各種挑戰,同時提供專業建議,更重要是提供新手引薦給他人認識的功能(白亦方譯, 2001; Bates, 2003; Kim, 2004; Marshall & Kasten, 1994; Young & McLeod, 2001),因此本研究將分別探討家人支持與職場支持對校長工作選擇的影響。

# 參、研究設計與實施

## 一、研究架構

本研究以「工作價值觀、重要他人支持和自我效能對於校長工作選擇的影響」為主題研究,並依文獻探討的結果,所定之研究架構,包括:(一)背景變項;(二)工作價值觀;(三)重要他人的支持;(四)自我效能感;(五)

工作選擇，其向度及內容詳如圖 1 所示。

## 二、研究工具

本研究問卷係由分別由校長工作價值觀量表、重要他人支持量表、自我效能感量表、工作選擇量表等四個子量表所組成。工作價值觀量表修改自吳鐵雄等人（1996）所編之工作價值觀量表，唯該量表題數較多，故本研究僅採用與校長工作選擇關聯性較強的成就聲望、成長發展等二個層面代表工作價值觀；重要他人支持量表係修改自謝菊英（2002）所編之國小校長工作壓力與社會支持問卷而來，修訂後問卷包含家人的支持和職場的支持；自我效能量表旨在瞭解校長領導方面的自我效能情形，量表修改自 Dimmock 與 Hattie（1996）所編之校長自我效能量表而來，其內容向度包括個人領導自我效能和一般領導自我效能；工作選擇量表在瞭解校長的工作選擇，量表可分為四個部分，工作滿足部分係修改自 Stemple（2004）所編之中學校長工作滿足問卷而來，分為內在滿足及外在滿足；工作投入部分，修改自 Poppenhagen（1977）針對校長工作投入所設計的問卷而來，而留職承諾部分則修改自林秋風（2003）台灣地區國民小學校長組織承諾現況調查問卷而來。本研究所採用之問卷皆為信度、效度良好之問卷修改而來，並經預試分析處理，屬於信度、效度良好之研究工具。

## 三、研究對象

本研究以台灣地區（含台北市、高雄市及金馬地區）之現職公立國民中小學校長為研究對象，共計對 404 位校長寄發問卷。回收後可用問卷為 292 份，回收率為 72.3%，應屬於可接受之範圍。

## 四、實施過程

本研究以學校區位（北、中、南、東及離島）、學校類別（國中、國小），採用「分層隨機抽樣」進行取樣後，每層次按母群體的比例來抽取樣本後，以直接郵寄方式進行調查研究。

## 五、資料處理

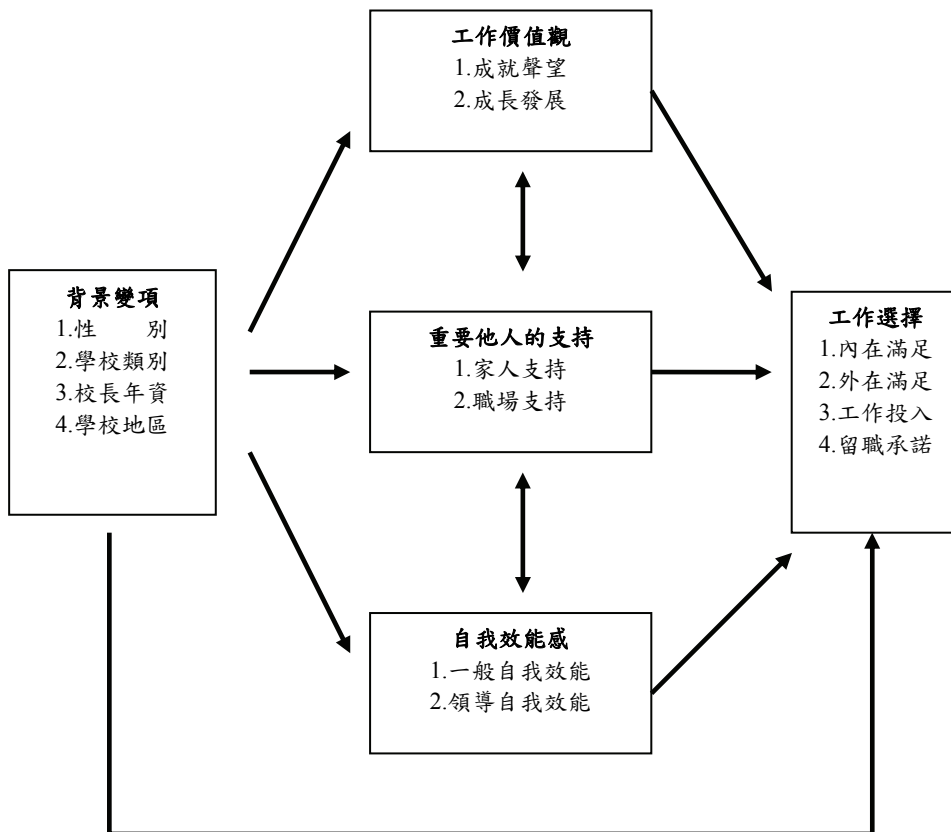
問卷回收後先將缺答七題以上者逕予刪除，並利用 SPSS 12.0 版和 LISREL8.71 行統計分析，並採用以下步驟：

- 1、描述統計分析：以平均數、標準差，瞭解校長工作價值、重要他人



支持、自我效能感及工作選擇的現況。

- 2、*t* 考驗：以學校類別、性別為自變項，以各量表的得分為依變項，使用 *t* 考驗瞭解不同性別校長之間的差異情況。
- 3、單因子變異數分析與薛費法事後比較：以校長的人口變項為自變項，以各量表為依變項，進行單因子變異數分析，考驗不同之校長在各量表的差異情形。若 *F* 值達到顯著水準，則再以薛費法進行事後比較，以瞭解各組平均數之間的差異。
- 4、積差相關分析：運用相關分析，分析校長工作價值觀、重要他人支持、自我效能感及工作選擇之相關情形。
- 5、結構方程式模型分析：以校長工作價值、重要他人支持及自我效能感為前因變項，以校長工作選擇為後果變項，探討其對校長工作選擇的影響情形。



圖一 研究架構圖

## 肆、研究結果與討論

本節首先探討國民中小學校長在工作價值觀、重要他人支持、自我效能感與工作選擇的現況；其次，分析不同背景變項的校長之差異情形；接著進行相關分析；最後探討工作價值觀、重要他人支持、自我效能感對校長工作選擇影響力，茲分述如：

### 一、校長工作價值觀、重要他人支持、自我效能感及工作選擇的現況

本研究發現國民中小學校長各量表的每題平均得分數皆在 3 至 4 之間，在五點量表中屬於中高以上的程度。由此可見，國民中小學校長在工作價值觀、重要他人支持、自我效能感及工作選擇上的感受情形良好。究其原因，可能與校長職位是教育人員所能追求的最高職務，並且具有較大的發揮空間有關。

表 1 校長在各量表之平均數、標準差摘要表

量表名稱	題數	有效樣本數	平均數	標準差	每題平均得分
工作價值觀	14	286	58.22	7.74	4.16
重要他人支持	18	286	69.25	9.68	3.85
自我效能感	18	285	71.91	9.45	3.99
工作選擇	33	291	125.93	18.00	3.82

### 二、不同變項在校長工作價值觀、重要他人支持、自我效能感及工作選擇的差異狀況

#### (一) 校長工作價值觀量表的差異情形

國民中小學校長的產生方式相當一致，皆為教育人員所能追求的最高職務有關，因此其工作價值觀得分會相當接近；而呈現 13 年以上（第四任）的校長更能肯定自己而瞭解自己為何而工作，或許因此而得分較高；至於男性校長優於女性校長及南部的校長得分低於其它地區，則仍有待未來研

究者進一步研究探討。

### (二) 重要他人支持量表的差異情形

國民中學一方面要面對升學壓力，而又要處理學生輔導管教的難題，因此國中校長會需要更多人的支持與鼓勵才有辦法繼續經營校務，以致於在重要他人支持量表的得分較低；而 13 年以上（第四任）的校長因為在整個校長生涯已經達到成熟，更能受到外界的支持與肯定；此外，校長一職必須長期投入工作，早出晚歸不易受到家人的支持，以致女性校長的重要他人支持感受較低；至於南部的校長得分低於其它地區，則仍有待未來研究者進一步研究探討。

### (三) 自我效能感量表的差異情形

國中與國小的組織運作模式十分相近，因此對於校長領導能力的要求也相似；而 13 年以上（第四任）的校長因為在整個校長生涯已經達到成熟，更能隨心所欲；此外，男性校長優於女性校長，其結果與 Lucas (2003)、Lyons 與 Murphy (1994) 的研究結果一致，可能是因自我效能感與重要他人支持有關，而女性校長在重要他人支持的得分較低所致，亦有可能是自我效能感高低，完全是個人感受所致，女性校長的自我效能感較低是因為女性校長對於教育的期望過高，導致失望也高所致，唯本研究並非性別研究，故有待未來研究者進一步探討；至於南部的校長得分低於其它地區，則仍有待未來研究者進一步研究探討。

### (四) 工作選擇量表的差異情形

國民中學一方面要面對升學壓力，而又要處理學生輔導管教的難題，因此國中校長會有不如歸去的感覺，以致於工作選擇得分較低；而 13 年以上（第四任）的校長在整個校長生涯已經達到成熟，對於校長工作勝任愉快，且子女已經長大有更多的時間可以投入校務，以致於得分較高；此外，工作選擇與重要他人支持有關，而女性校長在重要他人支持的得分較低，所以導致女性校長的工作選擇得分較低；至於南部的校長得分低於其它地區，則仍有待未來研究者進一步研究探討。

表 2 校長在各量表之得分差異情況摘要表

	背景變項	工作價值觀	重要他人支持	自我效能感	工作選擇
類別	1、國中 2、國小	無顯著差異	2>1	無顯著差異	2>1
年資	1、1~4 年 2、5~8 年 3、9~12 年 4、13 年以上	4>1 4>2 4>3	4>1 4>2 4>3	4>1 4>2 4>3	4>1 4>2 4>3
性別	1、男 2、女	1>2	1>2	1>2	2>1
學校地區	1、北部 2、中部 3、南部 4、東部及離島	1>3 2>3 4>3	1>3	1>3 2>3 4>3	1>3 2>3 4>3

### 三、工作價值觀、重要他人支持、自我效能感及工作選擇的相關狀況

由表3所示，工作價值觀、重要他人支持、自我效能感與工作選擇的相關係數都很高，均達.001的顯著水準，顯示本研究的變項之間有高度正相關存在。

表 3 工作價值觀、自我效能感、重要他人支持與工作選擇之相關分析

	工作價值觀	重要他人支持	自我效能感
重要他人支持	.645***	1	
自我效能感	.802***	.789***	1
工作選擇	.681***	.792***	.816***

註 \*\*\* p<.001

### 四、工作價值觀、重要他人支持、自我效能感與工作選擇之互動模式

### (一) 模式建構與說明

文獻中指出工作價值觀、重要他人支持及自我效能感各自對於校長工作選擇是有正面的影響，經過相關分析後也發現四者之間具有顯著正相關。因此，本研究以 LISREL 8.71 進行分析，以驗證校長工作價值觀、重要他人支持、自我效能感對校長工作選擇互動模式之適配度與影響力。

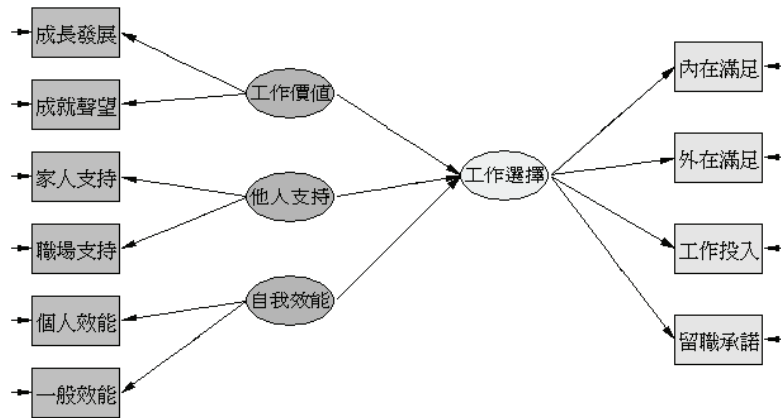


圖 2 校長工作價值觀、重要他人支持、自我效能感與工作選擇的互動模式假設圖

本模式共有四個潛在變項：工作價值觀、重要他人支持、自我效能感等三個前因變項，及校長工作選擇一個後果變項。而在測量變項方面共有：成長發展 (X1)、成就聲望 (X2)、家人支持 (X3)、職場支持 (X4)、個人領導自我效能 (X5)、一般領導自我效能 (X6)，等六個前因測量變項，和內在滿足 (Y1)、外在滿足 (Y2)、工作投入 (Y3)、留職承諾 (Y4) 等四個後果測量變項。

而在結構部分， $\gamma_{11}$  代表工作價值觀對工作選擇的影響效果； $\gamma_{12}$  代表重要他人支持對工作選擇的影響效果； $\gamma_{13}$  代表自我效能感對工作選擇的影響效果。

### (二) 模式適配度指標之結果分析

本研究的模式評鑑指標參酌余民寧 (2006, 133~134 頁) 所列舉之評鑑標準。首先在整體適配度指標部分，雖然卡方值為 1323.99，達到顯著水準，顯示本模式不適合，但卡方值受到樣本數多寡影響很大，實不宜作

為評鑑模式唯一標準，而本模式之標準化均方根殘差（SRMR）為 0.029、適配度指標（GFI）為 0.92，其數值皆符合模式評鑑標準因此本研究模式之整體適配度應屬於可以接受之範圍，而在比較適配度指標部分，正規化適配指標（NFI）為 0.98；非正規適配化指標（NNFI）為 0.97；比較適配度（CFI）為 0.98，顯示本研究模式具有良好的比較適配度。而在精簡適配度指標部分，精簡正規化適配指標（PNFI）為 0.63，亦顯示本研究模式符合精簡適配度。

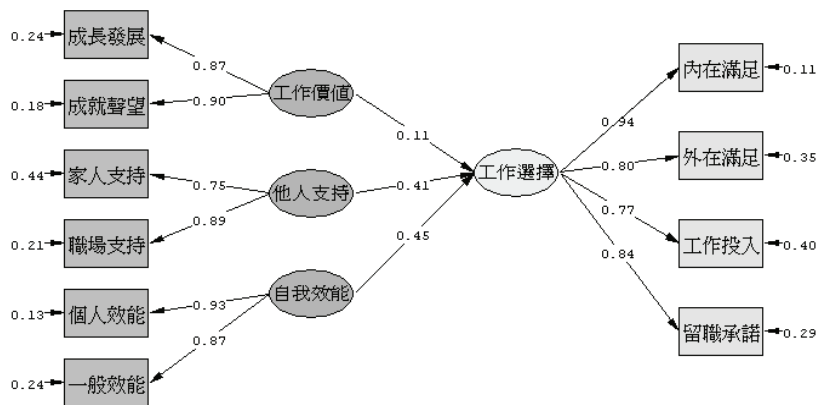


圖 3 校長工作價值觀、重要他人支持、自我效能感與工作選擇的互動模式（標準解）

表 4 本研究之模式適配度參數估計結果

參數	因素負荷量	t 值	參數	誤差變異數	t 值	R <sup>2</sup> 值	評鑑指標
λX1	0.87	17.30***	δ1	0.24	6.81***	0.76	CFI = 0.98 NFI = 0.98 NNFI = 0.97 PNFI = 0.63 χ <sup>2</sup> = 1323.99 SRMR = 0.029 GFI = 0.92 γ11 = 0.11 γ12 = 0.41 γ13 = 0.45
λX2	0.90	18.23***	δ2	0.18	5.30***	0.82	
λX3	0.74	14.08***	δ3	0.45	10.37***	0.56	
λX4	0.88	17.90***	δ4	0.22	6.30***	0.79	
λX5	0.94	20.18***	δ5	0.12	6.07***	0.87	
λX6	0.87	18.10***	δ6	0.25	9.25***	0.76	
λY1	0.94	-----	ε1	0.11	6.39***	0.89	
λY2	0.80	19.29***	ε2	0.35	10.52***	0.65	
λY3	0.77	17.72***	ε3	0.40	10.76***	0.60	
λY4	0.84	21.61***	ε4	0.29	10.07***	0.71	

註 \*\*\* p < .001

### (三) 各參數估計值

而圖 2 所示，在工作價值觀至校長工作選擇的徑路係數( $\gamma_{11}$ )為 0.11，其 t 值為 3.67；重要他人支持至校長工作選擇的徑路係數( $\gamma_{12}$ )為 0.41，其 t 值為 13.69；而在校長自我效能至工作選擇的徑路係數( $\gamma_{13}$ )為 0.45，其 t 值為 15.04，皆已達 0.01 顯著水準。亦即前因變項一(工作價值觀)、前因變項二(重要他人支持)、前因變項三(自我效能感)及後果變項一(校長工作選擇)具有顯著的影響力。

而校長自我效能感對於其工作選擇的影響力最大，其次為重要他人支持，工作價值觀的影響力最小。由此可見，校長的自我效能感是最關鍵的因素，其次為重要他人支持，而工作價值觀對於現職校長的工作選擇影響力最小。

## 伍、結論與建議

### (一) 結論

1、校長在工作價值觀、重要他人支持、自我效能感及工作選擇量表的得分情況良好

本研究發現校長在各量表的題平均題數皆接近於 4，在五點量表中屬於中高以上程度。可以顯示目前國民中小學校長在工作價值觀、重要他人支持、自我效能感及工作選擇上的感受良好。

2、背景變項在工作價值觀量表、重要他人支持量表、自我效能感量表及工作選擇量表上的得分有顯著差異的情形存在

- (1) 女性校長在工作價值觀、重要他人支持、自我效能感及工作選擇量表上的得分低於男性校長
- (2) 國中校長在重要他人支持與工作選擇量表上的得分顯著低於國小校長。
- (3) 擔任校長 13 年以上者在工作價值觀量表、重要他人支持量表、自我效能感量表及工作選擇量表的得分顯著高於其它年資校長。
- (4) 南部縣市校長在工作價值觀量表、重要他人支持量表、自我效能感量表及工作選擇量表的得分顯著低於其它地區校長。

### 3、工作價值觀、重要他人支持、自我效能感與工作選擇有高度相關

本研究發現校長的工作價值觀、重要他人支持、自我效能感與工作選擇量表四者之間有高度正相關存在，其中重要他人的支持與校長的自我效能感和工作選擇有關，值得教育主管當局注意。

### 4、校長工作價值觀、重要他人支持、自我效能感對於工作選擇有顯著影響

本研究發現在校長工作價值觀、重要他人支持、自我效能感對於校長工作選擇皆有顯著影響，其中校長本身的自我效能感扮演著最重要的影響因子，其次為重要他人支持，最後才是校長本身的工作價值觀。

## (二) 建議

### 1、對教育行政機關的建議

#### (1) 遴選具有良好工作價值觀的校長，以持續投入教育現場

根據本研究結果顯示，校長工作價值觀對於校長工作選擇有顯著的影響。因此，教育主管當局進行候用校長甄選及現職校長遴選時，不僅應著重校長本身的品德、學識與能力之外，亦應考量校長本身的工作價值觀。同時亦應採取積極有效的作為，形塑校長良好的工作價值觀，以鼓勵更多校長留在教育現場。

#### (2) 提供校長實質支持與鼓勵，扮演好重要他人的角色

根據本研究結果顯示，重要他人支持對於校長工作選擇有顯著的影響，而且其中又以職場支持最為顯著，因此，教育主管當局應將身段放軟，積極主動與校長溝通、協調，聽取校長來自教育現場的意見，在面對外界質疑與批判時，更能主動承擔壓力，提供校長實質的支持與鼓勵，這才能扮演好校長心中重要他人的角色，以留住更多的校長。

#### (3) 舉辦校長成長工作坊與經驗分享，積極提昇校長自我效能感

根據本研究結果顯示，校長自我效能感對於校長工作選擇有著顯著的影響，因此教育主管當局在推動各項教師研習與專業成長的同時，亦不應忽略校長本身專業成長的需求，舉辦各項成長工作坊、經驗分享，使校長能真正成為學習型學校的領導者，不斷吸收新知，以提昇校長的自我效能感。

### 2、對校長培育中心的建議

#### (1) 辦理校長成長學習活動，有效提昇校長自我效能感

根據本研究結果顯示，校長自我效能感對於校長工作選擇有顯著的影響，然而各縣市政府教育局多偏重於教師專業發展，對於校長專業成長則付之闕如，因此各校校長培育中心應積極主動辦理各項成長工作坊、經驗



分享，不僅提昇新手校長的自我效能感，更要協助資深校長不斷吸收新知，以提昇校長的自我效能感。

(2) 提供即時疑難解答，真正提供校長有效支持

根據本研究結果顯示，重要他人支持對於校長工作選擇有顯著的影響，而且其中又以職場支持最為顯著，因此校長培育中心若能扮演知識傳承的角色，提供校長即時疑難解答，必能對校長提供有效的支持，可以提昇校長的工作選擇。

## 參考文獻

- 王新超譯(2002)。組織和心理契約。(原著 P. Makin, C. Cooper, & C. Cox)。台北：五南。
- 白亦芳譯(2001)。校長辦公室的那個人：一種民族誌(H. F Wolcott 原著)。台北：師大書苑。
- 武曉霞(2001)。台北縣國中小女性校長領導行為及生涯發展之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏(1995)。工作價值觀量表之編製研究(統一編號：019044850074)。台北：行政院青年輔導委員會。
- 李惠茹、唐文慧(2004)。性別的多數、權力的少數：以台南市國中女教師的職業選擇與晉遷為例。師大學報，49(1)，29-52。
- 李元墩、鐘志明(2001)。企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究：以臺灣地區主要集團企業為例，長榮學報，4(2)，1-18。
- 余民寧(2006)。潛在變項模式：SIMPLIS 的應用。台北：高等教育。
- 宋玲蘭和林溥鈞譯(2001)。當代管理學。【原著：G. R. Jones, J. M. George, & C. W. L. Hill】。台北：麥格羅·希爾。
- 林明地(2002)。校長學：工作分析與角色研究取向。台北：五南。
- 林秋風(2003)。台灣地區國民小學校長組織承諾現況調查研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 洪瑞璇(2004)。高等教育行政體系裡的性別視域：大學女性院長之研究。教育研究集刊，50(4)，79-113。
- 徐西森(2002)。兩性性別角色、工作價值觀及生涯決擇之探討。輔導季刊，38(4)，43-54。
- 游美惠、柯伯昇(2004)。台灣地區國小校長職位晉遷的性別分析。教育

- 研究集刊，50(4)，45-77。
- 陳寶山 (2005)。學校行政理念與實踐。台北：冠學。
- 陳艷紅 (2001)。國民小學女性主管角色衝突與調適歷程。國立台中師範學院國民教育所碩士論文，未出版。
- 張春興 (2006)。張氏心理學辭典。臺北：東華。
- 張順發、羅希哲 (2005)。國小教師工作價值觀與組織承諾關係之研究。國民教育研究學報，14，79-111。
- 馮秋桂 (2003)。三位女性國小校長生涯發展歷程之研究—傾聽生命長河真情告白。國立屏東教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 黃萬成 (2002)。溪山清遠。載於台灣省政府 (主編)。國中小校長經驗談徵文專輯 (111-116頁)。南投：作者。
- 翟智怡 (2001)。高中職女性校長生涯發展歷程之研究。國立高雄師範大學輔導研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 劉淑慧、林怡青 (2002)。國三學生選擇甄選入學學充之抉擇歷程與其影響因素。中華輔導學報，11，71-124。
- 鄭茱月 (2002)。台北市國小女校長生涯發展歷程中重要他人及關鍵事件之研究。台北市立教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 謝菊英 (2002)。高屏地區國小女性校長工作壓力與社會支持之研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Barber A. E. (1994). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. New York: Thousand Oaks.
- Bates, C. S. (2003). *An analysis of the career orientation of secondary assistant principals in the state of Florida*. Unpublished doctoral dissertation, University of Central Florida, Orlando.
- Battle, T. S. (2005). *What are perceived to be the key motivating factors in the decision to become an elementary school principal, and to what degree are these motivators perceived to have been realized*. Unpublished doctoral dissertation, University of La Verne.
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting: A theoretical base. *Personnel Journal*, 47, 13-19.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and practice*. Boston, MA: PWS-KENT.
- Brown, D. (2002). The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction and success: A theoretical statement. *Journal of Counseling*

- and Development*, 80 (1), 48-56.
- Cooper, W. H., & Richardson, A. J. (1986). Unfair comparisons. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 179-184.
- Crow, G. M., & Glascock, C. H. (1995). Transformational leadership: Attractions of women and minority recruits to the principalship. *Journal of School Leadership*, 5(4), 356-378.
- Dimmock, C., & Hattie, J. (1996). School principals' self-efficacy and its measurement in a context of restructuring. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(1), 62-75.
- Donaldson, G. A. (1997). *On being a principal: The rewards and challenges of school leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eckman, E. W. (2004). Similarities and differences in role conflict, role commitment, and job satisfaction for female and male high school principals. *Educational Administration Quarterly*, 40(3), 366-387.
- Educational Research Service (1998). *Is there a shortage of qualified candidates for openings in the principalship? An exploratory study*. Arlington, VA: Educational Research Service.
- Fassinger, R. E. (1985). A casual model of college women career choice. *Journal of Vocational Behavior*, 27(1), 123-153.
- Fullan, M. (1997). *What's worth fighting for in the principalship*. NEW YORK: Teacher College Press.
- Howley, A., Andrianaivo, S. & Perry, J. (2005). The pain outweighs the gain: Why teachers don't want to become principals. *Teachers College Record*, 107(4), 757-782.
- Huberman, A. M. (1985). Educational change and career pursuits: Some findings from the field. *Interchange*, 16(3), 54-71.
- Kim, V. (2004). Gender difference in the preparation and promotion of community college. *Community College Review*, 31(4), 1-25.
- Lackovic-Grgin, K., Dekovic, M., & Opacic, G. (1994). Pubertal status, interaction with significantly lower others, and self-esteem on adolescent girls. *Adolescence*, 29 (115), 691-700.
- Lucas, S. E. (2003). *The development and impact of principal leadership self-efficacy in middle level schools: Beginning an inquiry*. Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association, Chicago. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 478 737)
- Marshall, C., & Kasten, K. L. (1994). *The administrative career: A casebook on entry, equity, and endurance*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Moore, D. (1999). *Where have all the principals gone?*. (ERIC Document

- Reproduction Service No. ED 429 368)
- Moorman, B. G. (2003). *Factors associated with the decision not to become 7-12 principals by those holding the license*. Unpublished doctoral dissertation, University of Northern Iowa.
- Poppenhagen, B. W. (1977). *A comparison of elementary school principals to junior/middle and senior high principals on perceived job related tension, participation in decision making, job involvement and job satisfaction*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 144 226)
- Pounder, D. G., & Merrill, R. J. (2001). Job desirability of the high school principalship: A job choice theory perspective. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 27-57.
- Power, D. J., & Aldag, R. J. (1985). Soelberg's job search and choice model: A clarification, review, and critique. *Academy of Management Review*, 10(1), 48-58.
- Rhodes, P. W. (2001). *Women in the high school principalship: A multicase study*. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*(11<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Sarason, S. B. (1996). *Revising the culture of the school and the problem of change*. New York: Teacher College Press.
- Shakeshaft, C. (1989). *Women in educational administration (updated ed.)* Newbury Park, CA: Sage.
- Shen, J., Cooley, V. E., & Ruhl-Smith, C. D. (1999). Entering and leaving school administrative positions. *International Journal of Leadership in Education*, 2(4), 353-367.
- Stemple, J. D. (2004). *Job satisfaction of high school principals in Virginia*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Super, D. E. (1970). *Work values inventory*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-592.
- Young, M. D., & McLeod, S. (2001). Flukes, opportunities, and planned interventions: Factors affecting women's decision to become school administrators. *Educational Administration Quarterly*, 37(4), 462-502.
- Young, P., Rinehart, J. S., & Place, A. W. (1989). Theories for teacher selection: Objective, subjective and critical contact. *Teaching & Teacher Education*, 5, 329-336.

# **A Study of Impact of Work Values, Significant Other's Support, and Self-efficacy on Junior High and Elementary School Principals' Job Choice**

Jung-Wei Hsi<sup>\*</sup>

## **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the impact of work values, significant other's support, and self-efficacy on principal's job choice. The sample included 404 principals. The data was analyzed by descriptive statistics, t-test, correlation, ANOVA, and LISREL model. The major findings were:

- 1.The principal's scores on work value, significant other's support, self-efficacy and job choice were moderately high.
- 2.The scores of female principals were significantly lower than the scores of male principals on work value, significant other's support, self-efficacy, and job choice.
- 3.The scores of junior high principals were significantly lower than the scores of elementary principals on significant other's support and job choice.
- 4.The scores of principalship of over 13years were the highest on work

---

\* Ph.D of National Cheng Chi University

value, significant other's support, self-efficacy, and job choice.

5.The scores of southern principals were the lowest on work value, significant other's support, self-efficacy, and job choice.

6.There was highly positive correlation among principal's work values, significant other's support, self-efficacy, and job choice.

7.The principal's job choice could be affected by work value, significant other's support, self-efficacy.

8.Principal's self-efficacy was the strongest indicator for job choice, significant other's support was the second one, and work value was the smallest one.

According to the results, suggestions for authorities of educational administration, School leadership academy were proposed.

**Keywords: work values, significant other's support, self-efficacy, job choice**