

# 科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

## 國中校長真誠領導、教師心理資本與教師工作投入之關聯性研究：信任的中介效果分析

計畫類別：個別型計畫  
計畫編號：MOST 103-2410-H-004-099-  
執行期間：103年08月01日至104年12月31日  
執行單位：國立政治大學教育學系

計畫主持人：吳政達

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：余品瑩  
碩士班研究生-兼任助理人員：王書敏  
博士班研究生-兼任助理人員：張雅婷

處理方式：

1. 公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢
2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否
3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：否

中華民國 104 年 12 月 31 日

中文摘要：組織行為研究順應正向心理學潮流，朝向正向組織行為之趨勢發展，而正向領導理論中，真誠領導對於部屬的影響層面較全面，所產生的正向組織行為亦較為明顯。再者，當組織員工知覺其領導者具有真誠領導特質，對其工作投入會產生正向積極的影響；心理資本能夠累積與保護個人資源，當成員正向心理資本愈高時，愈能促成工作投入；信任對於校長真誠領導、教師心理資本以及工作投入程度亦有正面的中介效果。據此，本研究的目的有四：一、探討校長的真誠領導行為與教師工作投入之關係；二、探討教師心理資本對於教師工作投入之影響；三、探討校長真誠領導對於教師工作投入受信任之中介影響；四、探討教師心理資本對於教師工作投入受信任之中介影響。

本研究以問卷調查方式蒐集臺灣地區國民中學教師之意見資料，並運用驗證性因素分析及結構方程模式分析等統計方法進行分析。首先透過驗證性因素分析確定量表的統計適配性，接著以積差相關矩陣呈現研究變項的關聯，並以Harman's單因素檢定法進行研究變項間共同方法變異的檢定，在確立無共同方法變異問題時，透過結構方程模式分析來理解真誠領導與其後果變項的可能關聯。

經過分析所得的結論共有四點：一、校長真誠領導對教師工作投入具有正向影響；二、教師心理資本對教師工作投入具有正向影響；三、教師信任對校長真誠領導與教師工作投入間的關係具有中介效果；四、教師信任對教師心理資本與教師工作投入間的關係具有中介效果。

本研究之貢獻在於進一步釐清校長真誠領導、教師心理資本與工作投入之關聯性以及信任之中介效果；改進先前研究對於理論上以及研究設計上的建議，並且運用驗證性因素分析及結構方程模式分析等統計方法進行分析。

中文關鍵詞：真誠領導、心理資本、工作投入、信任

英文摘要：In positive organizational behavior and positive leadership theory, authentic leadership can produced more apparently and impact group members more. When group members realized their leader have authentic characteristics, it could cause positive effects to work engagements; psychological capital could cumulative and protect members' personal resources, and contributed work managements; trust could mediate the relationships among principle' s authentic leadership, teachers' psychological capital and work engagements. Thus, this study has four purposes: First, to explore the effect of principle' s authentic leadership on teachers' work engagement. Second, explore the effect of teachers' psychological capital on work engagement. Third, further understand the mediating effect of trust on principle' s authentic leadership and teachers' work engagement. Last, understand the mediating effect of trust on teachers' psychological capital and teachers' work engagement. This study is conducted through questionnaire survey in order to collect opinions of junior high teachers in

Taiwan. Researchers adopt confirmatory factor analysis to confirm the statistical data, using product-moment correlation to show the relationships between variables, then test the common method variance between variables by Harman 's one-factor test. After determined there aren' t any common method variance problems, by structural equation model analysis, researchers can test the casual relationships in the model of this study.

The conclusions for this study are as follow: 1.

Principle' s authentic leadership has positive effect on teachers' work engagement. 2. Teachers' psychological capital has positive effect on teachers' work engagement. 3. Teachers' trust has mediate effect on principle' s authentic leadership and teachers' work engagement. 4. Teachers' trust has mediate effect on teachers' psychological capital and work engagement.

The contributions of this study includes further exploring the mediating effect of teachers' trust on principle' s authentic leadership, teachers' psychological capital and teachers' work engagement. Also, this study improves in study design from previous studies and theory, using statistical analysis such as confirmatory factor analysis and structural equation model analysis to examine the organic relationship of variables.

英文關鍵詞： authentic leadership, psychological capital, work engagement, trust

# 科技部補助專題研究計畫成果報告

## 期末報告

### 國中校長真誠領導、教師心理資本與工作投入 之關聯性研究：信任的中介效果分析

計畫類別：一般型研究計畫（個別型計畫）  
計畫編號：MOST 103-2410-H-004-099-SSS  
執行期間：103年08月01日至104年12月31日  
執行單位：國立政治大學教育學系

計畫主持人：吳政達

計畫參與人員：博士班研究生-兼任助理人員：張雅婷  
碩士班研究生-兼任助理人員：王書敏  
碩士班研究生-兼任助理人員：余品瑩

處理方式：

1. 公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢
2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否
3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：否

中華民國 104 年 12 月 31 日

## 中文摘要：

組織行為研究順應正向心理學潮流，朝向正向組織行為之趨勢發展，而正向領導理論中，真誠領導對於部屬的影響層面較全面，所產生的正向組織行為亦較為明顯。再者，當組織員工知覺其領導者具有真誠領導特質，對其工作投入會產生正向積極的影響；心理資本能夠累積與保護個人資源，當成員正向心理資本愈高時，愈能促成工作投入；信任對於校長真誠領導、教師心理資本以及工作投入程度亦有正面的中介效果。據此，本研究的目的是有四：一、探討校長的真誠領導行為與教師工作投入之關係；二、探討教師心理資本對於教師工作投入之影響；三、探討校長真誠領導對於教師工作投入受信任之中介影響；四、探討教師心理資本對於教師工作投入受信任之中介影響。

本研究以問卷調查方式蒐集臺灣地區國民中學教師之意見資料，並運用驗證性因素分析及結構方程模式分析等統計方法進行分析。首先透過驗證性因素分析確定量表的統計適配性，接著以積差相關矩陣呈現研究變項的關聯，並以 Harman's 單因素檢定法進行研究變項間共同方法變異的檢定，在確立無共同方法變異問題時，透過結構方程模式分析來理解真誠領導與其後果變項的可能關聯。

經過分析所得的結論共有四點：一、校長真誠領導對教師工作投入具有正向影響；二、教師心理資本對教師工作投入具有正向影響；三、教師信任對校長真誠領導與教師工作投入間的關係具有中介效果；四、教師信任對教師心理資本與教師工作投入間的關係具有中介效果。

本研究之貢獻在於進一步釐清校長真誠領導、教師心理資本與工作投入之關聯性以及信任之中介效果；改進先前研究對於理論上以及研究設計上的建議，並且運用驗證性因素分析及結構方程模式分析等統計方法進行分析。

**關鍵詞：**真誠領導、心理資本、工作投入、信任

## 英文摘要：

In positive organizational behavior and positive leadership theory, authentic leadership can produce more apparent and impact group members more. When group members realized their leader have authentic characteristics, it could cause positive effects to work engagements; psychological capital could cumulative and protect members' personal resources, and contributed work managements; trust could mediate the relationships among principle's authentic leadership, teachers' psychological capital and work engagements. Thus, this study has four purposes: First, to explore the effect of principle's authentic leadership on teachers' work engagement. Second, explore the effect of teachers' psychological capital on work engagement. Third, further understand the mediating effect of trust on principle's authentic leadership and teachers' work engagement. Last, understand the mediating effect of trust on teachers' psychological capital and teachers' work engagement.

This study is conducted through questionnaire survey in order to collect opinions of junior high teachers in Taiwan. Researchers adopt confirmatory factor analysis to confirm the statistical data, using product-moment correlation to show the relationships between variables, then test the common method variance between variables by Harman's one-factor test. After determined there aren't any common method variance problems, by structural equation model analysis, researchers can test the casual relationships in the model of this study.

The conclusions for this study are as follow: 1. Principle's authentic leadership has positive effect on teachers' work engagement. 2. Teachers' psychological capital has positive effect on teachers' work engagement. 3. Teachers' trust has mediate effect on principle's authentic leadership and teachers' work engagement. 4. Teachers' trust has mediate effect on teachers' psychological capital and work engagement.

The contributions of this study includes further exploring the mediating effect of teachers' trust on principle's authentic leadership, teachers' psychological capital and teachers' work engagement. Also, this study improves in study design from previous studies and theory, using statistical analysis such as confirmatory factor analysis and structural equation model analysis to examine the organic relationship of variables.

**Keywords** : authentic leadership, psychological capital, work engagement, trust

# 科技部補助專題研究計畫成果報告

(期中進度報告 期末報告)

國中校長真誠領導、教師心理資本與工作投入之關聯性研究：  
信任的中介效果分析

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：MOST 103-2410-H-004-099-SSS

執行期間：103年08月01日至104年12月31日

執行機構及系所：國立政治大學教育學系

計畫主持人：吳政達

共同主持人：

計畫參與人員：張雅婷、王書敏、余品瑩

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共 0 份：

執行國際合作與移地研究心得報告

出席國際學術會議心得報告

期末報告處理方式：

1. 公開方式：

非列管計畫亦不具下列情形，立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權，一年 二年後可公開查詢

2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否 是

3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考 否 是，\_\_\_\_\_（請列舉提供之單位；本部不經審議，依勾選逕予轉送）

中 華 民 國 104 年 12 月 31 日

# 國中校長真誠領導、教師心理資本與工作投入之 關聯性研究：信任的中介效果分析

## 摘要

組織行為研究順應正向心理學潮流，朝向正向組織行為之趨勢發展，而正向領導理論中，真誠領導對於部屬的影響層面較全面，所產生的正向組織行為亦較為明顯。再者，當組織員工知覺其領導者具有真誠領導特質，對其工作投入會產生正向積極的影響；心理資本能夠累積與保護個人資源，當成員正向心理資本愈高時，愈能促成工作投入；信任對於校長真誠領導、教師心理資本以及工作投入程度亦有正面的中介效果。據此，本研究的目的有四：一、探討校長的真誠領導行為與教師工作投入之關係；二、探討教師心理資本對於教師工作投入之影響；三、探討校長真誠領導對於教師工作投入受信任之中介影響；四、探討教師心理資本對於教師工作投入受信任之中介影響。

本研究以問卷調查方式蒐集臺灣地區國民中學教師之意見資料，並運用驗證性因素分析及結構方程模式分析等統計方法進行分析。首先透過驗證性因素分析確定量表的統計適配性，接著以積差相關矩陣呈現研究變項的關聯，並以 Harman's 單因素檢定法進行研究變項間共同方法變異的檢定，在確立無共同方法變異問題時，透過結構方程模式分析來理解真誠領導與其後果變項的可能關聯。

經過分析所得的結論共有四點：一、校長真誠領導對教師工作投入具有正向影響；二、教師心理資本對教師工作投入具有正向影響；三、教師信任對校長真誠領導與教師工作投入間的關係具有中介效果；四、教師信任對教師心理資本與教師工作投入間的關係具有中介效果。

本研究之貢獻在於進一步釐清校長真誠領導、教師心理資本與工作投入之關聯性以及信任之中介效果；改進先前研究對於理論上以及研究設計上的建議，並且運用驗證性因素分析及結構方程模式分析等統計方法進行分析。

**關鍵字：**真誠領導、心理資本、工作投入、信任



# **Relationship among Junior High School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital and Work Engagement: The Mediating Role of Trust**

## **Abstract**

In positive organizational behavior and positive leadership theory, authentic leadership can produce more apparent results and impact group members more. When group members realized their leader has authentic characteristics, it could cause positive effects to work engagements; psychological capital could accumulate and protect members' personal resources, and contribute to work management; trust could mediate the relationships among principal's authentic leadership, teachers' psychological capital and work engagements. Thus, this study has four purposes: First, to explore the effect of principal's authentic leadership on teachers' work engagement. Second, explore the effect of teachers' psychological capital on work engagement. Third, further understand the mediating effect of trust on principal's authentic leadership and teachers' work engagement. Last, understand the mediating effect of trust on teachers' psychological capital and teachers' work engagement.

This study is conducted through questionnaire survey in order to collect opinions of junior high teachers in Taiwan. Researchers adopt confirmatory factor analysis to confirm the statistical data, using product-moment correlation to show the relationships between variables, then test the common method variance between variables by Harman's one-factor test. After determined there aren't any common method variance problems, by structural equation model analysis, researchers can test the causal relationships in the model of this study.

The conclusions for this study are as follows: 1. Principal's authentic leadership has positive effect on teachers' work engagement. 2. Teachers' psychological capital has positive effect on teachers' work engagement. 3. Teachers' trust has mediating effect on principal's authentic leadership and teachers' work engagement. 4. Teachers' trust has mediating effect on teachers' psychological capital and work engagement.

The contributions of this study include further exploring the mediating effect of teachers' trust on principal's authentic leadership, teachers' psychological capital and teachers' work engagement. Also, this study improves in study design from previous studies and theory, using statistical analysis such as confirmatory factor analysis and structural equation model analysis to examine the organic relationship of variables.

**Keywords** : authentic leadership, psychological capital, work engagement, trust

## 壹、前言

近期西方社會發展如轉型領導(transformational leadership)、道德領導(ethical leadership)、真誠領導(authentic leadership)等三種正向領導理論，而其中真誠領導對組織內相關的變數如工作投入的影響力顯著高於其餘兩者，且真誠領導對於部屬的影響層面較全面，由領導行為所產生的正向組織行為亦較明顯(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)。面對當今動盪的政治環境及經濟的不確定性，以及來自外部環境的競爭壓力，組織行為的研究亦順應正向心理學的潮流，朝向正向組織行為之趨勢發展。Luthans 與 Avolio 在 2003 年回顧領導學、道德倫理學、正向心理學及正向組織學等領域的研究資料後，提出真誠領導(authentic leadership)理論(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Luthans & Avolio, 2003)。接著，美國的內布拉斯加大學林肯校區(University of Nebraska-Lincoln)中的蓋洛普領導研究中心(Gallup Leadership Institute)在 2004 年舉行了高峰會，主題為真誠領導的發展，其與會成員包括領導學界的研究學者以及實務界的企業、政治、教育和軍事等領域工作者。大會中 80 多篇投稿中挑出 7 篇代表作品，在 2005 年《領導季刊》(Leadership Quarterly)中以特刊方式刊載，顯示真誠領導已受到學術界的重視。此外，以「真誠領導」為篇名和關鍵字於臺灣期刊論文索引系統進行學術性文章檢索，結果為四篇，僅有一篇研究屬於教育領域，研究對象為國小教師。總體來說，國內對於真誠領導的研究尚在起步階段，仍有需多議題亟待解決。

根據 Luthans(2002)統計組織行為方面的研究發現，針對人的負面心理研究論文數量明顯高於對人之積極狀態的研究，比例高達 375：1。Bakker 與 Schaufeli(2008)認為組織行為的研究應進行根本性的轉向，以擺脫對於消極情緒的關注，並將焦點移轉至研究人類的積極組織行為。據此，Maslach 和 Leiter(1997)認為，昔日對於工作倦怠的研究屬於負面行為的研究，其正向行為方面的研究，應著重於工作投入(engagement)。Avolio 等人(2004)研究發現，組織員工知覺其領導者具有真誠領導特質，對於組織成員工作投入會產生正向積極的影響。故本研究動機之一為探討國內學校組織中國中校長真誠領導與教師工作投入之間的關係。

再者，組織所關注的資本中，從最初的傳統經濟資本(economic capital)到人力資本(human capital)，強調人才所能掌握的知識，再到社會資本(social capital)，其注重與組織有聯繫的資源，最後延伸至心理資本(psychological capital)，探究個體內在的特徵。有關心理資本的研究，存在著三種不同觀點為特質論、狀態論以及綜合論；其中綜合論使用類狀態(state-like)的見解，認為心理資本既具有狀態性(可通過干預措施來開發)，又具備特質性(相對比較穩定)。目前心理資本的研究多數以狀態性為主，本研究採用綜合性的觀點定義教師心理資本，對於未來心理資本內涵研究有其重要的啟示作用。此外，Hobfoll(2001)提出的資源保存

理論(conservation of resources, COS)為心理資本和工作投入的關係提出理論性佐證，他認為人們具有保存、保護及建立其所重視之資源的基本動機，而心理資本能夠累積與保護個人資源，當成員正向心理資本愈高時，愈有自信完成工作，並促成工作投入。綜上所言，本研究動機之二欲探究教師心理資本對於教師工作投入之影響。

Jensen 和 Luthans(2006)的研究結果顯示，學校校長的真誠領導對於教師的信任以及工作投入程度有正面的關聯，亦即，展現真誠領導行為的校長，大多有較強烈的自我覺察以及道德正直，能讓全體教職員有較高程度的信任與工作投入。Hassan 和 Ahmed(2011)以信任為中介效果進行實證的研究中，發現真誠領導的確有助於成員對領導者的信任增長，而這份信任又可顯著地預期工作投入。在教育行政的領域中，亦有實證分析研究發現信任顯著助於提升教師工作表現(Bird, Wang, Watson, & Murray, 2009; Bird, Wang, Watson, & Murray, 2012)。另外，Nyhan 和 Marlowe(1997)的研究顯示，組織內部的信任區分為兩個構面，其中一個是組織成員對組織的信任，另一為人與人之間的信任。前者屬於系統信任(system trust)，是組織成員對組織的一種整體性信任知覺；後者為人際信任(interpersonal trust)，包括領導者與部屬間的垂直信任(vertical trust)及同事間的水平信任(lateral trust)。本研究的焦點，集中於領導者與部屬間的垂直信任，依據過去有關領導者與部屬間的信任關係，多將其劃區為「部屬對於領導者的信任」以及「領導者對部屬的信任」(McCauley & Kuhnert, 1992)。而人際信任是一個雙向的發展過程，不論是「部屬對領導者信任」或者「領導者對部屬信任」皆密不可分，兩者的研究也應相互促進。因此，在研究領導者與部屬間的人際信任關係中，本研究選擇由部屬的立場來評價信任，而不是由領導者的立場來衡量其「對部屬的信任」。故本研究動機之三為探討信任在校長真誠領導與教師工作投入間之中介影響。

目前對於心理資本影響的研究，主要採用主效應模型，如 Judge(2001)於心理資本的後設分析研究中表明，心理資本可以解釋部屬工作投入 20-30% 的變異。但 Dirks 和 Ferrin(2002)研究卻指出，組織成員的心理資本會促進組織形成信任的氛圍，進而影響成員工作表現。Luthans、Avolio、Avey 和 Norman(2007)研究也發現，組織成員的心理資本與工作表現之間，信任為重要之中介變項。此類研究，採取了緩衝效應模型（亦稱間接影響效應），主張組織領導者應致力於發展每位成員的心理資本，並透過心理資本提升成員信任，激發成員正向的工作投入(Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009)。換言之，當領導者的能力足夠獲得成員的信任時，組織成員也就相信他們有足夠的資源能順利達成工作目標，有信心投入更多的心力至工作中。故本研究動機之四為以學校組織為對象探討教師心理資本對於教師工作投入受信任之中介影響。

## 貳、研究目的

本研究嘗試探討組織層面之真誠領導與個人層面之心理資本、信任及工作投入間的相互關係。根據上述四項研究動機，茲分述主要研究目的如下：

- 一、探討校長的真誠領導行為與教師工作投入之關係。
- 二、探討教師心理資本對於教師工作投入之影響。
- 三、探討校長的真誠領導對於教師工作投入受信任之中介影響。
- 四、探討教師心理資本對於教師工作投入受信任之中介影響。

## 參、文獻探討

### 一、校長真誠領導行為與教師工作投入之直接影響

隨著正向心理學及正向組織行為學趨勢的發展，以正向結構為其核心的真誠領導受到學術界的關注(Luthans & Avolio, 2003)。真誠 (authenticity) 的概念源自古希臘的訓誡「忠於自己 (be true to oneself)」, Harter(2002)將真誠定義為：「個體擁有個人經驗，了解和接受自己的想法、情感、需求、需要、偏好、信念，並以一種與這些內在想法和情感一致的方式行事。」, Avolio 與 Gardner(2005)認為真誠領導者深刻了解他們的價值與信念，他們有自信、不做作、可靠與值得信賴，他們協助組織成員了解自己的優點、擴展成員思考，以及建立正向的組織脈絡。換言之，真誠領導為一種源自正面道德環境和積極心理能力的領導行為，其主要特徵為以一個開明且明確的態度與組織成員共享資訊，接受成員的投入行為與提供有建設性的意見回饋。

此外，與一般領導相比，真誠領導者更傾向於營造包容性、關懷、投入和發展優勢導向的組織氣氛，相較於其他領導（如：轉型領導）強調領導者正向願景對成員的影響，真誠領導更進一步關注領導者本身的自我覺察及其信念等特質對於成員積極行為的促進和引發(Wong & Cummings, 2009)。Gardner(2005)、Walumbwa 等人(2008)認為真誠領導包含四個核心構面：(1) 自我覺察 (self-awareness)：指領導者如何理解世界，以及對自身優勢、限制的覺察，能瞭解他人如何看待自己及自己對他人的影響(Kenis, 2003; Walumbwa et al., 2008)；(2) 公平的訊息處理 (balanced processing)：領導者在做決定前，先客觀的分析相關數據，並徵詢他人的意見後才進行決策(Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008)；(3) 內化道德觀 (self-regulation)：領導者的行為依內在的道德觀與價值觀為自身行為設置導德、倫理標準，使其外在的決策和行動得以與內化的價值觀一致 (Avolio& Gardner, 2005; Gardner et al.,2005; Walumbwa et al., 2008)；(4) 關係透明度 (relational transparency)：指領導者向成員呈現真實的自我與感受，並公開分享資訊，以增強彼此信任，使成員願意表達其意見與想法，並尋求成員對領導者的回饋，作為學習歷程中的重要組成(Mazutis & Slawinski, 2008)。綜上所

述，校長真誠領導為一種促進積極心理能力及正向道德倫理氣氛的領導模式，以培養領導者具備更佳自我覺察，內化道德觀、公平的訊息處理及領導者與組織成員的關係透明度，並促進正向的自我發展。

工作投入 (work engagement) 在組織行為研究中是相當受到重視的議題，工作投入被視為是一種個人心理上對工作的認同，或是個人對其工作的承諾 (Chungtai & Buckley, 2008)。Kahn(1990)將工作投入定義為，組織成員自我控制與工作角色的動態作用過程，其與工作倦怠 (job burnout) 概念相反，Maslach 和 Leiter(2001)認為工作投入是工作倦怠的補充和擴大，兩者雖然路徑不同，但是彼此相互關聯。Schaufeli 與 Bakker (2004)及 Schaufeli、Wilmar 和 Salanova (2007)認為工作投入是一種正向的、自我實現並且與工作有關的心理狀態，也是一種能持續的情感認知狀態，而非短暫或特定著重某特定目標、事件或行為的狀態。Schaufeli 與 Bakker(2004)認為工作投入之內涵具有以下三個構面：(1)活力(vigor)：指在工作時有高幹勁、衝勁以及心理堅持，願意投注心力在工作上，面對困難也能堅持不放棄；(2)奉獻(dedication)：對工作及個人生成的熱情與重視；(3)專注(absorption)：成員得以完全且樂意專心於工作中，甚至廢寢忘食難以抽離工作。工作投入並非短暫或著重某特定目標、事件或行為，而是一種持續性的心理狀態。綜言之，在教育情境下，教師的工作投入係指教師對工作內容的心理認同、願意主動參與並持續專注付出以達成工作目標之態度行為(Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006)，具備高工作投入的教師，面對工作會充滿了幹勁，並滿腔熱情地沉浸於工作中，面對挑戰亦無畏懼，必然達成組織目標。

許多研究證實，真誠領導會正向影響成員的工作投入 (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010)。真誠領導者的自我覺察為領導者了解他們自身的獨特能力、知識以及經驗的一種表現過程，透過此關鍵機制，領導者藉由對自身的核心價值觀以及心智模式的自我覺察，進而建構清晰的組織願景與並依道德觀設立行事準則，有助提升成員工作的投入和奉獻程度(Ilies et al., 2005, Avolio and Gardner, 2005)。此外，在 Bamford、Wong 與 Laschinger(2013)的研究中發現組織真誠領導中領導者的內化道德觀為四個結構中對工作投入影響性最強的結構，真誠領導者的道德和倫理價值觀在領導者與成員的關係間扮演重要的角色，領導者提供行事準則引導成員能按照其內在道德價值觀等原則進行工作，持續呈現與內在價值觀相符的外在行為，如此將有助於成員工作投入的提升 (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005)。其次，真誠領導者之行為受其內化道德觀之影響，會以公平的訊息處理方式對待其成員並尊重成員，領導者在做決定前客觀分析所有相關資料，此種公平的互動模式對於成員的工作投入扮演重要角色(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)。領導者與成員的關係透明度同樣會影響成員主動且自願的提供促進組織進步建議之意願 (Gardner et al., 2005)。根據社會交換理論中關於互惠規範的觀點，發現當組織中

領導者公平的對待成員並對其付出關切時，會使得成員願意同等的回報其領導者(Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009)。真誠領導者透過公開分享資訊，表達個人真正的想法、感受，及盡量減少不當情緒，並展現真誠自我等方式(Walumbwa, 2008)，能夠激發成員學習和對工作的投入(May, Chan, Hodges & Avolio, 2003)。

實證研究方面也證實，真誠領導對組織成員的工作投入具積極正向的影響(Hassan & Ahmed, 2011; Choo Ling Suan, et al., 2011; May, Gilson & Harter, 2004)。Bamford 等人(2013)的研究也說明真誠領導者展現出真實自我、建立組織的透明開放性與成員建立良好關係，能夠幫助其成員了解真正的自我潛能進而提升成員之工作投入。在學校情境脈絡下，亦有相關研究發現領導者所具備的真誠對於組織成員的工作投入有正向關聯(Ostrem & Wheeler, 2006)，Bird、Wang、Watson 與 Murray(2012)的研究中調查 28 位校長以及 633 位教職人員，證實校長真誠領導對於教師工作投入具有正向影響；換言之，致力於促進公平的訊息處理、內化道德觀、關係透明度向度的校長，有助於學校成員工作上的投入。據此，本研究提出以下假設：

假設 1 校長真誠領導行為（各構面）愈強烈，則教師工作投入程度愈高。

假設 1.1 校長真誠領導行為的公平訊息處理愈強，則教師工作投入程度愈高。

假設 1.2 校長真誠領導行為的內化道德觀愈強，則教師工作投入程度愈高。

假設 1.3 校長真誠領導行為的關係透明度愈強，則教師工作投入程度愈高。

## 二、教師心理資本對於教師工作投入之直接影響

F. Luthans、K. W. Luthans 與 B. C. Luthans(2004)認為除了傳統的人力資本、社會資本外，組織成員的心理資本更顯重要。心理資本的基礎源自於正向組織行為，為組織發展成功的關鍵因素(Luthans 2003; Luthans and Youssef 2004; Youssef and Luthans 2007)。此外，心理資本係屬一種類狀態（state-like）的特質，不如人格特質難以改變，具有延展及開放性的特徵(Luthans & Youssef, 2007)，且相對於其他資本而言，心理資本不具複製性，因此領導者經由創造成員的心理資本，可以促進組織保有長期競爭優勢(Luthans et al., 2004)。Luthans 等人(2005)定義心理資本為「個體的積極心理狀態發展」，其內涵體現於四個核心構面：(1) 自我效能(self-efficacy)：有信心能接受並盡力完成具有挑戰性的工作；(2) 樂觀(optimism)：對於當前或未來的成功能做出積極的歸因；(3) 希望(hope)：為了達成目標能堅持不懈，並能在必要時調整達成目標的步伐；(4) 復原力(resilience)：面對困難時能堅忍不拔，維持現況，甚至能突破困境，獲得勝利(Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef & Avolio, 2007)。在個人層面，心理資本是一種心理資源，得加速個人的成長和績效；而在組織層面，心理資本具有槓桿的效果，組織可以藉由正向心理資本來改善成員行為表現，為組織帶來正向改變(Luthans et al., 2004)。

心理資本被視為是影響工作投入的重要因素，Sweetman 與 Luthans(2010)認為心理資本中的自我效能與工作投入專注有關：組織成員擁有良好的身心狀況，通過情感或身體的覺醒動力，自我效能得以增加，投入更多的活力於工作中(Sweetman et al., 2010)。組織成員若具有自我效能，對於工作投入的活力、奉獻與專注三大因素會產生直接影響。Xanthopoulou、Bakker、Demerouti 與 Schaufeli(2007)研究自我效能、組織自尊感、樂觀對工作投入的影響中，也發現工作投入高的成員具有高自我效能，足以應付工作上的種種需求。

其次，Sweetman 與 Luthans(2010)亦認為心理資本中的樂觀結構與工作投入的奉獻和專注具有高度正向的關連。當工作高度要求降低個人自主、引發憤世嫉俗的心理並影響工作投入之際，樂觀能透過在有限權力中掌握自我能控制的部分，以喚起個人奉獻精神的覺醒、降低消極逸樂的態度。樂觀影響個人的自我歸因風格，降低壓力造成的負面影響，讓個人更具理解與包容性(Bakker & Demerouti, 2007)。藉由樂觀判斷壓力造成因素乃外在環境因素，而非個人行為的不適當等內在因素，個人感受的壓力程度便大幅降低，使人更具心理上可接受性(psychologically available)，即個人更能接受其任務範圍內的工作，並賦予對結果的樂觀期待(Sweetman & Luthans, 2010)。此外，個人對工作心理上可接受性的程度愈高，會提升其往後工作投入的專注程度(Kahn, 1990)。

另外，心理資本中的希望與工作投入的奉獻和活力具正向的影響關係(Luthans et al., 2007; Sweetman & Luthans, 2010)。對工作懷抱高度希望的成員，不僅僅能抉擇達成目標的路徑，更發展出各種途徑以面對達成目標的需求(Sweetman & Luthans, 2010)。當個人具備達到工作目標的意願(willpower)和產生多種路徑選擇方案以達到目標的能力(waypower)，個人會被賦予產出更多可達成目標路徑的期待，因而增進其選擇適當途徑的能力。產生新的路徑時所運用的創意和創新將會成為推動成員達成目標的動力，之後再次影響達成目標的計畫，如此週而復始，希望中的意願和產生路徑的能力塑造出一個不斷向上發展的螺旋(Luthans et al., 2007)，此由希望內涵組成的螺旋會對工作投入帶來直接的影響(Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010)。具有希望的成員同時也顯示出為達到目標持續不斷的奉獻精神。希望不只對組織成員的工作投入有正面貢獻，希望也是邁向成功的必備要素(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)。

根據擴張—積聚模式(broaden-and-build model)，心理資本中的復原力能夠扭轉工作產生的負向影響，同時強化個人能力(Fredrickson, 2003)。復原力影響工作投入的原因在於組織成員可以藉由增加個人資源來處理工作需求，並撫平過去的負面工作態度(Sweetman et al., 2010)。許多研究發現，復原力和工作投入之間存在正相關(Luthans, et al., 2005; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Youssef, 2004)。復原力可以促使個體在工作倦怠時產生緩衝作用以維持工作投入(Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005)，緩衝作用能迅速波動，組織成員日常復原力的緩衝作用與日常工作投入程度具有正相關(Sonnentag, 2003)；復原力的恢復力和發

展力，對工作能量有直接且積極的影響，能產生更多活力、提高組織成員的工作投入(Sonnentag, 2003)。

Hobfoll(2001)曾提出資源保存理論(conservation of resources, COS)為心理資本和工作投入的關係提出理論性佐證，他認為人們具有保存、保護及建立其所重視之資源的基本動機，而心理資本能夠累積與保護個人資源，當成員正向心理資本越高時，越有自信完成工作，並促成工作投入。近年來，研究也證實組織成員具備的心理資本程度會影響其工作投入，由於心理資本會降低成員憤世嫉俗(cynicism)態度，同時提高正向情緒，進一步影響成員的工作活力、奉獻程度(Avey et al., 2008)；心理資本亦會對組織注入一股必要的動力，塑造專注工作的氛圍(Luthans et al., 2007)。當心理資本作為成員工作態度的正面的激勵或負面的緩衝，其功能遠大於單單降低工作要求(Bakker et al., 2005)。Luthans、Avey、Avolio、Norman 和 Combs(2006)研究也發現組織可以透過制定明確的工作目標、清楚指示如何達成目標、給予達成目標應遵循的方法，同時提醒成員作好克服困難的準備，增強組織成員心理資本，當組織成員整體心理資本提升時，組織成員的工作投入也會相對提升。綜言之，心理資本 與工作投入具有直接相關，故本研究提出以下假設：

假設 2 心理資本(各構面)愈高的教師，愈表現出工作投入行為。

假設 2.1 心理資本的自我效能愈高的教師，對工作所投入的程度愈高。

假設 2.2 心理資本的樂觀愈高的教師，對工作所投入的程度愈高。

假設 2.3 心理資本的希望愈高的教師，對工作所投入的程度愈高。

假設 2.4 心理資本的復原力愈高的教師，對工作所投入的程度愈高。

### 三、校長的真誠領導將透過信任的中介效果，影響教師工作投入

信任(trust)是讓組織有效運作的重要元素，對於個人、團體，乃至於組織，都有相當廣泛的效益，Greenleaf(2002)認為，領導的合法性始於信任，不論領導者的能力或內涵為何，若是缺乏信任，組織則無任何發展可能。由此可見信任對於組織之重要性，是領導者與成員共同帶領組織邁向成功的關鍵因子，如同組織中的「潤滑劑」(Handford & Leithwood, 2013)。此外，一般組織研究中認為成員的信任與理想的組織結果有關，例如工作投入、工作績效表現等，因而在研究領導以及成員的工作方面，信任是不容忽視的重要變項(Connell et al., 2003; Corbitt & Martz, 2003; Costa, 2003; Dirks & Ferrin, 2002)。換言之，在學校場域中，若是缺乏信任的潤滑，領導者與成員間的關係則無法緊密，學校則無法獲致成功。

根據 Nyhan(1999)對信任的分類，組織內部的信任可分為人際信任和系統信任：人際信任係指組織成員人際互動後的認識與了解，又分為對領導者的信任(垂直人際信任)和對同事的信任(水平人際信任)(McCauley and Kuhnert, 1992)；系統信任則意指成員對組織的整體信任知覺，其受到領導者管理模式和決策行為



的影響(Nyhan and Marlowe, 1997; Nyhan, 1999)。本研究著重在於組織成員對領導者的個人信任（垂直人際信任），以探求成員的信任對領導者和成員工作行為關係的影響。

諸多學者認為，當一位領導者具備開放性和懂得真誠對待組織成員時，能促使成員對領導者產生更高的信任(Gardner et al., 2005; Hughes, 2005a, 2005b; Korsgaard, Brodt, & Whitener, 2002; Mayer & Gavin, 2005; Rogers, 1987)。此外，Kahn(1990)指出組織成員唯有在具備足夠的心理安全感以及對領導者信任時，才能全心全力投入工作。而 Colquinn、Schoand 和 LePine (2007)及 Dirks 和 Ferrin (2002) 的後設分析中皆說明，組織成員對領導者的信任與成員的工作態度呈顯著的正向關係；信任會對組織成員工作態度或表現產生作用，對成員工作投入的影響就是其中的一環(Chughtai & Buckley, 2008)。根據 Luthans 和 Avolio(2003)的進一步研究指出，一個領導者愈具備真誠性，則有助於成員對領導者信任之產生。真誠領導者表現出的開放、關心與可信賴性，能夠獲得成員認可，使成員願意全心致力於工作，提高工作專注和奉獻程度(Chughtai & Buckley, 2008; Wang & Hsieh, 2013)。

真誠領導透過信任影響工作投入的概念在教育領域也有其適用性，校長可透過真誠領導影響教師的信任與工作投入(Jensen et al., 2006)。展現真誠領導行為的校長，大多有較強烈的自我覺察、透明度、和諧的過程以及道德正直感，能讓全體教職員有較高程度的信任，願意回報學校而提升其工作投入程度(Jensen & Luthans, 2006)。除此之外，Ostrem & Wheeler(2006)在對高等教育組織的領導階層研究中有相似的發現：校長的真誠與教師的信任程度有正向的關係，而教師的信任程度與其工作投入的長久性有重要的影響(Buckingham & Coffman, 1999)。

信任被視作是領導關係和組織成員工作結果表現的中介影響因素(Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Zamahani, Ghorbani & Rezaei, 2011)。組織領導者透過真誠領導，形塑成員對其之信任，使成員對領導者的意圖或行為產生正向預期，願意主動承擔交付自身利益的風險(Dirks & Ferrin, 2002; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Chughtai & Buckley, 2008)，同時有助提升成員工作投入（包括活力、專注和奉獻程度）(Mayer, Davi, & Schoorman, 1995; Zamahani, Ghorbani & Rezaei, 2011)。此外，在 Hassan 和 Ahmed (2011)以信任的中介效果的實證研究中，發現真誠領導有助於成員對領導者的信任增長，而此信任可顯著地預測成員的工作投入。Wang 和 Hsieh (2013)探究真誠領導對於成員信任和工作投入的影響時更明確指出，信任為真誠領導與工作投入之間的中介因素，當成員信任領導者在面對成員的需求與意見時，能給予積極的回應、鼓勵成員表達意見、發展自我，關心他們的付出且給予正向回饋時，成員會更加積極投入工作。因此，可知真誠領導對成員工作投入的關係中，信任的中介效果具有關鍵性的影響力。

綜上所述，在一般組織的研究中，可以歸納出組織領導者透過真誠領導，形

塑成員對其之信任，進而在經由成員的信任以提高工作投入程度。校長身為學校領導者，為增進教師的信任與工作投入，應當經由真誠領導作為，具備高程度的關係透明度，與教師之間建立具備開放、深度及有意義的關係(Dipaola & Tschannen-Moran, 2001)，並更進一步的關心教師並給予更多支持，使得教師產生團體意識的概念，將自己視為團隊的一部份，以強化教師的信任和投入(Tschannen-Moran & Hoy, 2000)。據此，可以確知校長真誠領導對教師的信任與工作投入具有影響力，而信任在其中又可發揮中介作用，所以本研究提出以下的研究假設：

假設 3 校長真誠領導透過信任之中介作用，會增加教師的工作投入程度。

#### 四、教師心理資本將透過信任的中介效果，影響教師工作投入

前述討論領導者的真誠領導對組織成員的信任與工作投入之影響關係外，真誠領導亦可使得成員更有效率、充滿希望、樂觀且具有彈性，即是可讓成員具有較高的心理資本(Luthans, Avolio, et al., 2007; Luthans, Youssef, et al., 2007)；同時也會讓組織成員產生更多信任感，從而促使成員有更高層次的工作投入(Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011)。Norman(2006)與 Avey(2007)研究指出，成員的心理資本對組織領導者的信任，以及對工作投入存在著正向相關。換言之，組織成員的心理資本會促使成員對組織具有正向期待，因此增加對領導者的信任程度，進一步提升了成員的工作投入(Clapp-Smith et al., 2009)。因此可知，當成員的正向心理資本越強，包括有更高的希望與復原力時，更願意承擔將福利交到他人手上的風險，因而越願意與他人形成情感連結或信任狀態，且成員對他人的信任是願意投入工作的重要前題(McAllister, 1995; Norman, 2006)。

亦即，組織領導者可致力於發展每位成員的心理資本，建構成員的心理資本信任氛圍，並透過心理資本包裹信任，激發成員的正向工作結果(Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009)。

Clapp-Smith 等人(2009)的研究指出，成員心理資本對領導者的信任產生顯著的影響作用( $\beta=.53, p < .01$ )，同時信任也對成員的工作表現產生顯著影響作用( $\beta=.44, p < .01$ )，信任在成員的心理資本對工作表現上產生了部分的中介效果。由此可知，成員的心理資本會透過對領導者的信任而影響其工作投入程度。故本研究提出以下假設：

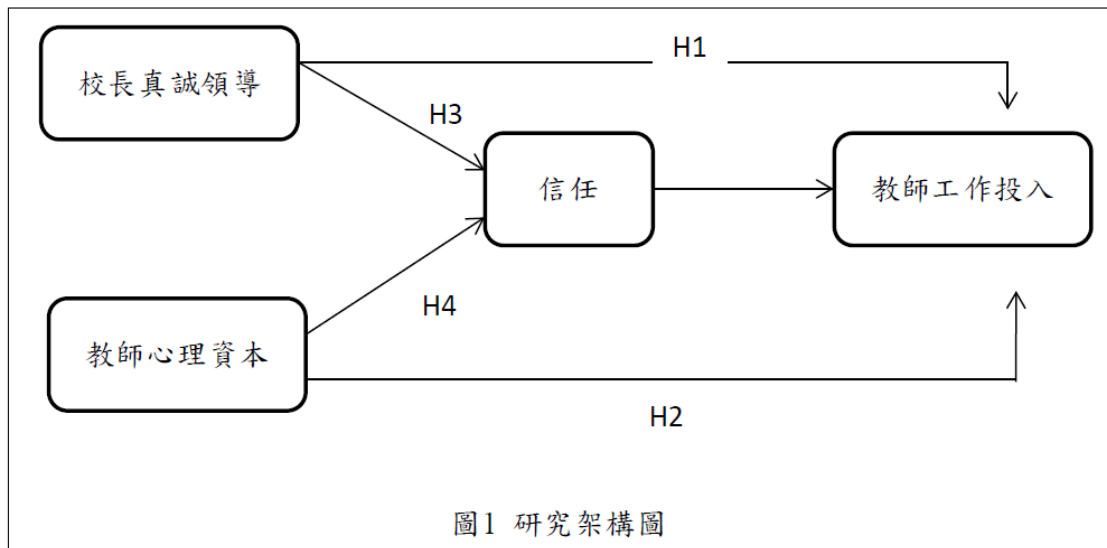
假設 4 具備高心理資本的教師透過信任之中介作用，會增加教師的工作投入程度。

## 肆、研究設計、進行步驟與執行進度

### 一、研究方法

本研究旨在建構與驗證國中校長之真誠領導對教師工作投入以及教師心理資本對教師工作投入的直接影響效果模式，與組織信任在校長真誠領導與教師心理資本對教師工作投入關係中所扮演的中介角色。在研究方法上以結構方程模式探討各個潛在變數之間的因果關係。在模式分析上分為兩個階段方法進行。首先進行測量模式分析實施程序，將測量模式隨機樣本折半，以第一組折半樣本資料進行驗證性因素分析，評鑑這些模式的適配度，來選出最契合的簡約模式。接著以第一組折半樣本為校正樣本（calibration sample），另外一組折半樣本為效度樣本，利用多樣本分析工具，透過嚴謹複製策略將校正樣本的參數估計數作為效度樣本的參數數值，效度樣本的參數被設定與校正樣本相同，以卡方差異值考驗來評估效度樣本的適合度，檢驗因素結構的跨樣本穩定性。第二階段進行結構模式分析實施程序，在結構模式分析之前，研究者進行真誠領導、心理資本、組織信任等問卷之合併問卷及工作投入為問卷。為避免 Podsakoff, MacKenzie, Lee 和 Podsakoff(2003)所謂的共同方法變異（common method variance），在問卷施測時採取所謂的心理隔離法，對受試者說明這些測量乃是獨立無關的研究。資料收集完畢之後，首先以積差相關矩陣呈現所有研究變項的關聯性；接著以 Harman's 單因素檢定法進行研究變項間共同方法變異的檢定，在確立無共同方法變異問題時，透過結構方程模式分析來理解真誠領導與其後果變項的可能關聯。

## 二、研究架構與假設



假設 1 校長真誠領導行為（各構面）愈強烈，則教師工作投入程度愈高。

假設 1.1 校長真誠領導行為的公平訊息處理愈強，則教師工作投入程度愈高。

假設 1.2 校長真誠領導行為的內化道德觀愈強，則教師工作投入程度愈高。

假設 1.3 校長真誠領導行為的關係透明度愈強，則教師工作投入程度愈高。

假設 2 心理資本（各構面）愈高的教師，愈表現出工作投入行為。

假設 2.1 心理資本的自我效能愈高的教師，對工作所投入的程度愈高。

假設 2.2 心理資本的樂觀愈高的教師，對工作所投入的程度愈高。

假設 2.3 心理資本的希望愈高的教師，對工作所投入的程度愈高。

假設 2.4 心理資本的復原力愈高的教師，對工作所投入的程度愈高。

假設 3 校長真誠領導透過信任之中介作用，會增加教師的工作投入程度。

假設 4 具備高心理資本的教師透過信任之中介作用，會增加教師的工作投入程度。

## 三、研究樣本與資料蒐集

本研究以臺灣地區公私立國民中學教師為研究對象，依據教育部(2012)公布一百學年度資料各縣市所管轄之公私立國民中學計有 740 所，區分北部地區（包括基隆市、臺北市、新北市、桃園縣、新竹縣、新竹市及苗栗縣）學校 269 所，占 36.4%。中部地區（包括臺中市、彰化縣、南投縣、雲林縣、嘉義縣及嘉義市）學校 203 所，占 27.4%。南部地區（包括臺南市、高雄市及屏東縣）學校 174 所，占 23.5%。東部地區（包括宜蘭縣、花蓮縣及臺東縣）學校 70 所，占 9.5%。

離島金馬地區（包括澎湖縣、金門縣、連江縣）學校 24 所，占 3.2%。據此，本研究之母群係臺灣地區 740 校之公私立國民中學學校教師。

正式施測之研究樣本以分層隨機抽樣，合計學校樣本數為 18 校，每校分別抽取教師 20 人，總樣本數為 360 人。問卷回收共 332 人，剔除無效樣本後，有效樣本數共計 295 人。

#### 四、研究工具

##### （一）真誠領導

本研究參考 Walumbwa 等人(2008)針對中國 212 份樣本以及李新民、朱芷萱 (2012) 針對台灣國小教育階段所發展的真誠領導量表(authentic leadership questionnaire, ALQ)，共有 17 道題目。包含公平的訊息處理、內化道德觀和關係透明度等三個構面，採用五點量表計分，1 表示非常不同意，5 表示非常同意。依國內國民中學組織情境將問卷作修改，進行量表發展。

本研究依國內樣本發展出 17 個題項量表進行驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)檢定因素結構，並透過研究工具之建構效度與信度分析，做為後續分析之基礎。此量表經研究之問卷結果分析後，整體量表信度 Cronbach's  $\alpha=0.962$ ，依據 Nunnally(1982)之標準，該量表的信度良好，該量表的內部一致性程度良好。效度方面達到 Marsh, H. W., Muthén, B., Asparouhov, T., Lüdtke, O., Robitzsch, A., Morin, A. J. S., & Trautwein, U. (2009)所建議之建構配適標準，RMSEA 的值為.075、TLI 的值為.946、CFI 的值為.957，符合合理適配情形，因此量表具有良好效度。

##### （二）心理資本

本研究參考 Luthans、Youssef 和 Avolio(2007)，與李新民(2009)及余民寧、陳柏霖、湯雅芬(2012) 所編製的心理資本量表 (PsyCap Questionnaire, PCQ)，因素結構包含：自我效能、希望、樂觀、復原力，量表共計 24 道題目，採用六點量表。本研究使用結構方程模型對變數進行驗證性因素分析，而此量表經本研究問卷結果分析後，在信度上本研究整體量表之 Cronbach's  $\alpha$  係數=.905，符合高信度值之標準。效度方面達到 Marsh 等人 (2009)所建議之建構配適標準，RMSEA 的值為.058、TLI 的值為.910、CFI 的值為.926，符合合理適配情形，即各潛在變項具有良好的建構效度。

##### （三）信任

信任之問卷題目採用吳政達(2005)修訂之國民中學學校組織信任量表，共有 12 道題目，其中八題為針對主管的個人信任，四題則是對整體組織的系統信任，採用五點量表計分，選項從非常不同意到非常同意。該量表之驗證性因素分析方面，依國內國民中學學校組織情境發展出 12 個題項量表進行預試。而此量表經

本研究問卷結果分析後，在信度上，整體量表 Cronbach' s  $\alpha$  係數=.941。效度方面亦達到 Marsh 等人(2009)所建議之建構配適標準，RMSEA 的值為.052、TLI 的值為.983、CFI 的值為.989，模式整體而言適配良好，可見各潛在變項具有信度與效度。

#### (四) 工作投入

本研究採用 Schaufeli 和 Bakker(2004)所發展的工作投入量表 (Utrecht Work Engagement scale, UWES)，共包含三個構面：活力、貢獻、專注，完整版的問卷包含 17 道題目，採取六點量表計分。由於該量表為國外學者所發展，因此本研究對這些原始量表進行標準的翻譯與倒譯程序 (translation and backtranslation)，以確保中文量表與原始量表的語意相似性。以 Cronbach's  $\alpha$  值來檢測題項間的內部一致性，續進行驗證性因素分析，本研究依國內國民中學學校組織情境發展出 15 個題項量表進行預試，而此量表經問卷結果分析後，在信度上，量表 Cronbach's  $\alpha$ =.932，量表信度理想。效度方面達到 Marsh 等人(2009)所建議之建構配適標準，量表模式和資料適配情形十分良好(RMSEA=.079、TLI=.930、CFI=.944)，故量表具有良好信度與效度。

## 伍、研究結果與討論

由於樣本資料分布之偏態與峰度尚在可接受範圍，以最大概似法(Maximum Likelihood, ML)進行參數估計以及理論模式與觀察資料的適配度考驗。表 1 為各觀察變項的平均數、標準差、相關係數與資料分配情形。就觀察變項之間的相關係數皆達.01 顯著性水準，顯示 13 個觀察變項之間有密切相關。

表 1 各觀察變項的平均數、標準差、相關係數與資料分配情形

	AL1	AL2	AL3	PC1	PC2	PC3	PC4	T1	T2	W1	W2	W3
真誠領導												
AL1	1											
AL2	.833	1										
AL3	.829	.88	1									
心理資本												
PC1	.465	.457	.441	1								
PC2	.361	.363	.322	.536	1							
PC3	.362	.323	.337	.655	.68	1						
PC4	.286	.287	.252	.36	.617	.487	1					
信任												
T1	.792	.782	.796	.366	.364	.362	.357	1				
T2	.609	.606	.598	.373	.416	.386	.433	.628	1			
工作投入												
W1	.452	.46	.467	.525	.582	.594	.516	.464	.552	1		
W2	.373	.345	.317	.462	.579	.602	.548	.365	.514	.66	1	
W3	.382	.357	.354	.433	.551	.591	.467	.386	.435	.7	.723	1
平均數	3.901	3.826	3.814	3.630	3.857	3.779	3.598	3.990	3.803	3.588	3.937	3.86
標準差	.668	.370	.686	.542	.478	.489	.443	.680	.646	.645	.612	.569
偏態	-.388	-.247	-.407	.243	-.169	.102	.147	-.557	-.748	-.013	-.34	.06
峰度	.551	.142	.409	.06	1.25	.339	.589	.617	2.035	-.103	1.085	-.107

(N=295)(AL1=關係透明度；AL2=內化道德觀；AL3=公平的訊息處理；PC1=自我效能；PC2=復原力；PC3=希望；PC4=樂觀；T1=個人信任；T2=系統信任；W1=活力；W2=貢獻；W3=專注)

### 一、理論模型之適配度考驗

依 Bagozzi 與 Yi(1998)建議，本研究自基本適配度、整體適配度與內在結構適配度三方面進行結構方程模式之評鑑（引自余民寧，2006），其說明如下：

#### 1. 基本適配度評鑑

如果在統計輸出的結果中發現違反估計的現象，那麼所獲得的統計估計係數是有問題的。以下三種標準可用來評估模式是否有違反估計的情形：(1)負的誤差變異數存在；(2)標準化係數超過或太接近 1（以 0.95 為門檻）；(3)有太大的標

準誤。本模式皆無上述三項情形，故可繼續進行模式之適配度考驗。

## 2. 整體適配度標準評鑑

表 2 為本模式整體適配標準，從表中可知，雖然本模式  $X^2$  值達到顯著水準，但整體而論，本模式與觀察資料有良好的適配度。在模式精簡度方面，本模式之 AIC 指數為 192.435，雖然小於 Independence AIC 指數 2777.733，但大於 Saturated AIC 指數 156，且  $X^2$  比率為 2.81，這些結果顯示理論模式雖非依精簡之模式，但具程度上的精簡。

表 2 整體模式適配標準

統計檢定量		適配標準	模式結果
	$X^2$		126.33
	$X^2/df$	介於 1~3	2.81
絕對適配指標	GFI	>.90	.93
	AGFI	>.90	.886
	RMR	<.05	.021
	RMSEA	<.08	.078
	NFI	>.90	.954
相對適配指標	CFI	>.90	.970
	RFI	>.90	.933
	IFI	>.90	.970
	TLI	>.90	.956
	PR	>.5	.682
簡約適配指標	PNFI	>.5	.651
	PCFI	>.5	.661
Model AIC			192.435
Saturated AIC			156
Independence AIC			2777.733

## 3. 模式內在結構適配標準評鑑

根據 Bagozzi 與 Yi(1998)之建議，結構模式適配檢驗之標準包括參數方向性、大小以及  $R^2$ 。本研究所有結構參數均達.001 顯著水準( $t=3.189\sim 26.007$ )，且方向與理論架構一致；此外，信任與工作投入之平均變異數萃取量(SMC)分別為.934、.691，皆合乎評鑑要求標準 (SMC 大於.05)，顯示本模式的內在結構適配優良。

## 二、模式中潛在變項之間效果

檢驗整體模型適配度與內在品質後，為釐清前在變相間的結構關係，需比較各潛在變項之間的效果，包含潛在變項間的直接效果、間接效果與整體效果。以下茲就圖 2 與表 3 詳述之：



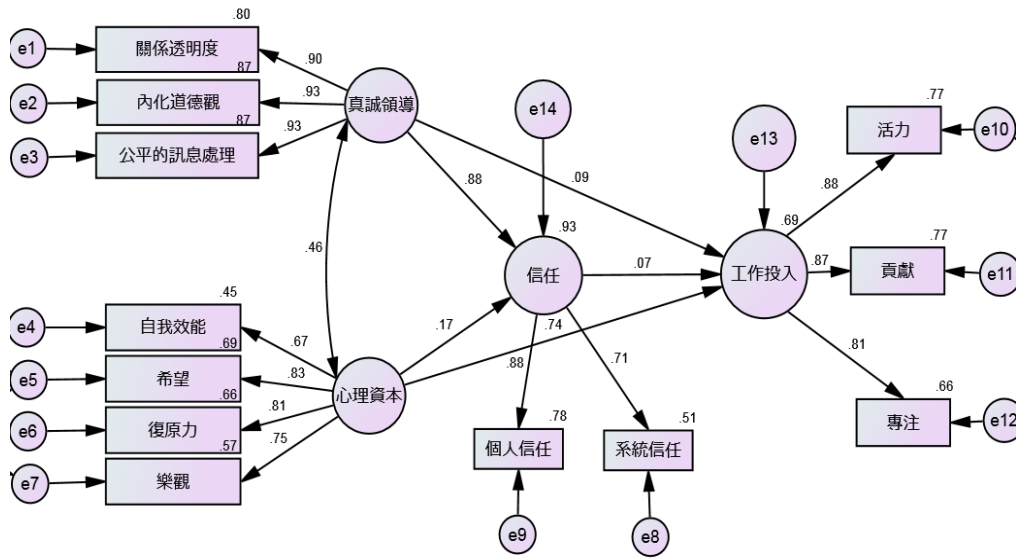


圖 2 研究模型之結構方程模式

### 1. 真誠領導之直接效果與間接效果

在校長真誠領導對教師結果變項的路徑上，根據整體研究模型分析圖，顯示校長真誠領導對教師信任與工作投入皆有正向影響效果（分別為.877、.092， $p < .001$ ），真誠領導亦會透過信任對工作投入產生間接效果（.087， $p < .001$ ），而其對工作投入的整體效果則為.154（ $p < .001$ ）。據此，研究結果支持本研究的研究假設 1：「校長的真誠領導行為（各構面）愈強烈，則教師工作投入程度愈高」；研究假設 1.1：「校長的真誠領導行為的公平的訊息處理愈強，則教師工作投入程度愈高。」、研究假設 1.2：「校長的真誠領導行為的內化道德觀愈強，則教師工作投入程度愈高。」、研究假設 1.3：「校長的真誠領導行為的關係透明度愈強，則教師工作投入程度愈高。」，以及研究假設 4：「具備高心理資本的教師透過信任之中介作用，會增加教師的工作投入程度」。

### 2. 心理資本之直接效果與間接效果

在教師心理資本對教師結果變項的路徑上，根據整體研究模型分析圖可以看出，教師心理資本對教師信任與工作投入皆有正向影響效果（分別為.168、.737， $p < .001$ ），心理資本亦會透過信任對工作投入產生間接效果（.012， $p < .001$ ），而其對工作投入的整體效果則為.748（ $p < .001$ ）。故研究結果可驗證本研究假設 2：「心理資本（各構面）愈高的教師，愈表現出工作投入行為。」、研究假設 2.1：「心理資本的自我效能愈高的教師，對教師工作所投入的程度愈高。」、研究假設 2.2：「心理資本的樂觀愈高的教師，對教師工作所投入的程度愈高。」、研究假設 2.3：「心理資本的希望愈高的教師，對教師工作所投入的程度愈高。」、研究假設 2.4：「心理資本的復原力愈高的教師，對教師工作所投入的程度愈高。」，以及研究假設 5：「具備高心理資本的教師透過信任之中介作用，會增加教師的工作投入程度」。

## 陸、結論與建議

本研究旨在探討國民中學校長真誠領導、教師心理資本對教師工作投入的影響，並對於教師信任的中介效果進行分析。針對研究所題之假設，進行問卷調查研究，採用驗證性因素分析、變異數成分分析、結構方程模式分析等統計方法，將問卷回收資料進行處理，對研究模型進行適配度分析及研究假設的驗證，茲針對所提假設，將問卷回收資料進行統計分析，經分析後所得之結論如下所述：

### 一、結論

#### (一) 校長真誠領導對教師工作投入具有正向影響

根據研究結果顯示，校長真誠領導與教師工作投入之間呈現顯著的正向關係，表示校長真誠領導的展現對於教師工作投入的程度有直接的影響。亦即當校長依內在的道德觀與價值觀使其外在的決策和行動得以與內化的價值一致，呈現其真實的自我與感受，並公開分享資訊；同時，決策之際能權衡客觀數據與他人意見後進行決策，展現出真誠領導特質時，有助於教師持續全心投入於工作中，主動參與並貢獻一己之力，努力達成組織目標。

#### (二) 教師心理資本對教師工作投入具有正向影響

根據研究結果可以得知，教師心理資本與教師工作投入之間具有顯著的正向關聯。透過結構方程模式驗證，發現教師心理資本對其工作投入表現呈現正向顯著的影響關係且有顯著預測與解釋力，表示當教師具備高度自我效能、積極樂觀的事件歸因、堅持不懈的希望與強健的復原力時，則有助於教師懷抱更高度之熱忱活力、持續奉獻並專注地投身於工作。

#### (三) 教師信任對校長真誠領導與教師工作投入間的關係，具有中介效果

根據研究結果顯示，校長真誠領導對教師工作投入的關係，會受到教師信任的中介效果影響，依結構方程模式檢證，校長真誠領導透過教師信任對工作投入之間接效果存在，同時校長真誠領導對教師工作投入的直接效果亦達顯著 ( $p < .001$ )，且比整體效果小 ( $.092 < .154$ )，故教師信任對校長真誠領導與教師工作投入的關係存在部分中介效果。

#### (四) 教師信任對教師心理資本與教師工作投入間的關係，具有中介效果

根據研究結果顯示，教師心理資本對教師工作投入的關係，會受到教師信任的中介效果影響，依結構方程模式檢證，教師心理資本透過教師信任對工作投入之間接效果存在，同時教師心理資本對教師工作投入的直接效果亦達顯著 ( $p < .001$ )，且比整體效果小 ( $.737 < .748$ )，故教師信任對教師心理資本與教師工作投入的關係存在部分中介效果。

## 二、建議

依本研究之研究發現與結論，茲就研究之實務應用與未來研究兩方面提出建議並加以說明。

### (一) 實務應用方面

#### 1. 校長職前與在職培育訓練中，融入真誠領導相關知能

本研究結果顯示校長真誠領導以及教師工作投入間具有正向關聯，當校長具有愈高程度的真誠領導，則愈有助促進教師工作投入。換言之，校長得以透過真誠領導的展現，達到增進教師工作投入的目標。校長職前與在職相關培訓中，融入真誠領導相關知能，使得學校領導者藉由對自身的核心價值觀以及心智模式的覺察，建構明確的組織願景與並依道德觀設立行事準則，並且依其行事原則引導學校成員按照其內在道德價值觀等準則進行教學與行政工作，維持內在價值與外在行為相符合，將有助提升教師工作的投入、奉獻與活力展現；此外，以公平的訊息處理模式面對校務工作，強調對校內成員的尊重與傾聽並保持客觀，使得教師願意自發性地提出意見，同時，增加公開、透明表達自我想法頻率、降低負面情緒，展現真誠自我，皆對教師工作投入有所助益，進而正面影響學校整體運作效能。

#### 2. 教師專業成長進修，配合發展教師正向心理資本

本研究結果顯示教師心理資本以及教師工作投入間具有正向關聯，代表具愈高程度心理資本的教師，愈具備較高程度的工作投入。據此，在教師專業發展培訓中，若能透過訓練、演講、工作坊、教師團隊互動與實務分享等多元途徑強化教師正向心理結構，提升教師完成教學、行政任務的信心、對事件能做出正向歸因，並且持續不懈努力並愈挫愈勇，化危機與困境為轉機與動力，將對教師工作投入程度發揮正面影響力，使教師對工作懷抱更正面認同的態度、維持樂觀、高昂的工作情緒、持續專注付出並沉浸在專業工作中，以邁向並達成自我及組織的目標。

#### 3. 重視組織信任在學校脈絡中扮演的關鍵性地位，俾提升教師工作投入

根據本研究結果可知，組織信任對校長真誠領導、教師心理資本與教師工作投入之關係中，具有中介影響，換言之，校長真誠領導的表現與教師心理資本的發展，可透過組織信任的中介作用，而對於教師工作投入產生正向影響。因此，學校領導者應強化學校內信任之鏈結，建立領導者與教師之間具開放、深度及有意義的緊密關係。校長除表現透明、關心與可信賴性的真誠領導特質外，厚實教師心理資本強度，加強校內信任關係，將能夠獲得教師心理上認可，使教師產生團體意識概念，視自己為團隊的一部份，裨益教師工作投入程度與學校永續發展。

## (二) 未來研究方面

本研究主要探討單一層次中，校長真誠領導與教師心理資本，對教師工作投入的影響。一般線性模式(general linear models, GLM)的傳統分析架構，無法同時處理含個體與總體等不同層次的跨層次資料，然若能就變項於不同層次中之情況進行分析，能進一步的檢測不同層次中變項間的相對影響力，避免形成層次推論謬誤的情形。真誠領導應有利於成員心理資本的發展，同時成員的心理資本也會影響領導者的真誠領導，兩者間互為影響。但因為校長真誠領導（組織層級）對教師心理資本（個人層級）的資料具有跨層級特性，因此採用階層線性模型(HLM)來探討的跨層級交互影響(cross-level interaction effects)，則能檢驗跨層次變項間的關係，以跨層次全體間的模式進一步進行研究，有利釐清變項更完整互動模式。

## 參考文獻

- 李新民、朱芷萱 (2012)。真誠領導的測量與相關後果變項初探。《樹德科技大學學報》，14 (1)，341-366。
- 余民寧 (2006)。潛在變項模式 SIMPLIS 的應用。台北：高等教育。
- 余民寧、陳柏霖、湯雅芬 (2012)。大學生心理資本量表編製及其相關因素之研究。《教育研究與發展期刊》，8 (4)，19-52。
- 吳政達、湯家偉、羅清水 (2007)。心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為結構關係之驗證：以臺北地區國民中學學校組織為例。《教育政策論壇》，10 (1)，133-159。
- 林家五、王悅縈、胡宛仙 (2012)。真誠領導與仁慈領導對組織公民行為及主管忠誠之差異效果。《本土心理學研究》，38，205-256。
- 溫福星、邱皓政 (2011)。多層次模式方法論—階層線性模式的關鍵問題與試解。臺北：新亞測驗評量暨技術研究中心。
- Avey, J. B. (2007). *The performance impact of leader positive psychological capital and situational complexity*. (Ph.D. thesis). University of Nebraska-Lincoln.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Avey, J. B., & Reichard, R. J. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avolio, Br. J. (2005). *Leadership Development in Balance: MADE/Born*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Avolio, Bruce J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

- Avolio, Bruce J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801-823.
- Avolio, Bruce J., & Luthans F. (2006). *High impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academic of Marketing Science*, *16*, 74-94.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(2), 170-180.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, *21*(3), 529-40.
- Bandura. A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bird, J. J., Wang, C., Watson, J. R., & Murray, L. (2009). Relationships among principal authentic leadership and teacher trust and engagement levels. *Journal of School Leadership*, *19*(2), 153-171.
- Bird, J. J., Wang, C., Watson, J. R., & Murray, L. (2012). Teacher and principal perceptions of authentic leadership: Implications for trust, engagement, and intention to return. *Journal of School Leadership*, *22*(3), 425-461.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. *Academy of Management Perspectives* (Vol. 20). New York: Simon & Schuster.
- Choo, L. S., Norsiah, M., & Jayanti, K. (2011). Perceptions of authentic leadership and its impact on employee engagement : a case of Malaysia semiconductor manufacturing firm. *Elixir International Journal*, *41*, 5871-5876.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work Engagement and its relationship with State and Trait Trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *10*(1), 47-71.

- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement: antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684-705.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships: predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32(5), 569-587.
- Corbitt, G., & Martz, B. (2003). Groupware case studies: trust, commitment and the free expression of ideas. *Team Performance Management*, 9(1/2), 16-22.
- Costa, M. (2003). Potential hazards of hexavalent chromate in our drinking water. *Toxicology and Applied Pharmacology*, 188(1):1-5.
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-47.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In Cameron S. K., Dutton E. J., & Quinn E. R. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline*. (pp. 164-175). San Francisco: Berrett-Koehler Store.
- Fredrickson B. L., & Branigan C. (2001). Positive emotions. In T. J. Mayne, & G. A. Bonanno. In Mayne J. T. & Bonanno A. G. (Eds.), *Emotions: Current Issues and Future Directions* (pp. 123-151). New York: Guilford Press.

- Gardner, E.M. (2005). Caloric restriction decreases survival of aged mice in response to primary influenza infection. *The Journals of Gerontology Series A: Biological Sciences and Medical Sciences*, 60 (6), 688-694.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, W., Sims, P., McLean A., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. USA: Paulist Press.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Handford, V., & Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 194-212.
- Harter, S. (2002) Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford: Oxford University Press, pp. 382-94
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership , trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hughes, L. W. (2005a). The spirit of GIVE: Relational transparency and humor in authentic leader-follower relationships. In Gardner L. W. & Svolio J. B. (Eds.), *Authentic Leadership Development: Monographs in Leadership and Management series*. Boston, MA: Elsevier, JAI Press.



- Hughes, L. W. (2005b). *Transparency, translucence or opacity? An experimental study of the impact of a leader's relational transparency and style of humor delivery on follower creative performance.* (Proquest Dissertations And Theses). The University of Nebraska - Lincoln, Ann Arbor.
- Ilies Remus, P. Morgeson Frederick, D. Nahrgang Jennifer, 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16: 373-394.
- Jensen, S., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In D. M. Dunnette & M. L. Hough (Eds.), *Handbooks of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- Kernis M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Krosgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312-319.
- Luthans, F. (2003). Positive organizational behavior (POB): implications for leadership and HR development and motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Begley (Eds.), *Motivation and Leadership at Work*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In S. K. Cameron, E. J. Dutton, & E. R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford: Oxford University Press.
- Marsh, H. W., Muthén, B., Asparouhov, T., Lüdtke, O., Robitzsch, A., Morin, A. J., & Trautwein, U. (2009). Exploratory structural equation modeling, integrating CFA and EFA: Application to students' evaluations of university teaching. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(3), 439-476.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In R. C. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 74-88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437-456.
- McAllister, D. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *The Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Mone E. M., & London M. (2010). *Employee engagement: Through Effective Performance Management; A Practical Guide For Managers*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Moorman, R. H., Darnold, T. C., & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 427-444.
- Nunnally, J. C. (1982). *Reliability of measurement. Encyclopedia of educational research*. New York Press.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organization commitment in public organizations. *Review Public Personnel* 2(1), 58-70.
- Nyhan, R. C. and Marlowe, H. A. (1997). Psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Norman, S. M. (2006). *The Role of Trust: Implications for Psychological Capital and Authentic Leadership* (Unpublished doctoral dissertation). ETD collection for University of Nebraska, Lincoln, UK.
- Ostrem, L., & Wheeler, D. (2006, October) Engagement and trust as outcomes of servant leadership. Paper presented at the Gallup Leadership Summit, Washington, DC.

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(2), 244-270.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 502-516.
- Rogers, D. (1987). The development of a measure of perceived communication openness. *Journal of Business Communication, 24*(4), 53-61.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly, 46*(4), 655-684.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality, 35*(4), 651-665
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In B. A. Bakker & P. M. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 118-131). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.
- Schaufeli, Wilmar B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping, 20*(2), 177-196.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518-528.
- Spreiter, M. G., & Mishra, K. A. (2002). To stay or to go : voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 707-729.

- Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *The Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1208-1224.
- Sweeney, P. J., Thompson, V., & Blanton, H. (2009). Trust and influence in combat: An interdependence model. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(1), 235-264.
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In B. Arnold Bakker & P. M. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 54-68). USA, Canada: Psychology Press.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research, 70*(4), 547-593.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126.
- Walumbwa, Fred O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. a. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology, 63*(4), 937-963.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 4-24.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*(5), 901-914.
- Wang, D., & Hsieh, C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 41*(4), 613-624.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review, 23*(3), 513-530.

- Wong, C., & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: A new theory for nursing or back to basics?. *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522-538.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Youssef, C. M. (2004). *Resiliency Development of Organizations, Leaders and Employees: Multi-Level Theory Building and Individual-Level, Path-Analytical Empirical Testing*. (ProQuest Dissertations and Theses). The University of Nebraska - Lincoln, Ann Arbor.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zamahani, M., Ghorbani V., & Rezaei F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12): 658-667.

# 科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2015/12/31

科技部補助計畫	計畫名稱: 國中校長真誠領導、教師心理資本與教師工作投入之關聯性研究: 信任的中介效果分析
	計畫主持人: 吳政達
	計畫編號: 103-2410-H-004-099- 學門領域: 教育行政
無研發成果推廣資料	

103年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：吳政達		計畫編號：103-2410-H-004-099-				計畫名稱：國中校長真誠領導、教師心理資本與教師工作投入之關聯性研究：信任的中介效果分析	
成果項目		量化			單位	備註（質化說明： 如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	1	1	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%	章/本	
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	2	2	100%	人次	
		博士生	1	1	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%	章/本	
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
其他成果 （無法以量化表達之 成果如辦理學術活動 、獲得獎項、重要國 際合作、研究成果國 際影響力及其他協助 產業技術發展之具體 效益事項等，請以文 字敘述填列。）		無					



	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科教處計畫加填項目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

## 科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以100字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表  未發表之文稿  撰寫中  無

專利： 已獲得  申請中  無

技轉： 已技轉  洽談中  無

其他：（以100字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以500字為限）

本研究之貢獻在於進一步釐清校長真誠領導、教師心理資本與工作投入之關聯性以及信任之中介效果；改進先前研究對於理論上以及研究設計上的建議，並且運用驗證性因素分析及結構方程模式分析等統計方法進行分析。