

教育研究集刊

第五十二輯第三期 2006年9月 頁141-172

國中校長轉型領導、學校組織健康 與教師組織承諾關係之研究

秦夢群 吳勁甫

摘要

本研究主要目的在分析國中校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾之間的關係。其中組織健康乃為1990年代後，用來檢驗學校氣候的另一觀點。研究採用調查研究法，以臺灣地區之公立國民中學教師為研究對象，抽自北中南東69所學校，計有1035位。所得資料以皮爾森積差相關、集群分析、多變量和單變量變異數分析、多元迴歸以及結構方程模式等統計方式加以分析。

本研究得到下列四項結論：一、校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾三者間具有正向的關聯。二、具有高校長轉型領導及高學校組織健康特性的學校群，其教師組織承諾亦較高。三、校長轉型領導及學校組織健康的分層面對教師組織承諾有正向的預測力。四、校長轉型領導可透過學校組織健康，增強對教師組織承諾的正向影響力。

關鍵詞：轉型領導、學校組織健康、教師組織承諾

秦夢群，國立政治大學教育學系教授

吳勁甫，國立政治大學教育學系博士候選人

電子郵件為：mcchin@nccu.edu.tw; 93152508@nccu.edu.tw

投稿日期：2005年12月30日；修正日期：2006年4月15日；採用日期：2006年5月26日

The Relationship between Junior High School Principals' Transformational Leadership, School Health and Teacher's Organizational Commitment: Contradictory or Constructive?

Joseph M. Chin Jin-Fu Wu

Abstract

The purpose of this study was to examine the relationships between and among transformational leadership, the “health” of schools, and junior high school teachers' organizational commitment. Data were collected from 1035 teachers, teaching in 69 junior high schools in Taiwan. The results indicated that there are significant correlations between teachers' commitment and principals' transformational leadership as well as between teachers' commitment and school health. Furthermore, the results showed that schools with a high degree of transformational leadership on the part of their principals behavior and a high degree of “healthiness” have greater teacher commitment than schools with a low degree of the same two factors. Finally, the results from the Structural Equation Model indicated that there is a positive indirect effect between principals' transformational leadership and teacher commitment when school health served as a mediating variable.

Keywords: transformational leadership, school health, teacher's commitment

Joseph M. Chin, Professor, Department of Education, National Chengchi University

Jin-Fu Wu, Doctoral Candidate, Department of Education, National Chengchi University

E-mail: mcchin@nccu.edu.tw; 93152508@nccu.edu.tw

Manuscript received: Dec. 30, 2005; Modified: Apr. 15, 2006; Accepted: May 26, 2006

壹、研究背景與動機

隨著教師法通過與社會對教育改革的要求，使得校長在多元時空的學校環境中不僅扮演推動校務運作的領導者，更是激發學校成員不斷創新的關鍵角色。因此，校長雖然不直接從事教學，但若能有效運用領導策略及影響力，自可督促教師教學創新，進而提高學校效能。是以一校之優劣，校長之領導能力，關係至為重大。校長領導風格給教師的感覺截然不同，或許為教師持續壓力的來源，但良好的領導方式卻能降低壓力並促進效能（Bass, 1990）。

1980年代開始興起的轉型領導（transformational leadership），所提倡的組織成員態度、信念、價值與需求等高層次變遷新觀念，產生了新領導典範（Bass, 1985）。超越了以往僅重視領導者與部屬間二元關係及領導者單方面行為之交易領導（transactional leadership），轉型領導不僅重視領導者與部屬相互商議在組織目標達成後應有之獎勵，使部屬具達成目標之方向感，更運用領導者理想與影響力，引出工作的意義，激發成員的才智，關懷每一成員，促使其在觀念與價值上轉型，並使其超越自利的交換報償，轉而關心組織與團體的公共利益。

Bass（1990）發現轉型領導有助於在壓力下有效能的領導。由於轉型領導者協助成員、轉變他們的目標，昇華至成就及自我實現的層次，因而更有助於處理個人、團體及組織壓力之因應。相較之下，交易領導者在有壓力狀況下之團體或許有相當影響力，領導者也可提供成員所要的立即需求與滿足，但長期而言可能不見得奏效。對於目前工作繁重的國中教師而言，重視成員「高層需求」的轉型領導方式，是否可比傳統領導更能創造健康的學校組織氣候？是本研究的第一個研究動機。

與企業界相比，學校校長雖然較少有實質的酬賞獎勵及懲處教師的權力，但是衡諸社會趨勢可以發現：學校組成份子日益多元，教師自主性提升，外在團體對學校精益求精的期許，校長在學校中一方面有更大的創意空間來發展學校特色，另一方面，卻要運用智慧，處理因多元帶來的效應，諸如「教師團體」和學校行政人員的對抗、保守勢力對校務革新的抗拒或消極應付。在此情況下，如何營造開放、健康的組織氣候，進而激勵成員士氣，使他們持續保有高度的組織承

諾，進而對學校投注更多承諾，成為學校領導的重要課題。此外，對於不適任教師，校長如何能從旁提醒，在不傷其自尊之前題下，運用糾正或澄清教師角色及工作方式以助其改善，也是極富挑戰的任務之一。

由此可知，在教育界日趨多元開放的趨勢下，如何保有學校特色並營造有活力及健康的組織氣候，應是校長最應關心的。其中，如何讓在教學第一線的教師於繁重的教學工作中保有持續的熱忱，是極為重要的。但不可避免的，教師可能因種種個人因素，諸如年齡、擔任職務等造成其教學熱忱、成就感降低，甚至因過於繁重的教學、行政工作以及個人無法適時調適工作壓力，而導致情緒耗竭等低組織承諾的現象。面對於此，採用非傳統的領導方式，或許可以改變現況。換言之，探討當校長採用轉型領導後，其所形成的組織氣候，是否進而對教師的組織承諾有所影響？此乃本研究的第二個研究動機。

縱觀文獻，雖然已有大量論文探討校長領導與組織氣候，校長領導與組織承諾，組織氣候與組織承諾間的關係；但對於三者之間的整合，卻較少有人觸及。此外，雖然近年來已有不少針對轉型領導的研究，但領導相關文獻卻仍有大部分為LBDQ的倡導與關懷研究，而學校組織氣候之量測則是以Halpin和Croft（1963）所編製的OCDQ問卷為主要的測量工具。換言之，兩者均屬較早發展的理念，且多為探討變數間相關之研究，對於因果關係較少觸及。基此，為填補先前研究之缺漏，擴展對教育組織行為的理解，本研究將1980年代以來的新領導理念（轉型領導）與新組織氣候觀點（以組織健康為主要取向）加以結合，探討其與教師組織承諾之間的因果關係。

貳、研究目的與問題

本研究旨在分析國中校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾三者的關係。基本上，研究的問題，主要有四：

一、校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾三者之間的相關情形為何？

二、不同校長轉型領導與學校組織健康之學校集群，在教師組織承諾上的差

異情形為何？

三、校長轉型領導與學校組織健康對教師組織承諾的預測情形為何？

四、校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾三者之間的因果關係為何？

為回答以上四個問題，本研究使用不同之統計方法加以分析。其中，第一個問題採皮爾森積差相關；第二個問題採集群分析、多變量變異數分析及單變量變異數分析；第三個問題利用多元迴歸；第四個問題應用結構方程模式。詳細結果於研究結果一節中再加詳述。

參、文獻探討

本研究之焦點乃在探討校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾之間的關係，以下分就：一、「轉型領導之意涵」。二、「組織健康之意涵」。三、「組織承諾之意涵」。四、「校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾之關係」等幾方面的文獻，加以探討。

一、轉型領導之意涵

轉型領導理論的倡導者首推Burns（1978），其提出轉型領導的概念，有別於以往交易領導所注重的成本效益的分析與權力的交換（秦夢群，2005）。轉型領導是指領導者訴諸較高層次的意念與道德價值，以提升部屬高層內在需求滿足，使由「平日自我」提升到「更佳自我」，而產生對領導者的尊敬與樂於追隨的服從感。轉型領導之目的在於超越並轉換現實的契約關係（秦夢群、濮世緯，1998）。另一位主要學者Bass（1985, 1990）則認為轉型領導係領導者藉由增加成員信心及提升工作結果的重要性與價值，逐漸將他們的需求提升到成長與成就需求，進而對組織付出額外的努力。

在學校應用上，Leithwood、Jantzi和Steinbach（1999）認為轉型領導不但可達到第一層次的改變（如教師教學部分），更可臻第二層次（如改變學校層次）。例如對價值規範、結構與信念產生影響，建立一種專業文化，使學校能適應當前社

會變遷。此外，其認為轉型領導之核心在於激勵成員之承諾與能力，並重視組織生產力、效率及持續改善之能力。Leithwood（1992）則表示在學校情境中，轉型領導應包含六個層面的領導實務關係：（一）釐清與闡明願景；（二）增強對群體目標之接受性；（三）提供個別化的支持；（四）智識啟發；（五）提供適當楷模；（六）高度的表現期望。

大體上，轉型領導之主要精神乃在領導者基於個人魅力與理想，採用各種方法來激發成員之個人動機與潛能，使其達成個人目標並完成組織使命。在學校情境中，轉型領導強調領導者能改變成員、組織、事務的結構、性質和功能，並能提升領導者與被領導者之動機、目的，進而使學校在結構、人際互動、工作條件及學校意象上有所改變。從行為表現觀之，校長或多或少具有轉型領導特質或行為，但是卻可能有程度上的差異（林明地，2002）。

一般而言，在測量轉型領導時，常使用Bass與Avolio在1990年所編製的「多因素領導問卷」（Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ）。此份問卷主要包括四個因素：魅力、激發動機、知識啟發和個別關懷（引自秦夢群，2005）。不同論者對轉型領導所提出之因素的觀點容或有所出入，但幾乎不脫離「多因素領導問卷」中所界定的四個因素。基於「多因素領導問卷」的四個因素，同時秦夢群和濮世緯（1998）、濮世緯（2003）以及Bass（1985）等人之看法後，大致可將轉型領導歸納成四大層面：

（一）魅力或理想化影響力

意指校長對部屬具有「理想化影響力」，校長能運用參照權而令人尊敬與仰慕，且擁有可以達成的使命及遠見以獲取部屬認同。

（二）激發鼓舞

校長經由鼓舞及分享共同目標，喚起與提升教師追求成功之動機，產生領導的影響力。

（三）智識啟發

藉由喚起並改變教師對問題的認知及解決方法，使其在思想、想像力、信念及價值等觀念上獲得啟發，並在面對問題的解決能力上，不斷提升其能力。

(四) 個別關懷

指校長關心每一位教師的獨特發展需求及個別差異，除了體認與滿足教師目前需求外，還幫助教師發揮個人潛能與成長。

二、組織健康之意涵

組織氣候 (organizational climate) 是描述組織特質的普遍概念。基本上，學校氣候即是描述一個學校的特色，雖然組織氣候有多種解釋，卻有其共同的特徵與意義。簡言之，組織氣候是一種來自組織內部的特徵表現，可區別自身與其他組織間的差異，並且影響組織成員的行為。質言之，學校氣候是整個學校相對持續的特質，每位成員都可透過參與，描述出他們共同對組織的態度 (Hoy & Miskel, 2001)。

自1960年代以來，即有學者發展量表作為測量學校氣候的工具。其基本導向有兩種：(一) 檢測學校的開放性；(二) 檢測學校的健康程度。在檢測學校氣候的「開放性」方面，最為著名的測量方式是由Halpin和Croft (1963) 所提出的「組織氣候描述問卷」 (Organizational Climate Description Questionnaire, OCDQ)。此問卷是以教師與校長行為的面向加以探究，將學校氣候視為一所學校的人格特質，依其「開放性」與「封閉性」的程度來檢驗組織氣候。要言之，Halpin和Croft即將校際間不同的氣氛特徵名之為組織氣候 (秦夢群，2005)。「組織健康」是用來檢驗學校氣候的另一觀點，此概念起初見諸於M. B. Miles在1960年代之研究。Miles (1969) 認為健康的組織並非僅能存於環境中，而且是必須不斷的成長並能維持其榮景之組織。任何的組織皆會歷經榮景與低潮，健康的組織能夠避免長期的無效率經營，並讓組織處於良好的狀態。

在社會結構中，組織若欲順利茁壯地發展，必須具備四大條件：調適、目標達成、整合與其他潛在因素 (Parsons, 1967)。換言之，一個組織必須解決下列問題：(一) 取得充足的資源且適應所處之環境；(二) 設定目標並達成；(三) 使整個組織保持團結一致；(四) 創造並保存組織獨特的價值觀。Parsons (1967) 也認為正式組織表現在責任與控制需求等三個層面上，即技術的、管理的以及組織結構方面。在學校的技術層面上是指教學與學習的進度；在管理的層面是指組織

內部的活動。校長是主要的管理者，必須找出激勵教師的方法，開展其潛能，促進其合作；在組織結構層次方面則指組織與其環境的關聯。學校需要社區的支持和認同。行政人員和教師需要人們的支持以展現出其特有的功能，才能和諧解決外在環境的壓力。

以上Parsons的研究可提供對學校氣候發展的全面性觀點，將其用在測量學校氣候和學校健康的體質上（Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991）。雖然這三個層面之間有矛盾之處，但為提升效率且在相互依賴的關係壓力下，使得各個層面相互合作的必要性提高。一個健康的組織中，這三個層面是和諧共處的，而且組織為達成基本功能和任務時，也會努力與外界力量合作，並且將力量投注在成功的道路上。Hoy、Tarter和Kottkamp（1991）即採取Parsons的觀點發展出組織健康量表（Organizational Health Inventory, OHI），用此來描述、評定學校組織健康之情形。就Hoy、Tarter和Kottkamp（1991: 68）的觀點而言，健康的學校係指：

學校在技術、管理及制度層面上處於和諧狀態。再者，當學校在成功因應分裂歧異的外部壓力，且將其精力導引至學校任務之上的同時，學校能滿足其工具性和表達性此兩種需求。

在組織健康量表（中學版）中，所建構出的面向有七，用此可代表每種社會系統的需求，及大多數組織都可發現到的制度、管理及技術這三種控制層面。此七個面向之意涵如下（Hoy & Miskel, 2001）：

（一）機構的主體性（institution integrity）

說明學校課程的完整性。這類學校不會因社區和家長的要求，而侷限學校的課程內容，並且能成功處理外界的壓力。

（二）倡導結構（initiating structure）

這類校長追求工作成果，校長在交付工作時會清楚說明期望及所希望的成果標準為何。

（三）關懷（consideration）

這類校長的行為是友善、願意支援、開放的，同事彼此間和樂相處。

(四) 校長的影響力 (principal influence)

校長影響上級做決策的影響程度。此類校長具有說服力，能與上級一同共事，但在思想與行動上有自己的見解。

(五) 資源支持 (resource support)

學校內的教學資源充分，且可輕易獲得其他所需的資源。

(六) 工作士氣 (morale)

教師之間互相信賴、有自信、熱忱、很友善，教師彼此間的感覺良好，而且教師可從工作中獲得成就感。

(七) 著重學業成就 (academic emphasis)

學校在教學成就上的壓力。學校為學生設下高但可達致的學習目標；學習環境井然有序且嚴謹；教師相信學生的能力；學生努力用功，且尊重在學業上表現突出的同學。

三、組織承諾之意涵

將「承諾」這一概念首先應用到組織上的是Becker，後來Grusky在1966年發表的一篇研究報告中正式使用「組織承諾」這個概念(引自白崇亮，1986)。此後，組織承諾便受到組織研究者的重視。由於研究者會因學派、理論以及研究目的之不同而有自身觀點，故對組織承諾所下的定義也有所差異。以下，就論者對組織承諾所作的界定，引述如後：Porter、Steers、Mowday和Boulion (1974)把組織承諾看成個人對某一特定組織的認同與投入的程度，包含三個要素：(一)強烈信仰與接受組織的目標與價值；(二)個人願意為組織的利益而努力；(三)希望繼續留在組織中。Buchaman (1974)認為組織承諾應包含下列五種因素：(一)很願意為組織付出心力；(二)表示繼續留在組織的意願；(三)對組織的隸屬感或忠誠；(四)接受組織重要的目標與價值；(五)對組織給予正面評價。Mitchell (1979)表示組織承諾是個人對組織具有忠誠、認同及投入。雖然組織承諾可依不同的角度加以定義，但是從上述一些研究者的觀點中可發現：「認同」、「投入」、「忠誠」及「留職」是組織承諾中相當重要的概念。此外，組織承諾亦包含「態度」及「行為」層面。

事實上，西方組織承諾的內涵是由整體概念轉為多元向度；對象則由單一對象轉為多元對象。最初，研究者關注的是行動承諾，是指行動者為瞭解決行動與態度的不一致，而產生合理化的反應。然而，此定義較忽略個人的內在歷程，因此，Porter等人（1974）另闢蹊徑，著重組織心理歷程的探討，將組織承諾界定為個人對一特定組織具有相當程度的認同與投入。隨後即以三個層面來說明組織承諾：在「態度」層面上，相信且接受組織的目標、價值觀及經營理念；在「行為意圖」上，願意為達成組織目標而付出額外的努力；在「動機」上，想保有組織成員身分的強烈慾望（引自姜定宇、鄭伯壘，2003）。

在評定組織承諾上，組織承諾的測量大多以問卷為主，其中以Porter、Steers、Mowday及Boulion（1974）所編製的組織承諾問卷（Organizational Commitment Questionnaire, OCQ）最具代表性。Porter等人係採規範性承諾之觀點，其認為組織承諾是指個人能認同組織的目標及價值，將其內化於個人，並表現出一種積極正向的傾向。此問卷可分為「對組織的認同與接受度」、「為組織努力的意願」及「留職意願」等三個構面，是依據以下三個要素發展而成：（一）強烈信仰和接受組織的目標和價值；（二）願意為組織的利益付出心力；（三）對繼續成為組織成員，表示強烈的意願。易言之，問卷乃是統合了態度性和行為性的意圖，且強調受雇者對組織道德性的投入（Ferris & Aranya, 1983）。由於論者在看待組織承諾時各有其立場，因而研究組織承諾時可依不同的觀點切入。為使研究所採用的組織承諾構念有一明確的指涉，本研究對組織承諾的界定及測量主要即採Porter等人的觀點。

四、校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾之關係

本研究旨在瞭解校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾三者之間的關係，為使研究有堅實的理論為基礎，能深入梳理變項間的關聯，洞悉三者間之關係，茲就相關文獻及實徵研究之結果概述如後。

黃國隆（1986）曾綜合有關組織承諾的研究，針對中學教師組織承諾提出一個前因模式，認為組織承諾的前因變項可分「環境」與「個人」兩大類。其中，環境變項又可分為組織環境（如領導方式、組織氣候等）與工作特性兩種。Simpson

(1990)的研究發現，學校可透過有效的領導以建立新的組織氣候，並使學校有效能，如可經由同僚共同合作分享、教師授權及有效的領導而創造改變學校的文化。Hoy、Tarter和Bliss (1990)之研究顯示：健康之學校組織，其教師較具承諾。蔡寬信(1992)在探討國民小學學校組織氣候、教師內外控信念與教師組織承諾之關係時，結論為：教師在開放型的學校組織氣候中，組織承諾最高；在投入型與離心型的學校組織氣候中，組織承諾最低。曾南薰(1998)將國內有關教師組織承諾方面之研究，運用整合分析方法進行分析後發現：學校有開放的組織氣候，校長在高關懷高倡導的領導方式下，給予教師參與決定的機會，並塑造良好的學校組織文化，則有助於教師組織承諾的提升。Hoy和Sabo (1998)提到在一個健康的學校中，校長會影響教師的承諾。另外，從Tsui和Cheng (1999)的研究結果獲悉有三項學校組織健康因素(如工作士氣、關懷及機構的主體性)和教師組織承諾有關，其關聯則是透過教師個人的特徵，諸如職位、婚姻狀況及學校服務年資。

Leithwood、Jantzi和Steinbach (1999)於「時空轉變，領導轉變——教育系列之變革」之研究中提及：轉型領導者於校內提供策略、設定目標、發展成員、結構及社區關係，進而強化教師領導與組織承諾，創造教師專業知識與技能成長。詹益鉅(2001)在探討國民小學校長轉型領導行為、學校建設性文化與教師組織承諾三者關係後發現：(一)教師知覺校長轉型領導行為越高，其教師組織承諾越高；(二)校長的轉型領導行為與學校建設性文化具有中度正相關；(三)校長的轉型領導行為與學校建設性文化，對教師組織承諾具有高度預測力。Madison (2002)在研究國小管理者之領導風格、學校氣候與教師工作滿意度之關係時，領導風格運用Bass和Avolio在1991年所發展的多因素領導問卷，學校氣候則採用Hoy和Tarter在1997年所編製之組織健康量表(國小版)來測量。其研究結果顯示機構主體性愈高，教師會傾向貢獻心力營造一個健康之氣候。

范熾文(2002)在探討國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效的關係時，得到國小校長轉型、互易領導、教師組織承諾與學校組織績效之間有密切關係的結論。張毓芳(2002)曾針對國小校長轉型領導與學校組織氣氛進行研究，其結果得到校長轉型領導與學校組織氣氛有關，而且轉型領導對組織氣氛大

多具有中度以上的解釋力。陳學賢（2004）經研究後發現校長運用轉型領導的策略愈明顯，則教師組織承諾的意願愈高。而簡政為（2005）在研究國中校長轉型領導與教師組織承諾的關聯後，所得之結論為：轉型領導的各層面與教師組織承諾各層面成正相關。

綜合以上研究結果，可得知校長轉型領導、學校組織氣候（開放、健康）與教師組織承諾三者間之關係相當密切。易言之，校長領導分別與學校組織氣候及教師組織承諾有關，且能預測後兩者。再者，學校組織氣候與教師組織承諾有關，組織氣候亦能預測教師組織承諾。綜言之，校長領導有助於學校組織氣候及教師組織承諾之改善。另外，學校組織氣候愈偏向開放、健康的方向發展，教師的組織承諾亦會有所提升。據此，本研究即提出一個模式來解釋校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾三者間之關係。在此模式中，校長轉型領導會「直接」影響教師組織承諾。此外，校長轉型領導亦會「間接」透過學校組織健康而影響教師組織承諾。為檢證此模式是否成立，本研究即採結構方程模式進行資料分析，以探知模式與資料適配之情形。

肆、研究設計與實施

一、研究方法

本研究藉由文獻的探討，採取「調查研究法」進行研究。首先，針對校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾的理論及其相關研究進行探討及分析。其次，以問卷調查的方式蒐集國民中學教師對國民中學校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾的知覺之相關資料。最後，則藉由統計分析用以瞭解校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾之關係。

二、研究架構

本研究的主要目的在探討校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾間之關係。依據研究動機與目的，綜合文獻的探討與分析，擬定研究架構如圖1所示。

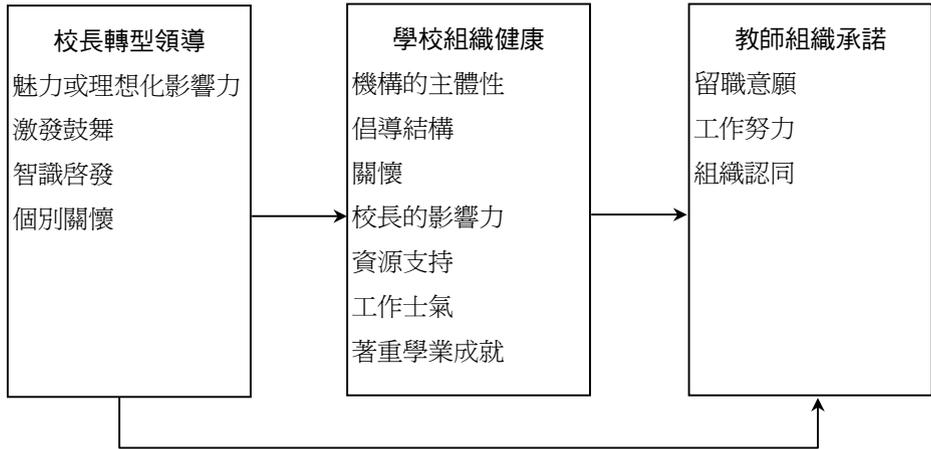


圖1 研究架構

三、研究對象及抽樣

本研究以公立國民中學教師為研究對象，依據教育部（2004）所彙整之資料，各縣市所管轄之公立國民中學計有709所（不包括完全中學國中部），扣除外島（澎湖縣）及離島（金門縣、連江縣），共計685所。其中北部區域（包括臺北市、基隆市、新竹市、臺北縣、桃園縣、新竹縣及宜蘭縣）學校242所，占35.3%。中部區域（包括臺中市、苗栗縣、臺中縣、彰化縣、南投縣及雲林縣）學校195所，占28.5%。南部區域〔包括高雄市、臺南市、嘉義市、嘉義縣、臺南縣、高雄縣及屏東縣、澎湖縣（本研究範圍並不含澎湖縣）〕學校203所，占29.6%。東部區域學校（包括花蓮縣及臺東縣）45所，占6.6%。據此，本研究之母群體係指四大區域，共685校之公立國民中學學校教師。

正式施測之研究樣本採多階段抽樣（multistage sampling），先以區域分層抽取10%的學校數作為樣本，北區抽取24所學校，中區抽取20所學校，南區抽取20所學校，東區抽取5所學校，合計學校樣本數為69校，再從每校分別抽取教師15人，總樣本數為1035人。本研究總計發出1035份問卷，回收率為85.99%。扣除填答不全或呈固定反應者，有效問卷回收率為71.98%。

嚴格而言，多階段抽樣和隨機抽樣的性質並不相同，如多階段抽樣無法滿足

樣本相等機率被抽取之假定。事實上，教育研究在抽樣方面較難達到隨機的要求，多階段抽樣不失為權宜之計。然而，採用此種抽樣在解釋、推論時必須謹慎。例如，所獲得的結果只能通則化到與觀察樣本相類似的群體而非整個母群體，而此點也正是本研究在推論時的限制之所在。

四、研究工具

本研究之主要工具有三，包括：(一) 校長轉型領導量表：測量教師所知覺的校長轉型領導行為；(二) 學校組織健康量表：測量學校組織健康；(三) 教師組織承諾問卷：測量教師對學校的組織承諾。分述如下：

(一) 校長轉型領導量表

轉型領導指校長以前瞻的願景與魅力，訴諸道德理想與授權部屬，同時運用各種激勵策略，以提升教師工作動機及高層滿足，並帶動成員追求創新突破的領導行為。本研究採用濮世緯（2003）所發展之「轉型領導量表」。在填答及計分方式上，問卷採五點量表，得分越高，代表校長轉型領導的表現愈佳。

在濮世緯（2003）所發展的「轉型領導量表」之信效度方面，轉型領導可區分為四大因素——魅力或理想化影響力、激發鼓舞、智識啟發、個別關懷——因素的累積變異量解釋量依序為72.7%、74.1%、81.9%、80.6%，各分量表之信度在.89到.93之間，總量表 α 係數為.9758，信度和效度堪稱良好。

(二) 學校組織健康量表

本研究之組織健康，係採用組織健康量表（Organizational Health Inventory, OHI）（中學版）修訂而成。該量表由Hoy等人在1991年基於技術層面、管理層面及制度層面建構而成。中學版OHI量表，包括7個分量表，44個題目。在量表效度方面，經因素分析後得到七個因素：機構的主體性（institution integrity）、校長的影响力（principal influence）、關懷（consideration）、倡導結構（initiating structure）、資源支持（resource support）、工作士氣（morale）及著重學業成就（academic emphasis），而這些因素總共可解釋74%的變異量。在進行因素分析後更以分測驗間之相關進行二階因素分析，結果顯示：有一個更為一般性的因素，此可解釋45%的變異量。組織健康中所有的面向皆在這個一般性因素上有高負荷量（介於.563

到.747間)。據此將這個一般性因素稱為「學校組織健康」。由上述可知七個潛在因素結構之上，還有更具一般性的二階因素（學校組織健康）存在。在信度方面，各分量表 α 係數介於.87到.95。OHI量表的計分採取4點量表，得分越高，代表學校越健康。

而本研究根據中學版OHI量表所發展出的量表，在效度方面，經試探性因素分析後，和原來的中學版OHI量表一樣，亦得到七個因素：機構的主體性、校長的影響力、關懷、倡導結構、資源支持、工作士氣及著重學業成就。修訂之後的量表，題數為21題，量表中七個因素總共可解釋57.08%的變異量。此外，經二階驗證性因素分析的結果亦顯示所提出之模式（七個一階因素上尚有一更高階的二階因素——學校組織健康）大致上亦和資料相符合，故量表的效度尚佳。在信度方面，整個量表的 α 係數為.86。各分量表的 α 係數介於.71至.84之間。換言之，整個量表及分量表的 α 係數皆高於.70以上，可見量表的內部一致性程度尚可接受。

（三）教師組織承諾問卷

教師組織承諾係指教師對其任教學校的組織目標及價值信念的認同，而在行為上願為學校付出更多心力與貢獻，在態度上則希望繼續留任該校服務。本研究對教師組織承諾的測量，係採用林月盛（2002）所發展的組織承諾問卷，該問卷將組織承諾分為「組織認同」、「留職意願」和「工作努力」三個分層面。在林月盛所發展之組織承諾問卷的信效度方面，各分量表之信度在.51到.92之間，總量表 α 係數為.85。在效度方面，經因素分析後得到三個因素：組織認同、留職意願和工作努力，總共可解釋69.61%的變異量。組織承諾問卷的計分採取5點量表，得分越高，代表教師對學校的組織承諾愈高。

伍、研究結果之分析與討論

依據問卷的填答結果進行統計分析，用來瞭解研究所提之問題可能的答案為何。以下，先就四個部分對研究結果加以探討：一、校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾之相關分析；二、不同學校集群在教師組織承諾上差異之分析；三、校長轉型領導與學校組織健康對教師組織承諾預測之分析；四、校長轉型領

導、學校組織健康與教師組織承諾間之因果關係分析。接著，再就研究結果進行綜合討論。

一、校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾之相關分析

為瞭解校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾之間的相關性，採皮爾森積差相關之統計方式來處理及分析資料。以下就變項分層面間的關係以及整體層面的關係加以探討。

在變項分層面彼此間的關係上，由表1、表2及表3可知，三個變項分層面彼此間皆為顯著的正相關，校長轉型領導與學校組織健康分層面的相關介於.234到.796間；學校組織健康與教師組織承諾分層面的相關介於.182到.639間；校長轉型領導與教師組織承諾分層面的相關介於.335到.648間。

在變項整體層面的關係方面，由表4中可得知，三者之間都是正相關（相關值介於.633到.787，且皆達.05的顯著水準）。換言之，校長轉型領導表現愈佳，學校組織健康及教師組織承諾也愈高；學校組織健康愈佳，校長轉型領導及教師組織承諾也愈高；教師組織承諾愈高，校長轉型領導及學校組織健康也愈佳。

本研究的結果與先前的研究結果相似（如范熾文，2002；陳學賢，2004；詹益鉅，2001；簡政為，2005；Hoy, Tarter, & Bliss, 1990; Tsui & Cheng, 1999）。值得注意的是，學校組織健康整體而言雖與校長轉型領導、教師組織承諾有顯著之正相關，但其中之「機構的主體性」分層面卻有較低之相關數值。例如，與轉型領導四層面（魅力或理想化影響力、激發鼓舞、智識啟發及個別關懷）之相關分別只有.272、.283、.234與.351。與教師組織承諾之三層面相關（留職意願、工作努力及組織認同）數值也僅有.216、.182與.243。此與Madison（2002）所發現之機構主體性愈高，教師會傾向貢獻心力營造健康氣候之結論有些許差異，而這是否是由於教育行政制度與國情之不同，值得進一步研究。

表1 校長轉型領導與學校組織健康分層面間之積差相關分析摘要

轉型領導 \ 組織健康	機構的主體性	倡導結構	關懷	校長的影響力	資源支持	工作士氣	著重學業成就
魅力或理想化影響力	.272*	.721*	.814*	.557*	.583*	.496*	.421*
激發鼓舞	.283*	.720*	.784*	.537*	.574*	.494*	.414*
智識啟發	.234*	.695*	.727*	.553*	.576*	.488*	.423*
個別關懷	.351*	.648*	.796*	.486*	.560*	.461*	.386*

* $p < .05$

表2 學校組織健康與教師組織承諾分層面間之積差相關分析摘要

組織健康 \ 組織承諾	留職意願	工作努力	組織認同
機構的主體性	.216*	.182*	.243*
倡導結構	.518*	.354*	.562*
關懷	.566*	.336*	.639*
校長的影響力	.470*	.343*	.465*
資源支持	.521*	.290*	.575*
工作士氣	.634*	.452*	.619*
著重學業成就	.517*	.343*	.510*

* $p < .05$

表3 校長轉型領導與教師組織承諾分層面間之積差相關分析摘要

轉型領導 \ 組織承諾	留職意願	工作努力	組織認同
魅力或理想化影響力	.584*	.371*	.633*
激發鼓舞	.597*	.388*	.646*
智識啟發	.571*	.358*	.634*
個別關懷	.580*	.335*	.648*

* $p < .05$

表4 校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾整體層面間之相關分析摘要

	校長轉型領導	學校組織健康	教師組織承諾
校長轉型領導	1	.787*	.633*
學校組織健康	—	1	.706*
教師組織承諾	—	—	1

* $p < .05$

二、不同學校集群在教師組織承諾上差異之分析

為瞭解不同校長轉型領導與學校組織健康之學校集群，在教師組織承諾上有顯著差異之假設能否受到支持，本研究先採取集群分析對校長轉型領導與學校組織健康進行分群，分群之後再以多變量及單變量變異數分析，來探討不同集群之學校在教師組織承諾上是否有顯著差異。

(一) 校長轉型領導與學校組織健康之學校集群分析

本研究在對學校於校長轉型領導與學校組織健康上，進行分群時所採用的統計方式為集群分析（採二階段法）。在進行集群分析時，所根據的準則變數是以各校在「校長轉型領導量表」上之魅力或理想化影響力、激發鼓舞、智識啟發及個別關懷這四個分層面，以及「學校組織健康量表」上之機構的主體性、倡導結構、關懷、校長的影響力、資源支持、工作士氣與著重學業成就，此七個分層面之Z分數的得分為準。集群分析進行之後，又以多變量及單變量變異數分析進行集群顯著性檢定，進而為群別命名。

第一階段先以華德（Ward's minimum variance method）最小變異數法分群，決定群組個數。本研究以SAS統計軟體所提供的立方分群指標（cubic clustering criterion, CCC）、半淨 R^2 （semi-partial R-square, SPRSQ）、擬似F值（Pseudo F, PSF）及擬似 t^2 值（Pseudo t^2 , PST2）等，作為集群個數判斷的標準。各指標判斷的標準如下：立方分群指標的判斷標準是有「區域最高點」的地方，也就是如某處有「先升後降」的情形，則最高處所指的集群數就是較佳的分群數；半淨 R^2 的判斷標準

是：如果在某一步驟其SPRSQ增加值相對較大，則此時應停止集群的合併；擬似F值的判斷標準亦是「區域最高點」；擬似 t^2 值的判斷標準是「突然上升」（陳正昌、程炳林，2001）。將上述四個指標的值以表5摘要示之。由表5可得知：就CCC、SPRSQ、PSF及PST2這四個指標作判斷，顯示集群數在二群時是最佳的選擇。

表5 學校集群分析決定群數的判斷指標摘要

準則 \ 群數	四群	三群	二群	一群
CCC	-3.1019	-3.3768	-2.8733	0
SPRSQ	0.0570	0.0705	0.1329	0.3729
PSF	24.9	28.7	33.9	—
PST2	9.1	10.3	15.9	33.9

在第一階段決定群組個數（二群）後，第二階段以K-組平均法重新進行集群分析，再將集群分析的結果（如表6所示）以One-Way MANOVA進行集群顯著性檢定。多變量變異數分析檢定後的結果為：Wilks λ 值為.396 ($p < .05$)。多變量變異數分析整體考驗達顯著水準後，則繼續進行單變量F考驗。從結果可知十一個單變量F考驗皆達.05之顯著水準。

在單變量F考驗達顯著之後，則以最小誤差平方法進行成偶檢定（pairwise tests），成偶檢定是群別命名之依據（周文賢，2002）。檢定結果為：群二在四個轉型領導及七個組織健康的分層面分數皆大於群一（平均數的差異都達.05以上的顯著水準）。據此，將群一之學校命名為「低轉型領導，低組織健康型」；群二之學校命名為「高轉型領導，高組織健康型」。

（二）不同學校集群在教師組織承諾上之差異分析

多變量變異數分析檢定後的結果（如表7所示），Wilks λ 值為.794 ($p < .05$)。多變量變異數分析整體考驗達顯著後，則繼續進行單變量F考驗。從表7可知三個單變量F考驗皆達.05之顯著水準。在單變量F考驗達顯著之後，則以最小誤差平方法進行群一和群二在三個教師組織承諾分層面上之比較。由檢定結果得知，群二

表6 學校集群分析、多變量和單變量變異數分析摘要

轉型領導及組織健康分 層面	群一（38校）		群二（21校）		Wilks λ 值	F值	成偶檢定 結果
	Mean	SD	Mean	SD			
魅力或理想化影響力	-0.55	0.72	0.99	0.55	0.396*	73.15*	2 > 1
激發鼓舞	-0.52	0.77	0.94	0.59		56.50*	2 > 1
智識啟發	-0.51	0.82	0.95	0.53		52.17*	2 > 1
個別關懷	-0.53	0.71	0.95	0.70		58.81*	2 > 1
機構的主體性	-0.29	0.94	0.52	0.89		10.47*	2 > 1
倡導結構	-0.42	0.92	0.76	0.61		27.21*	2 > 1
關懷	-0.47	0.80	0.85	0.73		39.50*	2 > 1
校長的影响力	-0.38	0.88	0.68	0.83		20.12*	2 > 1
資源支持	-0.36	0.82	0.65	0.97		18.01*	2 > 1
工作士氣	-0.25	1.03	0.45	0.78		7.15*	2 > 1
著重學業成就	-0.21	1.10	0.37	0.64		4.76*	2 > 1

* $p < .05$

在三個教師組織承諾分層面的分數皆顯著大於群一。此外，由表7得知：多變量變異數分析的 η^2 為.206，單變量變異數分析在三個分層面的 η^2 介於.148到.164之間。根據Cohen的標準， η^2 大於.138表示具有高度關聯強度（引自邱皓政，2005），因為不同學校集群能解釋教師組織承諾的變異量大於13.8%。由此可知在關聯強度上，不同學校集群與教師組織承諾的整體層面及分層面上皆屬於高度的關聯。此研究結果顯示高轉型領導、高組織健康的學校，其教師組織承諾較高。本研究與Hoy、Tarter和Bliss（1990）之研究結果相仿，即健康之學校組織，其教師較具承諾。

三、校長轉型領導與學校組織健康對教師組織承諾預測之分析

在進行迴歸分析時，將校長轉型領導的四個分層面與學校組織健康的七個分層面當作自變項，教師組織承諾為依變項，選擇自變項時，採同時分析法（simul-

表7 不同群別學校在教師組織承諾之多變量及單變量變異數分析摘要

組織承諾 分層面	群一（38校）		群二（21校）		F值	Wilks λ 值	partial η^2	成偶檢定 結果
	Mean	SD	Mean	SD				
						0.794*	0.206	
留職意願	3.689	.061	4.021	.082	10.465*		0.155	2>1
工作努力	4.114	.042	4.336	.057	9.930*		0.148	2>1
組織認同	3.529	.068	3.905	.091	11.206*		0.164	2>1

* $p < .05$

taneous multiple regression) 將所有的自變項同時納入迴歸方程式當中，以對依變項進行影響力的估計。

從表8中可知整體迴歸模式檢定(F值為180.151, $p < .05$) 達顯著，顯示整個模式具有統計意義，校正後 R^2 (Adjusted R^2) 為.547，此表示十一個自變項可解釋依變項54.7%的變項量，因之，這十一個自變項對依變項的解釋力尚佳。在個別自變項的檢定方面，僅有六個係數達顯著，五個不達顯著水準。此外，由表8可知變異數波動因素(VIF值)介於1.128到9.669間，而條件值(CN值)則為9.562。一般而言，當VIF值小於10，CN值小於30時，共線性的情形並不嚴重。由於並未嚴重的共線性情形，因此，大致上可根據標準化係數(β)的大小來判斷自變項對於依變項影響的重要性。六個達顯著的自變項之重要性依序為：(一)工作士氣($\beta = 0.344$)；(二)個別關懷($\beta = 0.190$)；(三)激發鼓舞($\beta = 0.166$)；(四)資源支持($\beta = 0.069$)；(五)校長的影響力($\beta = 0.063$)；(六)機構的主體性($\beta = 0.054$)。因為上述的迴歸係數皆為正值，由此可知上述六個自變項的得分愈高，教師組織承諾亦會愈佳。

此發現與Tsui和Cheng(1999)之研究，即三項學校組織健康因素(工作士氣、關懷及機構的主體性)和教師組織承諾有關之結論大致相符，然而在解釋力上確有小幅差距。從分析之結果亦可看出影響教師組織承諾之因素偏向教師個人層面，其中最能影響的三個因素分別為工作士氣、個別關懷與激發鼓舞。相較下，制度面因素(如機構的主體性)的影響力則較小。

表8 校長轉型領導與學校組織健康分層面預測教師組織承諾之迴歸分析摘要

模式	標準化係數 (β)	t值	Adjusted R ²	整體迴歸模式 檢定 (F值)	共線性檢定 VIF值
			0.547	180.151*	
魅力或理想化影響力	0.056	0.762			8.741
激發鼓舞	0.166	2.159*			9.669
智識啟發	0.036	0.604			5.894
個別關懷	0.190	3.147*			5.968
機構的主體性	0.054	2.073*			1.128
倡導結構	0.008	0.200			2.693
關懷	0.019	0.386			4.102
校長的影響力	0.063	1.974*			1.697
資源支持	0.069	1.976*			2.075
工作士氣	0.344	8.992*			2.400
著重學業成就	0.064	1.776			2.166

* $p < .05$

四、校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾間之因果關係分析

在判斷使用之模式時，必須參酌文獻與實證研究結果。依據理論與相關研究，校長轉型領導對教師組織承諾之影響可分為兩部分，一為直接影響，二為透過中介變項（如學校組織健康）的間接影響。因之，本研究提出一個結合直接及間接效果的模式（如圖2）來解釋校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾間之因果關係。易言之，此一模式假定校長轉型領導會直接影響教師組織承諾；此外，校長轉型領導亦會透過學校組織健康而間接影響教師組織承諾。

研究採結構方程模式進行路徑分析〔觀察變項路徑分析（path analysis with observed variables; PA-OV）〕。在此模式中並沒有任何潛在變項，所分析的變項均

屬外顯變項。PA-OV的路徑分析可說是SEM的一種應用特例，在SEM路徑圖中變項皆是以方塊來表示(邱皓政, 2003)。模式中所測量的變項有三：校長轉型領導、學校組織健康及教師組織承諾。在分析資料時先求得三個變項(量表)的總分，然後將其分別轉換成標準分數，最後，則據此進行資料分析。

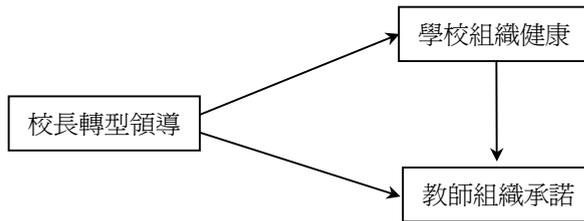


圖2 校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾間之因果關係模式

由圖3或表9中可知校長轉型領導對教師組織承諾有直接的正向影響(結構係數為.20)；校長轉型領導亦能透過學校組織健康對教師組織承諾造成間接的正向影響，其間接效果的值為.43。計算方式為：校長轉型領導對學校組織健康的結構係數(.79)乘以學校組織健康對教師組織承諾的結構係數(.55)。而校長轉型領導對教師組織承諾的直接影響(.20)，加上校長轉型領導透過學校組織健康對教師組織承諾造成的間接影響(.43)，其值為整體之效果(.63)。在另一方面，學校組織健康的 R^2 為.62；教師組織承諾的 R^2 則為.51。換言之，學校組織健康被解釋的百分比為62；而教師組織承諾被解釋的百分比則為51。

根據上述結構方程模式的分析，可知校長轉型領導對教師組織承諾影響的整體效果為.63。其中包括直接影響(.20)，與透過學校組織健康所造成的間接影響(.43)，由此即可使吾人瞭解學校組織健康的重要性。簡而言之，校長轉型領導雖然會直接影響教師組織承諾，但直接效果的值卻較間接效果為小。而這正體現出學校組織健康若能有所提升，便能促進校長轉型領導對教師組織承諾的影響。

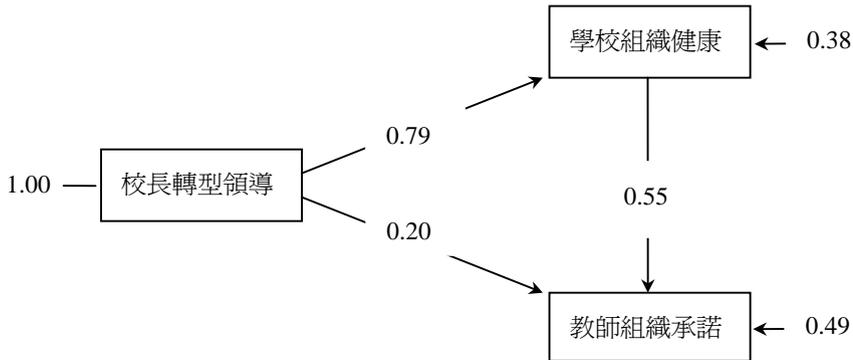


圖3 校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾間之因果關係模式標準化徑路分析

表9 校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾間因果關係模式之各項效果分析摘要

自變項	依變項（內衍變項）			
	學校組織健康		教師組織承諾	
	標準化效果	t-value	標準化效果	t-value
外衍變項				
（校長轉型領導）				
直接效果	0.79	34.77*	0.20	4.90*
間接效果			0.43	12.32*
整體效果			0.63	22.29*
內衍變項				
（學校組織健康）				
直接效果			0.55	13.17*
間接效果				
整體效果			0.55	13.17*

* $p < .05$

五、綜合討論

就校長領導影響學校組織行為變項（如組織承諾、組織效能等）的研究而言，

研究者往往可依據理論，提出模式來解釋變項間的因果關係。例如，可假定領導對其他變項具有「直接」、「間接」、「先前」或「交互」效果(Hallinger & Heck, 1998)等。早期的研究較常採用直接效果模式，採用此一模式並不試著去描述或控制其他中介變項之效果。就本研究而言，「直接效果」模式乃是指未加入中介變項的情形下，直接檢驗校長轉型領導對教師組織承諾造成之影響。「中介效果」模式則假定校長轉型領導不直接對教師組織承諾造成影響，而是間接透過學校組織的一些樣貌(如組織健康)進而影響到教師組織承諾。因而，領導對組織承諾的影響必須透過其他中介變項才能達成。「先前」效果模式是指校長轉型領導可能同時兼具自變項及依變項的角色，如校長在領導時會受自身的特質或環境因素所影響，校長轉型領導又進而影響學校組織健康及教師組織承諾。而「交互」效果模式則表示校長轉型領導會影響學校組織健康及教師組織承諾，同時亦可能受後兩者之影響。

綜觀有關校長領導文獻，可知論者對校長領導影響力之見解看似紛歧，然而仍有一致的看法：如校長領導與其他學校組織行為變項間並非只是簡單的因果關係。直接效果模式在文獻上雖相當普遍，但此種模式有其限制。藉此模式或許可得知領導會影響一些學校組織行為變項(如教師組織承諾)，但仍無從得知影響的過程為何。因之，所言之影響仍舊是不解之謎。國內研究校長轉型領導與教師組織承諾關係的文獻或許不少，但多數是採用直接效果模式，即只單純探討校長轉型領導與教師組織承諾的關係(如王美惠，2005；張毓芳，2002；陳學賢，2004；簡政為，2005)。少數研究(如陳學賢，2004；詹益鉅，2001)除校長轉型領導與教師組織承諾外，亦考量其他變項(如學校文化、學校願景等)與上述兩者的關聯，但真正提出模式解釋變項間因果關聯的研究仍付之闕如。根據文獻(如曾南薰，1998；黃國隆，1986)指出，學校氣候亦是影響教師組織承諾的重要變項。故而，本研究為填補研究的罅隙，即將學校組織健康(研究學校組織氣候的新取向)納入校長轉型領導與教師組織承諾作為中介變項以解釋三者的因果關係。

觀諸文獻可知悉校長領導對其他學校組織行為的影響過程極其複雜，其理雖不至晦澀難明，但也絕非以單純的因果關係便可描繪。本研究綜合相關文獻，建構出校長轉型領導透過學校組織健康，進而間接及直接影響教師組織承諾此一模

式，模式顯然已跳脫傳統直接效果模式的窠臼，但仍掛一漏萬——因此舉還是未能考量先前及交互效果。然而，人文社會科學知識之進展實有賴諸多研究的賡續進行。本研究不足的地方，便為後續研究可多加著墨之處。

大體上，本研究所得之結果與大多數研究（如范熾文，2002；張毓芳，2002；陳學賢，2004；詹益鉅，2001；簡政為，2005；Hoy, Tarter, & Bliss, 1990；Tsui & Cheng, 1999）相似，亦即校長轉型領導、學校組織氣候（健康）與教師組織承諾三者間具有正向的關聯；校長轉型領導與學校組織氣候（健康）能預測或解釋教師組織承諾。與先前研究不同之處是，本研究更以學校為單位去分析轉型領導、組織健康與組織承諾的關係。就學校而言，校長轉型領導與學校組織健康愈佳的學校，其教師組織承諾顯著高於領導和組織健康較差的學校。此外，本研究所提出之因果徑路模式亦為創舉。經資料分析後，更顯示校長轉型領導可透過學校組織健康進而間接及直接影響教師組織承諾此一假設獲得支持。

綜合上述研究結果及討論，可知校長轉型領導配合學校組織健康之增強，對教師組織承諾確有正面之影響。就學校的長遠發展而言，校長採取轉型領導已被證明對於教師組織承諾具有推動力，然如加上或透過學校組織健康之變項，更有助於教師對於學校之認同度。就此而論，校長轉型領導實與學校組織健康有相輔相成之效，值得加以重視。

陸、結論與建議

一、結論

本研究主要目的在探討國中校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾之間的關聯。針對研究所提出的四個問題，將問卷回收資料進行統計分析，經由積差相關、集群分析、變異數分析、多元迴歸及結構方程模式之分析後，得到以下四點結論。

（一）校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾三者間具有正向的關聯

由積差相關的分析中可得知，校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾

此三個變項無論在變項分層面及整體層面上，三者間的相關皆為顯著的正相關。換言之，三者之間存在正向關聯。正因這三個變項的關係環環相扣、密不可分，故而，校長更應具備系統思維的能力，以通盤的眼界去審視三者間的關聯。

(二) 具有高校長轉型領導及高學校組織健康特性的學校群，其教師組織承諾亦較高

高轉型領導、高組織健康的學校群，無論在教師組織承諾分層面或整體層面上皆顯著高於低轉型領導、低組織健康的學校群。此外，由效應量的分析可知，不同學校集群與教師組織承諾的整體層面及分層面上皆屬於高度的關係。換言之，此不只具有統計上的顯著意義，亦具有實質意義，亦即不同學校集群能高度解釋教師組織承諾的變異。此結果顯示高轉型領導、高組織健康的學校，其教師組織承諾較高。而這正意涵學校校長若能採用轉型領導，並創建健康的組織氣候，則其學校教師的組織承諾才能達到理想的程度。

(三) 校長轉型領導及學校組織健康的分層面，對教師組織承諾有正向的預測作用

在校長轉型領導及學校組織健康中，有六個分層面對教師組織承諾具有顯著的正向預測力。而這些分層面依重要性之排列分別為：1.工作士氣；2.個別關懷；3.激發鼓舞；4.資源支持；5.校長的影響力；6.機構的主體性。因此，上述六個分層面的表現愈佳，則教師組織承諾亦會愈高。此正說明校長轉型領導及學校組織健康的分層面對教師組織承諾具有預測作用。然而，不同分層面的解釋力卻有大小之別。

(四) 校長轉型領導可透過學校組織健康增強對教師組織承諾的影響

資料經結構方程模式分析後可知：校長轉型領導能對教師組織承諾產生正向直接的影響。此外，亦能透過學校組織健康間接對教師組織承諾造成正向影響。再者，根據分析的結果可知在校長轉型領導對教師組織承諾的影響上，其直接影響小於間接影響。就此而論，可看出學校組織健康的重要性。質言之，校長轉型領導雖有對教師組織承諾的直接影響，但其值卻較間接效果為小，證明學校組織健康的增進，確能使校長轉型領導對教師組織承諾的影響增加。此說明校長除採用轉型領導外，尚需改善及增強學校的組織健康，如此才能創造更高的教師組織

承諾。

二、建議

茲依據研究的結果，針對「實務應用」及「後續研究」此二個層面提出建議。

(一) 實務應用

1. 培養轉型領導的知能

由本研究的結果可得知，轉型領導無論在分層面與整體上皆與學校組織健康與教師組織承諾有顯著的正向關聯，轉型領導對組織健康更具有直接的影響力，而其他實徵研究亦有類似的結論，足見轉型領導在學校經營的重要性。因此，校長對於轉型領導的理論應有所瞭解，採轉型領導的觀點剖析自身在領導上之良窳，針對較為不足之處多加著力，在工作中不斷磨鍊、精進領導的能力。

2. 強化對組織健康之理解

國內在研究組織氣候時，所採的觀點大多從「開放性」切入，鮮少從「健康」的角度探討組織氣候。然而，國外早已有實徵研究指出其在學校經營上的重要性。是故，校長在體察學校組織氣候時，除了舊有的開放性觀點之外，更可另闢蹊徑，採組織健康的視野洞悉學校氣候。目前，有關學校組織健康之文獻數量與日俱增，評量工具業已發展成熟（如Hoy & Sabo, 1998; Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991）。校長正可針對相關文獻加以涉獵，充實此方面之學識，以擴展對學校組織氣候的嶄新視見。

3. 營造健康的組織氣候

由研究結果可知學校組織健康與校長轉型領導，以及教師組織承諾之間有顯著的正向關聯，學校組織健康更對教師組織承諾具有正向的影響力。學校組織健康在校長轉型領導對教師組織承諾的影響上具有推波助瀾之效，其重要性自不待言。校長若想營造健康的學校氣候，使改革之舉措有所依循，宜通盤考量技術、管理及制度三個層面，將心力置放於組織健康的重要向度（機構的主體性、校長的影響力、關懷、倡導結構、資源支持、工作士氣以及著重學業成就）之上。營造健康的組織氛圍誠非易事，除校長克盡一己之能外，更需學校教職員工生的參與。因此，校長應時常與學校成員溝通意見，瞭解成員對學校氣候的知覺感受，

共同研擬出一套塑造優質學校氣候的長期方策。在學校成員共同戮力以赴之下，組織氣候的轉化及改善將指日可待。

4. 體察教師的組織承諾

教師組織承諾攸關學校之發展榮枯，校長應主動體察教師在「組織認同」、「留職意願」和「工作努力」等各方面之感受。如果種種跡象顯示學校教師的組織承諾低落，學校領導者就應深入瞭解問題的來龍去脈，針對問題構思因應之策。瞭解問題雖不見得可使問題迎刃而解，然校長主動去瞭解、同理教師在組織承諾之感受，的確是走出問題泥沼的必要條件，亦為提升教師組織承諾的不二法門。

除上述建議外，值得一提的是，以往部分校長認為只要進行轉型領導，教師之組織承諾就會提高，殊不知藉由促進組織之健康程度，轉型領導方有加成之效果。有時候即使校長單獨努力實行轉型領導，教師卻自覺身處於不健康之組織中，其組織承諾必會大打折扣。總而言之，校長轉型領導與學校組織健康對於教師組織承諾，具有正向之影響力。此說明校長在經營學校時，除了需要具有轉型領導之特質外（如魅力、激發鼓舞），尚須營造健康的組織氣候且應時時體察教師之感受。

(二) 後續研究

1. 研究對象

本研究的對象僅就國民中學進行研究。因而，變項間關係之推論僅限於國中。由於不同教育層級的屬性有別，變項間的關係是否會因此而有所不同仍有待研究。因之，往後的研究可就上述之外的對象（如幼稚園、國小、高中職與大專校院等）進行探討，藉以比較變項間關係之異同。

2. 研究變項

本研究旨在探討轉型領導，組織健康與組織承諾間之關係。事實上，除領導與組織氣候外，仍有諸多因素會影響組織承諾，舉其犖犖大者如組織結構、工作決定、工作滿意度等。再者，人員屬性變項（如校長的經驗、教育程度等）及環境變項（如學校結構、社經地位等）在模式中亦可能扮演重要的角色。因此，模式中可考量納入其他變項。若此，解釋會更加深入、周延。此外，在探討組織氣候時，本研究係採組織健康的觀點切入，此在國外雖已有一些實徵研究成果，但在國內卻屬較具創新性的做法。因而，組織健康與其他組織行為變項間之關係仍

有待國內後續研究進行探究。

3.統計分析

在資料統計分析方面，可採取「階層線性模式」或「多層次結構方程模式」來分析資料。因本研究在分析資料時，仍採單一層次的分析。若能應用上述統計方式進行資料分析，更可看出變項間的關係是否會因將階層（如個人、學校與縣市）的因素納入考量後而有所差異。

4.研究方法

在研究方法上，本研究主要係採取調查研究法，以統計分析來處理資料。因此，研究取向偏向量化研究。未來的研究可採取更多樣的研究方法，例如，文件分析、民族誌研究、個案研究與現象學研究等偏向質化之研究方法，使蒐集之資料更為廣泛及深入，藉以補充量化研究之不足。

致謝：本文係由國科會93學年度研究計畫（NSC 93-2413-H-004-004）的部分研究成果改寫而成，感謝國科會補助研究經費。

參考文獻

- 王美惠（2005）。國民小學校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究——以臺北縣國民小學為例。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，臺北縣。
- 白崇亮（1986）。組織承諾研究——理論與實證。管理評論，5，30-51。
- 周文賢（2002）。多變量統計分析——SAS/STAT使用方法。臺北市：智勝文化。
- 林月盛（2002）。國民中學教改壓力、組織衝突、權力運用與組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 林明地（2002）。學校領導——理念與校長專業生涯。臺北市：高等教育。
- 邱皓政（2003）。結構方程模式。臺北市：雙葉。
- 邱皓政（2005）。量化研究法（二）——統計原理與分析技術。臺北市：雙葉。
- 姜定宇、鄭伯壘（2003）。組織忠誠、組織承諾及組織公民行為。載於鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳（主編），組織行為研究在臺灣（頁115-152）。臺北市：五南。
- 范熾文（2002）。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。國立臺灣師範大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。

- 秦夢群（2005）。教育行政—理論部分。臺北市：五南。
- 秦夢群、濮世緯（1998）。國小校長轉型領導、交易領導、教師制握信念與教師職業倦怠之研究。國立政治大學學報，77，73-110。
- 張毓芳（2002）。臺北縣市國民小學校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳正昌、程炳林（2001）。SPSS、SAS、BMDP統計軟體在多變量統計上的應用。臺北市：五南。
- 教育部（2004）。國民中小學概況統計。2005年2月3日，取自http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU722001/data/serial/location.xls?open
- 陳學賢（2004）。高雄市國小校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 曾南薰（1998）。我國教師組織承諾之整合分析。國立嘉義師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 黃國隆（1986）。中等教師的組織承諾與專業承諾之研究。國立政治大學學報，53，55-83。
- 詹益鉅（2001）。桃園縣國民小學校長轉型領導行為、學校建設文化與教師組織承諾關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 蔡寬信（1992）。國民小學學校組織氣候、教師內外控信念與教師組織承諾關係之研究。國立政治大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 濮世緯（2003）。國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究。國立政治大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 簡政為（2005）。國民中學校長轉型領導與教師組織承諾相關之研究。中華大學科技管理研究所碩士論文，未出版，新竹縣。
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York: The Free Press.
- Buchaman, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-98.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effective-

- ness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Sabo, D. J. (1998). *Quality middle schools: Open and healthy*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoy, W. K., Tarter, C. G., & Bliss, J. R. (1990). Organizational health, climate, and effectiveness: A comparative study. *Educational Administration Quarterly*, 26, 260-279.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open school/ healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Sage.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University Press.
- Madison, L. A. (2002). *The effect of supervisor level of authority and leadership style on elementary school climate and teacher job satisfaction*. Unpublished doctoral dissertation, Rutgers, the State University of New Jersey, New Brunswick, NJ.
- Miles, M. B. (1969). Planned change and organizational health: Figure and ground. In F. D. Carver & T. J. Sergiovanni (Eds.), *Organizations and human behavior* (pp. 375-391). New York: McGraw-Hill.
- Mitchell, T. R. (1979). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 30, 243-281.
- Parsons, T. (1967). Some ingredients of a general theory of formal organization. In A. W. Halpin (Ed.), *Administrative theory in education* (pp. 40-72). New York: Macmillan.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boullion, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Simpson, G. W. (1990). Keeping it alive: Elements of school culture that sustain innovation. *Educational Leadership*, 47(8), 34-37.
- Tsui, K. T., & Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multilevel-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-268.