

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

陳學賢*

摘 要

本研究旨在探究國小教師對校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾的發展現況、知覺差異情形與變項間的相關及預測力，最後再根據研究結果與發現提出結論與建議，期望對國小在提升校長領導效能、發展學校本位特色與增進教師組織承諾有所幫助。研究方法以問卷調查方式進行，研究工具命名為「國民小學教師學校發展現況知覺調查問卷」，研究結論如下：

- 一、高雄市國小校長多能運用轉型領導的方式，尤其是以「激發潛能」策略的表現最為明顯。
- 二、高雄市國小教師多能體認學校願景發展的重要，尤其是在「建構願景」階段的參與和投入。
- 三、高雄市國小教師多能具備教師組織承諾的意願，尤其是在「努力意願」層面的表現最為明顯。
- 四、高雄市國小教師在校長領導、願景發展與組織承諾的知覺，會因個人及學校背景的不同而有差別感受。
- 五、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。
- 六、學校推動願景發展的成效愈明顯，則教師組織承諾的意願愈高。
- 七、校長運用轉型領導的策略愈明顯，則學校願景發展的成效愈高。
- 八、運用魅力影響策略與提升達成願景成效，有助於增進教師的組織承諾。

關鍵詞：校長轉型領導、學校願景、學校願景發展、國小教師、教師組織承諾

* 高雄市立鎮昌國小教師；國立屏東教育大學博士研究生；m9051713@yahoo.com.tw



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

陳學賢

壹、緒 論

一、研究動機

校長是學校教育領導的核心，國民教育法第九條亦明訂「國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務」。尤其教師法公佈、實施後，學校的權力結構轉變為行政、教師會與家長會鼎足而立的三角權力關係（吳清山，1998），讓學校的校務運作方式和決策歷程進入分權共治的時代，三者間不再是上下的權力關係，取而代之的是平衡協商的合議制權力關係（許藤繼，2001）。校長平時若能發揮個人的專業與領導魅力來發展學校願景，並對學校教師輔以關懷激勵，必能提昇教師對學校的向心力、認同與滿足感，進而增進教師對學校的組織承諾。

此外，領導者也必須了解，學校願景的發展並非校長個人的教育理念與目標，而是應該建立在全體成員共享的原則之上，在彼得·聖吉（2002）的第五項修練一書中，強調學習型組織應建立共同願景，而「學校願景」則應該是教師的共同願望和景象，它包含了大家重視的核心價值與信念，是學校發展的指引。尤其在民國九十年九月國民中小學九年一貫課程正式分階段逐年實施後，為落實地方與學校教育專業自主與發展學校特色，全國將近二千六百所的國民小學雖然都發展出條列整齊、詞句優美的願景，但這些願景是否真為全體成員所共同建構、並能真正將學校願景的內涵融入課程與學習活動之中，是值得去了解與重視的。

前教育部長曾志朗曾說：「教師是教改成功之鑰」（沈寬，2001），尤其在教育改革推動與九年一貫課程實施的過程中，教師不但是課程的「設計執行者」、課程的「研究評鑑者」更是學生學習的「引導者」和生活的「輔導者」。這些都顯示出教師的確佔有舉足輕重的角色，猶記民國九十一年九月二十八日的十萬教師大遊行，亦表達出基層教師的聲音長期未受重視。而近幾年來全國各縣市湧現的教師退休潮，更令人憂心教師們是否已對學校組織失去承諾，實在是值得重視



與深入瞭解的課題。

二、研究目的

依據研究背景與動機，本研究有下列四項具體的研究目的：

- (一) 瞭解國小教師在校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾的知覺現況及差異情形。
- (二) 探討國小教師所知覺的校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾之間的相關情形。
- (三) 分析國小教師所知覺的校長轉型領導、學校願景發展對教師組織承諾的預測能力。
- (四) 根據研究結果與發現提出結論與具體建議，供教育行政主管機關、國小校長、教師，做為未來在提升校長領導效能、推動學校願景發展與增進教師組織承諾及相關研究之參考。

三、名詞釋義

為使研究中使用的名詞意義能更為明確，茲將重要名詞界定如下：

(一) 校長轉型領導

係指校長發揮理念、特質與領導策略的影響力，轉化成員觀念與態度，使學校整體目標與教師個人需求相互融合，讓教師願意為學校最大利益付出心力並樂在工作，且能不斷超越自我進而促進學校的轉型與革新的領導型式。

本研究將校長轉型領導的內涵分為五個層面加以檢討：

1. 魅力影響

校長具有領導者的魅力，在理念、態度、情緒上的表現令人信任與尊敬；即校長具有令教師心悅誠服的特質。

2. 塑造願景

校長具有洞察力、前瞻性的遠見，並透過教師共同參與的方式凝聚共識，規劃學校未來努力發展的方向。

3. 鼓舞激勵

校長能激發教師團隊意識與工作士氣，願意授權並與教師充分溝通、傳達理念與分享願景，以增進教師對校務的了解並努力達成目標。



4. 激發潛能

校長能鼓勵教師追求專業成長並以身作則；在面對問題與衝突時能以圓融、和諧、創新的方式處理，讓教師在思想、信念與價值觀上能有所啟發。

5. 個別體恤

校長能關心教師的個人需求，並體認與尊重每個人的獨特性與個別差異，讓每一位老師都能夠適才適用、發揮潛能。

(二) 學校願景

係指自國民中小學九年一貫課程試辦與正式實施之後，各校為落實教育專業自主、規劃學校本位課程與發展學校經營特色，在考量學生需要、家長期望、社區特性與教師專長後，以簡短、具體文字描繪出全體成員對學校未來發展的共同期望與欲實現的美好景象。

(三) 學校願景發展

係指為實現學校未來的理想景象，全體成員透過討論、溝通與分享建構學校未來發展的願景，再透過理念的宣揚凝聚成為全體成員的共享願景。而在透過行動實踐願景的過程中，亦能適時檢討與修正，期能符合學校需要與成員期望，進而達成願景、實現發展學校特色的理想。

本研究將學校願景發展的內涵分為五個階段的連續循環動態歷程：

1. 建構願景

全體成員共同參與，透過意見討論、信念溝通與價值分享的方式，結合大部份成員對學校未來發展的期待與欲實現的理想景象，化願景為具體可行的文字陳述，建構出學校的共同願景。

2. 共享願景

學校願景建構後，應利用公開的場合宣揚學校願景的理念，並透過激勵與關懷的方式，凝聚全體成員的共識及對願景的認同，讓學校的共同願景能夠轉化為個人的願景與共享的願景。

3. 實踐願景

學校應該透過目標的訂定、策略的規劃與行動的執行，讓全體成員齊心協力為達成學校共享願景而真心付出、積極投入，化理想為實際的行動與實踐，逐步朝向達成願景的目標而努力。

4. 檢討願景

指願景實踐的過程中，應定期對推動的情況與實施的成效進行檢討



與評估，對適合可行的願景應繼續努力，而無法達成或不合時宜的願景則應做修正與更新，期能符合學校的需要與成員的期望。

5. 達成願景：指全體成員透過建構願景、共享願景、實踐願景與檢討願景的歷程，達成發展學校特色的目標與實現學校願景的理想，並朝持續推動現有願景或重新建構學校新願景而努力，以求學校的永續發展。

(四) 國小教師

本研究所稱之國小教師係指九十二學年度任教於高雄市八十五所公立國民小學並同時擔任級任導師者為對象（簡稱教師）。

(五) 教師組織承諾

係指教師個人將學校的目標與價值內化，對學校有強烈的認同、歸屬與忠誠感，願意為學校認真投入奉獻自己的心力，並在衡量個人的薪資、職位、專業自主與同事情誼等需求滿足下，希望繼續成為學校一份子的意願。

本研究將教師組織承諾的內涵分為四個層面加以檢討：

1. 組織認同

教師對於學校目標、願景與價值觀的認同度與接受程度。

2. 努力意願

教師願意為學校奉獻更多時間、努力與投入心力的程度。

3. 價值酬賞

教師考量個人薪資、職位、專業自主與同事情誼的程度。

4. 留職傾向

教師希望留在學校服務並繼續成為學校一員的意願程度。



貳、文獻探討

一、轉型領導理論與研究

轉型領導的概念，最早源自於 Burns (1978) 所發表的《Leadership》一書，然而書中並沒有記載試驗性領導模式實務與效果的實徵性研究，直到 1985 年才由 Bass 與其夥伴在《Leadership and performance beyond expectation》一書中提出轉型領導的系統性研究，並對轉型領導的特性做了定義。「轉型」主要基於：領導者運用激勵策略，引導組織成員超越個人利益、追求更高需求層次及致力於組織目標達成與自我實現的領導型態，轉型領導則以組織成員的內在需求與動機做為其影響的機制。由於轉型領導的概念與追求革新的教育風潮一致，因此引發教育學者的研究興趣，並進一步給予具體的闡釋（吳清山、林天佑，1998）。而後雖然 Bass(1985) 與其他研究者又繼續加以擴充與深入研究，但多以 Burns(1978) 所提出的概念為基礎，發展更詳盡的理論與觀點，並應用在組織管理的研究領域中。雖然學者們所提出轉型領導層面的主張從四至七個層面均有，但深究其意涵與內容，有許多相似重疊之處。因此，研究者將國內、外學者之主張歸納整理出為大部分學者所共同認定的五個層面，並描繪建構出轉型領導的模式圖，以期能更清楚了解領導者，如何透過提升組織成員之內在需求層次與外在工作動機來達成組織預期的目標之歷程，如圖 1。

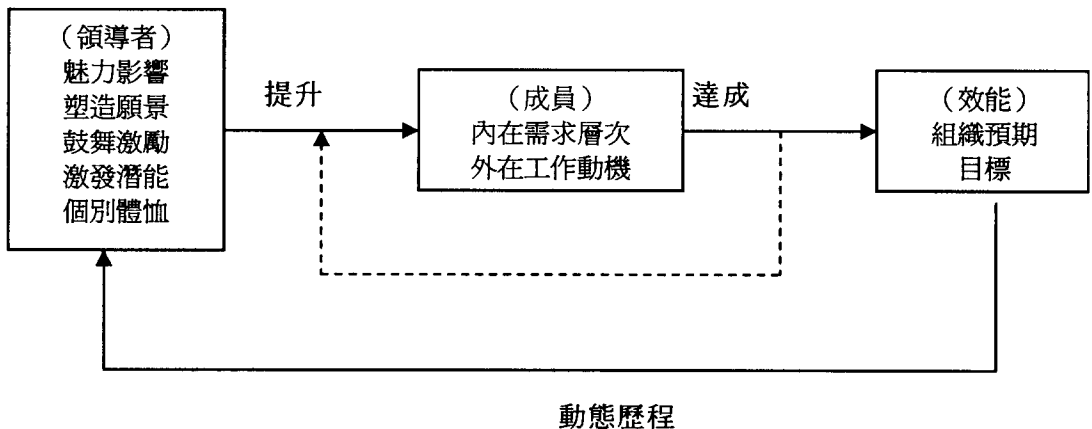


圖 1 轉型領導模式



在組織中，轉型領導者是一位能夠帶領人們行動，培養組織成員成為領袖，最後推動組織改革的領導者（Bennis & Nanus, 1985）。而有關轉型領導的相關研究，在國外最早始 Burns (1978) 提出的轉型領導概念，不過剛開始大多以企業組織為對象，直到西元 1980 年代開始，由於其強調領導者應有願景與遠見的主張，而研究有關組織的學者亦發現，組織績效的提升應透過組織文化的塑造，並運用符號傳達高層的價值，使成員能充分信任領導者、願意對組織做更多的付出與承諾，進而使組織達成轉變與再造，於是有關轉型領導的相關研究便開始在教育的領域中被廣泛的研究與引用。

國內方面，則是在西元 1990 年代以後，才開始有研究者以轉型領導為主題或在研究中加入轉型領導的概念。彭昌盛（1992）所探討的「轉換型領導理論及其運用之研究」是國內首位以學位論文方式進行有關轉型領導主題的研究，但僅止於文獻部分的深入探討與分析；而對於國小校長轉型領導方面的探討，則是直到西元一九九五年起才開始有實徵性的研究發表，如：何淑妃（1995）「國小校長轉型領導行為與學校組織氣氛之調查研究」、張慶勳（1996）「國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究」、廖裕月（1997）「國小校長轉化領導型式與領導效能之研究：以北部四縣市為例」等。而以「國小校長」之「轉型領導」為主題之學位論文篇數做統計，從西元 1992 至 2003 年間在數量上有明顯增加的趨勢，共計有碩士論文 23 篇、博士論文 2 篇，合計 25 篇。

二、願景發展理論與研究

願景（Vision）最早源自於有關企業經營的研究中，當代管理學大師美國麻省理工學院教授彼得·聖吉（Peter M. Senge），在西元 1990 年所著作出版的「第五項修練－學習型組織的藝術與實務」一書中首先提出「塑造共同願景」的理念。對於願景的研究與探討不論國內外，均是從企業界開始受到重視，而後才逐漸被學校行政領域所接受；學者雖對願景的定義的界定不盡相同，但都共同認同組織及學校應提出願景的必要性，因為組織成員有了共同的願景，才能凝聚組織的共識，追求組織的目標與發展。

而在國內學校教育的體制中學校願景的定位（鄭崇趁，2001），首先教育目標與課程目標是全國一致性的規定，而學校願景則是各校依學校的實際條件發展而成；學校在確立共同的願景後，便可依願景訂定學校發展計畫，再經由學校本位課程的發展，來達成學校的課程目標。因此，教育目標、課程目標、學校願景、學校發展計畫、學校本位課程發展計畫這五者之間，其實有其結構的高低層



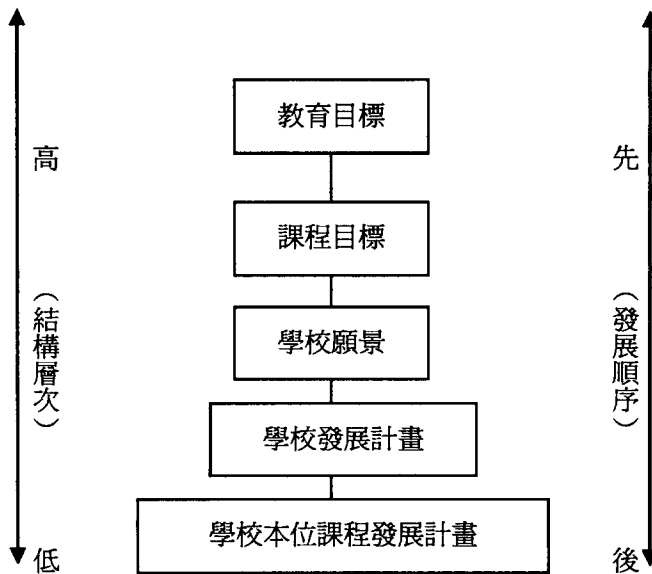


圖 2 教育目標、課程目標與學校願景的關係

次與發展的先後順序之關係存在，如圖 2。

教育行政學者 Sergiovanni 將願景視為「教育平台」，能夠創造一個心靈 社群，建立成員行為規範。因此，好的願景，不僅是一個有價值的目標，而且 也能鼓舞學校成員願意接受挑戰、同心協力，為學校發展願景而努力(吳清山、林天佑，2002)。建構學校願景要視學校的歷史背景、社區特色、科系種類等，量身設計適用的策略。Lashway (1997) 也指出建構願景有由上而下和由下而上兩類 方式，前者係強勢領導者運用魅力和熱忱，使其想法轉換為學校的願景，後者乃透過分享歷程 (shared process)，學校人員均為願景的共同作者。Conley、Dunlap 和 Goldman (1992) 也談到這兩種方式的假設並不同，由上而下方式假設願景是由組織中少數人或領導者就能夠發展，常見於私人機構；但對學校來說，由下而上的模式較為適宜，也較易成功。

關於願景的建構歷程學者提出看法有許多相似之處，如均認同建構願景是有系統性發展的程序，也提到要由分析現況、激起省思和建立基本認知等處著手，且強調發展願景的過程中要讓利害關係人積極參與，並引起其產生樂意投入的熱忱。而學校願景的發展關係著學校組織的變革與學校的經營，從建構願景開始到最終的達成願景，所需花費的時間少則三至五年，多則甚至需要花十年或十幾年的時間。因此，學校領導者若能了解學校的願景，並體會願景對學校所賦予



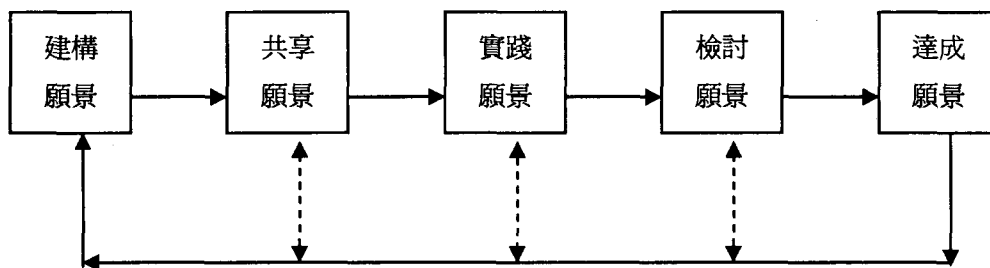


圖 3 學校願景發展的歷程

的意義，相信一定能夠讓學校藉由學校願景的發展，帶給學校與社區不同的新氣象與新生命。綜合學者的論述，研究者將學校願景的發展區分為建構願景、共享願景、實踐願景、檢討願景與達成願景等五個階段的連續動態循環歷程，如圖 3。

三、組織承諾的理論與研究

組織承諾 (organizational commitment) 代表著組織成員與組織間的一種連結關係，是研究有關組織理論、組織效能與管理實務等相關領域時，廣受重視的課題。新世紀的教師不只限於扮演傳道、授業、解惑的角色，即使是扮演同一種角色，所期望的角色行為也須重新加以檢討 (林生傳，2000)。教師對於學校組織的承諾，不僅表現在對學校的認同、對工作的投入，更直接關係著教學的表現與成效，因此日漸受到重視。有關「組織承諾」的探討，最早是由 Becker 於西元 1960 年在美國社會學期刊 (American Journal of Sociology) 上發表的一篇名為「承諾概念評述」(Notes on the Concept of Commitment) 的文章開始 (陳增朋，2001)。之後「組織承諾」的概念才漸漸受到組織研究學者與管理學界的興趣、重視與研究 (白崇亮，1986)。國內對於組織承諾進行的研究則是從 1980 年代開始，研究對象多限於企業界人員，而最早以教師為對象的研究則可以追溯至黃國隆 (1986) 與陳金水 (1989) 的論述。

國內學者對於教師「組織承諾」的定義，大多採用 Porter, Steers, Mowady & Boullion (1974) 等人的「情感依附」觀點，將組織承諾界定包括組織認同、努力意願與留職傾向三個面向。不過，雖然國民小學教師工作性質單純、薪資收入穩定沒有業績成本的壓力，但隨著時代的改變和社會的轉型，加上教育改革的實施、課程教材的革新、教師個人的需求與家長社會的期待已不復從前；當然，許多人擔任教職的心態可能已經轉變，或許提供足夠的誘因，則教師可能離開現有之學校 (曾南薰，1998)。因此，在採用 Porter 等學者的「情感依附」觀點外，是否也應該考慮附屬利益與投資成本的「功利計算」觀點，即成員在「價值酬賞」



的衡量，進而對組織承諾的影響。所以本研究在有關國民小學教師「組織承諾」變項的內容層面上，研究者將功利計算觀點的「價值酬賞」因素加入研究的範圍。而學者對組織承諾的分類，雖然彼此間的分類名稱不盡相同，但其內涵卻有相通之處。因此研究者將組織承諾的分類依其內涵歸納為三個層面，包括道德性承諾、交換性承諾及情感性承諾。

雖然 Porter 等人對於組織承諾的看法，傾向規範性承諾之定義方法，且被廣為採用；但若從交換性承諾的觀點切入，認為個體會先理性評估自己的利弊得失，衡量後才決定對組織奉獻的程度，如 Etzioni 提出「計算性承諾」、Kantor 提出「持續性承諾」、Staw 提出「行為性承諾」、Steven 等人所提出「交換性承諾」及 Reichers 提出的「附屬利益性承諾」、Reyes 提出的「交換性承諾」均為相同的看法（陳怡君，2001）；而態度性承諾與交換性承諾的關係而言，兩者之間並沒有絕對的互斥（梁瑞安，1990）；以往對於教師組織承諾的研究，多從組織認同、努力意願、留職傾向三個層面來探討，但學校不同於一般組織，教師為學生犧牲奉獻不求回報，常被視為工作道德的一部分（章珮瑜，2000）；但時代環境的變遷與價值觀念的改變，研究者認為國內學者對組織承諾的定義，在採用 Porter 等人「情感依附」的觀點之外，也應該思考「功利—計算」與「價值酬賞」層面的「附屬利益」或「投資成本」的觀點對教師組織承諾的影響（簡佳珍，2002）。所以本研究除採用「道德性承諾」觀點及「情感性承諾」觀點外，也加入「交換性承諾」的觀點，將教師組織承諾定義包括：組織認同、努力意願、價值酬賞與留職傾向四個層面。

參、研究方法

一、研究架構

本研究以「校長轉型領導」與「學校願景發展」為自變項，「教師組織承諾」為依變項，並加入背景變項（教師個人變項與學校環境變項），以探討變項之間的關係。本節依研究目的與文獻探討的歸納結果提出研究架構，如圖 4。



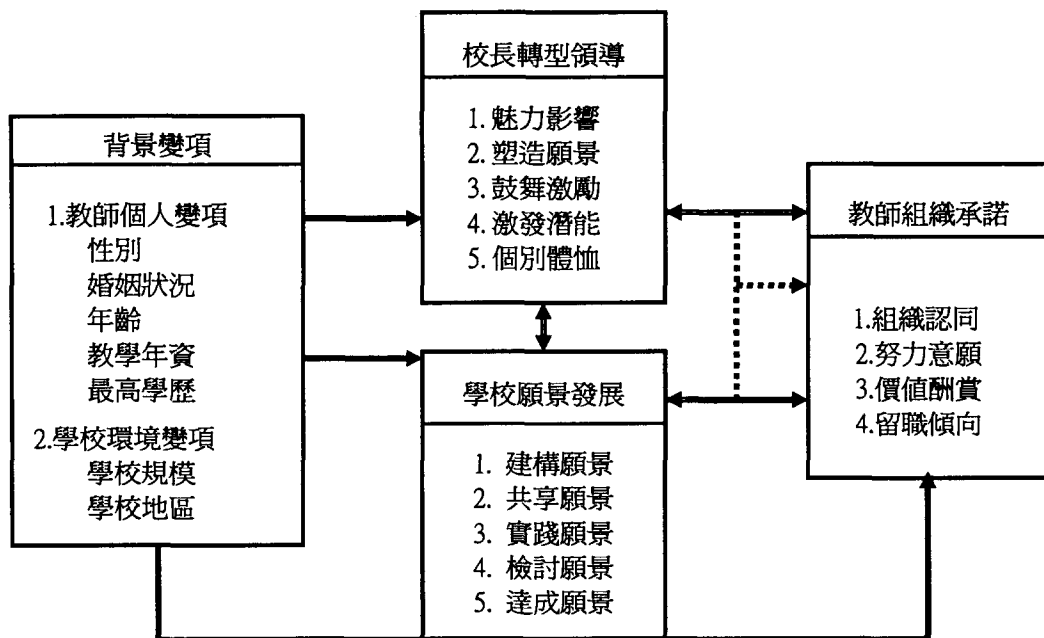


圖 4 研究架構圖

研究架構圖中，校長轉型領導包含：魅力影響、塑造願景、鼓舞激勵、激發潛能與個別體恤五個層面；學校願景發展包含：建構願景、共享願景、實踐願景、檢討願景與達成願景五個層面；教師組織承諾則包含了：組織認同、努力意願、價值酬賞與留職傾向四個層面。茲說明如下：

- (一) 「 \longrightarrow 」主要探討不同背景變項的國小教師，在校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾間的知覺差異情形。
- (二) 「 \longleftrightarrow 」主要是分析校長轉型領導與教師組織承諾、學校願景發展與教師組織承諾及校長轉型領導與學校願景發展，兩兩變項間的相關情形。
- (三) 「 $\cdots\longrightarrow$ 」主要是探討與分析校長轉型領導、學校願景發展對教師組織承諾的預測力。

二、研究假設

- 假設一、不同背景變項的國小教師對校長轉型領導的知覺有顯著差異。
- 假設二、不同背景變項的國小教師對學校願景發展的知覺有顯著差異。
- 假設三、不同背景變項的國小教師對教師組織承諾的知覺有顯著差異。



- 假設四、國小教師所知覺的校長轉型領導與教師組織承諾有顯著相關。
- 假設五、國小教師所知覺的學校願景發展與教師組織承諾有顯著相關。
- 假設六、國小教師所知覺的校長轉型領導與學校願景發展有顯著相關。
- 假設七、國小教師所知覺的校長轉型領導、學校願景發展對教師組織承諾具預測力。

三、研究對象

本研究以高雄市八十五所公立國民小學級任教師為對象，為提高研究之樣本能具有較高的母群體代表性，採用分層比例隨機抽樣的方式進行(王文科，2001；林生傳，2003)。依「學校規模」將學校依班級數分為大型學校(49班以上)、中型學校(25-48班)、小型學校(24班以下)三個集群，再依所需抽取數量，從三個分層的集群中依比例隨機抽取，最後合併成完整的樣本群，如表1。

表1 正式問卷分層比率抽樣統計

學校規模	學校總數	所佔比率	抽樣校數	抽樣人數
小型學校	23	18	9	90
中型學校	30	40	10	200
大型學校	32	42	7	210
合計	85	100	26	500

有效問卷資料經整理、編碼與輸入電腦後，進行描述性統計，以了解基本資料的實際填答情形及背景變項的填答人數分布，其中有效的樣本數為438人，如表2。



表2 研究樣本基本資料統計

項 目	基本資料	次數(人)	百分比(%)
性別	(1) 男	93	21.2
	(2) 女	345	78.8
婚姻狀況	(1) 已婚	268	61.2
	(2) 未婚	170	38.8
教師年齡	(1) 30歲以下	140	32.0
	(2) 31-40歲	190	43.4
	(3) 41-50歲	86	19.6
	(4) 51歲以上	22	5.0
個人教學年資	(1) 5年以下	149	34.0
	(2) 6-10年	85	19.4
	(3) 11-20年	123	28.1
	(4) 21年以上	81	18.5
最高學歷	(1) 師專(含師範學校)	47	10.7
	(2) 一般大學(含師資班)	82	18.8
	(3) 師範學院(含師大)	238	54.3
	(4) 研究所(含四十學分班)	71	16.2
學校環境變項	(1) 24班以下	64	14.6
	(2) 25-48班	176	40.2
	(3) 49班以上	198	45.2
學校地區	(1) 北高雄(楠梓、左營、鼓山、三民區)	246	56.1
	(2) 市中心(鹽埕、前金、新興、苓雅區)	45	10.3
	(3) 南高雄(前鎮、小港、旗津區)	147	33.6

四、研究工具

本研究以問卷調查方式進行，為避免問卷名稱引起抽樣學校行政人員之戒心與排斥並顧及受試教師在填答時之社會預期聯想，進而影響研究的進行，因此將問卷命名為「國民小學教師學校發展現況知覺調查問卷」，問卷的內容架構可分為基本資料、校長轉型領導問卷、學校願景發展問卷、教師組織承諾問卷四部份，如表3；問卷的編製過程主要可分為：擬定問卷綱要、完成專家效度問卷、建立專家效度、完成預試問卷、抽樣進行預試、建立信度效度、完成正式問卷等七個步驟。而在進行專家效度審查時，主要是邀請在學校行政與教育行政領域有研究專長的九位教授及實務經驗豐富的六位現任國小校長協助，以求理論與實務二者的兼顧，如表4。



表3 問卷架構、層面、題數分配表

名稱	層面	分層 題號	分層 題數	問卷 題數	總題 數
第一部分 基本資料	1.教師個人變項	1,2,3,4,5	5	7	
	2.學校環境變項	1,2	2		
第二部分 校長轉型 領導問卷 (授權使用)	1.魅力影響	1,6,11,16,21	5	25	
	2.塑造願景	2,7,12,17,22	5		
	3.鼓舞激勵	3,8,13,18,23	5		
	4.激發潛能	4,9,14,19,24	5		
	5.個別體恤	5,10,15,20,25	5		
第三部分 學校願景 發展問卷 (自編問卷)	1.建構願景	1,2,3,4	4	28	80
	2.共享願景	5,6,7,8,9,10	6		
	3.實踐願景	11,12,13,14,15,16,17	7		
	4.檢討願景	18,19,20,21,22	5		
	5.達成願景	23,24,25,26,27,28	6		
第四部分 教師組織 承諾問卷 (授權使用)	1.組織認同	1,2,3,4,5,6,7	7	20	
	2.努力意願	8,9,10,11,12,13	6		
	3.價值酬賞	17,18,19,20	4		
	4.留職傾向	14,15,16	3		

五、資料分析

本研究為考驗研究假設，所使用的統計方法包括：描述統計、獨立樣本t考驗法、獨立樣本單因子變異數分析、Pearson積差相關、多元迴歸分析之「逐步迴歸分析」法。各種統計方法與本研究考驗假設之對應，如表4。

表4 統計方法與考驗假設對應摘要

統計方法	對應假設
獨立樣本 t 考驗	考驗 假設一、二、三
獨立樣本單因子變異數分析	考驗 假設一、二、三
Pearson 積差相關	考驗 假設四、五、六
多元逐步迴歸分析	考驗 假設七



肆、結果與討論

一、校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾的現況

(一) 校長轉型領導之現況分析

表 5 顯示，教師對校長實施轉型領導的整體知覺趨向中高分，表示國小校長普遍能運用轉型領導經營學校；而各分層面的表現：又以激發潛能層面得分最高。這表示校長多能鼓勵教師追求專業成長，並能以身作則。然而，校長在個別體恤層面的得分排名最後，也提醒校長除了致力校務推動外，也應正視教師的需求，並尊重教師的獨特性與個別差異，讓教師能夠適才適用、發揮潛能。

(二) 學校願景發展之現況分析

依研究結果顯示，如表 6：教師對學校在推動願景發展的整體知覺趨向於中高分，表示九年一貫實施後各校對發展學校本位特色均有一定程度的重視，且能以願景發展為主軸。在各分層面的表現又以建構願景層面得分最高，表示各校多能透過討論與分享，建構出學校的共同願景。然而，檢討願景層面的得分排名最後，也代表學校應定期進行檢討、評估與修正。

表 5 校長轉型領導問卷之填答情形摘要

校長轉型領導層面	題數	人數	平均數	標準差	每題平均分數	排序
轉型領導（整體）	25	438	94.90	17.18	3.80	---
魅力影響層面	5	438	19.09	3.71	3.82	3
塑造願景層面	5	438	19.08	3.57	3.82	4
鼓舞激勵層面	5	438	19.22	3.42	3.84	2
激發潛能層面	5	438	19.28	3.57	3.86	1
個別體恤層面	5	438	18.23	4.07	3.65	5

表 6 學校願景發展問卷之填答情形摘要

學校願景發展層面	題數	人數	平均數	標準差	每題平均分數	排序
願景發展（整體）	28	438	105.82	15.74	3.78	---
建構願景層面	4	438	16.87	2.49	4.22	1
共享願景層面	6	438	22.05	3.82	3.68	3
實踐願景層面	7	438	25.67	4.91	3.67	4
檢討願景層面	5	438	16.61	3.86	3.32	5
達成願景層面	6	438	24.62	3.62	4.10	2



表 7 教師組織承諾問卷之填答情形摘要

教師組織承諾層面	題數	人數	平均數	標準差	每題 平均分數	排序
教師組織承諾（整體）	20	438	76.95	12.25	3.85	---
一、組織認同層面	7	438	27.85	4.77	3.98	2
二、努力意願層面	6	438	25.12	3.75	4.19	1
三、價值酬賞層面	4	438	13.34	4.30	3.34	4
四、留職傾向層面	3	438	10.64	2.80	3.55	3

（三）教師組織承諾之現況分析

依研究結果顯示，如表 7：教師在教師組織承諾整體知覺趨向中高分，顯示教師對於學校仍有相當程度的認同與歸屬感。在各分層面來看又以努力意願層面最高，表示教師大多仍願意堅守崗位為學校奉獻更多時間與投入心力。然而，教師在價值酬賞層面排名最後，也代表教育行政主管機關在期望教師積極投入、配合之餘，也應給予正面肯定與關心，讓教師獲得應有的尊重並在薪資、職位、專業自主與同事情誼上有更好的保障。

二、教師背景變項在校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾的差異

本研究之背景變項共分為教師個人變項與學校環境變項兩個部分，以國民小學教師的性別、婚姻狀況、年齡、教學年資、最高學歷、學校規模與學校地區為自變項，校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾三者為依變項，背景變項屬於二分變項者以獨立樣本 t 考驗來分析；背景變項屬於三分變項或以上者則以獨立樣本單因子變異數分析來探討教師知覺差異情形，若 F 檢定值在 $P < .05$ 的水準上達顯著，繼續以多重比較 Scheffé 法進行事後比較。如表8呈現了統計的結果。



表 8 背景變項在校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾之差異

研究變項 \ 背景變項	性別	婚姻狀況	年齡	教學年資	最高學歷	學校規模	學校地區
校長轉型領導	-	(1)>(2)	(4)>(1)	(4)>(3) (4)>(1)	-	(3)>(2) (3)>(1)	-
學校願景發展	-	(1)>(2)	(4)>(2) (4)>(1)	(4)>(3)	-	(3)>(2)	(3)>(1)
教師組織承諾	-	(1)>(2)	(4)>(2) (4)>(1) (3)>(2) (3)>(1)	(4)>(3) (4)>(2) (4)>(1)	-	(3)>(2) (3)>(1)	-
備註	教師性別：(1)男性 (2)女性		婚姻狀況：(1)已婚 (2)未婚		教師年齡：(1)30 歲以下 (2)31-40 歲 (3)41-50 歲 (4)51 歲以上		教學年資：(1)5 年以下 (2)6-10 年 (3)11-20 年 (4)21 年以上
	最高學歷：(1)師專 (2)一般大學 (3)師範學院 (4)研究所		學校規模：(1)24 班以下 (2)25-48 班 (3)49 班以上		學校地區：(1)北高雄 (2)市中心 (3)南高雄		

‘-’表示沒有差異

從上表的綜合歸納可以發現，(一)在校長轉型領導方面：不同性別、學歷、地區之教師在整體的知覺感受上無顯著差異存在，而在婚姻狀況的知覺得分已婚教師明顯的高於未婚教師，在年齡上 51 歲以上的教師知覺高於 30 歲以下教師，教學年資 21 年以上教師的知覺高於 11-20 年的教師、同時也高於 5 年以下教師，在學校規模 49 班以上教師的知覺高於 25-48 班的教師，同時亦高於 24 班以下的教師；(二)在校學校願景發展方面：不同性別、學歷之教師在整體的知覺感受上無顯著差異存在，而在婚姻狀況的知覺得分已婚教師明顯的高於未婚教師，在年齡上 51 歲以上教師的知覺高於 31-40 歲、同時也高於 30 歲以下教師，在教學年資 21 年以上教師的知覺高於 11-20 年的教師，在學校規模上 49 班以上教師的知覺高於 25-48 班的教師，不同地區的學校教師知覺則南高雄明顯高於北高雄；(三)在教師組織承諾方面：不同性別、學歷、地區之教師在整體的知覺感受上無顯著差異存在，而在婚姻狀況的知覺得分已婚教師明顯高於未婚教師，在年齡上 51 歲以上教師的知覺高於 31-40 歲、同時也高於 30 歲以下教師、且年齡 41-50 歲的教師的知覺亦高於 31-40 歲及 30 歲以下教師，在教學年資上 21 年以上教師的知覺高於 11-20 年教師、同時也高於 6-10 年及 5 年以下教師，在學校規模上 49 班以上教師的知覺高於 25-48 班的教師，同時亦高於 24 班以下教師。



三、校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾的相關

(一) 校長轉型領導與教師組織承諾之相關分析

校長轉型領導整體知覺之得分與教師組織承諾整體知覺得分在 $p < .01$ 的水準上達顯著正相關($r = .632^{**}$)，而整體得分與教師組織承諾四個層面之得分方面，在「組織認同」、「努力意願」、「價值酬賞」、「留職傾向」四個層面均呈現顯著正相關。此發現與白麗美(1998)、徐韶佑(2001)、彭雅珍(1998)、詹益鉅(2001)、鐘長生(1992)等人所獲得的結論相同。表示在校長轉型領導整體知覺得分較高之教師，教師組織承諾整體知覺之得分亦高且在教師「組織認同」、「努力意願」、「價值酬賞」與「留職傾向」四個層面知覺得分亦高。因此假設「國小教師所知覺的校長轉型領導整體與教師組織承諾有顯著相關」獲得支持，如表9。

(二) 學校願景發展與教師組織承諾之相關分析

學校願景發展整體知覺之得分與教師組織承諾整體知覺得分在 $p < .01$ 的水準上達顯著正相關($r = .620^{**}$)，而在整體得分與教師組織承諾四個層面方面，在「組織認同」、「努力意願」、「價值酬賞」、「留職傾向」四個層面均呈現顯著正相關。雖然國內尚無有關學校願景發展與教師組織承諾之相關實證研究，但由研究發現：在學校願景發展整體知覺得分較高之教師，在教師組織承諾整體知覺得分亦高，且在教師「組織認同」、「努力意願」、「價值酬賞」與「留職傾向」知覺亦高。因此假設「國小教師所知覺的學校願景發展表整體與教師組織承諾有顯著相關」獲得支持，如表9。

表 9 校長轉型領導與教師組織承諾相關分析摘要

層面	組織承諾整體	組織認同	努力意願	價值酬賞	留職傾向
轉型領導整體	.632**	.693**	.526**	.315**	.399**
一、魅力影響	.620**	.674**	.487**	.322**	.417**
二、塑造願景	.579**	.639**	.509**	.264**	.356**
三、鼓舞激勵	.617**	.669**	.527**	.305**	.386**
四、激發潛能	.572**	.625**	.515**	.276**	.325**
五、個別體恤	.578**	.642**	.435**	.307**	.381**

** $p < .01$ N = 438



表 10 學校願景發展與教師組織承諾相關分析摘要

層面	組織承諾整體	組織認同	努力意願	價值酬賞	留職傾向
願景發展整體	.620**	.739**	.653**	.220**	.243**
建構願景	.381**	.452**	.536**	.055	.096*
共享願景	.575**	.670**	.577**	.240**	.233**
實踐願景	.538**	.661**	.536**	.197**	.205**
檢討願景	.497**	.622**	.438**	.213**	.201**
達成願景	.569**	.637**	.666**	.171**	.253**

* $p < .05$, ** $p < .01$ N=438

(三) 校長轉型領導與學校願景發展之相關分析

校長轉型領導整體知覺的得分與學校願景發展整體知覺得分在 $p < .01$ 的水準上達顯著正相關($r = .731^{**}$)，而在整體得分與學校願景發展五個層面之得分方面，則在「建構願景」、「共享願景」、「實踐願景」、「檢討願景」、「達成願景」層面均呈現顯著正相關。雖然國內尚無有關校長轉型領導與學校願景發展之實證研究，但由本研究可以發現：校長轉型領導整體知覺得分較高之教師，在學校願景發展整體知覺亦高，且學校「建構願景」、「共享願景」、「實踐願景」、「檢討願景」與「達成願景」知覺得分亦高。因此研究假設「國小教師知覺的校長轉型領導整體與學校願景發展有顯著相關」獲得支持，如表11。

表 11 校長轉型領導與學校願景發展相關分析摘要

層面	願景發展整體	建構願景	共享願景	實踐願景	檢討願景	達成願景
轉型領導整體	.731**	.360**	.676**	.698**	.647**	.580**
魅力影響	.669**	.336**	.608**	.636**	.593**	.540**
塑造願景	.702**	.391**	.661**	.664**	.606**	.541**
鼓舞激勵	.697**	.356**	.638**	.660**	.600**	.574**
激發潛能	.696**	.338**	.651**	.672**	.590**	.566**
個別體恤	.665**	.276**	.612**	.642**	.639**	.504**

** $p < .01$ N=438



四、校長轉型領導、學校願景發展對教師組織承諾的預測

(一) 校長轉型領導、學校願景發展各層面對教師組織承諾整體的預測

由表 12 可知，在校長轉型領導、學校願景發展各層面對教師組織承諾整體的預測情形，有四個變項對教師組織承諾整體之預測力在 $p < .001$ 的水準上非常顯著，依變項投入順序分別為：魅力影響、達成願景、共享願景、鼓舞激勵，四個層面對教師組織承諾整體的累計解釋力共有 48.60%，其中校長轉型領導中的「魅力影響」層面最高。究其原因，可能是校長具有令教師心悅誠服的特質，並能激發教師的團隊意識與工作士氣，讓學校的共同願景能夠轉化為個人願景與共享願景，達成發展學校特色的目標與實現學校願景的理想，故能對教師組織承諾產生預測力。此外，四個層面的 β 係數均為正值，表示當魅力影響、達成願景、共享願景與鼓舞激勵四者的得分愈高，教師組織承諾整體之知覺則亦愈高。因此，研究假設「國小教師所知覺的校長轉型領導、學校願景發展對教師組織承諾整體具有顯著的預測力」部分獲得支持。

(二) 校長轉型領導、學校願景發展各層面對教師組織承諾各層面對預測

為探討校長轉型領導、學校願景發展各層面對教師組織承諾各層面的預測情形，以校長轉型領導的五個層面、學校願景發展的五個層面為預測變項，教師組織承諾的四個層面為效標變項，進行多元迴歸之逐步迴歸分析，以確定預測變項各層面對教師組織承諾各層面的預測力。

1. 對「組織認同」層面的預測

由表 13 可知，有四個變項對教師組織承諾中「組織認同」層面之預測力在 $P < .001$ 的水準、達非常顯著，依其投入變項的順序及單獨解釋力分別

表 12 預測變項各層面對教師組織承諾整體之預測分析

投入變項順序	多元迴歸係數 R	決定係數 R^2 累計量	決定係數 R^2 增加量	β 係數	F 值
1. 魅力影響	.620	.384	.384	.260	271.758***
2. 達成願景	.679	.462	.078	.230	186.473***
3. 共享願景	.693	.480	.018	.170	133.394***
4. 鼓舞激勵	.697	.486	.006	.156	102.257***

*** $p < .001$



表 13 預測變項各層面對「組織認同」層面之預測分析

投入 變項順序	多元迴歸 係數 R	決定係數 R^2 累計量	決定係數 R^2 增加量	β 係數	F 值
1. 魅力影響	.674	.454	.454	.325	362.147***
2. 共享願景	.749	.561	.108	.199	278.229***
3. 達成願景	.773	.598	.037	.253	215.464***
4. 檢討願景	.780	.609	.011	.154	168.478***

*** $p < .001$

為：魅力影響（單獨解釋力 45.40 %）、共享願景（單獨解釋力 10.80 %）、達成願景（單獨解釋力 3.70 %）、檢討願景（單獨解釋力 1.10 %），四個層面對教師組織承諾中組織認同層面的累計解釋力共有 60.90 %，其中又以校長轉型領導中「魅力影響」層面 45.40 % 最高。此外，四個層面的 β 係數均為正值表示當魅力影響、共享願景、達成願景與檢討願景四者的得分愈高時，教師組織承諾中「組織認同」層面之知覺亦愈高。

2. 對「努力意願」層面的預測

由表 14 可知，有四個變項對教師組織承諾中「努力意願」層面之預測力在 $p < .001$ 的水準、達非常顯著，依其投入變項的順序及單獨解釋力分別為：達成願景（單獨解釋力 44.3 %）、共享願景（單獨解釋力 3.80 %）、建構願景（單獨解釋力 1.90 %）、鼓舞激勵（單獨解釋力 1.10 %），四個層面對教師組織承諾整體的累計解釋力共有 51.30 %，其中又以學校願景發展中「達成願景」層面的 44.30 % 為最高。此外，四個層面的 β 係數均為正值，表示當達成願景、共享願景、建構願景與鼓舞激勵四者的得分愈高時，教師組織承諾中「努力意願」層面之知覺亦愈高。

表 14 預測變項各層面對「努力意願」層面之預測分析

投入 變項順序	多元迴歸 係數 R	決定係數 R^2 累計量	決定係數 R^2 增加量	β 係數	F 值
1. 達成願景	.666	.443	.443	.368	347.137***
2. 共享願景	.694	.481	.038	.153	201.835***
3. 建構願景	.707	.500	.019	.183	144.609***
4. 鼓舞激勵	.716	.513	.013	.153	113.835***

*** $p < .001$



3. 對「價值酬賞」層面的預測

由表 15 可知，投入的變項只有「魅力影響」（單獨解釋力 10.40%）層面，對教師組織承諾中價值酬賞層面之預測力在 $p < .001$ 的水準上達非常顯著，對教師組織承諾整體有 10.40% 的解釋力。

4. 對「留職傾向」層面的預測

由表 16 可知，投入的變項只有「魅力影響」（單獨解釋力 17.40%）層面，對教師組織承諾中留職傾向層面之預測力在 $p < .001$ 的水準上達非常顯著，對教師組織承諾整體有 17.40% 的解釋力。因此，假設「國小教師所知覺的校長轉型領導、學校願景發展對教師組織承諾各層面具有顯著的預測力」部分獲得支持。

表 15 預測變項各層面對「價值酬賞」層面之預測分析

投入變項順序	多元迴歸係數 R	決定係數 R^2 累計量	決定係數 R^2 增加量	β 係數	F 值
1. 魅力影響	.322	.104	.104	-.322	50.396***

*** $p < .001$

表 16 預測變項各層面對「留職傾向」層面之預測分析

投入變項順序	多元迴歸係數 R	決定係數 R^2 累計量	決定係數 R^2 增加量	β 係數	F 值
1. 魅力影響	.417	.174	.174	-.417	91.939***

*** $p < .001$



伍、結論與建議

一、結 論

(一) 高雄市國小校長多能運用轉型領導的策略領導學校

高雄市國小校長大多都能運用「激發潛能」策略來經營學校、推動教育改革政策及實施九年一貫課程，鼓勵教師增進教育知能、追求自我成長外，而校長本身也能以身作則帶動風氣。同時，校長面對問題與衝突時也都能以公正、圓融的方式處理，並鼓勵教師以創新方式思考問題。

(二) 高雄市國小教師多能體認學校願景發展的重要

尤其是在「建構願景」階段的參與和投入發展學校特色的首要步驟就是建構學校願景，整體來說，高雄市國小在學校願景的發展大多能鼓勵教師的參與。而教師們亦能體認學校願景並不是校長個人的理想，因此在建構學校願景時都能透過意見討論、信念溝通與價值分享的方式，結合大部份成員對學校未來發展的期待，化願景為具體可行的文字陳述建構出學校的共同願景。

(三) 高雄市國小教師多能具備教師組織承諾的意願

尤其是在「努力意願」層面的表現最為明顯教師對於學校組織的承諾，不僅表現在對學校的認同、工作的投入，更直接影響著教學的成效。而高雄市教師在組織承諾的整體感受良好，顯見雖然教師的工作壓力與日俱增，但大部分教師仍願意為學校認真投入、奉獻自己的心力，特別是在努力意願層面的表現，更是本著對教育的責任與執著堅守崗位、為學校付出更多時間與努力、投入更多的心力。

(四) 高雄市國小教師在校長領導、願景發展與組織承諾的知覺，會因個人及學校背景的不同而有差別感受

1. 在校長轉型領導方面

整體來說，已婚、教學年資 21 年以上、學校規模 49 班以上的教師，對校長的轉型領導策略與方式較能認同與肯定，也能尊敬與信任校長的為人，對於學校所推動的各項計畫與活動大多願意支持與配合，並能常常參加進修研習以追求自我的成長與專業的提升。

2. 在學校願景發展方面

整體來說，已婚、年齡 51 歲以上、教學年資 21 年以上、學校規模 49 班以上、南高雄地區的教師，對學校的願景發展較能夠支持與配合，除了體



認願景的重要性外，也願意參與學校願景的建構、提出自己的期望與理想並付諸實行，而在實踐與推動願景時若發現問題與困難亦都能適時提出意見與建議，以期能達成學校願景的理想。

3. 在教師組織承諾方面

整體來說，已婚、年齡 41 歲以上、教學年資 21 年以上、學校規模 49 班以上條件的教師，對於學校有較高的認同與歸屬感，願意為學校奉獻更多時間與努力，並在衡量個人在薪資多寡、職位高低、專業自主、同事情誼等需求滿足下，願意繼續成為學校的一份子。

(五) 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

校長應多運用轉型領導策略來經營學校，轉型領導的程度愈高，教師對學校的認同度、對工作的努力意願、對於個人薪資、職位、專業自主與同事情誼及繼續留任的動機與意願亦相對提高。

(六) 學校推動願景發展的成效愈明顯，則教師組織承諾的意願愈高

學校在發展學校經營特色的過程中，應致力於學校願景的實現，並將願景的內涵融入短、中、長期的發展計畫之中，在各項教學活動與行政規劃也應以願景發展為目標、落實學校願景的內涵，這樣才能讓教師感受到學校的決心，因為學校願景發展的程度愈高教師對學校的認同程度亦相對提高。因此學校應努力落實每一個階段的願景發展，以提高組織承諾。

(七) 校長運用轉型領導的策略愈明顯，則學校願景發展的成效愈高

校長應多運用轉型領導策略，讓教師感受校長在推動願景發展的決心。也應該多運用魅力影響、塑造願景、鼓舞激勵、激發潛能與個別體恤的策略建立教師的信任與尊重，並能多給教師關懷與支持並鼓勵教師自我成長以拓展視野、提升自我，進而達成學校願景發展的理想。

(八) 運用「魅力影響」策略與提升「達成願景」成效，有助於增進教師對學校的組織承諾

校長「魅力影響」策略的運用及學校「達成願景」成效的高低，可以有效預測教師的組織承諾。特別是校長應與教師有良好的互動才能令教師產生信任與尊敬；而學校在推動願景發展時也應抱持全力以赴的決心，讓教師感受學校認真的態度與做法，如此才能提高教師對學校的認同與歸屬感，願意為學校奉獻自己的心力並以身為學校一份子為榮。



二、建議

(一) 給教育行政主管機關的建議

1. 積極提升校長領導知能，鼓勵運用轉型領導策略

教育行政主管機關應定期對校長辦理研習進修，提升校長領導知能，並鼓勵校長多運用轉型領導來經營學校，以領導取代管理發揮領導者的影響力。

2. 重視校長個人領導風格，列入校長遴選重要參考

隨著社會時代的進步，校長不再是決策的主導者，許多的計畫、與執行都需要透過協商與溝通來達成。校長若能與教師會、家長會相互合作，並同時具有領導者的魅力與行事風格，夠得到學校全體成員的信任與尊敬是非常重要的，因此可列入校長遴選時之重要參考指標。

3. 學校評鑑著重務實層面，重視學校願景發展成效

教育的焦點應以學生為主體，因此在進行評鑑與訪視時也應該將評鑑的重點從看板、簡報、書面資料轉移到學生日常生活的表現與課程的學習，並著重學校願景的落實與學校特色的發展。

4. 健全活化教師調動機制、適才適所提升教師承諾，

讓教師發揮專長、適才適所，教師才能夠樂於工作與增進教師的組織承諾。因此如何讓教師調動更人性化、管道更暢通、機制更健全，是需要再努力的目標。

(二) 給國民小學校長的建議

1. 運用個別體恤策略、關懷教師提升承諾

校長應該多關心了解教師的教學情況、個人需求與心理感受，並適時提供教師個別的協助、激勵與關懷。體認每一位教師的獨特性與個別差異，讓教師能發揮所長進行教學，以激發教師的團隊意識與工作士氣、提昇教師的組織承諾，進而願意為學校奉獻心力。

2. 定期檢討願景成效、修正更新符合期望

學校願景是學校發展的指引，因此校長宜主動與成員討論分享，了解學校願景的推動成效與問題定期做檢討與修正，或考慮重新建構學校共享的新願景，以符合全體成員期望，進而實現發展學校特色的目標與理想。

3. 訂定校務發展計畫、落實學校願景發展

校長應將願景的實現當做學校發展的主要目標，讓學生的學習、教師



的教學、行政的支援與校務的推動都能夠以達成學校願景為目標而努力，讓成員感受到學校的重視與發展學校願景的決心，相信必能凝聚成員對學校的向心力與認同感，進而提升對組織的承諾。

4. 尊重教師教學專業、建立和諧互信校園

校長應秉持公平原則、中立態度與人性方式廣納不同意見、包容不同聲音。同時在學校事務的推動與執行上，更應尊重教師的專業自主，營造出和諧與互信的學校氣候，進而提昇教師的學校認同與努力意願。

(三) 給國民小學教師的建議

1. 主動參與願景發展、促進行政教學雙贏

學校願景是學校發展的方向與努力的目標，唯有行政的支援與教師的教學兩者相互配合、相輔相成才能夠實現理想。因此在學校願景發展的過程中，教師應積極參與、對於無法達成或不合時宜的願景也應主動向學校提出建議，讓學校了解實際執行的情形與面臨困境。

2. 透過團隊合作分享、提高教師組織承諾

隨著九年一貫課程的推動與實施，教師在課程的設計、教材的準備、活動的進行與成效的檢討，都不是一人可以獨自完成，而透過學年的合作對話與、團隊的協同與分工，不但可以相互支援、集思廣益，並經由分享互動中增進同事之情感，提高對組織的承諾。



參考文獻

一、中文部分

- 王文科 (2001)。教育研究法。台北：五南。
- 白麗美 (1998)。國民小學校長領導風格與教師工作動機關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 白崇亮 (1986)。組織承諾研究：理論與實證。管理評論，5 (2) 31-50。
- 何淑妃 (1995)。國小校長轉型領導行為與學校組織氣氛之調查研究。國立新竹師範學院/初等教育學系碩士論文。
- 吳明隆 (2003)。SPSS統計應用學習實務。台北：知城數位科技。
- 吳清山 (1998)。三輪馬車跑得快－建立學校行政、教師會與家長會三者良性互動之探究。「現代教育論壇」論文。台北市：台北市立師範學院。
- 吳清山、林天祐 (1998)。教育名詞：轉型領導。教育資料與研究，24。
- 吳清山、林天祐 (2002)。教育名詞：願景領導。教育研究月刊，101，130。
- 沈 寬 (2001)。教育部長曾志朗：老師是教改成功之鑰。康軒教育雜誌，44，42-56。
- 林生傳 (2000)。新世紀教師行動研究的定位與實踐機略。教育學刊，16，1-31。
- 林生傳 (2003)。全方位的統整與分析－教育研究法。台北：心理出版社。
- 彼得·聖吉 (2002)。第五項修練－學習型組織的藝術與實務 (郭進隆譯)。臺北：天下文化。(原著出版年：1990)
- 徐韶佑 (2001)。國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究－以台北市、台北縣為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 許藤繼 (2001)。學校組織權力重建。台北市：五南。
- 梁瑞安 (1990)。國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 張慶勳 (1996)。國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文。
- 陳金水 (1989)。國民中學教師制握信念、工作經驗與組織承諾之關係。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 陳怡君 (2001)。職業學校校長領導行為與教師組織承諾關係之研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士學位論文。



- 陳增朋 (2001)。大學院校體育主管領導型態、體育教師內外控取向與體育教師組織承諾關係之研究。國立台灣師範大學運動休閒與管理研究所碩士論文。
- 章珮瑜 (2000)。學校文化與教師組織承諾及工作滿意關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 曾南薰 (1998)。我國教師承諾之整合分析。國立嘉義師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 黃國隆 (1986)。中學教師的組織承諾與專業承諾之研究。國立政治大學學報，53 期，55-83。
- 彭昌盛 (1992)。轉換型領導理論及其運用之研究。國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 彭雅珍 (1998)。國小校長領導風格、教師工作價值觀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。
- 詹益鉅 (2001)。桃園縣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關係之研究。台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 廖裕月 (1997)。國小校長轉化領導型式與領導效能之研究:以北部四縣市為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 鄭崇趁 (2001)。目標、願景與學校發展計畫。教育研究月刊，91，45-51。
- 簡佳珍 (2002)。桃園縣國民小學教師組織承諾與教師效能感關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 鐘長生 (1992)。校長領導型態與教師溝通窘境、工作滿足、組織承諾之關係—雲林縣公立中小學之實證研究。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。



二、英文部分

- Bass, B. M. (1985) . *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Macmillan.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985) . *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Conley, D. T., Dunlap, D. M., & Goldman, P. (1992). *The 'vision thing' and school restructuring*. *OSSC Report, 32(2)*, 1-8. (ERIC Document Reproduction Service No. ED343246)
- Lashway, L. (1997). *Visionary leadership*. *ERIC Digest, 110*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED402643)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulion, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59(5)*, 603-609.

責任編輯：陳木金

收稿日期：2005年10月24日

第一次修改：2006年6月2日

第二次修改：2006年6月21日

第三次修改：2006年6月27日

確定刊登日期：2006年5月30日



Relationships Among the Transformational Leadership of Principal, Development of School Vision, and Organizational Commitment of Teachers in Kaohsiung Elementary Schools

*Hsueh-Hsien Chen**

ABSTRACT

This study examines the relationships among the principal's transformational leadership, development of school vision, and the organizational commitment of teachers. A questionnaire survey entitled 'The status quo and perception of elementary teachers toward school development' was conducted. The researcher collected valid data from 438 on-job elementary teachers in Kaohsiung. Major findings are stated as the following: (1) Most principals use the strategies of transformational leadership. The stronger the extent that principals exercise transformational leadership, the greater the teachers' organizational commitment as well as the more effective on the development of school vision. (2) Teachers' perceptions about the principals' leadership, vision development, and organization commitments are functions of personal and school background variables. Most teachers are committed to their schools and are willing to endeavor. In addition, they recognize the importance of the development of school vision. Strategies that could be helpful in the enhancement of teachers' organizational commitment are provided.

**Key words: transformational leadership of principal, school vision,
organizational commitment, elementary school**

* Teacher, Kaohsiung Municipal Jennchang Elementary School; Doctoral student, National Pingtung University of Education; m9051713@yahoo.com.tw

