

國立政治大學教育行政與政策研究所
碩士論文

指導教授：陳 榮 政 博 士

雲林縣國民小學校長轉型領導與
組織氣候關係之研究

**The Study of the Relationship between Principals'
Transformative Leadership and Organizational
Climate of Elementary Schools in Yunlin County**

研究生：梁 雅 琪 撰
中華民國 106 年 12 月

國立政治大學教育行政與政策研究所碩士班

梁雅琪 所撰之碩士學位論文

雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候關係之研究

業經本委員會審議通過

論文考試委員會委員

何昂斐

高以宏

指導教授

傅學以

所 長

張奕華

中 華 民 國 1 0 6 年 1 2 月 2 5 日

謝 誌

論文即將付梓，心中充滿無限感激，半工半讀的求學及撰寫過程中，深刻體悟荀子勸學篇所言之，不積跬步，無以至千里；不積小流，無以成江海。

非常感謝我的指導教授陳榮政老師，始終溫暖鼓勵、殷切叮嚀，除了學術上專業的指導，更多的是處世智慧、待人真誠與心靈溫度的良好楷模；感謝教政所最溫暖的守護神-莊姊在各種危急時刻的神救援，才能在繁忙工作之餘，擁有更多與時間賽跑の後援；感謝我的論文口試委員郭昭佑及何希慧老師給予的諸多協助，對於拙作不吝提點指導，細心審閱並耐心斧正，使論文更臻嚴謹與完善；感謝伊君、品萱不吝隨時給予各種大力且有效的援手，關關難過才有辦法關關過。

感謝秦夢群教授、湯志民教授、吳政達教授、陳木金教授、張奕華教授及劉興漢教授於碩班求學期間的教導，對於老師們於學術研究及人生哲理的指教與分享，學生永遠銘記於心亦衷心表達謝忱；感謝王世璋、陳俊雄二位素未謀面的學術界前輩，慨然允諾授權同意使用問卷，能站在巨人肩膀上前進，深感榮幸與感激，並感謝許許多多協助及填寫問卷的校長、主任、組長及老師們，沒有您們謙稱的舉手之勞，拙著便無法完成，在此須深深鞠躬致謝。

感謝碩班求學期間的同窗同學、學長姐及學弟妹，很幸運能和大家一起學習也一起合作完成了一些事情，讓我在有生之年，非常慶幸能夠體驗到什麼叫做「都是 A 咖的團隊」；感謝協助準備口試工作並互相勉勵的秉蓉、紹紋、家瑜、鈞科、家昱、詩媛、坤宏和泯蓁，有您們的協助，緊張刺激的口試便安心也順利了許多；感謝嘉義市和雲林縣的長官同仁們的包容體諒、溫馨勉勵及鞭策扶持，尤其感謝梁處長臨門一腳的激勵，方能在補習班業務鼎盛元年完成了不可能的任務。

感謝我的父母及家人始終支持著我，並由衷感激婆婆媽媽給予的無限體貼寬諒；感謝孝徵，人生過半的歲月有你無怨無悔無條件的相伴扶持，駑鈍如我亦終究走到了這裡...紙短情長言不盡意，謝謝所有支持與鼓勵過我的每一位夥伴，有您們真好，無盡的感激願能化為正向的力量，再度投入並貢獻給摯愛的教育界，願世界能更臻美好！

梁雅琪 謹誌

歲次丁酉年臘月

雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候關係之研究

摘要

本研究旨在瞭解目前雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候關係之現況。為達研究目的，首先蒐集相關文獻加以探討分析，了解校長轉型領導與組織氣候之內涵，以建立本研究之理論基礎架構，並作為本研究研究問卷編製之依據。在實證研究上採調查研究法，以雲林縣國民小學教師為樣本對象，並以「分層隨機抽樣」方式進行資料蒐集，共計發出 536 份問卷調查，有效問卷 474 份，其可用回收率達 94.99%。回收的問卷分別以描述性統計、*t* 考驗、單因子變異數分析、皮爾森積差相關以及逐步多元回歸進行統計分析。

綜合文獻探討及問卷調查結果，本研究獲致研究結論如下：

- 一、雲林縣國民小學教師知覺校長轉型領導為高程度，以「建立願景」及「尊重信任」層面之知覺程度為最高，而「智識啟發」層面之知覺程度最低。
- 二、雲林縣國民小教師對於組織氣候知覺屬於中高程度，其中以「和睦支持」層面得分較佳，「疏離隔閡」層面表現為最低。
- 三、雲林縣國民小學教師，因其學校規模之不同，而有不同的校長轉型領導知覺感受，以學校規模在 12 班（含）以下之教師知覺程度較高。

四、雲林縣國民小學教師，因其學校規模之不同，而有不同的組織氣候知覺感受，以學校規模在 12 班（含）以下之教師知覺程度較正面。

五、雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候的知覺及各分層面，彼此之間具有正相關的關係。

六、雲林縣國民小學校長轉型領導對組織氣候具有預測作用。

並根據以上研究結果，提出具體建議，提供教育行政機關、學校以及未來相關研究之參考。

關鍵詞：轉型領導、組織氣候、國民小學



The Study of the Relationship between Principals’ Transformative Leadership and Organizational Climate of Elementary Schools in Yunlin County

Abstract

The purpose of this study was to investigate the current the relationship between principals’ transformative leadership and organizational climate of Elementary Schools in Yunlin County. To achieve the research purposes, a literature review was conducted to understand the principals’ transformative leadership and the organizational climate, and then to establish the fundamental theory to develop the questionnaire. This is a cross-sectional survey by using stratified random sampling design. The study recruited teachers in Yunlin county elementary schools. Elementary school teachers in Yunlin county were selected and issued a total of 536 questionnaires with 474 valid ones collected. The return rate was of 94.99%. The data were analyzed by descriptive analyses, *t-test*, one-way ANOVA, Pearson product-moment correlation, and multiple stepwise regression analysis.

The main findings of the study include :

1. Elementary school teacher’s perception of principal’s transformative leadership to a high degree, the highest level of perceived "establishment of vision" and "respect for trust" level, and the lowest level of "knowledge-based" perception.
2. Elementary school teacher’s perception of organizational climate have a medium to high degree. Among them, the score of "harmony support" is better, and the performance of "alienation and separation" is the lowest.
3. Elementary school teachers have different perception of principal’s transformative

leadership due to the differences in school scale. Teachers with a school scale of 12 or less (inclusive) have a high degree of awareness.

4. Elementary school teachers have different perception of organizational climate due to the differences in school scale. Teachers with a school scale of 12 or less (inclusive) are more positive in perception.
5. Principals' transformative leadership and organizational climate of elementary schools perception and the various levels, with a positive correlation between each other.
6. The elementary school principals' transformative leadership has a predictive effect on the organizational climate.

At the end of the research, the researcher raises some suggestions to educational institutions and school applications according to the results and also provides with some possible research topics for future researchers.

Keywords: transformative leadership, organizational climate, elementary schools

目 錄

第一章 緒論.....	4
第一節 研究動機.....	5
第二節 研究目的與待答問題.....	7
第三節 名詞釋義.....	8
第四節 研究範圍與限制.....	9
第二章 文獻探討.....	13
第一節 轉型領導理論之探討.....	13
第二節 組織氣候理論之探討.....	27
第三節 校長轉型領導與組織氣候關係之研究.....	40
第三章 研究設計與實施.....	53
第一節 研究架構.....	53
第二節 研究假設.....	55
第三節 研究對象.....	56
第四節 研究方法.....	60
第五節 研究工具.....	60
第六節 資料分析與處理.....	66
第四章 研究結果與分析.....	67
第一節 校長轉型領導與組織氣候之現況分析.....	67
第二節 校長轉型領導與組織氣候之差異情形.....	77
第三節 校長轉型領導與組織氣候之相關情形.....	90
第四節 校長轉型領導與組織氣候之預測力分析.....	92
第五節 綜合討論.....	97
第五章 研究結論與建議.....	106
第一節 結論.....	106
第二節 建議.....	109
參考文獻.....	115
中文部分	115
英文部分	125
附錄.....	129
附錄一 「雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候關係之研究」 調查問卷	129
附錄二 研究問卷使用同意書.....	133

表次

表 2-1 領導理論的發展四階段表	14
表 2-2 不同教育領導理論發展走向摘要表	15
表 2-3 轉型領導理論所強調的主題一覽表	16
表 2-4 轉型領導相關定義表	17
表 2-5 研究者對於轉型領導層面研究	25
表 2-6 國內外組織氣候定義歸納表	29
表 2-7 OCDQ-RE 學校組織氣氛類型	36
表 2-8 轉型領導相關研究彙整表	40
表 2-9 組織氣候相關研究彙整表	47
表 2-10 校長轉型領導與組織氣候之相關研究一覽表	50
表 3-1 研究學校樣本數分析表	56
表 3-2 研究問卷填答學校及數量一覽表	57
表 3-3 樣本基本資料分配統計表	58
表 3-4 校長轉型領導各構面內容因素負荷量與信度一覽表	61
表 3-5 組織氣候各構面題目、收斂效度與信度一覽表	64
表 4-1 校長轉型領導各層面暨整體得分情形	68
表 4-2 校長轉型領導各題項得分情形	72
表 4-3 組織氣候各層面暨整體得分情形	74
表 4-4 組織氣候各題項得分情形	76
表 4-5 不同「性別」之教師在校長轉型領導層面之 t 檢定分析摘要表	77
表 4-6 不同「年齡」之教師在校長轉型領導層面之變異數分析摘要表	78
表 4-7 不同「服務年資」之教師在校長轉型領導層面之變異數分析摘要表	80
表 4-8 擔任不同「職務」之教師在校長轉型領導層面之變異數分析摘要表	81
表 4-9 不同「教育程度」之教師在校長轉型領導層面之變異數分析摘要表	82
表 4-10 不同「學校規模」之學校在校長轉型領導層面之變異數分析摘要表	83

表 4-11 不同「性別」之教師在組織氣候層面之 t 檢定分析摘要表	84
表 4-12 不同「年齡」之教師在組織氣候層面之變異數分析摘要表	85
表 4-13 不同「服務年資」之教師在組織氣候層面之變異數分析摘要表 ...	86
表 4-14 擔任不同「職務」之教師在組織氣候層面之變異數分析摘要表 ...	87
表 4-15 不同「教育程度」之教師在組織氣候層面之變異數分析摘要表 ...	88
表 4-16 不同「學校規模」之學校在組織氣候層面之差異情形之變異數分析摘要表	89
表 4-17 校長轉型領導與組織氣候相關係數分析摘要表	91
表 4-18 校長轉型領導對「組織氣氛整體」之多元逐步迴歸分析摘要表 ...	92
表 4-19 校長轉型領導對「和睦支持」之多元逐步迴歸分析摘要表	93
表 4-20 校長轉型領導對「決策參與」之多元逐步迴歸分析摘要表	94
表 4-21 校長轉型領導對「合作分享」之多元逐步迴歸分析摘要表	95
表 4-22 校長轉型領導對「疏離隔閡」之多元逐步迴歸分析摘要表	96
表 4-23 校長轉型領導與組織氣候現況綜合結果摘要表	97
表 4-24 不同背景變項下校長轉型領導之差異情形摘要表	100
表 4-25 不同背景變項組織氣候之差異情形摘要表	101
表 4-26 校長轉型領導與組織氣候之相關情形摘要表	102
表 4-27 校長轉型領導對組織氣候之預測結果摘要表	105

圖次

圖 3-1 研究架構 54



第一章 緒論

本研究旨在探討雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候關係之研究。本章共分四節，第一節為研究動機、第二節研究目的與待答問題、第三節名詞釋義、第四節研究範圍與限制。以下就各節內容分述之。

第一節 研究動機

隨著資訊科技的飛速進步，千緒萬端的教育事務更需適當的管理經營，領導行為牽涉到各種人、事、時、地、物等變項，本身即具複雜性，教育領導者除依法行政外，更應積極建構帶領組織進入新境界的願景(秦夢群, 2010)。現今社會知識迅速流通，教育已不能僅止於讀寫算，必須更具彈性與多元的發展，以適應接踵而至的新興議題，尤以在如火如荼的教育改革聲浪中，教師必須面對時代的變動與接受變革，進而培育具有競爭力的下一代。

臺灣人口的生育率下降，社會結構形成少子化的型態，研究者服務於雲林縣，全縣國民小學共計 153 所，其中有高達二分之一以上(共 84 所)為百人以下的小學，有感於少子化、人口嚴重外流、偏鄉小校面臨裁併校危機等對於學校教育之多重衝擊，雲林縣自 2006 年起推動偏遠小校轉型優質計畫方案，以優質化、特色化、多元化之概念開創學校新風貌並提升教學品質，從小校開始示範學校轉型，免於裁併校壓力，歷經十年耕耘有成，原本將被裁撤之偏遠小校因獲家長及社區信任，將學生留在當地安心就讀，且吸引外來生源而穩健發展，加以《實驗教育三法》自

民國 103 年 11 月公布施行後日趨成熟，各種實驗教育有如雨後春筍般，促使偏遠小校拚轉型。

惟為因應各式各樣學校型態及政策之多樣化變革，加深各級學校有賴校長日益精進之領導方式，校長之領導方式與組織效能可謂息息相關，校長如何經營校內外之公共關係並盤點及統籌活用校內外之各種資源，發掘並推動學校特色以達學校永續經營之目標，尤以轉變過程中，面對當前社會急遽複雜之變遷，多元渾沌的教育需求，教育無法與社會需要脫節，爰此，亦更加仰賴學校組織之向心力，迎向各種變化與挑戰，並透過同心協力之創新課程設計、教學規劃、成就評量及社區參與特色課程等，成就風起雲湧的現代化教學運動。

經搜尋國家圖書館全國博碩士論文知識加值系統網，以轉型領導為研究主題之研究浩瀚繁多，計有 415 篇(林合懋，1994 等)；而以組織氣候(泛指學校組織氣氛等)為研究主題之研究有 10 篇(何淑妃，1996；張毓芳，2002；黃柏勳，2004；黃柏創，2008；葉怡安，2008；蘇金達，2009；陳朝峰，2010；陳俊雄，2010；林于淇，2011；陳韻如，2013；柳廷穎，2013；湯博榮，2013；李諺亮，2014；洪翎瑄，2015)；「轉型領導」與「組織氣候」關係之研究亦有 4 篇相關論文(何淑妃，1995；張毓芳，2002；蘇金達，2008；陳韻如，2012)，惟因雲林縣已存在半數以上之百人以下小型學校，面臨轉型之壓力更甚，亦更加有必要了解及探究。

然而校長進行轉型領導，對於教育改革與教育領導實踐有其一定之影響，其與組織氣候之間存在何種程度之關聯性，實乃教育實踐層面值得探究之處，此為本研究之研究動機所在。

第二節 研究目的與待答問題

壹、研究目的

根據上述研究動機，本研究之目的如下：

- 一、瞭解目前雲林縣國民小學教師知覺校長轉型領導與組織氣候之現況。
- 二、探討不同背景變項（性別、年齡、於目前學校的服務年資、教育程度、擔任職務、學校規模）對雲林縣國民小學教師在知覺校長轉型領導與組織氣候之差異情形。
- 三、探討校長轉型領導與組織氣候之相關情形。
- 四、探討校長轉型領導對組織氣候之預測力。
- 五、根據研究發現提出建議，供雲林縣教育行政機關、國民小學校長、教師以及未來研究之參考。

貳、待答問題

綜合研究動機與目的，本研究欲瞭解與探討之問題如下：

- 一、雲林縣國民小學校長轉型領導與學校組織氣候之現況為何？
- 二、不同背景變項對雲林縣國民小學教師所知覺校長轉型領導與學校組織氣候是否有顯著差異？
- 三、校長轉型領導與學校組織氣候之間是否有顯著相關？
- 四、校長轉型領導對組織氣候是否具有顯著預測力？

第三節 名詞釋義

為求本研究之重要名詞，在意義上能明確清晰，茲將本研究主要變項之名詞包括「校長轉型領導」、「組織氣候」、「國民小學」定義如下：

壹、校長轉型領導(Principals' Transformative Leadership)

校長轉型領導，係指校長藉由個人魅力與前瞻的目標，瞭解、關懷與滿足教師的需求，運用各種激勵的策略，激發教師自我實現之工作動機，追求學校組織最大之效能，達成超越學校組織目標之理想的一種領導方式。

本研究之校長轉型領導係以雲林縣國民小學教師在「校長轉型領導與組織氣候問卷」第二部分「校長轉型領導行為量表」的填答得分為依據，測量轉型領導在學校組織中的程度，得分愈高，學校組織中校長轉型領導的程度就愈高。其中包含 6 個層面，分別為：建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、尊重信任、智識啟發及個別關懷等。

貳、組織氣候(Organizational Climate)

組織氣候係指在學校場域中，經由校長與教師行為交互作用後所形成持久性的獨特風格，且能為學校組織成員所知覺及

描述。

本研究之組織氣候係以雲林縣國民小學教師在「校長轉型領導與組織氣候問卷」第三部分「組織氣候量表」的填答得分為依據，測量組織氣候在學校組織中的狀況，得分愈高，組織氣候的表現就愈佳。其中包含4個層面，分別為：和睦支持、決策參與、合作分享、疏離隔閡等。

參、國民小學(Elementary Schools)

依據國民教育法第三條規定：「國民教育分為兩階段，前六年為國民小學教育，後三年為國民中學教育。」本研究之國民小學係指雲林縣之公立國民小學。

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究旨在瞭解雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候關係之研究，依據上述之研究目的與待答問題，將研究之範圍界定如下：

一、研究主題方面

本研究所探討之「校長轉型領導與組織氣候關係之研究」係

包含雲林縣國民小學校長轉型領導之程度、目前組織氣候之表現以及校長轉型領導與組織氣候之關係等，並從其理論基礎及有關的實證文獻方面，進行印證討論。

二、研究地區方面

本研究係以雲林縣政府教育處所屬(或所管轄)雲林縣國民小學為範圍，共計 153 所，專任教師 3,250 名(教育部，2016a)。

三、研究對象方面

本研究之抽樣，以雲林縣國民小學學校教師為研究對象，包括兼任行政職務的主任、組長及未兼任行政之現職級任、科任教師。

四、研究內容方面

本研究定名為「校長轉型領導與組織氣候關係之研究」，旨在探討雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候進行調查研究，其主要的內容變項包括校長轉型領導與組織氣候二個部分，同時考驗不同背景變項在校長轉型領導與組織氣候之差異情形，校長轉型領導與組織氣候間之相關情形，以及探尋校長轉型領導對組織氣候程度上之預測力。

教師的背景變項方面，探討不同性別、年齡、於目前學校服務年資、教育程度、職務為探討範圍；學校背景變項則包括學校規模作為探討範圍。

貳、研究限制

本研究旨在瞭解雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候關係之研究，雖力求完美嚴謹，但受限於時間、人力及物力等主客觀因素，仍有其研究限制，敘述如下：

一、研究地區的限制

本研究以雲林縣國民小學教師為對象，其研究結果若要推論到國小以外或非雲林縣國民小學層級的教師時，需藉由進一步的研究方能確認，在推論時亦需謹慎。

二、研究方法上的限制

本研究採問卷調查法，問卷內容以自陳調查表為主，包括「校長轉型領導量表」及「組織氣候量表」二部分，因此需考量到進行施測時的可能限制。

問卷調查法之優點在於統計上的客觀性，藉由獲得實際現象的數據，排除研究者的主觀感受，且統計結果可適當推論。但其受限於研究者設計的題目，受試者的回答有所限制，受試教師在填答問卷時可能會受個人認知、價值觀、情緒、態度好惡等因素之影響，或為符合社會期許影響填答結果，導致問卷填答有所保留或對問卷題目認知有偏差產生，以致與實際狀況有誤差存在。

研究者無法對填答者的心態或情境加以掌握，因此，問卷調查法僅能呈現受試者對校長轉型領導與組織氣候之表面意見，

依問卷填答資料，進行研究分析並進一步推論，此為研究方法上的限制。

在實際進行問卷調查時，研究者擬請學校主任或教師協助轉交問卷及協助回收，並強調研究結果僅作為學術研究之用，提高填答者意願及問卷回收率。

三、研究推論的限制

本研究的抽樣雖兼顧學校規模等特性，在各校受試者之性別、年齡、職務與學歷等無法平均抽取，因此，在研究結果的解釋與推論上，難免有所限制。



第二章 文獻探討

本研究針對校長轉型領導與組織氣候關係之研究，探討與研究主題及研究目的有關文獻，分三節敘述之：第一節先探討轉型領導理論之探討、第二節為組織氣候理論之探討、第三節則探討校長轉型領導與組織氣候關係之研究。

第一節 轉型領導理論之探討

本節次透過整理與探究轉型領導相關文獻後，將本研究進一步分為三個部份來論述，第一為轉型領導之意涵，第二為轉型領導之相關理論，第三為轉型領導之層面，茲分別敘述如下。

壹、 轉型領導之意涵

以下研究者將從領導理論的緣起與發展、轉型領導之定義等二部分，探討校長轉型領導之概念。

一、 領導理論之緣起與發展

領導是在組織或團體情境中，領導人員發揮其影響力，運用各項策略，結合人力、物力，建立團隊精神，激發成員工作動機，滿足成員需求，從而達成組織目標之行政行為(范熾文，2002)。領導理論為行政學中重要之一環，此因人類乃群居之動物，聚集在一起必定有領袖之產生(秦夢群，2009)。

表 2-1 領導理論的發展四階段表

時期	研究取向	核心主題
1940 年代	特質取向	領導能力是天生的
1940 至 1960 年 代	行為取向	領導效能與領導者的行為 相關程度
1960 至 1980 年 代	權變取向	有效的領導是受情境影響
1980 年代之後	新興領導取向	領導者需要願景

資料來源：黃宗顯等（2008）。

秦夢群（2010）綜觀 20 世紀以來教育領導理論發展，可分為以下五種主要類型：

- （一）特質論領導走向：盛行於 1940 年代之前，強調領導者能力乃是天生，因此探詢「英雄特質」即成為研究焦點。
- （二）行為論領導走向：盛行於 1940 年代至 1960 年代，強調成功領導與領導者行為息息相關，因此能夠產生高組織效能之領導者的行為模式，即成為研究焦點。
- （三）權變論領導走向：盛行於 1960 年代至 1980 年代，強調成功之領導必須視所處情境通權達變，世上並無絕對最佳之領導模式；基於此，探討不同領導行為與情境之間的關係，即成為研究焦點。
- （四）整合型領導走向：興起於 1980 年代之後，有別於傳統之三大走向，部份學者將之命名為「新興領導理論時期」。
- （五）功能型領導走向：就發展時間來看，其也可被視為新興領導理論之一部分。功能型領導之內涵乃依據各教育功能之需求，適時利用領導理念，以發展配套作為。

五種類型之教育領導理論比較如表 2-2：

表 2-2 不同教育領導理論發展走向摘要表

領導理論走向	研究重點	研究設計	不足之處	在教育應用之理論
特質走向	成功領導者的特質。	以各行各業成功人士為樣本，找尋其領導特質。	易懂，但所提出之特質數量太大，令人無所適從。	1.傳統特質理論如偉人論、時勢論。 2.現代特質理論如 Stogdill、Katz 之研究、隱涵領導等。
行為走向	有效能領導者的外顯行為類型。	探討領導者行為與組織效能間的相關。	忽略了情境因素，以致造成研究結果難以類化的問題。	1.單層面領導行為理論如 X 與 Y 理論。 2.雙層面領導行為理論如俄亥俄大學領導行為研究、管理方格等。
權變走向	在特定情境中適當的領導行為。	以情境因素為中介變項，尋求領導行為與組織效能間的最佳組合。	對於情境因素的取捨不同且不夠週延，以致各相關研究並無定論。	Fiedler、House、Reddin、Hersey and Blanchard 等權變模式理論。
整合走向	試圖整合多個走向或層面（如特質、情境），以發展出最具效能的領導模式。	結合各走向之特點，探討整合理念之可行性。	雖力圖整合，但也因此呈現大雜燴之現象。且類型極多，較難加以聚焦。	轉型領導群、交易領導群、道德領導群、服務領導群、分布式領導群、家長式領導群、文化領導群等領導理論。
功能走向	將領導理念應用於各教育功能（如教學）之中。	觀察教育各功能之需求，適時利用領導理念或原則，發展相關應用作為。	本身並未發展出嚴謹之領導概念，至多只是將相關領導理念應用於教育運作中。	課程領導、教學領導、知識領導、科技領導等。

資料來源：秦夢群（2010）。

透過上述各時期理論之沿革而知，新興領導相關理論之興起係為彌平舊有理論之不足，領導理論之演進遂逐漸從單一向走向多元面向之探討，領導權能則由法定的、職務上的主導權力轉向由專家權、參照權來影響、帶領組織運作，研究模式也由相關因素之探討轉向為實務應用之功能取向研究，研究對象更由傳統封閉的保守體系轉化為動態、互動的開放系統(江志軒，2011)。面對近來多元渾沌的教育現場，校長透過願景並激勵教師對未來充滿正向期望之轉型領導日趨重要。

二、轉型領導之定義

教育行政領域中，領導亦為相當重要的概念，校長即為學校領導者，學校行政領導乃是學校主管在學校的環境之中，試圖影響其所屬成員的行為，以達成學校特定目標的歷程(吳清山，1991)。教育領導理論自 1980 年代之後，出現極大轉變，新興領導理論如雨後春筍般冒出，形成百花齊放之景象(秦夢群，2010)。轉型領導自 1978 年 Burns 提出後，經 Bass 發揚光大，自 1990 年後，便被眾多學者大量作為研究主題(白麗美，1998)。在 1990 年代初期，魅力與轉型領導理論引發了許多學者的高度關切與興趣(Howell & Avolio, 1993)。其所強調的主題，如表 2-3：

表 2-3 轉型領導理論所強調的主題一覽表

較不強調	較強調
計畫	願景／使命
分配責任	傳達遠景
控制和問題解決	引起動機和激發鼓舞
創造例行事項和均衡	創造變革和革新
權力維持	賦予成員自主力
創造順從	創造承諾
強調契約性責任	刺激額外的努力
重視理性、減少領導者對成員的依附	對成員感興趣並靠直覺
對環境的回應	對環境有前瞻作法

資料來源：吳煥烘 (2004)。

轉型領導一詞源自於行政領導學者 J. M. Burns 獲得普立茲獎的名著《領導》一書，J. M. Burns 將行政人員領導風格分為兩種類型，一為互易領導（transactional leadership），一為轉型領導。互易領導以部屬外在需求與動機作為其影響的機制；轉型領導則以部屬的內在需求與動機作為其影響的機制（吳清山、林天祐，1998）。茲將國內外學者對轉型領導相關定義臚列如表 2-4：

表 2-4 轉型領導相關定義表

學者（年代）	定義
Bass (1985)	轉型領導係指領導者對組織成員產生的影響效果，使成員對領導者信任、敬佩、忠誠與尊崇，且激勵成員超越原先的績效表現。
Hater 與 Bass (1988)	轉型領導是部屬對領導者具有強烈的認同感；領導者與部屬間對未來的願景享有共同看法；部屬能在領導者的影響下，超越以順從來獲取報償之自利心，在態度上做根本性的轉變。
Leithwood (1992)	轉型領導係由領導者提出願景，藉由分享、熱忱、激勵等方式，改善組織成員的思考模式，對未來充滿正向期望。
Sergiovanni (1995)	轉型領導者和部屬相互提昇和激勵的關係，使部屬轉變為領導者，領導者轉變成為道德的促進者。轉型領導啟發領導者去提昇部屬正面的道德價值和高層次的需求。
Allix (2000)	轉型領導是領導者與成員的共同活動，藉由團體間交互作用的歷程，集合成員意志，以達成目標。
Cheng (2002)	領導者不只在特定的組織情境下採用特定的領導行為，還企圖改變情境，為了改變情境，使得他對組織願景具有前瞻性的看法，且能形塑成員的信仰、價值、態度，並對未來之發展做其選擇。
Yukl (2009)	轉型領導能對組織成員在態度及假設上產生改變，建立對組織使命或目標之承諾。強調賦予成員自主力量，改變組織文化與結構，配合管理策略，進而完成組織目標。

表 2-4 轉型領導相關定義表(續)

學者 (年代)	定義
Riaz 與 Haider(2010)	轉型領導者能改變部屬的信念與態度，並促使成員的需求與組織相符。
Robbins (2011)	轉型領導是領導者擁有一定的魅力，方能使組織成員將組織利益置於個人利益之上，且幫助組織成員以其他角度省思原有的問題，進而改變或澄清對問題的思維意識與做法，對其產生深遠影響。
Braun, Peus, Weisweiler, 與 Frey (2013)	轉型領導是領導者運用感化方式來影響被領導者，使被領導者能對領導者產生信賴、欽佩、忠誠與尊敬。
林合懋 (1995)	轉型領導是指追求卓越、促進創新，並讓組織成員轉變成功的主管領導行為，包括親近融合、遠景與吸引力、承諾與正義、激勵共同遠景、尊重信任，智能啟發和個別關懷等七個指標。
濮世緯 (1997)	轉型領導可定義為領導者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，以提昇部屬工作動機及高層次的心理滿足，並帶動成員追求卓越、創新、突破現狀的領導行為。
彭雅珍 (1998)	轉型領導為領導者以個人魅力形塑願景，運用激勵策略激發部屬工作動機，並提昇其高層次需求，使部屬為組織目標努力，追求卓越創新的領導行為。
蔡進雄 (2000)	轉型領導可定義為領導者藉著個人魅力及建立願景，運用各種激勵策略，提昇部屬工作態度，以激發部屬對工作更加努力的一種領導。
吳清山 (2002)	轉型領導係指組織領導人應用其過人的影響力，轉化組織成員的觀念與態度，使其齊心一致，願意為組織的最大利益付出心力，進而促進組織的轉型與革新。
林金福 (2003)	轉型領導為領導者藉由個人魅力及共同願景，並運用各種激勵策略，激發成員工作動機，促進成員工作更加努力，以達成組織個人成功轉型為卓越與創新的一種領導。

表 2-4 轉型領導相關定義表(續)

學者 (年代)	定義
吳煥烘 (2004)	轉型領導係指領導者運用領導策略，激發部屬提升工作動機，提升部屬高層次的工作滿足，並對組織付出超出組織期望的努力。
張德銳與 張素偵 (2012)	藉由個人魅力與前瞻的目標，運用激勵的策略，使成員提高工作動機與自我成就感，且願意為組織犧牲個人利益，追求組織最大之效能，達成超越組織目標之理想的一種領導方式。
張仁家與 張哲遠 (2013)	轉型領導即領導者考量組織成員特質、行為及組織內外環境，運用個人魅力以擬定組織願景，並給予個別成員關懷，激發成員工作動力，幫助成員從別的角度觀察原有問題，以調整其想法和做法，使整體組織績效超過原本預期，進而達到組織轉型創新的一種新興領導方式。
徐玉芳 (2015)	轉型領導係主管運用其個人魅力並考量組織成員特質、行為及組織內外環境型塑共同願景，適時給予成員個別關懷及滿足需求，激發成員工作動機，並引導成員調整其想法和做法，進而展現創新行為並提昇工作表現與組織績效。
謝幸吟 (2016)	領導者致力於致力於透過鼓舞、指導、支持等方式，讓成員認同組織的願景和目標、挑戰自己成為創新問題的解決者，以發展成員的領導能力，其特質分別為形塑願景、魅力感召、激勵鼓舞、啟發才智、個別關懷五個層面
蔡安繕 (2016)	領導者透過魅力影響，共塑前瞻性的組織願景，運用各項策略，鼓舞激勵、關懷組織成員，提升成員智能與其工作動機，激發個人潛能，達成組織目標及實現個人自我理想的領導模式。

資料來源：研究者自行整理。

綜合國內外學者對轉型領導的定義，本研究將校長轉型領導定義為校長藉由個人魅力與前瞻的目標，瞭解、關懷與滿足教師的需求，運用各種激勵的策略，激發教師自我實現之工作動機，追求學校組織最大之效能，達成超越學校組織目標之理想的一種領導方式。

貳、 轉型領導之相關理論

一、 魅力領導

魅力領導 (charismatic leadership) 是指領導者以其遠見與活力，成為部屬崇拜學習的理想對象，進而甘心遵照其指令完成業務之領導模式 (秦夢群，2010)。Bass (1985) 認為它與轉型領導最大的差別在於，轉型領導者只是藉用魅力特質，讓成員對領導者產生情感依附，進而扮演起教練、教師、諮詢者等角色，以激勵成員超越本身的利益，追求更高的組織目標；反觀魅力領導者，不但不會去提升成員的需求或動機，反而易使成員產生對領導者的依賴。

Conger 與 Kanungo (1998) 提出魅力領導者的主要特徵，包括：(一)能清楚表達願景；(二)願意承擔高個人風險及自我犧牲，以成就願景；(三)對於環境有高敏感度；(四)具有知覺部屬需求的敏感度；5. 展現非傳統行為，即反對規範的行為。

基本上，轉型領導含括魅力領導之概念，魅力只是轉型領導的重要特質之一。因此，成功的轉型領導者必定是魅力領導者，但魅力領導者卻未必是成功的轉型領導者 (秦夢群，2010)。

二、 願景領導

願景領導係領導者與成員建立共同的價值、信念、目標，以發展組織未來願景與方向之領導模式 (秦夢群，2010)。Sergiovanni (1990) 認為願景猶如領導者的指南針，明確指引組織所欲達成的目標與方向；同時也激起追隨者內在潛能，共同參與並達成學校使命 (吳百祿，2002)。願景領導與轉型領導有很多相似之處，如均強調領導者是革新者、危機承擔者、有自信、

有活力（蔡進雄，2004）。兩者差異在於所強調的領導層面不盡相同，願景領導在於建立願景、實現願景，而轉型領導除了願景之外，尚強調智力啟發、個別關懷及魅力影響（廖裕月，1998）。

三、道德領導

領導者基於正義與善的責任感和義務心來領導部屬，部屬亦因領導者的正義與善而勇於任事，進而發揮領導的效能（吳清山、林天祐，2003）。謝文全（2004）認為道德領導係以道德權威為基礎的領導，領導者出於為正義與善的責任感與義務感而行動，因而也獲得成員回應，表現優秀而且持久。學校行政人員要實施道德領導，可從具有批判倫理、落實正義倫理、發揮關懷倫理、做好道德選擇與發揮替代領導等五個途徑入手。道德領導又稱倫理領導(ethical leadership)，實務上，其以正義無私等道德特質激勵成員，使之在潛移默化後，發展正向之工作心態(秦夢群，2010)。

四、催化領導

催化領導 (facilitative leadership) 又稱促進領導，係指領導者扮演化學過程中催化劑的角色，適度引導部屬良性互動，激發成員齊心一致，以有效完成組織任務之領導模式(秦夢群，2010)。Conley 與 Goldman (1994) 指出，以創造與經營意義、協助過程的進行、在組織情境中運作等三個層面界定出催化領導的優點和限制，並說明了在不同組織系統中，由於不同的領導概念與領導行為，可能產生人際交互作用的改變情形。(張明輝，1999)。

謝文全（2004）則主張催化領導乃指導者扮演協助者與催化者角色，協助成員自我成長與解決問題的領導方式。透過催

化領導的方式，能促進成員自我成長、解決問題和改進工作效率的能力，以達成轉型領導效能。

由上述轉型領導相關理論探討可知，魅力領導、願景領導、道德領導與催化領導等領導理論均為轉型領導的重要理論基礎。歸納轉型領導的主要訴求，乃在希望領導者藉由建構願景與激勵鼓舞的策略，使部屬主動甘心為組織奉獻心力，要達此目的，相關作為如提升成員工作動機、確立組織價值觀、革新組織結構、給予部屬個別關懷等，均是踐履轉型領導的必要之舉。轉型領導強調經由組織願景的塑造與高層價值的傳遞，促使成員對工作產生正向承諾，進而使組織有效轉型而脫胎換骨（秦夢群，2010）。



參、 轉型領導衡量工具及層面

探討轉型領導之層面，不僅有助於瞭解其內涵，建立正確的概念，更能作為編製轉型領導研究問卷之重要依據。茲將國內外有關轉型領導的層面，分析如下：

一、國外部份

Bass (1985) 將轉型領導向度分為以下四個向度：(一)魅力或理想化影響、(二)激發鼓舞、(三)智性啟發、(四)個別關懷。

Bennis 與 Nanus (1985) 研究九十位領導者顯示，其中僅有少數幾位被認為是具有魅力的，其領導成功共同因素有四：(一)透過願景引起注意、(二)透過溝通傳達意義、(三)透過定位尋求信任、(四)自我開展 (the deployment of self)。

Kouzes 與 Posner (1987) 提出五種轉型領導行為：(一)向過程挑戰、(二)激發共同的願景、(三)引發部屬的行動力、(四)學習楷模、(五)激勵人心。

Yukl (2002) 則具體指出轉型領導的十一個指導原則：(一)發展清晰組織遠景、(二)發展對遠景的策略、(三)有效傳達與推銷組織遠景、(四)以語言和行動表達樂觀與信心、(五)對部屬信任並栽培、(六)建立部屬對遠景的信心、(七)增強部屬對遠景樂觀進取、(八)採象徵性的活動、(九)實踐組織核心價值、(十)善用象徵性活動完成、(十一)協助成員順利轉型。

Jantzi 與 Leithwood (1996) 曾設計適合於學校組織的轉型領導量表，並歸納為：(一)魅力/啟發/願景、(二)建立共識、(三)高度表現期望、(四)個別化關懷、(五)智性啟發、(六)提供

適切示範、(七)權變獎勵、(八)建立組織成員參與結構、(九)形塑校園文化等幾個要素。並以前六項為量表評量的六個層面。

Fullan (2002) 研究成功企業與學校領導者特徵，發現轉型領導具備：(一)強烈道德目的感、(二)變革動態的理解、(三)建立人際關係的情緒智商、(四)發展與分享新知的承諾、(五)凝聚共識的能力等五種特徵。

Hallinger (2003) 指出有七項轉型領導向度：(一)個別支持、(二)分享目標、(三)建立願景、(四)智性啟發、(五)文化建立、(六)獎勵高度的期待、(七)建立楷模。

Valdez (2004) 提出轉型領導者依據過人洞察力，強調組織願景、任務、目標與發展網絡，並指出轉型領導行為可應用於教育與企業，包括：(一)確認與善於表達組織願景、(二)組織目標培養與接受、(三)高度表現期望、(四)提供學習楷模、(五)提供智能啟發、(六)發展強而有力的校園文化。

二、國內部份

林合懋(1994)指出轉型領導具有七個重要層面：(一)親近融合、(二)遠景與吸引力、(三)承諾與正義、(四)激勵共同願景、(五)尊重信任、(六)智識啟發、(七)個別關懷。

張慶勳(1996)以國民小學為研究範圍，將轉型領導分成以下五個層面：(一)願景、(二)魅力、(三)激勵、(四)智能啟發、(五)關懷。

蔡進雄(2000)研究指出校長轉型領導有五個重要層面：(一)建立願景、(二)魅力影響、(三)激勵鼓舞、(四)啟發才智、(五)個別關懷。

范熾文(2002) 將校長轉型領導歸納為五個行為層面：

(一)建立願景、(二)魅力影響、(三)激勵鼓舞、(四)啟發才智、(五)個別關懷。

濮世緯(2004)研究指出轉型領導可分成五個層面：(一)個人人格特質與魅力展現、(二)組織願景建立與實踐、(三)激發鼓舞，尊重專業、(四)智識啟發，專業成長、(五)個別關懷，積極協助。

曾進發(2004)研究指出轉型領導分成五個層面：(一)建立願景、(二)魅力影響、(三)激勵鼓舞、(四)啟發才智、(五)個別關懷。

表 2-5 研究者對於轉型領導層面研究

研究者	建立願景	魅力影響	激勵鼓舞	尊重信任	智識啟發	個別關懷	承諾正義
林合懋 (1994)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
張慶勳 (1996)	◎	◎	◎		◎	◎	
蔡進雄 (2000)	◎	◎	◎		◎	◎	
范熾文 (2002)	◎	◎	◎		◎	◎	
濮世緯 (2004)	◎	◎	◎		◎	◎	
曾進發 (2004)	◎	◎	◎		◎	◎	

資料來源：研究者自行整理

綜合上述，國內外學者對轉型領導層面之區分，多以四到七個層面為主，雖然對於轉型領導的各層面給予不同的命名，但其所指涉之精神大致相同，且多以 Bass(1985)將轉型領導區分為魅力影響、鼓舞激勵、才智啟發及個別關懷為原型，再加以擴充而成，本研究以雲林縣國民小學為研究範圍，將依學校組織的特性將轉型領導區分為「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「尊重信任」、「智識啟發」、「個別關懷」等六個層面來探討。



第二節 組織氣候理論之探討

組織氣候的概念源自 1930 年代 Lewin 所提出之場地論 (field theory)，1950-1960 年代組織氣候的理論架構廣泛運用於政治、經濟、社會教育等組織中。其中 Halpin 與 Croft(1962)最早將組織氣候之概念導入教育情境中，並指出組織氣候係某個組織有別於其他組織的獨特風格。爾後諸多研究探究組織氣候與其他各變項間之互動關係，例如：校長領導、工作滿意度、組織公民行為及學校效能等，足可證明組織氣候之重要性。本節將依組織氣候的理論發展、定義及測量工具等論述之，以做為本文之研究依據。

壹、組織氣候的理論發展

組織氣候的概念由組織氣氛延伸而來，組織氣氛最早運用於一般企業中，直至 1950-1960 年代才應用於教育情境中，爰組織氣候之理論發展有其時代性及功能性。其發展時間之演進大致可分為以下時期：

(一)1930-1940 年代

組織氣氛之概念最早係 1935 年 Lewin 的場地論 (field theory) 曾提出心理氣氛 (psychological atmosphere) 之概念，他認為要了解人的行為，就必須考慮行為發生的整個環境，因為人的行為是個人與其環境的函數，所以環境改變，人的行為也跟著改變 (李冠儀，2000)。

另，Elton Mayo、William J. Dickson 與 Fritz J. Roethlisberger 的「霍桑實驗」(Hawthorne Study, 1923-1932)發現了許多組織氣氛的重要特徵，且管理方式之變化可以誘發員工團體協力

(affiliation)，並提升其工作能力(competence)、工作成就感及工作滿意度(satisfaction)。因此 1930 年代係屬組織氣氛理論的萌芽期，惟尚未有明確的組織氣氛之概念出現。

(二)1950-1960 年代

1962 年 Haplin & Croft 首先將組織氣氛的概念引入教育情境中，並針對組織氣氛測量設計問卷，即「組織氣氛描述問卷」(organization climate description questionnaire，簡稱 OCQD)，確立「組織氣氛」一詞，其對組織氣候概念的形成與運用貢獻良多，並使其成為學者積極探討之主題。

(三)1970-1980 年代

Hoy 與 Clover(1986)修訂 Haplin 與 Croft 所提出的 OCDQ，成為「修訂版的組織氣氛描述問卷」(The revision of Organization Climate Description Questionnaire，簡稱 OCDQ-RE)，OCDQ-RE 比 OCDQ 擁有更好的信效度，組織氣候理論的發展大致成形。

由以上簡略的發展史，可看出組織氣氛隨時代演進與時俱進，在組織氣候的研究部分，隨著測量工具的改進，適合各種不同年段的問卷不斷被發展產出，對組織氣候的研究提供了可靠的工具，進而推動了教育領域的相關研究，提升教育成效(呂詩琦，2011)。

貳、組織氣候的定義

組織氣候的內涵係由組織氣氛的定義推衍至教育情境中，從而產生對組織氣候定義之探討。自 Litwin 與 Stringer(1968)認為組織氣氛是指在一個特定環境中，個人直接或間接對此環境的知覺或感受之定義後，Fink(1995)更進一步指出組織氣氛是組

織成員對組織的一種長久、共有的態度與信念的集合。推衍至教育情境中，可見組織氣候是個人對學校組織整體的知覺或感受，並反應出學校組織與個人交互作用的結果，亦為學校組織成員對學校組織的一種長久、共有的態度與信念的集合。

學校是一個正式的組織，不過其屬性和特徵有別於一般企業組織。故自 Halpin & Croft(1962)對組織氣候提出較為具體的概念之後，相關定義逐次推展，茲將學者的定義歸納如表 2-6：

表 2-6 國內外組織氣候定義歸納表

學者	年代	組織氣候定義
Neumann	1988	可以概括為學校環境中一種相當持久的特質。此種特質受校長領導行為的影響，可被教師經驗，且建立在教師累積的知覺上。
Hoy、Tarter 與 Bliss	1990	是指教師對於學校一般工作環境的知覺感受。它會受到正式組織、非正式組織、成員人格及校長領導等因素的影響。
Peterson 與 Skiba	2001	學校成員在某一時期對於學校環境的知覺。這些知覺與成員是否能感受到學校對其學習(教學)、組織編排、安全感等因素的支持有關。
Piscatelli 與 Lee	2011	學校組織氣候是由學生、家長與教職員工所營造，同時反應了學校中的規範、目標、價值觀、人際關係、教學實踐與組織結構。
Benedicta	2014	學校組織氣候是指由在工作環境中工作的人所感知對於工作環境可測量的特性，且這個氣氛會影響他們的動機和行為。
El- Majali	2016	學校組織氣候是指影響學校組織中全體教職員行為、績效與工作的因素。

表 2-6 國內外組織氣候定義歸納表(續)

學者	年代	組織氣候定義
邱國隆	2000	學校環境中，學校成員(校長與教師、教師與教師)交互影響而成的一種內在環境相當持久的特質，此種特質會影響學校成員的行為，並可透過學校教師的知覺來加以描述和衡量。其中，衡量分析的單位為整體的學校而非個別的教師，而性質則可利用一系列的數值來加以描述。
洪秋玲	2002	學校中經由情境及成員的交互作用，而形成的一種可被成員所感受到的獨特且持久的風格。
曾雅慧	2011	在學校場域中，由學校組織內部之成員，包含校長、行政人員、教師、學生等，經由交互作用影響所建構出之獨特、持久的學校特質，並且其具可測量性、可描述性與可知覺性。
邱憲義	2015	在學校環境中，學校成員彼此交互作用，長期累積所遺留下來的一種持久性和獨特性的特質，亦即學校氣氛是學校成員（主要是教師與校長）在互動後所產生對社會關係網絡的知覺；這種社會關係網絡的知覺包含正面的社會支持氣氛，以及負面的緊張關係氣氛。
高于婷	2016	在學校中，學校成員經過長期互動所營造出來的內部社會關係，進而形成專屬於這個學校的特質，而且此特質也能影響學校成員的互動方式

資料來源: 研究者自行整理

綜合上述研究者看法，組織氣候係經由情境及成員的交互作用後所形成的專屬特質，本研究將組織氣候定義為在學校場域中，經由校長與教師行為交互作用後所形成相當持久的獨特風格，且能為學校組織成員所知覺及描述。

參、組織氣候之測量工具

組織氣候是指學校相關成員對於學校環境的知覺，可以透過知覺性測量蒐集知覺性資料。所謂知覺性測量是將一套精心設計的問卷或量表，發展所欲研究的組織人員，讓其就個人知覺來作答，再依問卷上徵答所得的資料，加以整理分析，從而說明某一組織之氣氛（張德銳，1994）。因此，學校組織氣氛測量工具的發展與組織氣候的研究工具和理論架構有密切的關連。而目前學校組織氣氛的測量工具臺灣研究則多數係以修訂國外現有量表方式來做為測量工具。以下針對國內外代表性學校組織氣氛之量表進行探究，分述如下：

一、Halpin & Croft(1966)的組織氣氛描述問卷(Organizational Climate Description Questionnaire, 簡稱 OCDQ)

Halpin & Croft (1962) 設計一份「組織氣氛描述問卷」，問卷包括 8 個分測驗、64 個題項，並以 71 所美國小學教師為對象，作答方式是在一個四點量表上填寫，分別為極少發生、有時發生、時常發生、經常發生，在各個分測驗之分數統計後，再將各分測驗和學校所得之分數標準化，即平均數為 50，標準差為 10。此問卷發展出八種學校氣氛的因素，四種為校長行為，四種為教師行為，分述如下：

(一) 校長行為因素

1. 刻板 (aloofness)：指校長行為刻板，沒有人情味；一切依法行事，秉公處理；不了解教師的需求與感受，與教師保持距離。
2. 強調成果 (production emphasis)：指校長為達到學校教育目標，為達成果的卓越而嚴格地監督教師，甚至忽略教師的需求。
3. 以身作則 (thrust)：指校長帶頭示範，樹立楷模，並藉此激勵教師。
4. 關懷 (consideration)：指校長對教師溫馨而尊重，關心教師的權益與福利，體恤照顧教師，並協助教師解決問題。

(二) 教師行為因素

1. 隔閡 (disengagement)：教師之間關係冷漠，缺乏團隊合作精神；在校務推動上，交差了事，效能欠佳。
2. 阻礙 (hindrance)：指教師感到校長常給予其他行政瑣務及與教學無關之工作，以致妨害正常的教學工作。
3. 士氣 (esprit)：指教師的服務精神，並在行政人員支援服務下，士氣高昂力求表現，並能感受社會需求的滿足。
4. 親密感 (intimacy)：表示教師之間彼此融洽互動良好，相互信任並常藉非正式溝通來增進專業成長，促進組織績效。

Halpin & Croft 經由前面八個學校組織氣氛的層面，歸納出六個較顯著的氣氛類型，茲分述如下：

- (一) 開放型氣氛 (Open Climate)：其特徵為教師具有高度的

團隊精神，凝聚力強，並且共同為學校的事而合作；校長具有高度的活力以及關懷同仁，不疏遠也不過分強調工作成果，且樂意協助教師促進學校進步，個人的目標與團體的目標相結合，兼顧效能與效率。

- (二) 自主型氣氛 (Autonomous Climate)：其特徵為校長給予教師極大的自由，教師可以自尋滿足社會需求的方式，教師所表現的團度精神和彼此親和的程度相當高；而校長與教師保持適當的距離，並以企業式的方式依照規章處理校務，因此在工作上的成效上不及開放型氣氛的團體。
- (三) 控制型氣氛 (Controlled Climate)：在控制型的學校氣氛中，校長極度重視成果，嚴格要求工作品質，因此工作績效良好；但校長甚少關懷教師，忽略教師的需求，且教師常被迫辦理與教學無關的工作，教師彼此之互動不佳，親密感低。
- (四) 親密型氣氛 (Familiar Climate)：其特徵是教師與校長之間關係非常親密，卻很少致力於組織目標的達成；教師們對工作意見甚多，但同事間人際關係良好；校長關懷教師，相處十分融洽，不強調工作績效或監督教師的工作。
- (五) 管教型氣氛 (Paternal Climate)：其特徵為校長對於大小工作事必躬親，且具有慈悲心腸勝於其專業角色，而教師由於始終居於聽命的地位，工作滿足感不高且彼此之間較難合作，因此成果效率常未如理想。
- (六) 封閉型氣氛 (Closed Climate)：其特徵為教師在工作成就及社會性需求兩方面都無法獲得滿足，校長不關心工作成果，也不注意教師的滿足感，只強調正式的權威結構，一切依照規定辦理；即個人需求與團體目標都未能達成。

綜合其問卷結果，優缺點分述如下：

- (一) OCDQ 的概念架構對研究學校組織氣氛確實有實用性，測量趨於客觀。
- (二) 校長和教師行為的交互影響是形成學校組織氣氛的主因，能提供確實的見解。
- (三) 「開放型」與「封閉型」在學校組織氣氛連續體上分處兩個極端，其內容特質上很清楚。
- (四) OCDQ 所測量的八個層面，可看作是校長和教師據以判斷彼此行為可否接受的社會標準。

二、Hoy & Clover (1986) 的小學組織氣氛描述問卷 (The Revised Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools, 簡稱 OCDQ-RE)

Hoy & Clover (1986) 根據 Halpin & Croft 發展的「組織氣氛描述問卷」之缺點來加以修正，成為「小學組織氣氛描述問卷」。這份新修訂的問卷共有六個分測驗，42 個題項來描述小學校長及教師行為，並依據六個組織氣氛層次所得校長及教師行為，歸納出四種組織氣氛類型，其各分測驗之信度比原有的 OCDQ 高出許多，使其更適用於測量小學組織氣氛，量表共有六個分測驗，分別代表六個層面的行為，前三個層面用以描述校長的行為，後三個層面則係描述教師的行為，茲分述如下：

(一) 校長行為

1. 支持行為 (supportive behavior): 指校長對教師真誠的關懷和支持；校長聽取並開放教師意見管道，時常讚美教師，並尊重教師的專業能力，若對教師有所批評，也是屬於建設性的批評。

2. 監督行為 (directive behavior)：指校長行為表現出高度的工作取向，對教師很少予以關懷，並對於所有教師與學校活動，經常維持嚴密的控制，校內大小是務都要親自處理。
3. 限制行為 (restrictive behavior)：指校長給教師額外的工作負擔，如例行性事務、出席會議等，而造成教師工作的阻礙。

(二) 教師行為

1. 同僚行為 (collegial behavior)：指教師之間彼此給予支持，進行專業互動。教師以學校為榮，喜歡和同事一起工作，對同事的專業能力，表現出接納、相互尊重的態度。
2. 親密行為 (intimate behavior)：指教師間有緊密和有力合作的行為，不論在校內或校外都建立起密切的私人情誼，互相給予支持與協助。
3. 疏離行為 (disengaged behavior)：指教師對專業並不投入，沒有共同的目標取向，對同事和組織往往表現出消極批評的行為。

上述六個層面的行為，經因素分析後，呈現兩個普通因素，一為衡量教師交互反應的開放程度，另一為衡量教師與校長關係的開放程度。這兩個開放性因素分屬不同層面，因此在理論上，有可能出現四種不同的學校組織氣氛類型，茲分述如下：

- (一) 開放型氣氛 (open climate)：校長和教師的行為都是開放的，這種氣氛即屬於「開放型氣氛」。開放的校長支持教師的努力，減少教師的負擔，使其可以專心教學工作；開放的

教師彼此之間相互支持，對於不同的意見和行為都持寬容的態度。

- (二) 投入型氣氛 (engaged climate)：校長表現封閉性的行為，而教師則表現開放性的行為，這種氣氛即屬於「投入型氣氛」。如校長表現出限制、干擾教師的行為，但教師彼此之間卻相互支持和彼此接納。
- (三) 疏離型氣氛 (disengaged climate)：校長表現出開放性的行為，而教師卻表現封閉性的行為，這種氣氛即屬於「疏離型氣氛」。如校長表現支持、關心教師，給予教師在教學上極大的自主權來表現其專業知識，但教師卻是反應冷淡，不專心於本身的工作。
- (四) 封閉型氣氛 (closed climate)：校長和教師的行為都是封閉的，這種氣氛即屬於「封閉型氣氛」。封閉的校長行為，其特徵為嚴厲、封閉、控制和非支持性的行為；封閉的教師行為，其特徵為彼此間不合、冷漠和互不支持的行為。

表 2-7 OCDQ-RE 學校組織氣氛類型

		校長行為	
		開放	封閉
教師行為	開放	開放型氣氛	投入型氣氛
	封閉	疏離型氣氛	封閉型氣氛

資料來源：”Elementary school climate: A revision of the OCDQ.” by Hoy, W. K., & Clover, S. I. R., 1986, Educational Administration Quarterly, 22(1), 108.

總結來說，其優缺點分述如下：

- (一) 彌補 OCDQ 的缺點，使其更適用於學校組織中。
- (二) 學校組織氣氛類型彼此獨立，特徵明確。

(三) 不太適用太小型的學校，教師必須超過 10 人。

(四) 信度及效度較 OCDQ 高。

(五) 將學生加入測驗範圍，擴大測量範圍。

三、Kottkamp、Mulhern 與 Hoy(1987) 中學組織氣氛描述問卷

Kottkamp、Mulhern 與 Hoy 於 1987 年設計「中學組織氣氛描述問卷」(The Revised Organizational Climate Description Questionnaire for Secondary Schools, 簡稱 OCDQ-RS), 把不適用於高中的題目自 OCDQ 刪去, 並選取了 78 所高中 1178 位教師為樣本, 以 100 個題目進行施測, 最後刪減為 34 題。分為五個分量表, 包括: 校長支持行為、校長指示行為、教師投入行為、教師挫折行為、教師親密行為等五個分量表。各層面內容分述如下:

(一) 校長行為:

1. 支持(supportive): 校長努力工作、以身作則, 真誠地關懷教師並以教師的社會需求及工作成就為行為導向。
2. 指示(directive): 校長採嚴厲的監督, 控制教師與學校的各項活動。

(二) 教師行為

1. 投入(engaged): 教師以學校為榮、具高士氣、同事間彼此支持、對學生有使命感。
2. 受挫(frustrated): 學校的例行事務、或是非教學的任務常阻礙教師的教學工作, 而且教師間也會互相干擾或杯葛。
3. 親密(intimate): 教師間具有高度凝聚力, 彼此間互相幫

助。

四、Stern & Steinholf (1963) 組織氣氛索引 (Organizational Climate Index)

Stern & Steinholf 主要是根據 Lewin & Murray 的理論架構來設計的，他們認為組織氣氛能以二個層面來加以說明，一為發展壓力 (development press)，是社會力量的一種型態，會增強個人實現其心理成長的需求；二為控制壓力 (control press)，為另一類型的社會力量，會阻抑個人的表現或個人心理成長需求的滿足。茲將這兩個組織氣氛層面組成的因素分述如下：

(一) 發展壓力層面

1. 學術氣氛 (intellectual climate)：在學術氣氛高的學校裡，其環境能引發學生對人文、藝術及科學等學術活動的興趣，且人員與設備都很周全，學生也較能有機會從中獲得個人的成就。
2. 成就標準 (achievement standards)：得分高表示成員工作動機強烈，重視任務的完成，並注重工作之質與量及良好之工作成果。
3. 支持程度 (supportiveness)：對教師提供支持性的環境，以滿足其需求，並強調謙和及注重團體的凝聚力。
4. 衝動控制 (impulse control)：在此種氣氛下，會壓抑個人的特性，師生均感到高度的制約與管束，少有個人表現的機會，官僚式的領導為其特色。

發展壓力分數 (development press score) 是由因素(1)、(2)、(3)的總和減去因素(4)後所得；而分數高者有積極刺激學術、要求高品質水準與盡力支持個人創新研究的特徵。

(二) 控制壓力層面

1. 團體效率 (organizational effectiveness): 得分高的學校注重分層負責，各項施政與研究有審慎的計畫與良好的組織。要求員工在行事時勿過度理想化，在踏實的基礎上步步為營而達到目標。
2. 秩序性 (orderliness): 強調教師要按部就班、學生要循規蹈矩、行政運作要標準化，並對傳統權威予以尊重。

控制壓力分數 (control press score) 是由因素(1)和(2)的分數相加而成的。得分高者，其基本特徵為注重規律與結構，學校的運作體系通常為由上而下的官僚體制，個人的差異在團體中並不被重視，活動多半照規定而行。藉由兩種壓力的消長與交互作用，可將學校組織氣氛分成四個類型：高發展高控制、高發展低控制、低發展低控制、低發展高控制，且其所得結果具鑑別功能，尤其對大型市區學校組織氣氛之描述。而 OCI 問卷的缺點在於題目太長，且計分解釋困難，資料的分析與結果的解釋過於複雜；然而，OCI 可以適用於各類學校中，其結構效度較高且較具理論基礎。

綜合上述組織氣氛測量工具之層面，本研究採取與陳俊雄 (2010) 相同之看法，將組織氣氛層面分為「組織氣候」包括「和睦支持」、「決策參與」、「合作分享」、「疏離隔閡」等四個層面作為後續研究工具，其中，前二者為校長行為，後二者則為教師行為。

第三節 校長轉型領導與組織氣候關係之研究

本節分析有關校長轉型領導與組織氣候之相關研究，並闡述其關係。為達到研究目的將本節分成三部分加以敘述。

壹、轉型領導的相關研究

有關轉型領導，國內外近幾年的研究成果頗多，研究的對象包括企業組織、公民營機構及學校，本研究因以雲林縣國民小學為研究對象，茲列舉相關研究如表 2-8：

表 2-8 轉型領導相關研究彙整表

研究者	研究主題	主要研究發現摘要
Stone (1992)	校長轉型領導多重因素領導問卷分析結果	1. 校長領導行為較傾向轉型領導。 2. 校長轉型領導的智能啟發與個別關懷需加強。
Jensen (1995)	小學校長轉型領導行為與組織氣候之關係	1. 校長轉型領導行為與組織氣候呈顯著正相關。 2. 校長的轉型領導與教師的開放性有關。
Evans (1996)	小學校長如何運用轉型領導實務提升教師專業發展之解釋研究	1. 校長重視程度與專業發展機會有直接相關。 2. 轉型領導校長重視教師專業為個人與組織的發展。
Hoernemann (1998)	轉型領導和小學校長之關係研究	1. 校長轉型領導與學生學習成就無關。 2. 校長的轉型領導能提升教師工作滿意度、願意特別努力以及加強對校長效能之知覺。
何淑妃 (1996)	國小校長轉型領導行為與組織氣候之研究	1. 教師所知覺的轉型領導行為各層面與交易領導行為各層面成正相關。 2. 教師所知覺的轉型領導行為各層面和轉型領導行為，分別與疏離性、干擾性及監督性的組織氣氛呈負相關，而與革新性、同事性及親和性的組織氣氛成正相關。

表 2-8 轉型領導相關研究彙整表(續)

研究者	研究主題	主要研究發現摘要
濮世緯 (1997)	國小校長轉型領導、教師制握信念與教師職業倦怠之關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在整體轉型領導及轉型領導各層面上，校長的高轉型領導、高個別關懷行為能提升教師個人成就感，降低部分教師職業倦怠感。 2. 國小校長轉型領導與教師制握信念對教師職業倦怠感受，僅有激勵共成願景具有顯著之交互作用。
劉雅菁 (1998)	國民小學校長運用轉型領導之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國小校長運用轉型領導確能達成領導效能。 2. 目前國小校長應用轉型領導的程度偏低。 3. 國小校長運用轉型領導面臨學校、本身及教師三方面的困難。
林合懋 (2001)	國民小學校長的成就目標、終身學習經驗、轉型領導與其多元智慧學校經營理念之關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國小校長自認有非常高的轉型領導，其中以尊重信任最高，其次是承諾與正義，而遠景與吸引力最少，具有啟發性。校長也自認為有許多轉型領導的特色，而且都特別強調用以身作則的方式帶動成員，共同完成理想。 2. 男校長在轉型領導、學習導向成就目標、終身學習經驗及辦學理念符合多元智慧學校經營理念上，都較女校長低。 3. 最能夠預測國小校長多元智慧學校經營理念的變項是轉型領導。
吳明雄 (2001)	國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長運用轉型領導的各行為層面皆偏高，其中以「魅力的影響」為最高。 2. 「偏遠地區」的學校教師，較能知覺校長轉型領導行為。
陳秋容 (2001)	國民小學校長轉型領導與教師工作滿意關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師普遍知覺校長的轉型與交易領導行為。 2. 校長轉型領導行為與教師工作滿意之間有相關。 3. 轉型領導之個別關懷、啟發、魅力三個向度，可以有效預測教師工作滿意。

表 2-8 轉型領導相關研究彙整表(續)

研究者	研究主題	主要研究發現摘要
濮世緯 (2004)	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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國小校長最注重之轉型領導層面以「激勵共成願景」最高，其次為「願景與承諾」以及「尊重信任」，而「個別關懷」相對較低。 2. 國小校長運用轉型領導有助於學校創新經營之實踐；其中「智識啟發」、「激勵共成願景」、「願景與承諾」對學校創新經營最具預測效果。 3. 中型規模學校與私立學校校長轉型領導的程度較高。年長、資深、兼任行政職務教師所知覺校長轉型領導的程度較高。
詹幼儀 (2004)	國民小學校長轉型領導與教師變革接受度：以九年一貫課程變革為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民小學教師對校長轉型領導的知覺程度屬於中高程度，以「承諾與正義」層面最高。 2. 國民小學不同性別、年齡、服務年資與職務的教師，所知覺校長轉型領導具有顯著差異。 3. 不同學校地區與學校規模的教師，所知覺校長轉型領導具有顯著差異。 4. 小學教師所知覺校長轉型領導與九年一貫課程變革接受度之間具有顯著正相關。
王世璋 (2006)	國小校長轉型領導、學校組織學習與學校組織創新關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國小校長在轉型領導各層面，以「激勵鼓舞」最高，而「智識啟發」最低。 2. 不同性別、年齡之國小校長，其轉型領導、學校組織學習、學校組織創新無差異。 3. 國小校長轉型領導透過學校組織學習而影響學校組織創新。
林文平 (2008)	國民中小學校長轉型領導、學校組織變革與學校效能關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民中小學校長轉型領導作為屬於中上程度，其中以「智能啟發」相對較佳。 2. 男性、年長、資深、兼任行政職務、大型學校及國小的教師對「校長轉型領導」有較高的感受。 3. 校長轉型領導作為愈高，則學校組織變革就愈多；校長轉型領導作為愈高，則學校效能就愈高。 4. 校長轉型領導、學校組織變革對學校效能有顯著的預測力。

表 2-8 轉型領導相關研究彙整表(續)

研究者	研究主題	主要研究發現摘要
劉建宏 (2010)	高雄縣市國中校長轉型領導、學校組織變革與行政效能關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.高雄縣市國中教職員對校長轉型領導的覺知屬中高程度，其中以「主動關懷」感受程度最高。 2.「擔任主任」、「12班以下小型學校」之教師對校長轉型領導的覺知度較高。 3.校長轉型領導與學校組織變革呈現中度正相關。 4.校長轉型領導與行政效能呈現高度正相關。 5.校長轉型領導的「魅力影響」程度愈高，行政效能愈佳。 6.校長轉型領導、學校組織變革對行政效能有顯著的預測力，其中以「組織結構」最能預測行政效能。
王芝翔 (2012)	校長轉型領導及交易領導與教師組織公民行為關係之後設分析	<ol style="list-style-type: none"> 1.校長轉型領導與教師組織公民行為具有正向關聯性。 2.研究地區、學校層級、受試者男性所占比率、研究發表類型與問卷回收率，對校長轉型領導對教師組織公民行為具有調節效果。 3.校長交易領導與教師組織公民行為存有正向關聯性。 4.學校層級、研究年代與問卷回收率，對校長交易領導對教師組織公民行為具有調節效果。 5.校長轉型領導相較於交易領導與教師組織公民行為之相關聯程度更強。
謝惠蓉 (2013)	臺北市立國民中學校長轉型領導與學校組織文化關係之研	<ol style="list-style-type: none"> 1.臺北市立國民中學校長轉型領導現況皆屬中上程度，尤以激勵鼓舞表現最佳。 2.各項背景因素分析中，教師年齡、兼任職務、校齡、學校規模對於教師覺知校長轉型領導達到顯著差異。 3.校長轉型領導與組織文化具有顯著正相關，並以啟發才智最能有效預測組織文化。

表 2-8 轉型領導相關研究彙整表(續)

研究者	研究主題	主要研究發現摘要
丁國財 (2014)	新北市國中校長轉型領導與兼任行政職務教師組織承諾關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.校長轉型領導皆有中上程度之表現，以「建構願景」最高。 2.兼任不同行政職務之教師對校長轉型領導 感受具有顯著差異，不同性別、年齡、服務年資、學校規模、學校歷史則無顯著差異。 3.整體校長轉型領導與兼任行政職務教師之整體組織承諾呈正相關。 4.校長轉型領導之建構願景對兼任行政職務教師之組織承諾具預測力。
洪翎瑄 (2015)	國中教師之工作壓力、校長轉型領導與學校組織氣氛對工作滿意度之影響	<ol style="list-style-type: none"> 1.國中教師覺知校長轉型領導為中上程度，以激勵鼓舞感受最高，感受最低是個別關懷。 2.不同年齡、學校規模、擔任職務之國中教師對校長轉型領導具顯著差異。 3.不同年齡、學校規模、服務年資、擔任職務之國中教師對學校組織氣氛具顯著差異。 4.校長轉型領導、學校組織氣氛對工作滿意度有顯著性的正向影響。
郭敏蓉 (2016)	高雄市國民中學校長轉型領導、教師工作投入與教學效能關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.國民中學教師對校長呈現轉型領導的知覺屬中等程度，其中以對「心靈鼓舞」層面知覺最高。 2.41-50 歲、兼任行政職務之教師對校長轉型領導的知覺程度較高。 3.教師知覺校長轉型領導越高，對工作投入知覺愈高，教學效能也愈佳。 4.校長轉型領導、教師工作投入對教學效能有顯著的預測力，其中以工作投入的「工作認同」層面最能預測教學效能。

資料來源：研究者自行整理

有關轉型領導的相關研究，分析國內外相關文獻後發現三大共通點，歸納如下：

- 一、研究方法方面：大部份轉型領導的研究仍以問卷調查之量化研究為主，僅有少數研究採質性研究，可見學術界對於轉型領導已建立良好的研究工具，係為相當成熟之研究領域。
- 二、研究對象方面：就轉型領導於教育領域之研究，中小學教師是主要的研究對象，高等教育、技職教育及教育行政部門較少有相關研究。
- 三、研究變項方面：大都以轉型領導為自變項，探討與教師、學校、社區之關係，尤以學校效能及教師表現為研究者主要觀察分析之變項。

總括國內外文獻對於轉型領導的涵義、相關理論、層面、測量工具及相關研究，本研究將校長轉型領導分成建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、尊重信任、智識啟發及個別關懷六個層面探討之：

- 一、建立願景：校長提出前瞻性計畫時，會主動與教師討論如何發展學校願景，並在賦予教師工作和任務時，強調其重要性與使命感，以激發教師們為目標而努力，並努力改善目前的現況，具有正確的經營管理理念，工作認真且全心投入。
- 二、魅力影響：校長能和教師建立親密友善之關係，處理事情的方法及態度能讓教師心悅誠服，自然散發出影響力，且具有強烈動機和方向感，富有民主包容的風度。

- 三、激勵鼓舞：校長懂得鼓勵教師積極參與全力以赴，以教師能認同的名言或座右銘作為一起努力的目標，勉勵教師激發團隊意識凝聚共同努力的理由，對教師的表現充滿信心並寄予厚望。
- 四、尊重信任：校長能尊重教師的專業自主，充份授權、分層負責、信任教師且遇重要事件能和教師討論、溝通和協調，支持校內各種團隊活動，鼓勵有才能的教師發揮所長，糾合群力激發士氣，使教師同心協力齊赴團體目標。
- 五、智識啟發：校長能促使教師重新思考過去被視為理所當然的事物，營造富有創意的環境，讓教師發揮想像力，主動吸取新知帶動學習風氣，使教師相互學習分享成功的經驗，並能主動爭取或發掘人才。
- 六、個別關懷：校長能體恤教師辛勞，瞭解教師的心情為教師著想，並爭取更多的權利與福利，教師有困難時，校長會主動幫忙解決，並關心他們切身問題，主動聆聽教師的心聲，表達適度的關切。

貳、組織氣候相關研究

有關組織氣候國內外近幾年的研究已有一定數量，本研究因以雲林縣國民小學為研究對象，茲列舉相關研究如表 2-9：

表 2-9 組織氣候相關研究彙整表

研究者(年代)	研究主題	主要研究發現摘要
Erbe(2000)	學校組織氣氛與中輟生關係	藉由提升學校組織氣氛有助於減少中輟生產生。
Kelley、Thornton 與 Daugherty (2005)	領導行為與學校氣氛之關係研究	1. 教師知覺校長領導效能與學校氣氛有顯著正相關。 2. 中學校長服務領導與組織氣氛有相關存在。 3. 教師知覺校長變通程度與學校氣氛呈現負相關。
Halawah (2005)	校長有效溝通與學校氣氛關係	1. 校長溝通效能與學校氣氛有正相關。 2. 好的學校氣氛中，校長與教師能有較佳的溝通效能。 3. 不同學校的氣氛是有所差異的。
Benedicta (2014)	國高中教師的職業壓力和組織氣候與性別、地區、家庭類型、經驗及管理類型之間的關係。	1. 教師所知覺的組織氣氛，不會因為性別、地區、教師家庭類型與學校類型而有顯著不同。 2. 教師年資 15 年或以上者所知覺的組織氣氛沒有顯著不同。 3. 職業壓力和組織氛圍之間有顯著關係。
Ross 與 Cozzens(2016)	教師對校長領導行為的感知與學校組織氣氛之間的關係	1. 教師專業能力的提升會影響組織氣氛。 2. 教師對校長的領導有正面評價時，會提升學校組織氣氛。
邱珮華 (2005)	台北市國民小學教師對校長課程領導知覺及其與學校組織氣氛關係之研究	1. 台北市國民小學教師知覺到屬投入型的學校組織氣氛。 2. 除性別之外，在不同年齡、教育程度、服務年資、擔任不同職務之教師對學校組織氣氛知覺均有顯著差異。
劉耀榮 (2007)	國民中學校長僕人領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度之相關研究	1. 學校組織氣氛在中等以上程度。 2. 不同性別與職務的教師所知覺之校長僕人領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度有顯著差異。 3. 校長僕人領導與學校組織氣氛有顯著正相關，校長僕人領導與教師工作滿意度有顯著正相關，學校組織氣氛與教師工作滿意度有顯著正相關。

表 2-9 組織氣候相關研究彙整表(續)

研究者(年代)	研究主題	主要研究發現摘要
胡銘浚 (2010)	臺北縣國民小學 校長魅力領導與 學校組織氣氛關 係之研究	1.臺北縣國小教師對學校組織氣氛知覺情形良好， 其中教師認為以「校長指示」行為對學校氣氛影響 最大。 2.小型學校教師對校長魅力領導、學校組織氣氛知 覺最好，25-48 班學校規模教師對校長魅力領導知覺 及學校組織氣氛認同度最低。 3.臺北縣國小校長魅力領導行為有助於學校組織氣 氛的提升。
陳俊雄 (2010)	高雄市國小校長 轉型領導、組織氣 候與教師教學效 能關係之研究	1.高雄市國民小學校長轉型領導表現良好，並以「鼓 舞士氣」之表現最佳。 2.高雄市國民小學組織氣候程度現況良好，且以「合 作分享」表現最為突出。 3.校長轉型領導與組織氣候能有效預測教師教學效 能，其中以「塑造願景」最具預測力。
鐘文緣 (2011)	屏東縣國民小學 校長教學領導與 學校組織氣氛關 係之研究	1. 國民小學教師的校長教學領導知覺與其學校組 織氣氛有相關性。 2. 國民小學教師之校長教學領導知覺能有效預測 其學校組織氣氛實施程度。
李國隆 (2013)	國小教師知覺學 校組織氣氛與專 業成長對其參加 教師專業發展評 鑑計畫意願之研 究	1. 整體學校組織氣氛是屬於開放型氣候。 2. 背景變項、學校組織氣氛變項及專業成長變項能 有效預測教師參加教師專業發展評鑑計畫的現況與 未來意願。
林宣耀 (2014)	國小校長服務領 導、學校組織氣氛 與教師工作滿意 度之關係研究	1.國小教師知覺校長服務領導與教師工作滿意度呈 現中上程度；學校組織氣氛現況呈現中等程度。 2.國小教師對校長服務領導之知覺會因服務年資與 擔任職務不同有差異；除最高學歷外，不同性別、 年齡、服務年資與擔任職務之國小教師對於學校組 織氣氛和教師工作滿意度知覺有部分差異。 3.校長服務領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度 彼此間有顯著正相關。
高于婷 (2016)	行政職務分配滿 意度對學校組織 氣氛與教師組織 承諾影響之研究	1.行政職務分配滿意度會正向影響教師組織承諾。 2.行政職務分配滿意度會正向影響學校組織氣氛。 3.學校組織氣氛會正向影響教師組織承諾。 4.學校組織氣氛在行政職務分配滿意度影響教師組 織承諾之關係上具有中介效果。

資料來源：研究者自行整理

有關組織氣候的相關研究，分析國內外相關文獻後發現三大共通點，歸納如下：

- 一、研究方法方面：大部份組織氣候的研究以問卷調查之量化研究為主，並多以 Halpin 與 Croft (1966) 的組織氣氛描述問卷(OCDQ)或 Hoy 與 Clover (1986) 的小學組織氣氛描述問卷(OCDQ-RE)或研究者依據上述問卷改編之自編問卷作為測量工具，係為相當成熟之研究領域。
- 二、研究對象方面：就組織氣候於教育領域之研究，中小學教師是主要的研究對象，高等教育、技職教育及教育行政部門則罕有相關研究。
- 三、研究變項方面：大都以組織氣候為依變項，探討與校長、學校、職務、專業發展之關係，尤以校長領導方式及教師表現為研究者主要觀察分析之變項。

總括國內外文獻對於組織氣候的涵義、相關理論、層面、測量工具及相關研究，本研究將組織氣候分成和睦支持、決策參與、合作分享及疏離隔閡四個層面探討之。

參、校長轉型領導與組織氣候之關係

校長轉型領導強調校長藉由個人魅力與前瞻的目標，激發教師自我實現之工作動機，追求學校組織最大之效能；而組織氣候係指在學校場域中，經由校長與教師行為交互作用後所形成相當持久的獨特風格，且能為學校組織成員所知覺及描述。因此，校長如何有效運用轉型領導來活化組織氣候，實乃值得深思之課題。

本部份蒐集校長轉型領導與組織氣候之相關研究，探討目前國內教師對於轉型領導之知覺狀況，以及相對所表現的組織氣候現況為何，如表 2-10 所示：

表 2-10 校長轉型領導與組織氣候之相關研究一覽表

研究者	年代	研究主題	研究發現
黃柏勳	2004	國民中小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師組織公民行為關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長轉型領導表現居於中上程度，並以「共創願景」之表現最佳。 2. 校長轉型領導程度越高，則學校正向氣候越高、學校負向氣候越低。 3. 校長轉型領導與學校組織氣候能有效的預測教師組織公民行為。 4. 校長轉型領導會間接透過學校正向氣候影響教師組織公民行為。
葉怡安	2008	屏東縣國民小學校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 屏東縣國民小學校長約五分之一屬於高度轉型領導。 2. 屏東縣國民小學組織氣氛約五分之三屬於「開放型氣氛」。 3. 「高度」校長轉型領導其組織氣候較「中度」及「低度」校長轉型領導的學校為佳。 4. 教師對校長轉型領導的知覺，趨近於「大致符合」程度，其中知覺最高的是「鼓舞激勵」的層面。
黃柏創	2008	國民中學教師覺知校長轉型領導、學校組織氣氛與學校效能關係之研究—以中部五縣市為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民中學教師所覺知之校長轉型領導、學校組織氣氛與學校效能皆屬於中等程度以上。 2. 不同性別、職務的教師所覺知之校長轉型領導有顯著差異，其中男性教師高於女性教師；兼任行政教師高於未兼任行政教師。 3. 校長轉型領導與學校組織氣氛顯著正相關；校長轉型領導與學校效能顯著正相關；學校組織氣氛與學校效能顯著正相關。 4. 校長轉型領導與學校組織氣氛對學校效能有顯著的預測力。
蘇金達	2009	彰化縣國小校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 彰化縣國小校長轉型領導與組織氣候均屬於中上程度。 2. 職務不同之國小教師所知覺的整體校長轉型領導有顯著差異，教師兼主任的知覺程度最高。 3. 學校規模不同的國小教師所知覺的整體組織氣候有顯著差異，學校規模在 13-24 班的國小教師的知覺程度最高。 4. 校長轉型領導與組織氣候有顯著相關。

表 2-10 校長轉型領導與組織氣候之相關研究一覽表(續)

研究者	年代	研究主題	研究發現
陳朝峰	2010	國中教師覺知校長轉型領導、學校組織氣氛與學校組織執行力關係之研究—以中部五縣市為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國中教師覺知校長轉型領導情形屬於中上程度。覺知程度最高的是「魅力影響」，最低的是「共創願景」。 2. 國中教師覺知學校組織氣氛情形屬於中上程度。覺知程度最高的是「教師承諾行為」，最低的是「校長支持行為」。 3. 國中教師覺知校長轉型領導，會因教師不同的年齡、職務而有顯著差異。其中 30 歲(含)以下的教師顯著高於 31~40 歲的教師、兼任行政教師顯著高於導師。 4. 國中教師覺知校長轉型領導與學校組織氣氛有顯著正相關。 5. 國中教師覺知學校組織氣氛與學校組織執行力有顯著正相關。 7. 國中教師覺知校長轉型領導與學校組織氣氛對學校組織執行力有顯著相關與預測力。
湯博榮	2013	屏東縣國中校長轉型領導與學校組織氣氛之相關研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 屏東縣國中教師覺知校長轉型領導屬中高程度，而校長轉型領導以「共創願景」覺知程度最高；「支持關懷」的程度最低。 2. 屏東縣國中校園中以男性教師及離島、原住民、一般鄉鎮和特偏地區的教師，覺知校長轉型領導的程度較高。
湯博榮	2013	屏東縣國中校長轉型領導與學校組織氣氛之相關研究	<ol style="list-style-type: none"> 3. 屏東縣國中校長轉型領導行為與學校組織氣氛，呈現中度正相關。 4. 屏東縣國中校長轉型領導行為中，對學校組織氣氛迴歸預測，以「知識啟發」對學校組織氣氛預測力最佳。
李諺亮	2013	雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候教師自我效能關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雲林縣國民小學教師知覺校長轉型領導為中高程度，代表良好。 2. 兼主任的教師及偏遠地區教師，知覺校長轉型領導程度較高。 3. 26 年以上年資教師、兼主任的教師及偏遠地區教師，知覺組織氣候程度較高。 4. 校長轉型領導與組織氣候教師自我效能彼此之間，有顯著正相關。
洪翎瑄	2015	國中教師之工作壓力、校長轉型領導與學校組織氣氛對工作滿意度之影響	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國中教師覺知校長轉型領導為中上程度，以激勵鼓舞感受最高，感受最低是個別關懷。 2. 不同年齡、學校規模、擔任職務之國中教師對校長轉型領導具顯著差異。 3. 不同年齡、學校規模、服務年資、擔任職務之國中教師對學校組織氣氛具顯著差異。 4. 校長轉型領導、學校組織氣氛對工作滿意度有顯著性的正向影響。

資料來源：研究者自行整理

綜整上述研究結果可發現：

- 一、國小教師對於校長轉型領導有中高程度之知覺，而在組織氣候表現上亦有中高程度之表現。
- 二、在不同背景變項上，教師知覺校長轉型領導之程度有顯著差異，其中以兼任行政職、年資較高、或學校規模較大之教師，其知覺校長轉型領導之程度較高。
- 三、部分背景變項，如年齡、職務，對於教師知覺組織氣候表現有顯著差異，尤其以兼任行政職、年資較高之教師知覺組織氣候程度較高。
- 四、教師對校長轉型領導之知覺愈高，學校組織之開放型氣氛程度也愈高。
- 五、校長轉型領導的實踐，可激發學校組織開放性氣氛之表現，並間接促使學生學習表現、教師自我效能或學校效能之提升。

第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討國民小學校長轉型領導與組織氣候之現況，剖析不同背景變項在校長轉型領導與組織氣候之差異情形，與校長轉型領導與組織氣候間之相關情形，以及探尋校長轉型領導、組織氣候對程度上之預測力。最後根據研究結果，提出建議，供教育行政機關、學校教育人員與未來相關研究之參考。

第一節 研究架構

根據研究目的與文獻探討，本研究架構主要包括：(一) 背景變項；(二) 校長轉型領導；(三) 組織氣候；(四)。其中背景變項包括教師之「性別」、「年齡」、「於目前學校服務年資」、「擔任職務」、「教育程度」等人口變項，與「學校規模」等環境變項；「校長轉型領導」包括「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「尊重信任」、「智識啟發」、「個別關懷」等六個層面；「組織氣候」包括「和睦支持」、「決策參與」、「合作分享」、「疏離隔閡」等四個層面。

研究架構如圖 3-1：

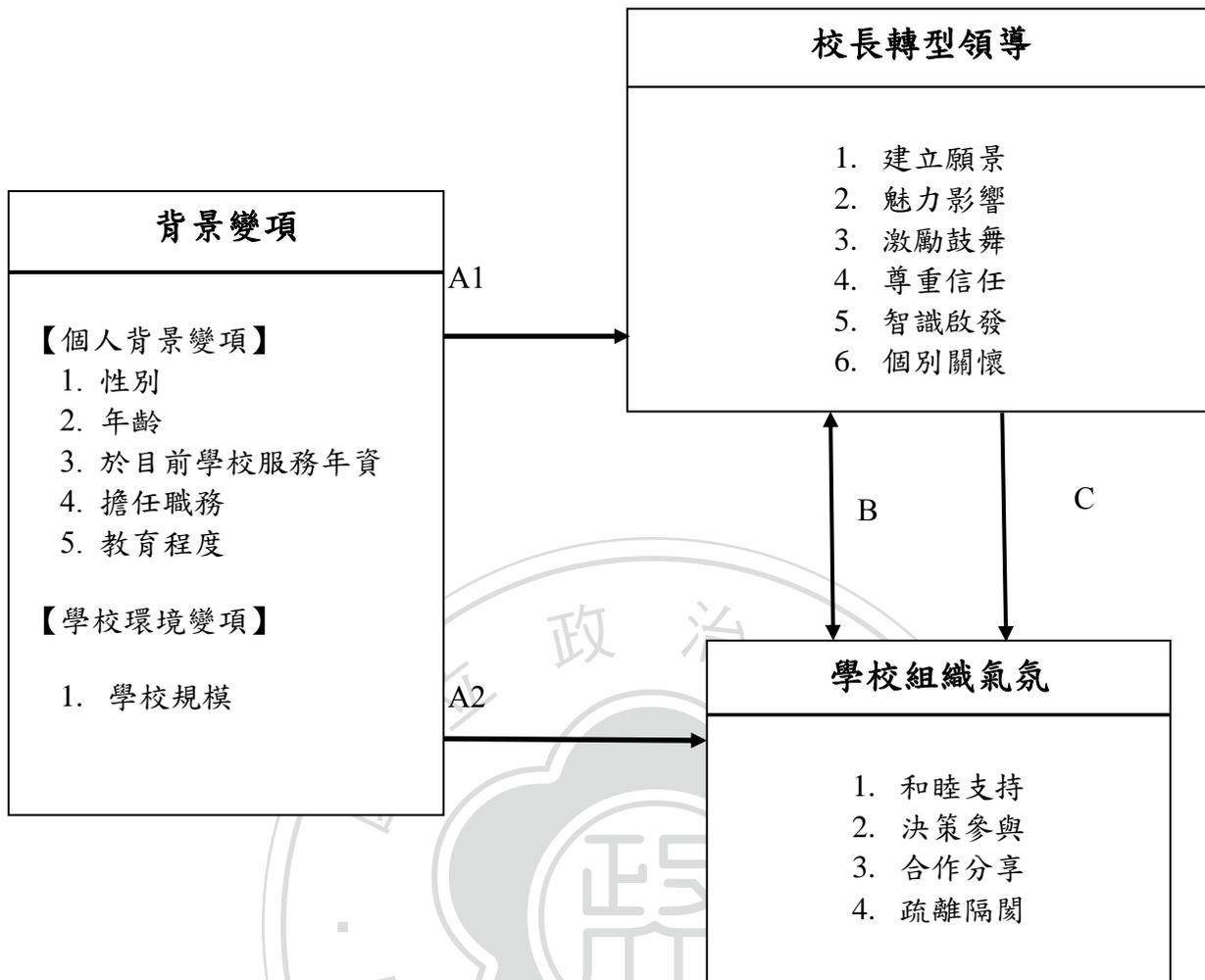


圖 3-1 研究架構

A：探討不同背景變項之國民小學教師在知覺校長轉型領導、組織氣候與之差異情形。

A1：探討不同背景變項之國民小學教師在知覺校長轉型領導之差異情形。

A2：探討不同背景變項之國民小學教師在組織氣候之差異情形。

B：探討校長轉型領導與組織氣候之相關。

C：探討校長轉型領導對組織氣候之預測力。

第二節 研究假設

依據上述研究架構，提出研究假設如下：

- 一、不同背景變項（性別、年齡、於目前學校服務年資、擔任職務、教育程度與學校規模）的國民小學教師在知覺校長轉型領導行為上有顯著差異。
- 二、不同背景變項（性別、年齡、於目前學校服務年資、擔任職務、教育程度與學校規模）的國民小學教師在知覺組織氣候上有顯著差異。
- 三、國民小學校長轉型領導與組織氣候有顯著相關。
- 四、國民小學校長轉型領導對組織氣候有顯著預測力。

第三節 研究對象

壹、研究對象

本研究調查對象為雲林縣國民小學學校教師，包括兼任行政職務的主任、組長及未兼任行政之現職級任、科任教師，但不包含代理、代課教師。由於母群體龐大，故採抽樣調查方式進行研究。依據雲林縣政府教育處網頁國民小學學校資料為抽樣依據，以分層隨機抽樣抽取欲樣本學校，先以學校規模區分為「12班(含12班)以下」、「13至24班」以及「25班(含25班)以上」，再考量該校教師總人數，以決定學校教師之抽樣人數。

雲林縣國民小學共計153所，教師3,250人(教育部,2016a)。「12班以下」學校計有116所(佔76%)；「13至24班」有19所(佔12%)；「25班以上」則有18所(佔12%)。按學校規模依母群學校數比例抽取樣本學校數的學校進行施測，再配合教師人數，「12班以下」學校抽38所，每校7份問卷；「13至24班」學校抽6所，每校20份問卷；「25班以上」學校抽6所，每校25份問卷。再由學校隨機挑選教師填答，總計寄發536份問卷。

表 3-1 研究學校樣本數分析表

學校規模	母群學校數	母群教師數	樣本學校數	樣本教師數 (實際回收數)	樣本教師數佔母群 教師數比率(%)
12班以下	116(76%)	1454	38	266	18.29%
13至24班	19(12%)	583	6	120	20.58%
25班以上	18(12%)	1213	6	150	12.37%
合計	153	3250	50	536	16.73%

正式樣本分布情形與回收情形如表 3-2 所示：

表 3-2 研究問卷填答學校及數量一覽表

學校規模	抽樣學校數	發放數	回收數	回收率	有效數	可用率
12 班以下	38	266	258	97%	244	94.57%
13 至 24 班	6	120	99	82.5%	94	94.95%
25 班以上	6	150	142	94.67%	136	95.77%
總計	50	536	499	93.10%	474	94.99%

透過分層隨機抽樣方式，依據學校規模大小及教師數進行隨機抽樣，共計發出 536 份問卷調查，收回 499 份，回收率達 93.10%，其可用問卷達 94.99%。



貳、樣本基本資料分配情形

依據本研究需要，將樣本之背景變項設定為教師之「性別」、「年齡」、「於目前學校服務年資」、「擔任職務」、「教育程度」等人口變項，與「學校規模」等環境變項，其分配情形如表 3-3。

表 3-3 樣本基本資料分配統計表

變項名稱	人數	百分比 (%)	累積百分比(%)	分析
性別				女性比例高於男性。
(1) 男性	202	42.6%	42.6%	
(2) 女性	272	57.4%	100.0	
合計	474	100.0		
年齡				41~50 歲比例最高。 30 歲(含)以下比例最低。
(1) 30 歲(含)以下	27	5.7%	5.7%	
(2) 31~40 歲	170	35.9%	41.6%	
(3) 41~50 歲	236	49.8%	91.4%	
(4) 51 歲(含)以上	41	8.6%	100.0	
合計	474	100.0		
服務年資				11~20 年比例最高。 21 年(含)以上比例最低。
(1) 10 年(含)以下	145	30.6%	30.6%	
(2) 11~20 年	222	46.8%	77.4%	
(3) 21 年(含)以上	107	22.6%	100.0	
合計	474	100.0		
教育程度				研究所以上比例最高。 一般大學比例最低。
(1) 師範院校	100	21%	21%	
(2) 一般大學	90	19%	40%	
(3) 研究所以上	284	60%	100.0	
合計	474	100.0		
擔任職務				級任教師比例最高。 科任教師比例最低。
(1) 主任	96	20.3%	20.3%	
(2) 組長	135	28.5%	48.8%	
(3) 級任教師	159	33.5%	82.3%	
(4) 科任教師	84	17.7%	100.0	
合計	474	100.0		
學校規模				12 班(含)以下比例最高。
(1) 12 班(含)以下	243	51.3%	51.3%	
(2) 13~24 班	95	20%	71.3%	
(3) 25 班(含)以上	136	28.7%	100.0	
合計	474	100.0		

由表 3-3 可知本研究調查對象之基本資料：在性別方面以「女性」比例較高（佔 57.4%）；在年齡方面以「41~50 歲」比例較高（佔 49.8%）；在服務年資方面以「11~20 年」比例較高（佔 46.8%）；在教育程度方面以「研究所以上」比例較高（佔 60%）；在擔任職務方面以「級任教師」比例較高（佔 33.5%）；在學校規模方面以「12 班（含）以下」比例較高（佔 51.3%）。



第四節 研究方法

壹、文獻分析

本研究針對校長轉型領導與組織氣候之相關理論與研究，進行相關文獻之蒐集與探討，依照所探討文獻之概念、定義、理論與內涵等，作為選擇研究工具之基礎。

貳、問卷調查法

本研究依據文獻探討選擇適當問卷，調查國民小學教師知覺校長轉型領導行為、組織氣候與之現況、關係與預測分析的量化資料。並藉由分析調查結果，作為本研究之結論與建議之依據。

第五節 研究工具

本研究蒐集雲林縣國民小學教師意見作為實證資料。研究工具為「校長轉型領導與組織氣候調查問卷」，內容除了填答說明外，主要分成四部分：第一部分為「個人基本資料」；第二部分為「校長轉型領導行為量表」；第三部分是「組織氣候量表」。茲分別說明如下：

壹、校長轉型領導行為量表

本研究之「校長轉型領導量表」係採用王世璋（2005）所編製之「國小校長轉型領導量表」，本量表之總量表 Cronbach's α 信度係數為.985。

王世璋所編製之「國小校長轉型領導量表」乃參考蔡進雄（2000）、林合懋（2001）、張昭仁（2001）、林金福（2003）、濮世緯（2004）

等學者編製之轉型領導量表修訂而成。

本量表將轉型領導的測量分為：(1)建立願景，(2)魅力影響，(3)激勵鼓舞，(4)尊重信任，(5)智識啟發及(6)個別關懷等 6 個層面。每個層面各擬 6 題，共 36 題。

本量表採 Likert 五點量尺計分，衡量教師知覺校長轉型領導行為的程度。分數由 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，由高到低排列，對應「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」。得分愈高，表示受試者對校長轉型領導態度傾向正向態度；反之，得分越低者，表示受試者對校長轉型領導態度傾向負向態度。

本量表各構面的題號、題目與信度，如表 3-4 所示：

表 3-4 校長轉型領導各構面內容因素負荷量與信度一覽表

構面名稱	題數	題號及題目	因素負荷量	α 係數
建立願景	6	1.本校校長能預見學校未來的發展並提出前瞻性的計畫。	.67	.927
		2.本校校長會主動與教師討論如何發展學校願景。	.71	
		3.本校校長會將他對學校未來發展的看法與教師分享。	.70	
		4.本校校長對教師的工作，會賦予使命感，使他們為目標而努力。	.70	
		5.本校校長為了發展學校願景，努力改善本校目前的狀況。	.71	
		6.本校校長具有正確的經營管理理念，工作認真，全心投入。	.71	
魅力影響	6	7.本校校長能放下身段，和教師建立親密友善的關係。	.78	.925
		8.本校校長處理事物的方法及態度，讓教師心悅誠服。	.80	
		9.本校校長常面帶笑容，幽默風趣，令人產生好感。	.77	
		10.本校校長人品高尚，操守廉潔，有擔當、有魄力，散發出他的影響力。	.75	

		11.本校校長具有強烈的動機和方向感，對自己充滿信心。	.57	
		12.本校校長寬宏大量，具有民主包容的風度。	.79	
激勵鼓舞	6	13.本校校長會為教師爭取表現的機會，鼓勵教師積極參與，全力以赴。	.72	.936
		14.本校校長會提出一些教師認同的名言或座右銘，作為一起努力的目標。	.74	
		15.本校校長會勉勵教師，希望他們見賢思齊，更上一層樓。	.71	
		16.本校校長會在言談舉止中，激發團隊意識，表達出共同努力的理由。	.78	
		17.本校校長常鼓勵有才能的教師發揮所長，為學校貢獻心力。	.73	
		18.本校校長對本校教師的表現充滿信心，寄予厚望。	.71	
尊重信任	6	19.本校校長能以身作則，提供榜樣，讓教師效法。	.74	.931
		20.本校校長尊重教師的專業自主，充份授權，分層負責。	.69	
		21.本校校長信任教師，表現出「用人不疑，疑人不用」的態度。	.68	
		22.本校校長能尊重別人的意見，重要的事情和教師討論、溝通和協調。	.72	
		23.本校校長支持校內各種團隊活動，提供教師展現才能的機會。	.66	
		24.本校校長會提出符合教師期望的構想，讓大家為實現理想而努力。	.74	
智識啟發	6	25.本校校長會促使教師重新思考過去被視為理所當然的事物。	.70	.936
		26.本校校長對問題能深思熟慮，並以具體行動加以克服。	.71	
		27.本校校長會營造具有創意的環境，讓教師發揮想像力。	.81	
		28.本校校長本身能不斷進修，吸收新知，帶動學習風氣。	.71	
		29.本校校長會激發教師的靈感，使教師相互學習，分享成功的經驗。	.79	
		30.本校校長會主動爭取或發掘人才，並樂於傳授經驗。	.79	
個別關懷	6	31.本校校長能體恤教師的辛勞，瞭解他們的心情與感受。	.82	.958

32.本校校長對於新進教師，會多給予關心與照顧。	.79
33.本校校長會替教師設想，爭取更多的權利與福利。	.84
34.本校校長在教師有困難時，會主動幫忙解決。	.84
35.本校校長會主動關懷、愛護教師，並關心他們切身問題。	.86
36.本校校長會主動聆聽教師的心聲，表達適度的關切。	.84

總調查表之 Cronbach' s α 信度係數為 .985

資料來源：取自王世璋（2006）



貳、組織氣候量表

本研究之「組織氣候量表」係採用陳俊雄(2010)所編製之「組織氣候調查問卷」，本量表之總量表 Cronbach' s α 信度係數為.891，總解釋變異量為 64.85%。

陳俊雄所編製之「組織氣候量表」乃參考李冠儀(2000)、邱國隆(2000)及葉怡安(2009)等學者編製之組織氣候量表修訂而成。

本量表內容共 18 題，內容共有 4 個向度，分別為和睦支持、決策參與、合作分享、疏離隔閡。

本量表採 Likert 五點量表計分，衡量組織氣候的程度。分數由 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，由高到低排列，對應「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」。

本量表各構面的題目、收斂效度與信度，如表 3-5 所示。

表 3-5 組織氣候各構面題目、收斂效度與信度一覽表

構面名稱	題數	題號及題目	特徵值	解釋變異量	α 係數
和睦支持	4	1.本校校長能用心於學校校務、並以身作則為教師典範。 2.本校校長會設法改善學校的工作環境。 3.本校校長能主動關心教師的權益與福利。 4.本校校長很信賴教師的教學與處理能力。	2.820	15.667	.806
決策參與	5	5.本校校長經常告知有關學校的各項規範。 6.本校校長與教師有良好溝通管道，共謀校務發展。 7.本校校長會鼓勵教師，對事務提出新的建議。 9.本校校長能主動幫助新進教師適應環境。 17.本校教師會互相鼓勵一起參加進	2.909	16.160	.813

		修活動。			
合作分享	4	8.本校大多數教師平時的互動和諧、相處愉快。 10.本校校長遇有困難能互相幫助與探訪。 16.本校教師能共同分享教學資源。 18.本校教師會經常共同討論教學的問題。	3.138	17.435	.832
疏離隔閡	5	11.本校大多數教師對學校事情漠不關心。 12.本校教師間常有勾心鬥角的情形。 13.本校教師常想調職或離職。 14.本校某些教師形成小團體，很少跟其他教師來往。 15.本校教師能在輕鬆快樂的氣氛下，共同完成工作。	2.806	15.589	.749
整體解釋：			64.851		.891
資料來源：取自陳俊雄（2010）					



第六節 資料分析與處理

本研究之資料處理，係針對「校長轉型領導與組織氣候調查問卷」所獲得之資料，進行統計分析。將回收之資料剔除無效或有問題之問卷資料後，編碼輸入電腦，利用 SPSS Statistics 18.0 統計套裝軟體進行各項統計及分析。

本研究之主要分析方法如下：

一、描述性統計：

以平均數及標準差等統計方法，分析填答者在「校長轉型領導、組織氣候及調查問卷」之各層面及整體得分情形，瞭解國民小學轉型領導、組織氣候與之現況，以回答待答問題暨研究假設一、二。

二、獨立樣本 t 檢定 (t-test)：

針對待答問題二，本研究以獨立樣本 t 檢定，考驗不同「性別」之國民小學教師對轉型領導、組織氣候與各層面與整體上的差異情形。

三、單因子變異數分析 (one-way ANOVA)：

針對待答問題二，以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 來比較不同「年齡」、「服務年資」、「教育程度」、「擔任職務」、「學校規模」與「學校歷史」之小學教師，在校長轉型領導與組織氣候各層面與整體上的差異情形。若 F 值達顯著水準($p < .05$)時，則以薛費法 (Scheffé method test) 進行事後比較，以考驗各組間的差異。

四、皮爾遜積差相關 (Pearson's Product-Moment Correlation)：

本研究以皮爾遜積差相關分析探討校長轉型領導與組織氣候兩兩之間的關係，以回答待答問題暨研究假設三。

五、多元逐步迴歸分析 (multiple stepwise regression)：

本研究以多元逐步迴歸分析探討校長轉型領導與組織氣候對的預測力，並回答待答問題暨研究假設四。

第四章 研究結果與分析

本研究依據所回收之問卷調查資料進行統計分析，以探討雲林縣校長轉型領導與組織氣候之現況及其關係。本研究以 51 所國民小學 536 位教職員為樣本，回收問卷 499 份問卷，有效問卷 474 份，以進行統計分析。

本章共分為四節說明，第一節探討校長轉型領導與組織氣候之現況分析；第二節探討不同背景變項的校長轉型領導與組織氣候之差異情形；第三節探討校長轉型領導與組織氣候之相關情形；最後，第四節校長轉型領導對組織氣候之預測力分析。茲就結果分述如下：

第一節 校長轉型領導與組織氣候之現況分析

壹、校長轉型領導之現況分析

本節以描述性統計方法分析校長轉型領導及組織氣候之現況，以探討待答問題一：「雲林縣國民小學校長轉型領導與學校組織氣候之現況為何？」其中包含各變項、各層面與各題之平均得分與標準差，本研究工具採用 Likert 五點量表計分，問卷尺度由「非常同意」給予 5 分計、「非常不同意」給予 1 分計。本研究將平均值介於 1 至 1.79 分，表示得分程度為「低」；平均值介於 1.80 至 2.59 分者，表示得分程度為「中低」；平均值介於 2.60 至 3.40 分者，表示得分程度為「中」；平均值介於 3.41 至 4.19 分者，表示得分程度為「中高」；而平均值介於 4.20 至 5 以上，表示得分程度為「高」。

一、校長轉型領導之整體與各層面表現情形

就校長轉型領導而言，總題數為 36 題，有效樣本人數為 474 位，每題的平均數為 4.12，標準差為 .683，如表 4-1。就校長轉型

領導各層面而言，各層面的平均數介於 4.06 至 4.15，平均數由高至低依次為「建立願景」(M=4.15)、「尊重信任」(M=4.15)、「魅力影響」(M=4.14)、「激勵鼓舞」(M=4.12)、「個別關懷」(M=4.12)、「智識啟發」(M=4.06)，如表 4-1。

表 4-1 校長轉型領導各層面暨整體得分情形

層面	題數	平均數	標準差	排序
建立願景	6	4.15	.669	1
魅力影響	6	4.14	.772	3
激勵鼓舞	6	4.12	.691	4
尊重信任	6	4.15	.701	1
智識啟發	6	4.06	.731	6
個別關懷	6	4.12	.790	4
校長轉型領導整體	36	4.12	.683	

二、校長轉型領導之各題項表現情形

由表4-2得知，36題題目之各項平均得分介於4至4.27間，就「建立願景」層面而言，共計有6題，平均得分介於4.05至4.27間，共有三個題項高於整體平均(M=4.12)，平均數由高至低依序為「本校校長為了發展學校願景，努力改善本校目前的狀況。」(M=4.27)、「本校校長具有正確的經營管理理念，工作認真，全心投入。」(M=4.25)、「本校校長會將他對學校未來發展的看法與教師分享。」(M=4.18)。

就「魅力影響」層面而言，共計有6題，平均得分介於4至4.23間，四個題項高於整體平均(M=4.12)，平均數由高至低依序為「本校校長具有強烈的動機和方向感，對自己充滿信心。」(M=4.23)、「本校校長能放下身段，和教師建立親密友善的關係。」(M=4.18)、「本校校長人品高尚，操守廉潔，有擔當、有魄力，散發出他的影響力。」(M=4.17)、「本校校長寬宏大量，具有民主包容的風度。」(M=4.17)、「本校校長常面帶笑容，幽默風趣，令人產生好感。」(M=4.09)、「本校校長處理事物的方法及態度，讓教師心悅誠服。」(M=4.00)。

就「激勵鼓舞」層面而言，共計有6題，平均得分介於4.01至4.18間，四個題項高於整體平均(M=4.12)，平均數由高至低依序為「本校校長常鼓勵有才能的教師發揮所長，為學校貢獻心力。」(M=4.18)、「本校校長會勉勵教師，希望他們見賢思齊，更上一層樓。」(M=4.16)、「本校校長會為教師爭取表現的機會，鼓勵教師積極參與，全力以赴。」(M=4.12)、「本校校長對本校教師的表現充滿信心，寄予厚望。」(M=4.12)、「本校校長會在言談舉止中，激發團隊意識，表達出共同努力的理由。」(M=4.11)、

「本校校長會提出一些教師認同的名言或座右銘，作為一起努力的目標。」(M=4.01)。

就「尊重信任」層面而言，共計有6題，平均得分介於4.08至4.24間，四個題項高於整體平均(M=4.12)，平均數由高至低依序為「本校校長支持校內各種團隊活動，提供教師展現才能的機會。」(M=4.24)、「本校校長尊重教師的專業自主，充份授權，分層負責。」(M=4.18)、「本校校長能以身作則，提供榜樣，讓教師效法。」(M=4.16)、「本校校長能尊重別人的意見，重要事情和教師討論、溝通和協調。」(M=4.15)、「本校校長信任教師，表現出『用人不疑，疑人不用』的態度。」(M=4.10)、「本校校長會提出符合教師期望的構想，讓大家為實現理想而努力。」(M=4.08)。

就「智識啟發」層面而言，共計有6題，平均得分介於4至4.10間，所有題項皆低於整體平均(M=4.12)，平均數由高至低依序為「本校校長本身能不斷進修，吸收新知，帶動學習風氣。」(M=4.10)、「本校校長對問題能深思熟慮，並以具體行動加以克服。」(M=4.09)、「本校校長會主動爭取或發掘人才，並樂於傳授經驗。」(M=4.07)、「本校校長會激發教師的靈感，使教師相互學習，分享成功的經驗。」(M=4.05)、「本校校長會促使教師重新思考過去被視為理所當然的事物。」(M=4.04)、「本校校長會營造具有創意的環境，讓教師發揮想像力。」(M=4.00)。

就「個別關懷」層面而言，共計有6題，平均得分介於4.06至4.18間，四個題項高於整體平均(M=4.12)，平均數由高至低依序為「本校校長對於新進教師，會多給予關心與照顧。」(M=4.18)、「本校校長在教師有困難時，會主動幫忙解決。」(M=4.15)、「本

校校長會主動聆聽教師的心聲，表達適度的關切。」(M=4.13)、
「本校校長會主動關懷、愛護教師，並關心他們切身問題」
(M=4.12)、「本校校長能體恤教師的辛勞，瞭解他們的心情與感
受。」(M=4.09)、「本校校長會替教師設想，爭取更多的權利與
福利。」(M=4.06)。

整體而言，各題之平均皆高於或等於4分，故整體現況屬於
高程度之表現。



表 4-2 校長轉型領導各題項得分情形

層面	題號與題項	平均數	標準差	總排序
建立願景	1.本校校長能預見學校未來的發展並提出前瞻性的計畫。	4.05	.743	31
	2.本校校長會主動與教師討論如何發展學校願景。	4.09	.797	23
	3.本校校長會將他對學校未來發展的看法與教師分享。	4.18	.751	5
	4.本校校長對教師的工作，會賦予使命感，使他們為目標而努力。	4.06	.780	29
	5.本校校長為了發展學校願景，努力改善本校目前的狀況。	4.27	.730	1
	6.本校校長具有正確的經營管理理念，工作認真，全心投入。	4.25	.769	2
魅力影響	7.本校校長能放下身段，和教師建立親密友善的關係。	4.18	.868	5
	8.本校校長處理事情的方法及態度，讓教師心悅誠服。	4.00	.928	35
	9.本校校長常面帶笑容，幽默風趣，令人產生好感。	4.09	.892	23
	10.本校校長人品高尚，操守廉潔，有擔當、有魄力，散發出他的影響力。	4.17	.846	10
	11.本校校長具有強烈的動機和方向感，對自己充滿信心。	4.23	.783	4
	12.本校校長寬宏大量，具有民主包容的風度。	4.17	.854	10
激勵鼓舞	13.本校校長會為教師爭取表現的機會，鼓勵教師積極參與，全力以赴。	4.12	.787	17
	14.本校校長會提出一些教師認同的名言或座右銘，作為一起努力的目標。	4.01	.812	34
	15.本校校長會勉勵教師，希望他們見賢思齊，更上一層樓。	4.16	.745	12
	16.本校校長會在言談舉止中，激發團隊意識，表達出共同努力的理由。	4.11	.805	20
	17.本校校長常鼓勵有才能的教師發揮所長，為學校貢獻心力。	4.18	.773	5
	18.本校校長對本校教師的表現充滿信心，寄予厚望。	4.12	.785	17
尊重信任	19.本校校長能以身作則，提供榜樣，讓教師效法。	4.16	.781	12
	20.本校校長尊重教師的專業自主，充份授權，分層負責。	4.18	.759	5
	21.本校校長信任教師，表現出「用人不疑，疑人不用」的態度。	4.10	.824	21
	22.本校校長能尊重別人的意見，重要事情和教師討論、溝通和協調。	4.15	.826	14
	23.本校校長支持校內各種團隊活動，提供教師展現才能的機會。	4.24	.739	3
	24.本校校長會提出符合教師期望的構想，讓大家為實現理想而努力。	4.08	.791	27

表 4-2 校長轉型領導各題項得分情形(續)

層面	題號與題項	平均數	標準差	總排序
智	25.本校校長會促使教師重新思考過去被視為理所當然的事物。	4.04	.774	33
啟	26.本校校長對問題能深思熟慮，並以具體行動加以克服。	4.09	.778	23
發	27.本校校長會營造具有創意的環境，讓教師發揮想像力。	4.00	.802	35
	28.本校校長本身能不斷進修，吸收新知，帶動學習風氣。	4.10	.831	21
	29.本校校長會激發教師的靈感，使教師相互學習，分享成功的經驗。	4.05	.837	31
	30.本校校長會主動爭取或發掘人才，並樂於傳授經驗。	4.07	.836	28
個	31.本校校長能體恤教師的辛勞，瞭解他們的心情與感受。	4.09	.889	23
別	32.本校校長對於新進教師，會多給予關心與照顧。	4.18	.823	5
關	33.本校校長會替教師設想，爭取更多的權利與福利。	4.06	.888	29
懷	34.本校校長在教師有困難時，會主動幫忙解決。	4.15	.834	14
	35.本校校長會主動關懷、愛護教師，並關心他們切身問題。	4.12	.846	17
	36.本校校長會主動聆聽教師的心聲，表達適度的關切。	4.13	.836	16



貳、組織氣候之現況分析

一、組織氣候之整體與各層面表現情形

就組織氣候整體而言，總題數為 18 題，有效樣本人數為 474 位，每題的平均數為 3.47，標準差為 .414，如表 4-3。就組織氣候各層面而言，各層面的平均數介於 2.43 至 4.23，平均數由高至低依次為「和睦支持」(M=4.23)、「合作分享」(M =4.22)、「決策參與」(M=4.14)、「疏離隔閡」(M=2.43)，如表 4-3。

表 4-3 組織氣候各層面暨整體得分情形

層面	題數	平均數	標準差	排序
和睦支持	4	4.23	.689	1
決策參與	5	4.14	.662	3
合作分享	4	4.22	.612	2
疏離隔閡	5	2.43	.686	4
組織氣候整體	18	3.47	.414	

二、組織氣候之各題項表現情形

由表4-4得知，18題題目之各項平均得分介於1.97至4.34間，就「和睦支持」層面而言，共計有4題，平均得分介於4.13至4.34間，四題題項皆高於整體平均(M=3.47)，平均數由高至低依序為「本校校長會設法改善學校的工作環境。」(M=4.34)、「本校校長能用心於學校校務、並以身作則為教師典範。」(M=4.27)、「本校校長很信賴教師的教學與處理能力。」(M=4.18)、「本校校長能主動關心教師的權益與福利。」(M=4.13)。

就「決策參與」層面而言，共計有5題，平均得分介於4.11至4.18間，所有題項皆高於整體平均(M=3.47)，平均數由高至低依序為「本校校長會鼓勵教師，對事務提出新的建議。」(M=4.18)、「本校校長經常告知有關學校的各項規範。」(M=4.15)、「本校

教師會互相鼓勵一起參加進修活動。」(M=4.15)、「本校校長與教師有良好溝通管道，共謀校務發展。」(M=4.12)、「本校校長能主動幫助新進教師適應環境。」(M=4.11)。

就「合作分享」層面而言，共計有4題，平均得分介於4.17至4.31間，四題題項皆高於整體平均(M=3.47)，平均數由高至低依序為「本校大多數教師平時的互動和諧、相處愉快。」(M=4.31)、「本校教師能共同分享教學資源。」(M=4.20)、「本校教師遇有困難能互相幫助與探訪。」(M=4.18)、「本校教師會經常共同討論教學的問題。」(M=4.17)。

就「疏離隔閡」層面而言，共計有5題，平均得分介於1.97至3.98間，僅一題項高於整體平均(M=3.47)，平均數由高至低依序為「本校教師能在輕鬆快樂的氣氛下，共同完成工作。」(M=3.98)、「本校大多數教師對學校事情漠不關心。」(M=2.10)、「本校某些教師形成小團體，很少跟其他教師來往。」(M=2.06)、「本校教師常想調職或離職。」(M=2.06)、「本校教師間常有勾心鬥角的情形。」(M=1.97)。

整體而言，除「疏離隔閡」層面，因得分愈低代表組織氣候愈和諧外，其餘題項平均得分皆為4分以上，故整體現況屬於高程度之表現。

表 4-4 組織氣候各題項得分情形

層面	題號與題項	平均數	標準差	排序
和睦支持	37.本校校長能用心於學校校務、並以身作則為教師典範。	4.27	.759	3
	38.本校校長會設法改善學校的工作環境。	4.34	.727	1
	39.本校校長能主動關心教師的權益與福利。	4.13	.829	11
	40.本校校長很信賴教師的教學與處理能力。	4.18	.726	5
	41.本校校長經常告知有關學校的各項規範。	4.15	.702	9
決策參與	42.本校校長與教師有良好溝通管道，共謀校務發展。	4.12	.825	12
	43.本校校長會鼓勵教師，對事務提出新的建議。	4.18	.769	5
	44.本校校長能主動幫助新進教師適應環境。	4.11	.794	13
合作分享	45.本校教師會互相鼓勵一起參加進修活動。	4.15	.738	9
	46.本校大多數教師平時的互動和諧、相處愉快。	4.31	.698	2
	47.本校校長遇有困難能互相幫助與探訪。	4.18	.728	5
	48.本校教師能共同分享教學資源。	4.20	.678	4
	49.本校教師會經常共同討論教學的問題。	4.17	.717	8
疏離隔閡	50.本校大多數教師對學校事情漠不關心。	2.10	.955	15
	51.本校教師間常有勾心鬥角的情形。	1.97	.934	18
	52.本校教師常想調職或離職。	2.06	.944	16
	53.本校某些教師形成小團體，很少跟其他教師來往。	2.06	.969	16
	54.本校教師能在輕鬆快樂的氣氛下，共同完成工作。	3.98	.948	14

第二節 校長轉型領導與組織氣候之差異情形

壹、不同背景變項下校長轉型領導之差異情形

針對教師之「性別」、「年齡」、「於目前學校服務年資」、「擔任職務」、「教育程度」與學校之「學校規模」之不同背景變項進行分析。利用 t 檢定或單因子變異數分析進行，以瞭解差異情形，如單因子變異數達顯著水準，則進一步使用 Scheffé 法進行事後比較。茲分析如下：

一、不同「性別」之教師在校長轉型領導層面之差異情形分析

為瞭解不同「性別」之教師在校長轉型領導整體與各層面之差異情形，以獨立樣本 t 檢定進行差異性分析，結果如表 4-5 所示。

分析結果顯示不同「性別」之教師在校長轉型領導整體與各分層面皆未達到顯著，即男性教師與女性教師在校長轉型領導之得分並無差異。

表 4-5 不同「性別」之教師在校長轉型領導層面之 t 檢定分析摘要表

層面	男性(n=202)		女性(n=272)		t	p
	M	SD	M	SD		
建立願景	4.19	.635	4.12	.692	1.139	.255
魅力影響	4.18	.709	4.11	.816	.894	.372
激勵鼓舞	4.18	.624	4.07	.734	1.802	.072
尊重信任	4.19	.650	4.12	.736	1.203	.230
智識啟發	4.11	.682	4.02	.763	1.436	.152
個別關懷	4.19	.716	4.07	.838	1.631	.104
校長轉型 領導整體	4.17	.624	4.08	.723	1.454	.147

二、不同「年齡」之教師在校長轉型領導層面之差異情形分析

為瞭解不同「年齡」之教師在校長轉型領導整體與各層面之差異情形，本研究將教師年齡分為四組，分別為(1)30歲(含)以下、(2)31~40歲、(3)41~50歲、(4)51歲(含)以上，以單因子變異數分析進行，若檢定結果達顯著水準，則進一步以 Scheffé 法進行事後比較，以瞭解各組差異情形，結果如表 4-6 所示。

分析結果顯示不同「年齡」之教師在校長轉型領導整體與各分層面皆未達到顯著，即四組年齡之教師在校長轉型領導之得分並無差異。

表 4-6 不同「年齡」之教師在校長轉型領導層面之變異數分析摘要表

層面	組別	樣本數	平均數	標準差	變異數分析摘要表				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
建立 願景	(1)	27	4.35	.502	組間	3.244	3	1.081	2.440
	(2)	170	4.10	.684	組內	208.276	470	.443	
	(3)	236	4.13	.686	總和	211.520	473		
	(4)	41	4.35	.547					
魅力 影響	(1)	27	4.30	.517	組間	3.719	3	1.240	2.094
	(2)	170	4.13	.787	組內	278.200	470	.592	
	(3)	236	4.09	.801	總和	281.918	473		
	(4)	41	4.38	.631					
激勵 鼓舞	(1)	27	4.32	.517	組間	1.749	3	.583	1.223
	(2)	170	4.06	.702	組內	223.980	470	.477	
	(3)	236	4.13	.703	總和	225.729	473		
	(4)	41	4.15	.665					
尊重 信任	(1)	27	4.31	.554	組間	2.826	3	.942	1.928
	(2)	170	4.09	.745	組內	229.595	470	.488	
	(3)	236	4.14	.701	總和	232.421	473		
	(4)	41	4.34	.558					

表 4-6 不同「年齡」之教師在校長轉型領導層面之變異數分析摘要表(續)

層面	組別	樣本數	平均數	標準差	變異數分析摘要表				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
智識 啟發	(1)	27	4.26	.522	組間	2.272	3	.757	1.422
	(2)	170	4.00	.763	組內	250.272	470	.532	
	(3)	236	4.05	.736	總和	252.543	473		
	(4)	41	4.18	.663					
個別 關懷	(1)	27	4.29	.532	組間	2.390	3	.797	1.279
	(2)	170	4.06	.834	組內	292.836	470	.623	
	(3)	236	4.11	.796	總和	295.226	473		
	(4)	41	4.28	.688					
校長 轉型 領導 整體	(1)	27	4.30	.476	組間	2.377	3	.792	1.704
	(2)	170	4.07	.708	組內	218.568	470	.465	
	(3)	236	4.11	.700	總和	220.945	473		
	(4)	41	4.28	.561					

註：1. *p<.05 **p<.01 ***p<..001

2. 年齡：(1)30 歲(含)以下 (2)31~40 歲 (3)41~50 歲 (4)51 歲(含)以上

三、不同「服務年資」之教師在校長轉型領導層面之差異情形分析

為瞭解不同「服務年資」之教師在校長轉型領導整體與各層面之差異情形，本研究將服務年資分為三組，分別為(1)10年(含)以下、(2)11~20年、(3)21年(含)以上，以單因子變異數分析進行，若檢定結果達顯著水準，則進一步以 Scheffé 法進行事後比較，以瞭解各組差異情形，結果如表 4-7 所示。

分析結果顯示不同「服務年資」之教師在校長轉型領導整體與各分層面皆未達到顯著，即三組不同服務年資之教師在校長轉型領導之得分並無差異。

表 4-7 不同「服務年資」之教師在校長轉型領導層面之變異數分析摘要表

層面	組別	樣本數	平均數	標準差	變異數分析摘要表				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
建立願景	(1)	145	4.18	.672	組間	.475	2	.238	.530
	(2)	222	4.12	.651	組內	211.045	471	.448	
	(3)	107	4.18	.702	總和	211.520	473		
魅力影響	(1)	145	4.15	.789	組間	.049	2	.025	.041
	(2)	222	4.13	.749	組內	281.869	471	.598	
	(3)	107	4.15	.802	總和	281.918	473		
激勵鼓舞	(1)	145	4.09	.721	組間	.177	2	.088	.185
	(2)	222	4.13	.646	組內	225.552	471	.479	
	(3)	107	4.12	.742	總和	225.729	473		
尊重信任	(1)	145	4.12	.744	組間	.300	2	.150	.305
	(2)	222	4.15	.671	組內	232.120	471	.493	
	(3)	107	4.19	.706	總和	232.421	473		
智識啟發	(1)	145	4.04	.797	組間	.134	2	.067	.125
	(2)	222	4.05	.675	組內	252.410	471	.536	
	(3)	107	4.09	.754	總和	252.543	473		
個別關懷	(1)	145	4.08	.835	組間	.551	2	.276	.440
	(2)	222	4.12	.751	組內	294.674	471	.626	
	(3)	107	4.17	.811	總和	295.226	473		
校長轉型領導整體	(1)	145	4.11	.722	組間	.110	2	.055	.117
	(2)	222	4.12	.645	組內	220.836	471	.469	
	(3)	107	4.15	.714	總和	220.945	473		

註：1. *p<.05 **p<.01 ***p<.001

2. 服務年資：(1)10年(含)以下 (2)11~20年 (3)21年(含)以上

四、擔任不同「職務」之教師在校長轉型領導層面之差異情形分析

為瞭解擔任不同「職務」之教師在校長轉型領導整體與各層面之差異情形，本研究將職務分為四種，分別為(1)教師兼主任、(2)教師兼組長、(3)級任教師、(4)科任教師，以單因子變異數分析進行，若檢定結果達顯著水準，則進一步以 Scheffé 法進行事後比較，以瞭解各組差異情形，結果如表 4-8 所示。

分析結果顯示擔任不同「職務」之教師在校長轉型領導整體與各分層面皆未達到顯著，即擔任不同職務之教師在校長轉型領導之得分並無差異。

表 4-8 擔任不同「職務」之教師在校長轉型領導層面之變異數分析摘要表

層面	組別	樣本數	平均數	標準差	變異數分析摘要表				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
建立願景	(1)	96	4.11	.748	組間	1.248	3	.416	.930
	(2)	135	4.21	.607	組內	210.272	470	.447	
	(3)	159	4.10	.687	總和	211.520	473		
	(4)	84	4.19	.631					
魅力影響	(1)	96	4.12	.835	組間	1.622	3	.541	.907
	(2)	135	4.18	.752	組內	280.296	470	.596	
	(3)	159	4.07	.743	總和	281.918	473		
	(4)	84	4.23	.784					
激勵鼓舞	(1)	96	4.09	.691	組間	2.056	3	.685	1.440
	(2)	135	4.20	.692	組內	223.673	470	.476	
	(3)	159	4.04	.693	總和	225.729	473		
	(4)	84	4.16	.679					
尊重信任	(1)	96	4.14	.721	組間	1.645	3	.548	1.117
	(2)	135	4.21	.681	組內	230.775	470	.491	
	(3)	159	4.08	.701	總和	232.421	473		
	(4)	84	4.21	.709					
智識啟發	(1)	96	4.05	.748	組間	2.126	3	.709	1.330
	(2)	135	4.11	.677	組內	250.417	470	.533	
	(3)	159	3.97	.774	總和	252.543	473		
	(4)	84	4.14	.704					
個別關懷	(1)	96	4.21	.745	組間	1.978	3	.659	1.057
	(2)	135	4.15	.786	組內	293.247	470	.624	
	(3)	159	4.04	.819	總和	295.226	473		
	(4)	84	4.13	.790					
校長轉型領導整體	(1)	96	4.12	.709	組間	1.453	3	.484	1.037
	(2)	135	4.18	.658	組內	219.492	470	.467	
	(3)	159	4.05	.696	總和	220.945	473		
	(4)	84	4.18	.670					

註：1. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

2. 擔任職務：(1)教師兼主任 (2)教師兼組長 (3)級任教師 (4)科任教師

五、不同「教育程度」之教師在校長轉型領導層面之差異情形分析

為瞭解不同「教育程度」之教師在校長轉型領導整體與各層面之差異情形，本研究將教育程度分為四組，分別為(1)師範院校(含師專、師範大學、師範學院或教育大學)、(2)一般大學(含師資班或教育學程)、(3)研究所以上(含四十學分班)、(4)其他，以單因子變異數分析進行，若檢定結果達顯著水準，則進一步以 Scheffé 法進行事後比較，以瞭解各組差異情形，結果如表 4-9 所示。

分析結果顯示不同「教育程度」之教師在校長轉型領導在校長轉型整體與各分層面皆未達到顯著，即不同教育程度之教師間在校長轉型領導之得分並無差異。

表 4-9 不同「教育程度」之教師在校長轉型領導層面之變異數分析摘要表

層面	組別	樣本數	平均數	標準差	變異來源	變異數分析摘要表			
						離均差平方和	自由度	均方	F 值
建立願景	(1)	100	4.19	.725	組間	1.877	2	.938	2.108
	(2)	90	4.26	.643	組內	209.643	471	.445	
	(3)	284	4.10	.654	總和	211.520	473		
魅力影響	(1)	100	4.23	.781	組間	2.300	2	1.150	1.937
	(2)	90	4.22	.790	組內	279.619	471	.594	
	(3)	284	4.08	.760	總和	281.918	473		
激勵鼓舞	(1)	100	4.16	.727	組間	.705	2	.352	.737
	(2)	90	4.16	.753	組內	225.025	471	.478	
	(3)	284	4.08	.657	總和	225.729	473		
尊重信任	(1)	100	4.19	.739	組間	1.025	2	.513	1.043
	(2)	90	4.22	.709	組內	231.395	471	.491	
	(3)	284	4.11	.685	總和	232.421	473		
智識啟發	(1)	100	4.13	.731	組間	3.000	2	1.500	2.831
	(2)	90	4.18	.776	組內	249.543	471	.530	
	(3)	284	3.99	.711	總和	252.543	473		
個別關懷	(1)	100	4.16	.789	組間	1.276	2	.638	1.023
	(2)	90	4.20	.799	組內	293.949	471	.624	
	(3)	284	4.08	.788	總和	295.226	473		
校長轉型領導整體	(1)	100	4.18	.712	組間	1.571	2	.786	1.687
	(2)	90	4.21	.702	組內	219.374	471	.466	
	(3)	284	4.08	.666	總和	220.945	473		

註：1. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

2. 教育程度：(1)師範院校(含師專、師範大學、師範學院或教育大學)
(2)一般大學(含師資班或教育學程) (3)研究所以上(含四十學分班) (4)其他

六、不同「學校規模」之學校在校長轉型領導層面之差異情形分析

為瞭解不同「學校規模」之學校在校長轉型領導整體與各層面之差異情形，本研究將學校規模分為三組，分別為(1)12班以下、(2)13~24班、(3)25班以上，以單因子變異數分析進行，若檢定結果達顯著水準，則進一步以 Scheffé 法進行事後比較，以瞭解各組差異情形，結果如表 4-10 所示。

分析結果顯示不同「學校規模」之學校在「校長轉型整體」達顯著，經事後比較結果，「12班以下」之學校得分高於「25班以上」之學校。分析結果亦顯示不同「學校規模」之學校在「建立願景」、「魅力影響」、「尊重信任」、「智識啟發」達顯著，經事後比較結果，皆為「12班以下」之學校得分高於「25班以上」之學校。

分析結果亦顯示不同「學校規模」之學校在「個別關懷」達顯著，經事後比較結果，「12班以下」之學校得分分別高於「13~24班以上」、「25班以上」之學校。

表 4-10 不同「學校規模」之學校在校長轉型領導層面之變異數分析摘要表

層面	組別	樣本數	平均數	標準差	變異數分析摘要表					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
建立願景	(1)	243	4.23	.642	組間	2.949	2	1.475	3.330*	(1)>(3)
	(2)	95	4.10	.591	組內	208.571	471	.443		
	(3)	136	4.05	.751	總和	211.520	473			
魅力影響	(1)	243	4.24	.682	組間	5.093	2	2.547	4.333*	(1)>(3)
	(2)	95	4.05	.884	組內	276.825	471	.588		
	(3)	136	4.03	.820	總和	281.918	473			
激勵鼓舞	(1)	243	4.19	.629	組間	2.521	2	1.261	2.660	
	(2)	95	4.06	.748	組內	223.208	471	.474		
	(3)	136	4.03	.745	總和	225.729	473			
尊重信任	(1)	243	4.26	.600	組間	5.557	2	2.779	5.769**	(1)>(3)
	(2)	95	4.05	.763	組內	226.863	471	.482		
	(3)	136	4.03	.793	總和	232.421	473			
智識啟發	(1)	243	4.15	.669	組間	4.646	2	2.323	4.414*	(1)>(3)
	(2)	95	4.02	.710	組內	247.898	471	.526		
	(3)	136	3.92	.826	總和	252.543	473			
個別關懷	(1)	243	4.24	.712	組間	7.162	2	3.581	5.855**	(1)>(3)
	(2)	95	4.00	.785	組內	288.063	471	.612		
	(3)	136	3.99	.892	總和	295.226	473			
校長轉型領導整體	(1)	243	4.22	.609	組間	4.465	2	2.232	4.857**	(1)>(3)
	(2)	95	4.05	.710	組內	216.481	471	.460		
	(3)	136	4.01	.766	總和	220.945	473			

註：1. *p<.05 **p<.01 ***p<.001

2. 學校規模：(1) 12 班以下 (2)13~24 班 (3)25 班以上

貳、不同背景變項之組織氣候之差異情形

針對教師之「性別」、「年齡」、「於目前學校服務年資」、「擔任職務」、「教育程度」與學校之「學校規模」之不同背景變項進行分析。利用 t 檢定或單因子變異數分析進行，以瞭解差異情形，如單因子變異數達顯著水準，則進一步使用 Scheffé 法進行事後比較。茲分析如下：

一、不同「性別」之教師在組織氣候層面之差異情形分析

為瞭解不同「性別」之教師在組織氣候整體與各層面之差異情形，以獨立樣本 t 檢定進行差異性分析，結果如表 4-11 所示。

分析結果顯示不同性別之教師在組織氣候整體與各分層面皆未達顯著，因此不同性別之教師在組織氣候得分上並無差異。

表 4-11 不同「性別」之教師在組織氣候層面之 t 檢定分析摘要表

層面	男性(n=202)		女性(n=272)		t	p
	M	SD	M	SD		
和睦支持	4.27	.635	4.19	.725	1.255	.210
決策參與	4.18	.607	4.11	.700	1.136	.256
合作分享	4.24	.539	4.20	.661	.809	.419
疏離隔閡	2.47	.776	2.41	.612	.823	.411
組織氣候整體	3.51	.380	3.45	.436	1.566	.118

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

二、不同「年齡」之教師在組織氣候層面之差異情形分析

為瞭解不同「年齡」之教師在組織氣候整體與各層面之差異情形，本研究將教師年齡分為四組，分別為(1)3歲(含)以下、(2)31~40歲、(3)41~50歲、(4)51歲(含)以上，以單因子變異數分析進行，若檢定結果達顯著水準，則進一步以 Scheffé 法進行事後比較，以瞭解各組差異情形，結果如表 4-12 所示。

分析結果顯示不同「年齡」之教師在組織氣候整體與各分層面皆未達到顯著，即四組年齡之教師在組織氣候之得分並無差異。

表 4-12 不同「年齡」之教師在組織氣候層面之變異數分析摘要表

層面	組別	樣本數	平均數	標準差	變異數分析摘要表				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
和睦支持	(1)	27	4.30	.533	組間	2.564	3	.855	1.813
	(2)	170	4.16	.7312	組內	221.651	470	.472	
	(3)	236	4.23	.690	總和	224.216	473		
	(4)	41	4.43	.542					
決策參與	(1)	27	4.33	.569	組間	1.917	3	.639	1.460
	(2)	170	4.11	.651	組內	205.670	470	.438	
	(3)	236	4.12	.678	總和	207.587	473		
	(4)	41	4.28	.668					
合作分享	(1)	27	4.29	.513	組間	.983	3	.328	.874
	(2)	170	4.20	.60	組內	176.023	470	.375	
	(3)	236	4.20	.632	總和	177.005	473		
	(4)	41	4.35	.561					
疏離隔閡	(1)	27	2.58	.676	組間	.916	3	.305	.647
	(2)	170	2.44	.668	組內	221.930	470	.472	
	(3)	236	2.43	.711	總和	222.846	473		
	(4)	41	2.34	.630					
組織氣候整體	(1)	27	3.59	.314	組間	.819	3	.273	1.601
	(2)	170	3.44	.422	組內	80.133	470	.170	
	(3)	236	3.46	.425	總和	80.952	473		
	(4)	41	3.56	.352					

註：1. *p<.05 **p<.01 ***p<.001

2. 年齡：(1)30歲(含)以下 (2)31~40歲 (3)41~50歲 (4)51歲(含)以上

三、不同「服務年資」之教師在組織氣候層面之差異情形分析

為瞭解不同「服務年資」之教師在組織氣候整體與各層面之差異情形，本研究將服務年資分為三組，分別為(1)10年(含)以下、(2)11~20年、(3)21年(含)以上，以單因子變異數分析進行，若檢定結果達顯著水準，則進一步以 Scheffé 法進行事後比較，以瞭解各組差異情形，結果如表 4-13 所示。

分析結果顯示不同「服務年資」之教師在組織氣候整體與各分層面皆未達到顯著，即三組不同服務年資之教師在組織氣候之得分並無差異。

表 4-13 不同「服務年資」之教師在組織氣候層面之變異數分析摘要表

層面	組別	樣本數	平均數	標準差	變異數分析摘要表				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
和睦支持	(1)	145	4.20	.7245	組間	.576	2	.288	.607
	(2)	222	4.22	.656	組內	223.640	471	.475	
	(3)	107	4.29	.706	總和	224.216	473		
決策參與	(1)	145	4.13	.696	組間	.034	2	.017	.038
	(2)	222	4.15	.613	組內	207.554	471	.441	
	(3)	107	4.16	.719	總和	207.587	473		
合作分享	(1)	145	4.20	.619	組間	.089	2	.044	.118
	(2)	222	4.22	.601	組內	176.917	471	.376	
	(3)	107	4.24	.627	總和	177.005	473		
疏離隔閡	(1)	145	2.47	.690	組間	.542	2	.271	.647
	(2)	222	2.40	.647	組內	222.305	471	.472	
	(3)	107	2.46	.761	總和	222.846	473		
組織氣候整體	(1)	145	3.47	.417	組間	.103	2	.051	.300
	(2)	222	3.46	.397	組內	80.849	471	.172	
	(3)	107	3.50	.445	總和	80.952	473		

註：1. *p<.05 **p<.01 ***p<.001

2. 服務年資：(1) 10年(含)以下 (2)11~20年 (3)21年(含)以上

四、擔任不同「職務」之教師在組織氣候層面之差異情形分析

為瞭解擔任不同「職務」之教師在組織氣候整體與各層面之差異情形，本研究將職務分為四種，分別為(1)教師兼主任、(2)教師兼組長、(3)級任教師、(4)科任教師，以單因子變異數分析進行，若檢定結果達顯著水準，則進一步以 Scheffé 法進行事後比較，以瞭解各組差異情形，結果如表 4-14 所示。

分析結果顯示擔任不同「職務」之教師在組織氣候整體與各分層面皆未達到顯著，即不同職務之教師間在組織氣候之得分並無差異。

表 4-14 擔任不同「職務」之教師在組織氣候層面之變異數分析摘要表

層面	組別	樣本數	平均數	標準差	變異數分析摘要表				
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值
和睦支持	(1)	96	4.24	.669	組間 組內 總和	1.708	3	.569	1.203
	(2)	135	4.29	.6745		222.508	470	.473	
	(3)	159	4.15	.724		224.216	473		
	(4)	84	4.27	.659					
決策參與	(1)	96	4.20	.636	組間 組內 總和	.495	3	.165	.374
	(2)	135	4.16	.681		207.093	470	.441	
	(3)	159	4.11	.634		207.587	473		
	(4)	84	4.12	.720					
合作分享	(1)	96	4.19	.571	組間 組內 總和	1.266	3	.422	1.129
	(2)	135	4.30	.630		175.739	470	.374	
	(3)	159	4.17	.585		177.005	473		
	(4)	84	4.20	.672					
疏離隔閡	(1)	96	2.51	.775	組間 組內 總和	2.195	3	.732	1.559
	(2)	135	2.33	.629		220.651	470	.469	
	(3)	159	2.47	.649		222.846	473		
	(4)	84	2.43	.729					
組織氣候整體	(1)	96	3.51	.430	組間 組內 總和	.225	3	.075	.437
	(2)	135	3.47	.411		80.727	470	.172	
	(3)	159	3.45	.403		80.952	473		
	(4)	84	3.48	.423					

註：1. *p<.05 **p<.01 ***p<.001

2. 擔任職務：(1)教師兼主任 (2)教師兼組長 (3)級任教師 (4)科任教師

五、不同「教育程度」之教師在組織氣候層面之差異情形分析

為瞭解不同「教育程度」之教師在組織氣候整體與各層面之差異情形，本研究將教育程度分為四組，分別為(1)師範院校(含師專、師範大學、師範學院或教育大學)、(2)一般大學(含師資班或教育學程)、(3)研究所以上(含四十學分班)、(4)其他，以單因子變異數分析進行，若檢定結果達顯著水準，則進一步以Scheffé法進行事後比較，以瞭解各組差異情形，結果如表 4-15 所示。

分析結果顯示不同「教育程度」之教師在組織氣候在校長轉型整體與各分層面皆未達到顯著，即不同教育程度之教師間在組織氣候之得分並無差異。

表 4-15 不同「教育程度」之教師在組織氣候層面之變異數分析摘要表

層面	組別	樣本數	平均數	標準差	變異來源	變異數分析摘要表			
						離均差平方和	自由度	均方	F 值
和睦支持	(1)	100	4.28	.724	組間	1.250	2	.625	1.320
	(2)	90	4.30	.692	組內	222.966	471	.473	
	(3)	284	4.19	.673	總和	224.216	473		
決策參與	(1)	100	4.22	.677	組間	2.335	2	1.167	2.679
	(2)	90	4.24	.701	組內	205.252	471	.436	
	(3)	284	4.09	.641	總和	207.587	473		
合作分享	(1)	100	4.28	.608	組間	1.270	2	.635	1.703
	(2)	90	4.28	.694	組內	175.735	471	.373	
	(3)	284	4.17	.583	總和	177.005	473		
疏離隔閡	(1)	100	2.47	.742	組間	1.073	2	.536	1.139
	(2)	90	2.34	.635	組內	221.774	471	.471	
	(3)	284	2.45	.681	總和	222.846	473		
組織氣候整體	(1)	100	3.53	.407	組間	.567	2	.284	1.661
	(2)	90	3.50	.418	組內	80.385	471	.171	
	(3)	284	3.44	.414	總和	80.952	473		

註：1. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

2. 教育程度：(1)師範院校(含師專、師範大學、師範學院或教育大學)(2)一般大學(含師資班或教育學程)(3)研究所以上(含四十學分班)

六、不同「學校規模」之學校在組織氣候層面之差異情形分析

為瞭解不同「學校規模」之學校在組織氣候整體與各層面之差異情形，本研究將學校規模分為三組，分別為(1)12 班以下、(2)13~24 班、(3)25 班以上，以單因子變異數分析進行，若檢定結果達顯著水準，則進一步以 Scheffé 法進行事後比較，以瞭解各組差異情形，結果如表 4-16 所示。

分析結果顯示不同「學校規模」之學校在「和睦支持」層面達顯著，經事後比較結果，「12 班以下」之學校得分高於「25 班以上」之學校。

表 4-16 不同「學校規模」之學校在組織氣候層面之差異情形之變異數分析摘要表

層面	組別	樣本數	平均數	標準差	變異數分析摘要表					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
和睦支持	(1)	243	4.33	.614	組間	5.568	2	2.784	5.997**	(1)>(3)
	(2)	95	4.15	.693	組內	218.648	471	.464		
	(3)	136	4.10	.780	總和	224.216	473			
決策參與	(1)	243	4.23	.635	組間	3.755	2	1.878	4.339*	N
	(2)	95	4.04	.676	組內	203.832	471	.433		
	(3)	136	4.06	.685	總和	207.587	473			
合作分享	(1)	243	4.28	.586	組間	2.345	2	1.172	3.161*	N
	(2)	95	4.12	.602	組內	174.661	471	.371		
	(3)	136	4.16	.653	總和	177.005	473			
疏離隔閡	(1)	243	2.37	.669	組間	2.084	2	1.042	2.223	
	(2)	95	2.51	.695	組內	220.762	471	.469		
	(3)	136	2.50	.705	總和	222.846	473			
組織氣候整體	(1)	243	3.51	.394	組間	.911	2	.455	2.680	
	(2)	95	3.43	.421	組內	80.041	471	.170		
	(3)	136	3.42	.437	總和	80.952	473			

註：1. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

2. 學校規模：(1) 12 班以下 (2)13~24 班 (3)25 班以上

第三節 校長轉型領導與組織氣候之相關情形

本節旨在探討校長轉型領導與組織氣候之相關情形，並說明校長轉型領導與組織氣候之積差相關分析結果。以 Pearson 積差相關分析兩變項之整體與分層面之相關情形。

朱經明（2010）提出判別之標準，當積差相關係數為.80 以上維「非常高」相關程度，在.60 至.80 間為「高」相關程度，在.40 至.60 間為「中等」相關程度，在.20 至.40 為「低」相關程度。

壹、校長轉型領導與組織氣候之相關分析

本分析旨在瞭解「校長轉型領導」與「組織氣候」之整體與分層面間之相關情形，茲以「校長轉型領導」各層面與整體平均數與「組織氣候」各層面與整體平均數，進行 Pearson 積差相關分析並考驗其顯著性。校長轉型領導與組織氣候之相關分析結果，如表 4-17。兩變項各分層面與整體之相關情形分述說明如下：

校長轉型領導之「建立願景」層面與組織氣候各分層面之相關係數分別為.825、.805、.692 與-.235，此層面與「組織氣候」之相關皆達顯著，與「和睦支持」、「決策參與」屬非常高度正相關，與「合作分享」屬高度正相關，而與「疏離隔閡」則屬低度負相關。

校長轉型領導之「魅力願景」層面與組織氣候各分層面之相關係數分別為.879、.825、.719 與-.189，此層面與「組織氣候」之相關皆達顯著，與「和睦支持」、「決策參與」屬非常高度正相關，與「合作分享」屬高度正相關，而與「疏離隔閡」則屬非常低度負相關。

校長轉型領導之「激勵鼓舞」層面與組織氣候各分層面之相關係數分別為.843、.850、.754 與-.188，此層面與「組織氣候」之相關皆達顯著，與「和睦支持」、「決策參與」屬非常高度正相關，與「合作分享」屬高度正相關，而與「疏離隔閡」則屬非常低度負相關。

校長轉型領導之「尊重信任」層面與組織氣候各分層面之相關係數分別為.891、.853、.733 與-.207，此層面與「組織氣候」之相關皆達顯著，與「和睦支持」、「決策參與」屬非常高度正相關，與「合作分享」屬高度正相關，而與「疏離隔閡」則屬低度負相關。

校長轉型領導之「智識啟發」層面與組織氣候各分層面之相關係數分別為.861、.865、.737 與-.200，此層面與「組織氣候」之相關皆達顯著，與「和睦支持」、「決策參與」屬非常高度正相關，與「合作分享」屬高度正相關，而與「疏離隔閡」則屬低度負相關。

校長轉型領導之「個別關懷」層面與組織氣候各分層面之相關係數分別為.881、.868、.764 與-.212，此層面與「組織氣候」之相關皆達顯著，與「和睦支持」、「決策參與」屬非常高度正相關，與「合作分享」屬高度正相關，而與「疏離隔閡」則屬低度負相關。

由表 4-17 可得知：「校長轉型領導」與「組織氣候」之整體相關係數為.837，為顯著正相關，屬「非常高度」正相關程度。

表 4-17 校長轉型領導與組織氣候相關係數分析摘要表

變項名稱	和睦支持	決策參與	合作分享	疏離隔閡	組織氣候整體
建立願景	.825***	.805***	.692***	-.235***	.730***
魅力影響	.879***	.825***	.719***	-.189***	.791***
激勵鼓舞	.843***	.850***	.754***	-.188***	.794***
尊重信任	.891***	.853***	.733***	-.207***	.802***
智識啟發	.861***	.865***	.737***	-.200***	.796***
個別關懷	.881***	.868***	.764***	-.212***	.812***
校長轉型 領導整體	.917***	.897***	.779.***	-.217***	.837***

***p<.001

第四節 校長轉型領導與組織氣候之預測力分析

本節以高等教育「校長轉型領導」作為預測變項，以「組織氣候」為效標變項，透過多元迴歸分析進行考驗，瞭解預測變項對於「組織氣候」各層面之預測效果。

壹、校長轉型領導對組織氣候之預測分析之預測分析

一、校長轉型領導對「組織氣氛整體」之預測分析

校長轉型領導對於「組織氣氛整體」之預測分析如下表 4-18。分析結果顯示當校長轉型領導六個分層面預測效標變項「組織氣氛整體」時，進入迴歸方程式之顯著變項依序為「個別關懷」、「激勵鼓舞」、「智識啟發」、「魅力影響」共計四項，整體預測力達 71.1%。其中以「個別關懷」對「組織氣氛整體」有較高的預測力，其可解釋「組織氣氛整體」高達 65.9%之變異量。

再者，模式一中選入「個別關懷」之變項可單獨預測「組織氣氛整體」效果，其 β 值為.812，因為僅有一個變項選入模式中，無共線性問題存在，即「組織氣氛整體」之表現並無受到其他變項之干擾；然而，從模式二、三、四逐步選入變項後，其影響性漸逐漸降低。

表 4-18 校長轉型領導對「組織氣氛整體」之多元逐步迴歸分析摘要表

模式	預測變項	R	R ²	R ² 改變量	標準化係數 β	F
1	個別關懷	.812	.659	.659	.812	912.458***
2	個別關懷 激勵鼓舞	.834	.695	.036	.496 .368	536.126***
3	個別關懷 激勵鼓舞 智識啟發	.840	.706	.011	.391 .244 .244	375.575***
4	個別關懷 激勵鼓舞 智識啟發 魅力影響	.843	.711	.005	.313 .176 .221 .179	289.101***

***p<.001

二、校長轉型領導對「和睦支持」之預測分析

校長轉型領導對於組織氣候之分層面「和睦支持」之預測分析如下表 4-19。分析結果顯示當校長轉型領導六個分層面預測效標變項「和睦支持」時，進入迴歸方程式之顯著變項依序為「尊重信任」、「個別關懷」、「智識啟發」、「魅力影響」共計四項，整體預測力達 85%。其中以「尊重信任」對「和睦支持」有較高的預測力，其可解釋「和睦支持」高達 79.3%之變異量。

再者，模式一中選入「尊重信任」之變項可單獨預測「和睦支持」效果，其 β 值為 .875，因為僅有一個變項選入模式中，無共線性問題存在，即「尊重信任」之表現並無受到其他變項之干擾；然而，從模式二、三、四逐步選入變項後，其影響性逐漸降低。

表 4-19 校長轉型領導對「和睦支持」之多元逐步迴歸分析摘要表

模式	預測變項	R	R ²	R ² 改變量	標準化係數 β	F
1	尊重信任	.891	.793	.793	.875	1811.742***
2	尊重信任 個別關懷	.910	.829	.036	.505 .367	1141.738***
3	尊重信任 個別關懷 智識啟發	.917	.842	.013	.394 .270 .232	832.217***
4	尊重信任 個別關懷 智識啟發 魅力影響	.922	.850	.008	.248 .221 .209 .214	663.818***

***p<.001

三、校長轉型領導對「決策參與」之預測分析

校長轉型領導對於組織氣候之分層面「決策參與」之預測分析如下表 4-20。分析結果顯示當校長轉型領導六個分層面預測效標變項「決策參與」時，進入迴歸方程式之顯著變項依序為「個別關懷」、「智識啟發」、「激勵鼓舞」、「尊重信任」共計四項，整體預測力達 81.8%。其中以「個別關懷」對「決策參與」有較高的預測力，其可解釋「決策參與」高達 75.4%之變異量。

再者，模式一中選入「個別關懷」之變項可單獨預測「決策參與」效果，其 β 值為 .728，因為僅有一個變項選入模式中，無共線性問題存在，即「決策參與」之表現並無受到其他變項之干擾；然而，從模式二、三、四逐步選入變項後，其影響性逐漸降低。

表 4-20 校長轉型領導對「決策參與」之多元逐步迴歸分析摘要表

模式	預測變項	R	R ²	R ² 改變量	標準化係數 β	F
1	個別關懷	.868	.754	.754	.728	1445.828***
2	個別關懷 智識啟發	.897	.805	.051	.399 .411	974.548***
3	個別關懷 智識啟發 激勵鼓舞	.903	.816	.011	.323 .299 .221	692.592***
4	個別關懷 智識啟發 激勵鼓舞 尊重信任	.905	.818	.002	.273 .277 .174 .130	527.738***

***p<.001

四、校長轉型領導對「合作分享」之預測分析

校長轉型領導對於組織氣候之分層面「合作分享」之預測分析如下表 4-21。分析結果顯示當校長轉型領導六個分層面預測效標變項「合作分享」時，進入迴歸方程式之顯著變項依序為「個別關懷」、「激勵鼓舞」、「智識啟發」共計三項，整體預測力達 62.4%。其中以「個別關懷」對「合作分享」有較高的預測力，其可解釋「合作分享」高達 58.3%之變異量。

再者，模式一中選入「個別關懷」之變項可單獨預測「合作分享」效果，其 β 值為 .591，因為僅有一個變項選入模式中，無共線性問題存在，即「合作分享」之表現並無受到其他變項之干擾；然而，從模式二、三、四逐步選入變項後，其影響性逐漸降低。

表 4-21 校長轉型領導對「合作分享」之多元逐步迴歸分析摘要表

模式	預測變項	R	R ²	R ² 改變量	標準化係數 β	F
1	個別關懷	.764	.583	.583	.591	661.084***
2	個別關懷 激勵鼓舞	.788	.621	.038	.342 .332	385.066***
3	個別關懷 激勵鼓舞 智識啟發	.790	.624	.003	.295 .269 .118	260.183***

***p<.001

五、校長轉型領導對「疏離隔閡」之預測分析

校長轉型領導對於組織氣候之分層面「疏離隔閡」之預測分析如下表 4-22。分析結果顯示當校長轉型領導六個分層面預測效標變項「疏離隔閡」時，進入迴歸方程式之顯著變項為「建立願景」，能有效解釋「疏離隔閡」之總變異量為 5.5%。標準化迴歸係數為負值，表示「建立願景」對於「疏離隔閡」的影響為負向，即教師知覺學校校長之「建立願景」程度愈高，教師「疏離隔閡」之感受愈低。

表 4-22 校長轉型領導對「疏離隔閡」之多元逐步迴歸分析摘要表

模式	預測變項	R	R^2	R^2 改變量	標準化係數 β	F
1	建立願景	.235	.055	.055	-.241	27.616***

*** $p < .001$

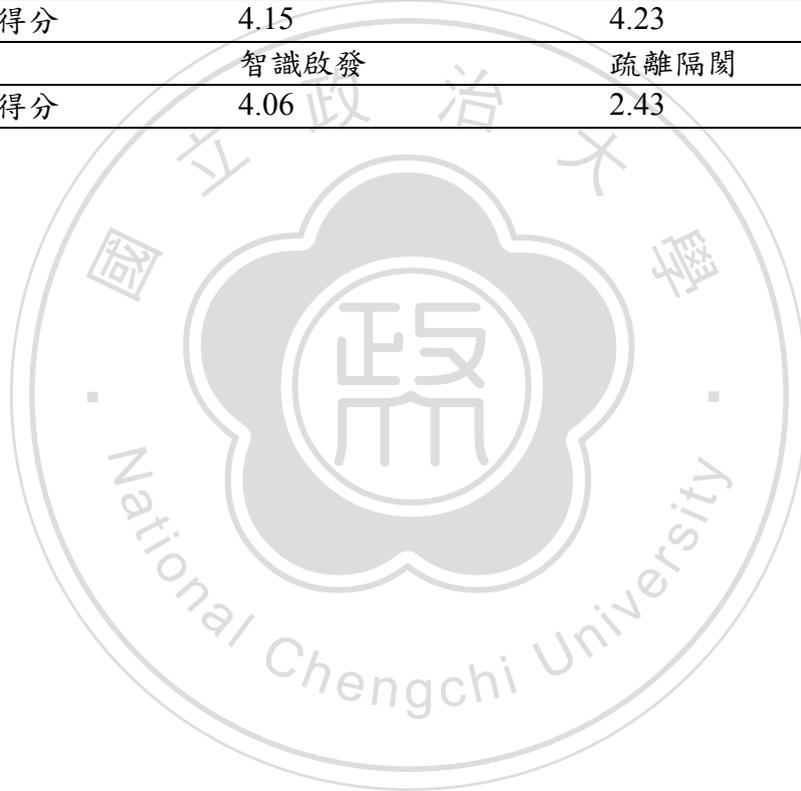
第五節 綜合討論

壹、校長轉型領導與組織氣候之現況分析

校長轉型領導與組織氣候之現況摘要，如表 4-23 所示：

表 4-23 校長轉型領導與組織氣候現況綜合結果摘要表

	校長轉型領導	組織氣候
整體平均得分	4.12	3.47
最佳層面	建立願景、尊重信任	和睦支持
最佳層面得分	4.15	4.23
最差層面	智識啟發	疏離隔閡
最差層面得分	4.06	2.43



一、校長轉型領導整體與各層面皆達「高程度表現」，其中以「建立願景」、「尊重信任」層面得分較佳，而「智識啟發」層面得分較低

本研究調查結果顯示，整體而言，雲林縣國民小學教師對於校長轉型領導知覺屬於高程度。此研究結果與吳明雄(2001)、濮世緯(2003)、詹幼儀(2004)、王世璋(2006)、林文平(2008)、劉建宏(2010)、謝惠蓉(2013)、丁國財(2014)、洪翎瑄(2015)、郭敏蓉(2016)結果相近，顯示雲林縣國民小學校長已能普遍運用「轉型領導」之概念，進行學校領導，且教師均能知覺校長轉型領導行為表現，校長藉由個人魅力與前瞻的目標，瞭解、關懷與滿足教師的需求，運用各種激勵的策略，激發教師自我實現之工作動機，追求學校組織最大之效能，達成超越學校組織目標之理想，並帶領學校邁向永續發展。

其中以「建立願景」、「尊重信任」層面得分較佳，「智識啟發」層面得分較低，推究其原因，近年來臺灣高等教育普及，中小學教師進修管道多元，學歷普遍提升(以本研究樣本而言，教育程度方面以「研究所以上」比例較高，佔60%)，對教育之領域自有其觀點，加以近代隨著教師社群和公開觀課等模式興起「翻轉教育」創新教學浪潮，包含翻轉教室、MAPS、學思達、世界咖啡館、均一教育平台、可汗學院、PBL 教學和差異化教學等教學法興起，可謂百花齊放各擅勝場，爰國小校長在智識啟發教師創意方面，除需不斷自我精進，亦有更多待努力的空間。

二、組織氣候整體與各層面除「疏離隔閡」外，皆達「中高程度」以上表現，其中以「和睦支持」層面得分較佳

本研究調查結果顯示，整體而言，雲林縣國民小教師對於組織氣候知覺屬於中高程度以上表現。此研究結果與劉耀榮（2007）、胡銘浚（2010）、陳俊雄（2010）、林宣耀（2014）結果相近。顯示雲林縣國民小學組織氣候現況尚屬良好。

各層面除「疏離隔閡」外，皆達「中高程度」以上表現，其中以「和睦支持」層面得分較佳，推究其原因，可能係因雲林縣12班以下的小型學校比例高（75%），師生人數不多，彼此互動機會提高，生活圈亦相對單純和樂，教師較易感受到校長的溫暖關懷及信賴支持。



貳、不同背景變項下校長轉型領導與組織氣候之差異情形

不同背景變下，校長轉型領導與組織氣候之差異情形，歸納彙整如下：

一、不同背景變項下，教師對於「校長轉型領導」之差異分析

不同學校規模學校之教師所知覺「建立願景」、「魅力影響」、「尊重信任」、「智識啟發」、「校長轉型領導整體」有顯著差異，研究發現學校規模「12班以下」之學校皆得分高於「25班以上」者，在「個別關懷」層面，研究發現則顯示學校規模「12班以下」之學校得分分別高於「13~24班以上」、「25班以上」者，如表 4-24。

此研究結果與詹幼儀 (2004)、謝惠蓉 (2013)、洪翎瑄 (2015) 相同，究其原因，可能是學校規模為 12 班以下之學校，學校組織成員及層級少，校長可與師生、社區間更為頻繁且熱絡的互動、溝通與情感交流，易於建立共同願景並使教師較易感受到尊重信任，爰對校長轉型領導之知覺程度較高；而 25 班以上之學校，學校組織成員眾多複雜，加以大型學校校務龐雜繁瑣，需面對、整合並折衝各方多元意見，校長與組織成員之間較難獲致時間空間以達深度交流、凝聚共識，所以對校長轉型領導之知覺程度隨之減低。

表 4-24 不同背景變項下校長轉型領導之差異情形摘要表

變項名稱 背景變項	建立願 景	魅力 影響	激勵 鼓舞	尊重 信任	智識 啟發	個別關懷	整體
性別							
年齡							
服務年資							
擔任職務							
教育程度							
學校規模	「12班 以下」> 「25班 以上」	「12班 以下」 >「25 班以 上」		「12班 以下」 >「25 班以 上」	「12班 以下」 >「25 班以 上」	「12班以下」> 「13~24班以 上」、「12班以 下」>「25班以 上」	「12班以 下」>「25 班以上」

二、不同背景變項下，教師知覺「組織氣候」之差異分析

不同學校規模學校之教師所知覺「和睦支持」有顯著差異，研究發現學校規模「12 班以下」之學校得分高於「25 班以上」者，如表 4-25。

此研究結果與李冠儀(2000)、吳怡君(2006)、蘇金達(2009)、胡銘浚(2010)相同，究其原因，可能是學校規模為 12 班以下之學校，學校組織成員少，教師彼此在親和互動上較頻繁、和睦支持感較高，對教師疏離隔閡的知覺亦較低，所以對學校組織氣候較易有正面知覺；而 25 班以上之學校，學校組織成員眾多複雜，易因缺乏交流機會而以任教年級、科目或教師本身年齡層等因素而或形成小團體，所以對學校組織氣候正面知覺程度隨之減低，疏離隔閡感亦較高。

表 4-25 不同背景變項組織氣候之差異情形摘要表

變項名稱 背景變項	和睦支持	決策參與	合作分享	疏離隔閡	整體
性別					
年齡					
服務年資					
擔任職務					
教育程度					
學校規模	「12 班以下」>「25 班以上」				

參、校長轉型領導與組織氣候之相關

在本章第三節以 Pearson 積差相關探討雲林縣國民小學教師校長轉型領導與組織氣候之各層面與整體之相關情形。結果顯示校長轉型領導與組織氣候整體相關係數呈顯著正相關，表示兩變項之間有正向影響，如表 4-26。此研究結果與黃柏勳(2004)、葉怡安(2008)、黃柏創(2008)、蘇金達(2009)、陳朝峰(2010)、李諺亮(2013)相同，顯示教師知覺到校長轉型領導程度越高，則其所知覺正向組織氣候也隨之增加，亦即當校長越能表現出轉型領導行為，藉由個人魅力與前瞻的目標，瞭解、關懷與滿足教師的需求，運用各種激勵的策略，激發教師自我實現之工作動機，追求學校組織最大之效能，達成超越學校組織目標時，教師對學校組織氣候之知覺亦越正面。

表 4-26 校長轉型領導與組織氣候之相關情形摘要表

	校長轉型領導整體	組織氣候整體
校長轉型領導整體	1.000	.837***
組織氣候整體	.837***	1.000

***p<.001

肆、校長轉型領導對組織氣候之預測力

當校長轉型領導六個因素作為預測變項解釋組織氣候各分層面時，其投入知變項與解釋變異量如下表 4-27 所示。

其中，「尊重信任」、「個別關懷」、「智識啟發」、「魅力影響」能解釋「和睦支持」85%之變異量；「個別關懷」、「智識啟發」、「激勵鼓舞」、「尊重信任」能解釋「決策參與」81.8%之變異量；「個別關懷」、「激勵鼓舞」、「智識啟發」能解釋「合作分享」62.4%之變異量；而「建立願景」僅能解釋「疏離隔閡」5.5%之變異量。

預測高低程度之劃分級距採用吳明隆（2007）低預測力：16%以下；中度預測力：16%~49%；高度預測力：49%以上。顯示出：

（一）「個別關懷」、「激勵鼓舞」、「智識啟發」與「魅力影響」對「組織氣氛整體」有預測力，且解釋 71.1% 變異量，其中以「校長轉型領導」中「個別關懷」的預測力 65.9% 為最高，具有高度預測力，顯示雲林縣國民小學教師知覺校長越個別關懷教師時，其教師知覺整體組織氣氛也愈高，探究其原因，當校長越能展現個別關懷時，其教師越能感受到校長對教師和睦支持、決策參與及合作分享之表現，並能感受到校長對減少疏離隔閡之努力。

（二）「尊重信任」、「個別關懷」、「智識啟發」、「魅力影響」對「和睦支持」有預測力，且解釋 85% 變異量，其中以「校長轉型領導」中「尊重信任」的預測力 79.3% 為最高，具有高度預測力，顯示雲林縣國民小學教師知覺校長越尊重信任教師時，其教師知覺校長和睦支持度也愈高，探究其原因，當

校長越能展現尊重信任、個別關懷、智識啟發及魅力影響時，其教師越能感受到校長對教師之和睦支持表現。

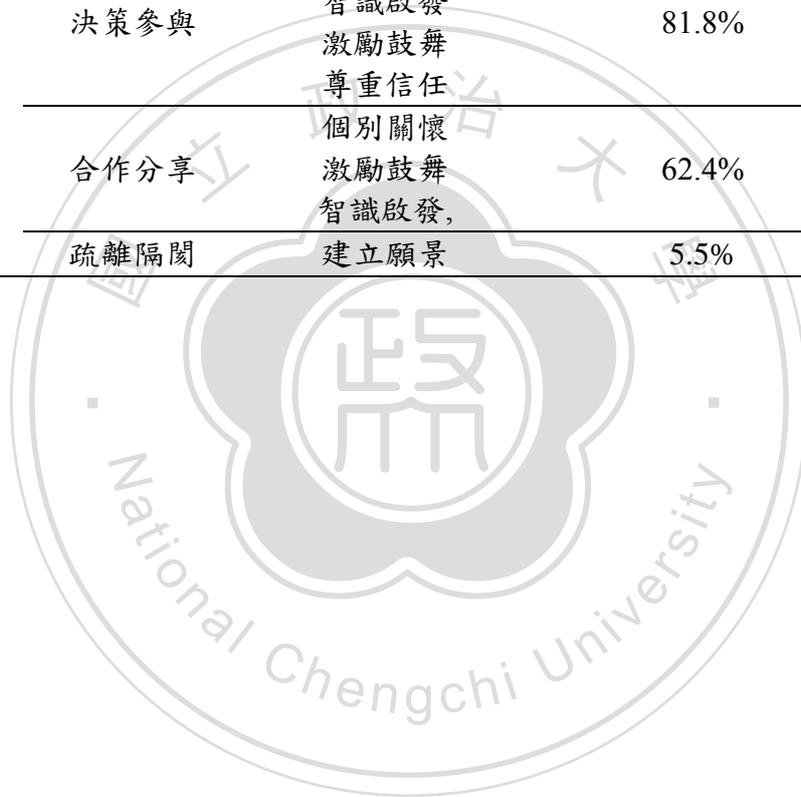
(三)「個別關懷」、「智識啟發」、「激勵鼓舞」、「尊重信任」對「決策參與」有預測力，且解釋 81.8% 變異量，其中以「校長轉型領導」中「個別關懷」的預測力 75.4% 為最高，具有高度預測力，顯示雲林縣國民小學教師知覺校長越能個別關懷教師時，其教師知覺校內決策參與度也愈高，探究其原因，當校長越能個別關懷、智識啟發、激勵鼓舞及尊重信任教師時，較能展現出開放型的組織氣氛，促使教師對於校內決策參與興趣及能力也愈高。

(四)「個別關懷」、「激勵鼓舞」、「智識啟發」對「合作分享」有預測力，且解釋 62.4% 變異量，其中以「校長轉型領導」中「個別關懷」的預測力 58.3% 為最高，具有高度預測力，顯示雲林縣國民小學教師知覺校長越能個別關懷教師時，其教師知覺校內合作分享氣候也愈佳，探究其原因，當校長越能個別關懷、激勵鼓舞及智識啟發教師時，越能凝聚教師之共識及向心力，亦越有助於校內教師在教學專業、班級經營及校務發展等之合作分享氣候。

(五)「建立願景」對「疏離隔閡」有預測力，但僅解釋 5.5% 變異量，屬低度預測力，顯示雲林縣國民小學教師知覺校長建立願景能力能低度預測教師知覺疏離隔閡氣候，探究其原因，可能與教師於學校所服務的年資通常較四至八年一任之校長長久，校長所期待之願景恐受限時間及科層體制力有未逮所致。

表 4-27 校長轉型領導對組織氣候之預測結果摘要表

效標變項	預測變項		機構資源
	投入變項	解釋變異量	
組織氣候	整體	個別關懷 激勵鼓舞 智識啟發 魅力影響	71.1%
	和睦支持	尊重信任 個別關懷 智識啟發 魅力影響	85%
	決策參與	個別關懷 智識啟發 激勵鼓舞 尊重信任	81.8%
	合作分享	個別關懷 激勵鼓舞 智識啟發	62.4%
	疏離隔閡	建立願景	5.5%



第五章 研究結論與建議

本研究之目的在於探討雲林縣國民小學教師知覺校長轉型領導及組織氣候之實際情形，並瞭解校長轉型領導及組織氣候之間的關係。為達研究目的，首先進行國小校長轉型領導及組織氣候相關文獻之分析與探討，提出研究架構，編製「國小校長轉型領導及組織氣候調查問卷」作為研究調查工具，藉由統計分析程序獲得研究結果，希望提供教育行政機關、學校行政、學術研究及相關單位參考。本章共分兩節，首先依據研究結果作成結論，其次依據研究結論與個人心得歸納成具體建議，以提供未來進一步研究之參考。

第一節 結論

綜合第四章研究結果與討論，本研究歸納結論如下：

壹、雲林縣國民小學教師知覺校長轉型領導為高程度，以「建立願景」及「尊重信任」之知覺程度為最高，而「智識啟發」之知覺程度最低。

- 一、雲林縣國民小學校長轉型領導屬高程度。顯示國民小學教師對於校長之轉型領導行為感受有正面之知覺。
- 二、在「校長轉型領導」六個層面中，以「建立願景」、「尊重信任」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「個別關懷」較高，其中又以「建立願景」及「尊重信任」為最高；而「智識啟發」層面略低於其他五個層面，顯示近年來中小學教師學歷普遍提升，對教育之領域自有其觀點，加以「翻轉教育」創新教學浪潮各種教學法興起，爰國小校長在智識啟發教師創意方面，除需不斷自我精進，亦有更多待努力的空間，以利轉型領導行為之有效推行。

貳、雲林縣國民小教師對於組織氣候知覺屬於中高程度，其中以「和睦支持」層面得分較佳，「疏離隔閡」表現為最低。

- 一、雲林縣國民小教師對於組織氣候知覺屬於中高程度。顯示國小教師對於組織氣候現況之感受尚屬良好。
- 二、在「組織氣候」四個層面中，除「疏離隔閡」外，皆達「中高程度」以上表現，其中以「和睦支持」層面得分較佳，顯示雲林縣因小型學校比例高，師生人數不多，彼此互動機會提高，生活圈亦相對單純和樂，擁有較多的時間空間以達深度交流想法凝聚共識，教師亦較易感受到校長的溫暖關懷及信賴支持。

參、雲林縣國民小學教師，因其學校規模之不同，而有不同的校長轉型領導知覺感受，以學校規模在 12 班（含）以下之教師知覺程度較高。

- 一、不同性別、年齡、服務年資、擔任職務及教育程度之雲林縣國民小學教師知覺「校長轉型領導」之程度並無顯著差異。
- 二、雲林縣國民小學不同學校規模之教師，在知覺「校長轉型領導」之程度上有顯著差異，以學校規模在 12 班（含）以下之教師，在知覺「校長轉型領導」的程度較學校規模在 25 班（含）以上教師高。

肆、雲林縣國民小學教師，因其學校規模之不同，而有不同的組織氣候知覺感受，以學校規模在 12 班（含）以下之教師知覺程度較正面。

一、不同性別、年齡、服務年資、擔任職務及教育程度之雲林縣國民小學教師知覺「組織氣候」之程度並無顯著差異。

二、雲林縣國民小學不同學校規模之教師，在知覺「組織氣候」之程度上有顯著差異，以學校規模在 12 班（含）以下之教師，在知覺「組織氣候」的程度較學校規模在 25 班（含）以上教師正面。

伍、雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候的知覺及各分層面，彼此之間具有正相關的關係。

雲林縣國民小學教師知覺校長轉型領導與組織氣候及各層面均有顯著相關，表示雲林縣國民小學教師知覺校長轉型領導的情形愈佳，則組織氣候也愈佳。

陸、雲林縣國民小學校長轉型領導對組織氣候具有預測作用。

根據逐步多元回歸分析結果得知，雲林縣國民小學校長轉型領導對組織氣候具有預測作用。

第二節 建議

本研究從問卷中有關校長轉型領導及組織氣候各題項得分情形發現二個變項中，扣除反向層面後，分數總排序最末的五名項次分別為：「本校校長會營造具有創意的環境，讓教師發揮想像力」、「本校校長處理事情的方法及態度，讓教師心悅誠服」、「本校校長會提出一些教師認同的名言或座右銘，作為一起努力的目標」、「本校校長會促使教師重新思考過去被視為理所當然的事物」、「本校校長會激發教師的靈感，使教師相互學習，分享成功的經驗」、「本校校長能預見學校未來的發展並提出前瞻性的計畫」(校長轉型領導)及「本校校長能主動幫助新進教師適應環境」、「本校校長與教師有良好溝通管道，共謀校務發展」、「本校校長能主動關心教師的權益與福利」、「本校校長經常告知有關學校的各項規範」、「本校教師會互相鼓勵一起參加進修活動」(組織氣候)，並結合本研究之結論提供相關建議，以下分別就教育行政機關及學校分述之，以提供後續研究之參考。

壹、對教育行政主管機關之建議

一、強化校長增能相關會議或研習之辦理。

由本研究之研究結果發現，國民小學教師普遍知覺校長轉型領導與學校組織氣候之程度為中高程度，且二者間具有高度正相關；此外，校長轉型領導對學校組織氣候具有直接且有效之預測力，惟以「建立願景」、「尊重信任」層面得分較佳，「智識啟發」層面得分較低。

因轉型領導注重成員道德與內在需求等高層次之滿足，進而激發成員之向心力及潛力，而組織氣候則是教師與學校

交互作用後所呈現個人對學校組織的一種長久、共有的態度與信念，換言之，轉型領導及組織氣候皆需隨著時空變換遞移，給予更為具體的案例分享與實施指引。

為有效協助學校營造正向組織氣氛，更有賴教育行政機關的推動，需積極辦理校長增能相關會議或研習，邀請具有卓越轉型領導經驗之校長分享其箇中要點、技巧及解決困境的策略，並聘請優秀講師分享各種創新教學理論與方法，以提升校長在轉型領導尤以智識啟發方面的知能與應用能力並強化校長信念，更需要教育行政機關透過校長養成培訓過程中，增進其對理論與實務之具體理解，針對教師所期待之校長弱項進行增能，諸如強化校長處理事物的方法及態度、促使教師重新思考過去被視為理所當然的事物、激發教師的靈感、分享成功的經驗、能預見學校未來的發展並提出前瞻性的計畫、懂得運用相關管道讓教師了解有關學校的各項規範、鼓勵教師一起參加進修活動等技巧，並提供相關資源與平台以利校長能更有效展現轉型領導知能，並獲得教師的肯定與認同，進而提升學校組織氣氛。

二、結合有力資源並依學校規模支援校長辦學

由本研究之研究結果發現，觀察不同背景變項下教師對於「校長轉型領導」及「組織氣候」之差異分析，學校規模「12班以下」之學校均高於「25班以上」者。究其原因，可能是學校規模為12班以下之學校，學校組織成員及層級少，校長與師生及社區間互動更為頻繁且熱絡，溝通與情感亦更形密切；而25班以上之學校，學校組織成員眾多複雜，加以大型學校校務龐雜繁瑣，需面對各方多元化意見，校長和組織成員

較難獲致時間空間以達深度交流想法凝聚共識。

亦因 12 班以下之學校比 25 班以上之學校的學校教師能有更多的機會觸及學校各項事務，校長與教師之間能有充分溝通管道以增加對學校的向心力並凝聚共識，間接促進教師教學、學生學習及學校各項校務的推展，爰需教育行政機關依學校規模並結合平行相關機關單位等給予不同協助及支援，諸如結合工務、交通相關單位協助營造具有創意的學校環境，結合人事相關單位協助為校長增能，使其懂得主動幫助新進教師適應環境、與教師有良好溝通管道、主動關心教師的權益與福利、懂得運用相關管道讓教師了解有關學校的各項規範、提出能使教師認同的名言或座右銘的方法，並根據學校地理、社區環境等特色，協助申請相關經費，使校長更有信心能預見學校未來發展並提出前瞻性的計畫，並增進校長轉型領導及提升學校正向組織氣候，進而達成學校永續經營之目標。

貳、對學校之建議

一、校長宜掌握轉型領導精神，主動增進個人專業素養

本研究結果發現教師對於轉型領導有高精度之認同，且教師對於組織氣候知覺屬於中高程度，並以「和睦支持」層面得分較佳，二者皆相當仰賴著重校長個人轉型領導專業知能表現；其中，尤以轉型領導「智識啟發」之層面知覺程度最低，顯示近年來中小學教師學歷普遍提升，且近代各式創新教學浪潮，爰國小校長需不斷尋求相關資源、自我精進，預見學校未來的發展並提出前瞻性的計畫，方能營造具有創意的環境，激發教師的靈感，使教師相互學習，分享成功的經驗，並促使教師重新思考過去被視為理所當然的事物，俾教師發揮想像力，創造學校特色。

二、校長宜多運用各層面的校長轉型領導，以利學校組織氣氛的提升

本研究發現校長轉型領導與學校組織氣氛具有顯著正相關校長積極運用轉型領導各層面的理念與行為，以期能夠有效提升學校組織氣候，其中「建立願景」對「疏離隔閡」仍有低度預測力，爰重新檢視學校願景以符合師生需求仍顯迫切，各校願景大多是很久以前訂下來的，參與的成員及時空背景常已事過境遷，或因校長更迭，願景有時恐未能因地制宜。

隨著時空的快速變遷，尤其是面臨現代社會少子化的艱困挑戰，校長應時時檢視學校願景，針對學校未來發展方向凝聚教師共識，透過持續的建構、溝通、實踐與修正學校願景，縮短願景與現實的差距，使學校師生能擁有更明確實現的目標，俾糾合眾力，包容眾議，同心協力達成學校共同願景，進而實現永續經營的教育目標。

參、對未來研究之建議

本研究旨在探討雲林縣國民小學教師知覺校長轉型領導及組織氣候之間的關聯，以做為促進學校校長轉型領導，提升學校組織氣候之參考。本研究在研究對象、研究方法及研究工具等方面仍有許多不足之處，期後續研究進一步深入探討。

一、就研究對象而言

本研究發現雲林縣國小校長轉型領導與學校組織氣候未因性別、年齡、服務年資、擔任職務及教育程度而有所差異，可能係與雲林縣小型學校及教師研究所以以上學歷比例高等以致研究結果受同質性限制，且本研究係以雲林縣國民小學教師為研究對象，僅能推及雲林縣所屬之國民小學教師，未來可擴大區域，針對臺灣地區及各級學校作整體研究以進一步瞭解國內教師對於校長轉型領導及學校組織氣候之看法。

二、就研究方法而言

本研究係以文獻探討及問卷調查法進行研究，其中以問卷方式收集資料，回收統計，由受試者依自己的主觀覺知來填答，雖可推得普遍的價值觀及看法，但卻在研究深度上或略有不足，因此，未來在後續的研究進行時，可針對校長轉型領導與學校組織氣候擬定相關問題，進行深度訪談、觀察法及個案研究等質性研究進行深度瞭解，也能夠對教師知覺差異情形作進一步的原因探究。

三、就研究工具而言

本研究以量化研究為主，係採用描述性統計、*t* 考驗、單因子變異數分析 (ANOVA)、皮爾遜積差相關及多元迴歸分析進行研究。從本研究結果可知：轉型領導與學校組織氣候之間，

獲得高度正相關之結論，且校長轉型領導對學校組織氣候產生重要的預測力。未來可依學校組織氣候類型做進一步的分析，了解不同組織氣候類型之轉型領導情形，以提供不同組織氣候類型之具體建議。



參考文獻

中文部分

- 丁一顧(2006)。教育行政組織。載於林天祐(主編)，教育行政學(頁115-147)。臺北市：心理。
- 丁國財(2014)。新北市國中校長轉型領導與兼任行政職務教師組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 方淑芬(2007)。臺北縣市高中校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 王世璋(2006)。國小校長轉型領導、學校組織學習與學校組織創新關係之研究(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 王芝翔(2013)。校長轉型領導及交易領導與教師組織公民行為關係之後設分析(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 王秋絨(1991)。教師專業社會化理論在教育實習設計上的蘊義。臺北市：師大書苑。
- 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(未出版之碩士論文)。臺北市立師範學院，臺北市。
- 朱經明(2010)。教育及心理統計學。臺北市：五南。
- 江志軒(2011)。苗栗縣國民小學校長分布式領導、教師組織公民行為與教師工作滿意度關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 何淑妃(1996)。國小校長轉型領導行為與學校組織氣氛之調查研究(未出版之碩士論文)。國立新竹師範學院，新竹市。
- 吳百祿(2002)。願景領導的探討。學校行政雙月刊，21，3-11。

- 吳怡君(2006)。國民小學學校組織氣氛與教師自我導向學習傾向關係之研究：以臺中地區為例(未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 吳明雄(2001)。國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究(未出版之碩士論文)。國立臺中師範學院，臺中市。
- 吳雨錫(2002)。國民小學校長教學領導與教師專業成長關係之研究(未出版之碩士論文)。臺中師範學院，臺中市。
- 吳清山(1991)。學校行政。臺北市：心理出版社。
- 吳清山(1993)。學校行政領導的新取向。教育研究月刊，32，13-17。
- 吳清山、林天祐(1998)。轉型領導。教育資料與研究，24，63。
- 吳清山、林天祐(2003)。教育小辭書。臺北市：五南。
- 吳煥烘(2004)。學校行政領導理論與實務。臺北市：五南。
- 呂詩琦(2011)。國民中學教師覺知校長服務領導、學校組織氣氛與教師組織公民行為關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 李俊湖(2007)。教師專業成長。研習資訊，24(6)，97-102。
- 李冠儀(2000)。國小教師對學校組織氣氛知覺、工作價值觀與專業承諾之相關(未出版之碩士論文)。國立花蓮師範學院，花蓮縣。
- 李國隆(2013)。國小教師知覺學校組織氣氛與專業成長對其參加教師專業發展評鑑計畫意願之研究(未出版之碩士論文)。國立東華大學，花蓮縣。
- 李翊萱(2008)。中部地區國民小學校長情緒領導與學校組織氣氛關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 李諺亮(2014)。雲林縣國民小學校長轉型領導、學校組織氣氛與教師自我效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義

縣。

周春美、沈健華(2007)。**師培新制商科實習生專業社會化問題及其影響分析**。朝陽人文社會學刊，5(1)，183-210。

周春美、沈健華、賴佩真、賴銘娟、林俐均、周美女等人(2006)。**因應新制師資培育提昇職業類科實習教師專業社會化認知機制及其效益之研究**。行政院國家科學委員會(NSC94-2516-S-224-001)。

周崇儒(1997)。**國民小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係之研究**(未出版之碩士論文)。臺北市立師範學院，臺北市。

周麗修(2015)。**高級中學校長學習領導、教師專業發展與教師創新教學關係之研究**(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。

林文平(2008)。**國民中小學校長轉型領導、學校組織變革與學校效能關係之研究**(未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。

林合懋(1994)。**學校主管與企業主管轉型領導之比較研究**(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。

林合懋(2001)。**國民小學校長的成就目標、終身學習經驗、轉型領導與其多元智慧學校經營理念之關係**(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。

林金福(2003)。**高中職校長轉型領導、知識管理與學校效能之研究**(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。

林宣耀(2015)。**國小校長服務領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度之關係研究**(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義縣。

林新發(1990)。**我國工業專科學校校長領導行為組織氣氛與組織績效關係研究**(未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

林新發(1993)。**學校組織氣氛意義、層面與類型之探討**。臺北師院學報，6，1-42。

- 邱珮華(2005)。臺北市國民小學教師對校長課程領導知覺及其與學校組織氣氛關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北市。
- 邱國隆(2000)。國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究—以臺北縣、桃園縣以及新竹縣為例(未出版之碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北市。
- 邱憲義(2015)。教師組織溝通、組織氣氛對工作滿意度的影響：以HLM分析。明新學報，41(2)，133-141。
- 邱麗芬(2009)。國小教師專業發展與教師信念之調查研究(未出版之碩士論文)。大葉大學，彰化縣。
- 金來儀(2006)。國小教師專業發展與工作壓力之調查研究(未出版之碩士論文)。大葉大學，彰化縣。
- 施宏彥(2007)。國民小學組織學習與教師生涯發展關係之研究。嘉南藥理科技大學專題研究計畫成果報告(CN9641)。
- 柳廷穎(2013)。高雄市男女校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究(未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 洪秋玲(2002)。國民小學學校組織氣氛之評量研究(未出版之碩士論文)。國立臺南師範學院，台南市。
- 洪翎瑄(2015)。國中教師之工作壓力、校長轉型領導與學校組織氣氛對工作滿意度之影響(未出版之碩士論文)。中華大學，新竹市。
- 胡銘浚(2010)。臺北縣國民小學校長魅力領導與學校組織氣氛關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 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(未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 孫秋雄(2009)。國小校長變革領導行為與教師專業發展關係之研究

- (未出版之碩士論文)。國立暨南大學，南投縣。
- 徐玉芳(2015)。國立大專校院人事主任轉型領導、人事人員組織承諾與創新工作行為之關係(未出版之碩士論文)。國立臺北科技大學，臺北市。
- 徐春花(2009)。臺北市優質學校踐行之評估—教師專業發展與教學效能關係取向(未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。
- 秦夢群(2009)。教育行政—理論部份。臺北市：五南。
- 秦夢群(2010)。教育領導理論與應用。臺北市：五南。
- 高于婷(2017)。行政職務分配滿意度對學校組織氣氛與教師組織承諾影響之研究(未出版之碩士論文)。國立臺南大學，臺南市。
- 高強華(1996)。師資培育問題研究。臺北市：師大書苑。
- 高曉婷(2004)。我國國民小學教師自我評鑑效能感之研究—以桃園縣國民小學為例(未出版之碩士論文)。中原大學，桃園縣。
- 康燕玉(2011)。臺北市國民小學校長知識領導與教師專業發展之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 張仁家、張哲遠(2013)。領導者之冒險性、轉型領導與員工創新行為之關係研究-以某出版事業集團員工知覺為例。創新與管理，10(1)，51-85。
- 張明輝(1999)。學校教育與行政革新研究。臺北市：師大書苑。
- 張明輝(譯)(1985)。P. F. Silver 著。學校氣氛的描述。載於黃昆輝(主譯)，教育行政原理(Educational Administration: Theoretical Perspectives on Practice and Research)(頁235-264)。臺北市：三民。
- 張春興(1996)。教育心理學—三化取向的理論與實踐。臺北市：東華。

- 張昭仁(2001)。國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 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(未出版之碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北市。
- 張瑞村(2007)。職業學校專門科目教師在職進修方案之概念模式。載於朝陽科技大學舉辦之「2007 海峽兩岸高等技術與職業教育學術研討會」論文集，臺中縣。
- 張德銳(1990)。台北市國民中學行政人員所經歷的角色衝突與角色不明確之研究。新竹師院學報，4，61-89。
- 張德銳(1994)。教育行政研究。臺北市：五南。
- 張德銳(2010)。教育行政組織。載於謝文全(主編)，教育行政學：理論與案例(頁217-249)。臺北市：五南。
- 張德銳、張素偵(2012)。臺北市中小學校長轉型領導、教師領導與教學效能之研究。市北教育學刊，41，59-97。
- 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(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 張潤書(1985)。組織行為與管理。臺北市：五南。
- 教育部(2016a)。國民小學校別資料。取自 http://stats.moe.gov.tw/files/detail/105/105_basec.xls
- 郭靜妝(2004)。國民小學在職教師專業發展之需求分析—以臺北市國小為例(未出版之碩士論文)。輔仁大學，臺北縣。
- 郭敏蓉(2016)。高雄市國民中學校長轉型領導、教師工作投入與教學效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。

- 陳坤生(2009)。國民小學教師自我效能感與教師專業成長相關之研究(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 陳亭燭(2009)。校長教學視導、教師知識分享與教師專業發展關係之研究—以屏東縣國民小學為例(未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 陳俊雄(2010)。高雄市國小校長轉型領導、組織氣候與教師教學效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 林于淇(2011)。新轉型領導、組織氣候與工作滿意關係之研究—以彰化縣國小教師為例(未出版之碩士論文)。私立大葉大學，彰化縣。
- 陳韻如(2013)。高雄市國民小學校長轉型領導與學校組織氣候關係之研究(未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 陳秋容(2001)。國民小學校長轉型領導與教師工作滿意關係之研究—以台灣北部五縣市為例(未出版之碩士論文)。國立新竹師範學院，新竹市。
- 陳美玉(1999)。教師專業學習與發展。臺北市：師大書苑。
- 陳素娟(2010)。國小教師專業發展、教師效能與工作滿意之研究(未出版之碩士論文)。大葉大學，彰化縣。
- 陳朝峰(2010)。國中教師知覺校長轉型領導、學校組織氣氛與學校組織執行力關係之研究—以中部五縣市為例(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 陳逸芹(2009)。高中職校長轉型領導與教師專業發展之研究—以桃園、新竹、苗栗地區為例(未出版之碩士論文)。中原大學，桃園縣。
- 陳維寧(2011)。國民小學校長轉型領導、教師專業發展與學校效能關係之研究—以原高雄市為例(未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。

- 陳麗英 (2010)。臺北市國民小學知識管理與教師專業成長之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 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。(未出版之碩士論文)。國立政治大學，教育研究所，臺北市。
- 曾進發 (2004)。臺北縣國民小學校長轉型領導、互易領導與教師組織公民行為之相關研究(未出版之碩士論文)。私立輔仁大學，臺北縣。
- 曾雅慧 (2011)。臺北市國民小學校長空間領導與學校組織氣氛關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 湯博榮 (2013)。屏東縣國中校長轉型領導與學校組織氣氛之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 隋復華 (2002)。成人的學習動機。載於黃富順 (主編)，成人學習 (頁 79-107)。臺北市：五南。
- 黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘、郭維哲、黃建皓、商永齡 (2008)。學校領導：新理論與實踐。臺北市：五南。
- 黃柏創 (2008)。國民中學教師知覺校長轉型領導、學校組織氣氛與學校效能關係之研究—以中部五縣市為例(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 黃柏勳(2004)。國民中小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師組織公民行為關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 葉怡安 (2008)。屏東縣國民小學校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究(未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 詹幼儀(2004)。國民小學校長轉型領導與教師變革接受度：以九年一

- 貫課程變革為例(未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 廖本裕(1997)。實習教師專業化歷程研究。國教之聲，30(4)，14-21。
- 廖裕月(1998)。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(未出版之碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北市。
- 劉建宏(2010)。高雄縣市國中校長轉型領導、學校組織變革與行政效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 劉雅菁(1998)。國民小學校長運用轉型領導之研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 劉耀榮(2007)。國民中學校長僕人領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度關係之研究(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 劉麗慧(1987)。國民中小學男女校長領導方式與學校組織氣氛之關係(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 蔡培村(1985)。國民中小學校長領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣候與教師工作滿足關係之比較研究(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 蔡進雄(2000)。轉型領導與學校效能。臺北市：師大書苑。
- 蔡進雄(2004)。學校轉型領導的理論與實際。教育研究月刊，119，53-65。
- 蔡安繕(2016)。國民中學校長轉型領導、學校組織健康與教師幸福感之關係研究(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 鄧美君(2005)。國民小學校長轉型領導與教師專業成長關係之研究(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。
- 鄭照順(1988)。國中教師教師社會化之研究。高雄市：復文。

- 鄭詩釗 (2005)。國民中小學組織文化與教師專業發展關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 濮世緯 (1997)。國小校長轉型領導、教師制握信念與教師職業倦怠關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 濮世緯 (2004)。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(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 薛仲平(2009)。臺北市國民中學校長競值領導與組織氣氛關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 謝文全 (2004)。教育行政學。臺北市：高等教育。
- 謝文全 (2012)。教育行政學 (四版)。臺北市：高等教育。
- 謝幸吟(2016)。國小教師專業學習社群知識分享與創意教學關係之研究 - 以社群召集人轉型領導為調節變項(未出版之碩士論文)。國立臺南大學，臺南市。
- 謝惠蓉 (2013)。臺北市立國民中學校長轉型領導與學校組織文化關係之研究 (未出版之碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 鍾文緣 (2011)。屏東縣國民小學校長教學領導與學校組織氣氛關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 蘇金達 (2009)。彰化縣國小校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 饒見維 (1996)。教師專業發展：理論與實務。臺北市：五南。

英文部分

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. NY: Free Press.
- Benedicta, A. S. (2014). *A study of occupational stress and organizational climate of higher secondary teachers*. *Journal on School Educational Technology*, 9(3), 12-13.
- Benedicta, A. S. (2014). *A study of occupational stress and organizational climate of higher secondary teachers*. *Journal on School Educational Technology*, 9(3), 12-13.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). *Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust*. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conley, D. T. & Goldman. P. (1994). *Facilitative leadership: How principals lead without dominating*. Eugene, OR: Oregon School Study Council.
- Day, R. (1993). *Models and the knowledge base of second language teacher education*. *University of Hawaii Working Papers in ESL*, 11(2), 1-13.
- El- Majali, B. A. W. (2016). *Organizational culture and its relationship with the organizational climate in the youth higher council from the perspective of council staff*. *Journal of Education and Practice*, 7(8), 39-41.
- Erbe, B.M. (2000). *The effect of school climate on student disengagement and dropout*. (Report No. EA030904) MI: National Center for Research on Teacher Learning. ERIC Document Reproduction Service No. ED441832)
- Evans, T. J. (1996). *Elementary teachers' and principal's perceptions of principal leadership style and school social organization*. *Dissertation Abstracts International*, 57(7). (UMI NO. AAT 9639808)
- Fessler, R. (1985). *A model for teacher professional growth and development*. In Burke, P., & Heideman, R. (Eds.) *Career-long teacher education*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Fink, E. L., & Chen, S. S. (1995). *A Galileo analysis of organizational climate*. *Human Communication Research*, 21, 494-512.

- Fullan, M. (2002). *The change leader*. (ERIC Document Reproduction Service No. EA539585).
- Halawah, I. (2005). *The relationship between effective communication of the high school principal and school climate*. *Education*, 126(2), 334-34.
- Hallinger, P. (2003). *Leading educational change: Reflections on the Practice of instructional and transformational leadership*. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 330-351.
- Halpin, A. W. & Croft, D. B. (1962). *The organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago.
- Hoernemann, M. E. (1998). *Transformational leadership and the elementary school principal*. Unpublished doctoral dissertation. Purdue University, West Lafayette, IN.
- Howell, J. W., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support innovation: Key predictor of consolidated-business-unit performance*. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hoy, W. K. & Clover, S. I. R. (1986). *Elementary school climate : A revision of the OCDQ*. *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 93-110.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Bliss, J. R. (1990). *Organizational climate, school health, and effectiveness : A comparative analysis*. *Educational Administration Quarterly*, 26, 260-279.
- Hoy, W.K. & Clover, S.I.R. (1986). *Elementary school climate: A revision of the OCDQ*. *Educational Administration Quarterly*, 22, 93-110.
- Huberman, M. (1989). *The professional life cycle of teachers*. *Teachers College Record*, 9(1), 31-57.
- Jantzi, D. & Leithwood, K. (1996). *Toward an explanation of variation in teacher's perception of transformational school leadership*. *Educational Administration Quarterly*, 32, 512-538.
- Jensen, C. L. (1995). *A study of relationship between transformational leadership and school climate*. Unpublished doctoral dissertation, University Of Western Michigan, Kalamazoo, MI.
- Kelley, R. C., Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). *Relationships between measures of leadership and school climate*. *Education*, 126(1), 17-25.

- Knowles, M.S. (1970). *The modern practice of adult education: Andragogy versus pedagogy*. New York: Association Press.
- Kottkamp, R. B., Mulhern, J. A., & Hoy, W. K. (1987). *Secondary school climate: A revision of the OCDQ*. *Educational Administration Quarterly*, 23(3), 31-48.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge : How to get extraordinary things done in organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, Ma: Division of research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Neumann, Y. et al. (1988). *Organization climate and work satisfaction: The case of beduin elementary school in israel*. *The Journal of Educational administration*, 26, 82-96.
- Newman, K. K. (1980, February). *Helping teachers examine their longrange development*. Paper presented at the National Convention of the Association of Teacher Educators, Washington.
- Owens, R. G. (1970). *Organizational behavior in schools*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Peterson, A. (1979, April). *Teachers' changing perceptions of self and others throughout the teaching career: Some perspectives from an interview study of fifty retired secondary school teachers*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association, San Francisco.
- Peterson, R. L. & Skiba, R. (2001). *Creating school climates that prevent school violence*. *Social Studies*, 92(4), 167-176.
- Pineda, C. (2002). Knowledge base for EFL/ESL educators: what does it mean? *Profile*, 3, 9-15.
- Piscatelli, J., & Lee, J. D. (2011). *State policies on school climate and bully prevention efforts: Challenges and opportunities for deepening state policy support for safe and civil schools*. *National School Climate Center*, 1(2), 1-2.
- Riaz, A. & Haider, M. H. (2010). *Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction*. *Peer-Reviewed and Open Access Journal*, 1, 29-38.
- Richard, J. (1998). *Beyond training*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Robbins, S. P. (2011). *Organizational behavior: concepts, controversies, and*

- application* (9th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Ross, D. J., & Cozzens, J. A. (2016). *The principalship: Essential core competencies for instructional leadership and its impact on school climate*. *Journal of Education and Training Studies*, 4(9), 162-171.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Sergiovanni, T. L., & Starratt, R. J. (1983). *Supervision human perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- Shulman, L. S. (1987). *Knowledge and teaching: Foundations of the new reform*. *Harvard Education Review*, 57(1), 1-23.
- Steffy, B. E. (1989). *Career stages of classroom teachers*. Lancaster, PA: Technomic Pub.
- Stern, G. G., & Steinhoff, C. R. (1963). *Characteristics of intellectual climate in college environments*. *Harvard Education Review*, 31, Winter, 5-41.
- Stone, P. (1992). *Transformational leadership on principals: An analysis of the multifactor leadership questionnaire results*. *Professional Leadership Development Monograph Series*, 2, 1.
- Valdez, G. (2004). *Technology leadership: Enhancing positive educational change*. Retrieved March 29, 2005, from <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educatrs/leadrshp/le700.htm>.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations (5th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

附錄

附錄一 「雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候關係之研究」調查問卷

敬愛的老師，您好：

感謝您撥冗填答本問卷，您的協助不僅有助於吾人對雲林縣國民小學校長轉型領導與組織氣候關係之瞭解，研究報告更可供雲林縣國民小學校長、教師、教育行政機關以及未來研究人員作為參考。

以下問題都是為了瞭解您的真實感受，本問卷的答案無所謂「對」或「錯」，您所填寫的資料將以團體的方式計分處理，所得結果絕對保密，且僅供學術研究之用，請您安心作答。

並懇請您在 **9月15日(五)** 前將問卷填答完畢，研究者在此感謝您的支持與協助，您的意見對本研究非常重要且彌足珍貴，感謝您的耐心與熱心，再次致上最誠摯的謝意，謝謝您！

敬祝 教安

國立政治大學教育行政與政策研究所

研究生：梁雅琪 敬上

指導教授：陳榮政 博士

中華民國 106 年 8 月

填答說明：

一、本問卷共分三個部分，第一部分為「基本資料」，第二部分為「轉型領導知覺量表」，第三部分為「組織氣候知覺量表」。

二、請您依實際情形，在□內打「✓」，每題只能勾選一個選項，每題均請作答，請勿遺漏。

第一部份 【個人基本資料】

個人基本資料僅做統計分析之用，絕不單獨對外發表，敬請您安心填答。

一、性別： 1. 男性 2. 女性

二、年齡： 1. 30歲(含)以下 2. 31~40歲 3. 41~50歲
4. 51歲(含)以上

三、於目前學校服務年資： 1. 10年(含)以下 2. 11~20年 3. 21年(含)以上

四、擔任職務： 1. 教師兼主任 2. 教師兼組長 3. 級任教師
4. 科任教師

五、教育程度： 1. 師範院校(含師專、師範大學、師範學院或教育大學)
2. 一般大學(含師資班或教育學程)
3. 研究所以上(含四十學分班)
4. 其他(請在此處說明) _____

六、學校規模： 1. 12班以下 2. 13~24班 3. 25班以上

【接續下頁，請繼續作答】

第二部份 【轉型領導知覺量表】

請依據您實際的觀察與瞭解，在最適當的□中打勾。 所有題項採 <u>單選</u> 方式回答。	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
建立願景					
1. 本校校長能預見學校未來的發展並提出前瞻性的計畫。	<input type="checkbox"/>				
2. 本校校長會主動與教師討論如何發展學校願景。	<input type="checkbox"/>				
3. 本校校長會將他對學校未來發展的看法與教師分享。	<input type="checkbox"/>				
4. 本校校長對教師的工作，會賦予使命感，使他們為目標而努力。	<input type="checkbox"/>				
5. 本校校長為了發展學校願景，努力改善本校目前的狀況。	<input type="checkbox"/>				
6. 本校校長具有正確的經營管理理念，工作認真，全心投入。	<input type="checkbox"/>				
魅力影響					
7. 本校校長能放下身段，和教師建立親密友善的關係。	<input type="checkbox"/>				
8. 本校校長處理事物的方法及態度，讓教師心悅誠服。	<input type="checkbox"/>				
9. 本校校長常面帶笑容，幽默風趣，令人產生好感。	<input type="checkbox"/>				
10. 本校校長人品高尚，操守廉潔，有擔當、有魄力，散發出他的影響力。	<input type="checkbox"/>				
11. 本校校長具有強烈的動機和方向感，對自己充滿信心。	<input type="checkbox"/>				
12. 本校校長寬宏大量，具有民主包容的風度。	<input type="checkbox"/>				
激勵鼓舞					
13. 本校校長會為教師爭取表現的機會，鼓勵教師積極參與，全力以赴。	<input type="checkbox"/>				
14. 本校校長會提出一些教師認同的名言或座右銘，作為一起努力的目標。	<input type="checkbox"/>				
15. 本校校長會勉勵教師，希望他們見賢思齊，更上一層樓。	<input type="checkbox"/>				
16. 本校校長會在言談舉止中，激發團隊意識，表達出共同努力的理由。	<input type="checkbox"/>				
17. 本校校長常鼓勵有才能的教師發揮所長，為學校貢獻心力。	<input type="checkbox"/>				
18. 本校校長對本校教師的表現充滿信心，寄予厚望。	<input type="checkbox"/>				

【接續下頁，請繼續作答】

請依據您實際的觀察與瞭解，在最適當的□中打勾。 所有題項採 <u>單選</u> 方式回答。	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
尊重信任					
19. 本校校長能以身作則，提供榜樣，讓教師效法。	<input type="checkbox"/>				
20. 本校校長尊重教師的專業自主，充份授權，分層負責。	<input type="checkbox"/>				
21. 本校校長信任教師，表現出「用人不疑，疑人不用」的態度。	<input type="checkbox"/>				
22. 本校校長能尊重別人的意見，重要事情和教師討論、溝通和協調。	<input type="checkbox"/>				
23. 本校校長支持校內各種團隊活動，提供教師展現才能的機會。	<input type="checkbox"/>				
24. 本校校長會提出符合教師期望的構想，讓大家為實現理想而努力。	<input type="checkbox"/>				
智識啟發					
25. 本校校長會促使教師重新思考過去被視為理所當然的事物。	<input type="checkbox"/>				
26. 本校校長對問題能深思熟慮，並以具體行動加以克服。	<input type="checkbox"/>				
27. 本校校長會營造具有創意的環境，讓教師發揮想像力。	<input type="checkbox"/>				
28. 本校校長本身能不斷進修，吸收新知，帶動學習風氣。	<input type="checkbox"/>				
29. 本校校長會激發教師的靈感，使教師相互學習，分享成功的經驗。	<input type="checkbox"/>				
30. 本校校長會主動爭取或發掘人才，並樂於傳授經驗。	<input type="checkbox"/>				
個別關懷					
31. 本校校長能體恤教師的辛勞，瞭解他們的心情與感受。	<input type="checkbox"/>				
32. 本校校長對於新進教師，會多給予關心與照顧。	<input type="checkbox"/>				
33. 本校校長會替教師設想，爭取更多的權利與福利。	<input type="checkbox"/>				
34. 本校校長在教師有困難時，會主動幫忙解決。	<input type="checkbox"/>				
35. 本校校長會主動關懷、愛護教師，並關心他們切身問題。	<input type="checkbox"/>				
36. 本校校長會主動聆聽教師的心聲，表達適度的關切。	<input type="checkbox"/>				

【接續下頁，請繼續作答】

第三部份 【組織氣候知覺量表】

請依據您實際的觀察與瞭解，在最適當的□中打勾。 所有題項採 <u>單選</u> 方式回答。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
和睦支持					
37. 本校校長能用心於學校校務、並以身作則為教師典範。	<input type="checkbox"/>				
38. 本校校長會設法改善學校的工作環境。	<input type="checkbox"/>				
39. 本校校長能主動關心教師的權益與福利。	<input type="checkbox"/>				
40. 本校校長很信賴教師的教學與處理能力。	<input type="checkbox"/>				
決策參與					
41. 本校校長經常告知有關學校的各項規範。	<input type="checkbox"/>				
42. 本校校長與教師有良好溝通管道，共謀校務發展。	<input type="checkbox"/>				
43. 本校校長會鼓勵教師，對事務提出新的建議。	<input type="checkbox"/>				
44. 本校校長能主動幫助新進教師適應環境。	<input type="checkbox"/>				
45. 本校教師會互相鼓勵一起參加進修活動。	<input type="checkbox"/>				
合作分享					
46. 本校大多數教師平時的互動和諧、相處愉快。	<input type="checkbox"/>				
47. 本校校長遇有困難能互相幫助與探訪。	<input type="checkbox"/>				
48. 本校教師能共同分享教學資源。	<input type="checkbox"/>				
49. 本校教師會經常共同討論教學的問題。	<input type="checkbox"/>				
疏離隔閡					
50. 本校大多數教師對學校事情漠不關心。	<input type="checkbox"/>				
51. 本校教師間常有勾心鬥角的情形。	<input type="checkbox"/>				
52. 本校教師常想調職或離職。	<input type="checkbox"/>				
53. 本校某些教師形成小團體，很少跟其他教師來往。	<input type="checkbox"/>				
54. 本校教師能在輕鬆快樂的氣氛下，共同完成工作。	<input type="checkbox"/>				

～本問卷到此結束，非常感謝您的填答，請再次檢查是否每個題目都已作答～

附錄二 研究問卷使用同意書

校長轉型領導量表 使用同意書

茲同意國立政治大學教育行政與政策研究所研究生梁雅琪使用本人所編製之「校長轉型領導量表」，作為其研究論文之使用工具。

量表編製者：

王世璋

中華民國 106 年 8 月 15 日

組織氣候知覺量表 使用同意書

茲同意國立政治大學教育行政與政策研究所研究生梁雅琪使用本人所編製之「組織氣候知覺量表」，作為其研究論文之使用工具。

量表編製者：

陳俊雄

中華民國 106 年 8 月 18 日