

第六章 研究結果分析與討論

本章旨在分析討論校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之關係的研究結果。首先以描述性統計分析現況；爲了瞭解不同背景因素之教師的校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能的差異情形，以單因子變異數分析及 Scheffé 法進行事後比較；並進行高、中、低的校長領導行為與教師組織承諾對學校組織效能的差異比較，再加以 Pearson 積差相關與典型相關分析，探究各變項相關情形；最後以多元逐步迴歸瞭解校長領導行為、教師組織承諾對學校組織效能的預測力。

全章共分爲八節來探討問卷調查後之統計結果。分別就（一）高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之現況分析。（二）不同教師背景變項下校長領導行為之差異分析。（三）不同教師背景變項下教師組織承諾之差異分析。（四）不同教師背景變項下學校組織效能之差異分析。（五）不同程度校長領導行為與教師組織承諾對學校組織效能之影響分析。（六）高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之相關分析。（七）高中校長領導行為、教師組織承諾對學校組織效能之預測分析。（八）綜合討論。

第一節 高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之現況分析

一、校長領導行為之現況分析

由表 40 可知，校長領導行為的轉型領導與互易領導（平均數/題數）分別爲 3.96、3.11，顯示整體的轉型領導與互易領導均介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。

就轉型領導各層面分析，轉型領導的型塑願景為 4.19；魅力激發為 4.00；智能啓發為 2.50；個別關懷為 3.19。型塑願景、魅力激發均介於「時常這樣」到「總是這樣」之間；個別關懷介於「有時這樣」到「時常這樣」之間；智能啓發介於「很少這樣」到「有時這樣」之間。再依轉型領導各層面排序分析，依序為：

1. 型塑願景；
2. 魅力激發；
3. 個別關懷；
4. 智能啓發。

就互易領導各層面分析，互易領導的主動例外管理為 3.62；被動例外管理為 2.62；條件式酬賞為 3.84。主動例外管理、條件式酬賞均介於「有時這樣」到「時常這樣」之間；被動例外管理介於「很少這樣」到「有時這樣」之間。再依互易領導各層面排序分析，依序為：

1. 條件式酬賞；
2. 主動例外管理；
3. 被動例外管理。

表 40 校長領導行為各層面得分之平均數、標準差摘要表

校長領導行為	題數	人數	平均數	標準差	平均數/題數	排序
型塑願景	6	1053	25.05	4.45	4.19	1
魅力激發	6	1053	24.00	4.76	4.00	2
智能啓發	4	1053	15.05	3.35	2.50	4
個別關懷	5	1053	19.18	4.06	3.19	3
轉型領導總層面	21	1053	83.29	14.11	3.96	
主動例外管理	4	1053	14.50	2.78	3.62	2
被動例外管理	8	1053	20.96	5.65	2.62	3
條件式酬賞	3	1053	11.53	2.16	3.84	1
互易領導總層面	15	1053	47.07	15.39	3.11	

二、教師組織承諾之現況分析

由表 41 可知，教師組織承諾的態度型承諾與交換型承諾（平均數/題數）為 4.05、3.56，顯示整體的態度型承諾介於「時常這樣」到「總是這樣」之間；而整體的交換型承諾介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。

就態度型承諾層面分析，態度型承諾的組織認同為 4.07；努力意願為 4.10；留職傾向為 3.82。組織認同、努力意願均介於「時常這樣」到「總是這樣」之間；留職傾向介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。再依態度型承諾各層面排序

分析，依序為：1. 努力意願；2. 組織認同；3. 留職傾向。

就交換型承諾各層面分析，交換型承諾的公平互惠為 3.93；投入成本為 3.09。公平互惠、投入成本均介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。再依交換型承諾各層面排序分析，依序為：1. 公平互惠；2. 投入成本。

表 41 教師組織承諾各層面得分之平均數、標準差摘要表

教師組織承諾	題數	人數	平均數	標準差	平均數/題數	排序
組織認同	5	1053	20.36	3.56	4.07	2
努力意願	6	1053	24.62	3.86	4.10	1
留職傾向	2	1053	7.65	2.00	3.82	3
態度型承諾總層面	13	1053	52.65	8.30	4.05	
公平互惠	5	1053	19.69	3.26	3.93	1
投入成本	4	1053	12.36	2.93	3.09	2
交換型承諾總層面	9	1053	32.05	5.18	3.56	

三、學校組織效能之現況分析

由表 42 可知，學校組織效能（平均數/題數）為 3.76，顯示整體的學校組織效能介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。

就各層面分析，學校組織效能的目標達成為 3.59；行政效率為 3.78；教師工作滿意為 3.89；組織適應力為 3.68。目標達成、行政效率、教師工作滿意、組織適應力等四個層面則均介於「有時這樣」到「時常這樣」。再依學校組織效能各層面排序分析，依序為：1. 教師工作滿意；2. 行政效率；3. 組織適應力；4. 目標達成。

表 42 學校組織效能各層面得分之平均數、標準差摘要表

學校組織效能	題數	人數	平均數	標準差	平均數/題數	排序
目標達成	3	1053	10.79	2.19	3.59	4
行政效率	4	1053	15.13	2.77	3.78	2
教師工作滿意	5	1053	19.48	3.38	3.89	1
組織適應力	3	1053	11.04	2.08	3.68	3
整體學校組織效能	15	1053	56.46	9.10	3.76	

第二節 不同教師背景變項下校長領導行爲之差異分析

一、性別

(一)轉型領導

由表 43 顯示，不同性別在領導行爲的轉型領導總層面，其 t 值爲(4.80)達 .01 顯著水準，顯示不同性別在領導行爲的轉型領導總層面具有顯著差異；在平均數比較上，男性平均數高於女性。

在轉型領導的四個分層面的「型塑願景」、「魅力激發」、「智能啓發」、「個別關懷」，其 t 值（分別爲 4.35、3.53、4.10、4.45）均達 .01 顯著水準，顯示不同性別的轉型領導在「型塑願景」、「魅力激發」、「智能啓發」、「個別關懷」均達顯著差異；在平均數比較上，男性平均數皆高於女性。

(二)互易領導

由表 43 顯示，不同性別在領導行爲的互易領導總層面，其 t 值爲 (5.83) 達 .01 顯著水準，顯示不同性別在領導行爲的互易領導總層面具有顯著差異；在平均數比較上，男性平均數高於女性。

在互易領導的三個分層面的「主動例外管理」、「被動例外管理」、「條件式酬賞」，其 t 值（分別爲 3.72、1.53、4.69）均達 .01 顯著水準，顯示不同性別的互易領導在「主動例外管理」、「被動例外管理」、「條件式酬賞」均達顯著差異；在平均數比較上，男性平均數皆高於女性。

表 43 不同性別在校長領導行為各層面之差異比較表

校長領導行為	性別	人數	平均數	標準差	t 值
型塑願景	男	503	25.56	4.35	4.35**
	女	550	24.59	4.51	
魅力激發	男	503	24.62	4.72	3.53**
	女	550	23.43	4.74	
智能啓發	男	503	15.53	3.31	4.10**
	女	550	14.62	3.34	
個別關懷	男	503	19.93	3.88	4.45**
	女	550	18.50	4.11	
轉型領導總層面	男	503	85.65	15.07	4.80**
	女	550	81.14	15.39	
主動例外管理	男	503	14.91	2.73	3.72**
	女	550	14.28	2.80	
被動例外管理	男	503	21.24	6.08	1.53**
	女	550	20.71	5.23	
條件式酬賞	男	503	11.86	2.13	4.69**
	女	550	11.24	2.16	
互易領導總層面	男	503	48.01	7.36	5.83**
	女	550	46.22	5.83	

** $p < .01$

二、年齡

(一) 轉型領導

由表 44、45 顯示，不同年齡在領導行為的轉型領導總層面，其 F 值為 (2.30) 未達顯著水準，顯示不同年齡在領導行為的轉型領導總層面未具有顯著差異。

在轉型領導的四個分層面的「魅力激發」、「智能啓發」、「個別關懷」其 F 值 (分別為 1.44、1.68、2.01) 均未達顯著水準，顯示不同年齡的轉型領導在「魅力激發」、「智能啓發」、「個別關懷」均未達顯著差異；不同年齡在領導行為的轉型領導的「型塑願景」其 F 值為 (3.20) 達 .05 顯著水準，顯示不同年齡的轉型領導在「型塑願景」達顯著差異。

(二) 互易領導

由表 44、45 顯示，不同年齡在領導行為的互易領導總層面，其 F 值為 (0.78) 未達顯著水準，顯示不同年齡在領導行為的互易領導總層面未具有顯著差異。

在互易領導的三個分層面上「被動例外管理」、「條件式酬賞」其 F 值 (分別

為 1.07、0.51) 均未達顯著水準，顯示不同年齡的互易領導在「被動例外管理」、「條件式酬賞」均未達顯著差異；不同年齡在領導行為的互易領導的「主動例外管理」其 F 值為 (2.73) 達 .05 顯著水準，顯示不同年齡的互易領導在「主動例外管理」達顯著差異。

表 44 不同年齡在校長領導行為各層面之差異比較表

校長領導行為	年齡	人數	平均數	標準差
型塑願景	30 歲以下	150	24.53	4.42
	31~40 歲	428	24.82	4.54
	41~50 歲	351	25.23	4.56
	51 歲以上	124	26.02	3.77
魅力激發	30 歲以下	150	23.57	4.77
	31~40 歲	428	23.79	4.77
	41~50 歲	351	24.27	4.67
	51 歲以上	124	24.46	4.97
智能啓發	30 歲以下	150	14.66	3.37
	31~40 歲	428	15.00	3.35
	41~50 歲	351	15.14	3.39
	51 歲以上	124	15.54	3.22
個別關懷	30 歲以下	150	18.66	3.91
	31~40 歲	428	19.04	4.13
	41~50 歲	351	19.39	4.11
	51 歲以上	124	19.72	3.86
轉型領導總層面	30 歲以下	150	81.41	15.01
	31~40 歲	428	82.65	15.52
	41~50 歲	351	84.02	15.54
	51 歲以上	124	85.73	14.74
主動例外管理	30 歲以下	150	14.48	2.62
	31~40 歲	428	14.45	2.90
	41~50 歲	351	14.55	2.76
	51 歲以上	124	15.24	2.58
被動例外管理	30 歲以下	150	21.09	4.93
	31~40 歲	428	21.29	5.72
	41~50 歲	351	20.60	5.65
	51 歲以上	124	20.72	6.26
條件式酬賞	30 歲以下	150	11.44	2.17
	31~40 歲	428	11.49	2.14
	41~50 歲	351	11.57	2.19
	51 歲以上	124	11.73	2.18
互易領導總層面	30 歲以下	150	47.01	5.70
	31~40 歲	428	47.23	6.75
	41~50 歲	351	46.71	6.64
	51 歲以上	124	47.69	7.45

表 45 不同年齡在校長領導行為各層面之變異數摘要表

校長領導行為	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	事後比較
型塑願景	組間	189.72	3	63.24	3.20*	
	組內	20711.09	1049	19.74		
魅力激發	組間	98.04	3	32.68	1.44	
	組內	23782.95	1049	22.67		
智能啓發	組間	56.46	3	18.82	1.68	
	組內	11767.88	1049	11.22		
個別關懷	組間	99.66	3	33.22	2.01	
	組內	17295.33	1049	16.49		
轉型領導總層面	組間	1628.71	3	542.90	2.30	
	組內	247659.62	1049	236.09		
主動例外管理	組間	63.09	3	21.03	2.73*	
	組內	8085.22	1049	7.71		
被動例外管理	組間	103.11	3	34.37	1.07	
	組內	33556.44	1049	31.99		
條件式酬賞	組間	7.25	3	2.42	0.51	
	組內	4928.73	1049	4.70		
互易領導總層面	組間	103.83	3	34.61	0.78	
	組內	46590.63	1049.00	44.41		

* $p < .05$

三、本校服務年資

(一) 轉型領導

由表 46、47 顯示，不同服務年資在領導行為的轉型領導總層面，其 F 值為 (2.21) 未達顯著水準，顯示不同服務年資在領導行為的轉型領導總層面未具有顯著差異。

在轉型領導的四個分層面的「型塑願景」、「魅力激發」、「智能啓發」、「個別關懷」其 F 值 (分別為 2.43、2.17、2.21、1.45) 均未達顯著水準，顯示不同服務年資的轉型領導在「型塑願景」、「魅力激發」、「智啓發」、「個別關懷」均未達顯著差異。

(二) 互易領導

由表 46、47 顯示，不同服務年資在領導行為的互易領導總層面，其 F 值為 (0.44) 未達顯著水準，顯示不同服務年資在領導行為的互易領導總層面未具有

顯著差異。

在互易領導的三個分層面上「主動例外管理」、「被動例外管理」、「條件式酬賞」其 F 值（分別為 2.05、1.62、0.15）均未達顯著水準，顯示不同服務年資的互易領導在「主動例外管理」、「被動例外管理」、「條件式酬賞」均未達顯著差異。

表 46 不同服務年資在校長領導行為各層面之差異比較表

校長領導行為	年資	人數	平均數	標準差
型塑願景	不滿 5 年	307	25.23	4.14
	6~10 年	276	24.57	4.85
	11~15 年	241	24.89	4.62
	16 年以上	229	25.58	4.15
魅力激發	不滿 5 年	307	24.35	4.43
	6~10 年	276	23.68	4.89
	11~15 年	241	23.55	4.92
	16 年以上	229	24.38	4.84
智能啟發	不滿 5 年	307	15.09	3.28
	6~10 年	276	14.85	3.50
	11~15 年	241	14.83	3.30
	16 年以上	229	15.52	3.30
個別關懷	不滿 5 年	307	19.24	3.84
	6~10 年	276	18.93	4.24
	11~15 年	241	18.99	4.21
	16 年以上	229	19.62	3.97
轉型領導總層面	不滿 5 年	307	83.91	14.34
	6~10 年	276	82.02	16.21
	11~15 年	241	82.26	15.97
	16 年以上	229	85.10	15.02
主動例外管理	不滿 5 年	307	14.56	2.77
	6~10 年	276	14.32	3.01
	11~15 年	241	14.58	2.53
	16 年以上	229	14.93	2.75
被動例外管理	不滿 5 年	307	20.96	5.17
	6~10 年	276	21.17	5.76
	11~15 年	241	21.37	5.56
	16 年以上	229	20.29	6.21
條件式酬賞	不滿 5 年	307	11.58	2.14
	6~10 年	276	11.57	2.19
	11~15 年	241	11.47	2.13
	16 年以上	229	11.50	2.22
互易領導總層面	不滿 5 年	307	47.10	6.10
	6~10 年	276	47.05	6.72
	11~15 年	241	47.42	6.66
	16 年以上	229	46.72	7.30

表 47 不同服務年資在校長領導行為各層面之變異數摘要表

校長領導行為	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	事後比較
型塑願景	組間	144.12	3	48.04	2.43	
	組內	20756.68	1049	19.79		
魅力激發	組間	147.38	3	49.13	2.17	
	組內	23733.61	1049	22.62		
智能啓發	組間	74.27	3	24.76	2.21	
	組內	11750.08	1049	11.20		
個別關懷	組間	71.89	3	23.96	1.45	
	組內	17323.10	1049	16.51		
轉型領導總層面	組間	1564.26	3	521.42	2.21	
	組內	247724.07	1049	236.15		
主動例外管理	組間	47.54	3	15.85	2.05	
	組內	8100.77	1049	7.72		
被動例外管理	組間	155.11	3	51.70	1.62	
	組內	33504.45	1049	31.94		
條件式酬賞	組間	2.17	3	0.72	0.15	
	組內	4933.81	1049	4.70		
互易領導總層面	組間	58.39	3	19.46	0.44	
	組內	46636.07	1049	44.46		

四、職務

(一) 轉型領導

由表 48、49 顯示，不同職務在領導行為的轉型領導總層面，其 F 值為 (23.07) 達 .001 顯著水準，顯示不同職務在領導行為的轉型領導總層面具有顯著差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長，教師兼組長大於班級導師、科任教師。

在轉型領導的四個分層面的「型塑願景」、「魅力激發」、「智能啓發」、「個別關懷」其 F 值 (分別為 17.17、17.12、21.49、24.27) 均達 .001 顯著水準，顯示不同職務的轉型領導在「型塑願景」、「魅力激發」、「智能啓發」、「個別關懷」均達顯著差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，「型塑願景」的教師兼主任、教師兼組長大於班級導師、科任教師；「魅力激發」、「智能啓發」、「個別關懷」的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長，教師兼組長大於班級導師、科任教師。

(二) 互易領導

由表 48、49 顯示，不同職務在領導行為的互易領導總層面，其 F 值為 (3.12) 達 .05 顯著水準，顯示不同職務在領導行為的互易領導總層面具有顯著差異。

在互易領導的三個分層面上「被動例外管理」其 F 值為 (1.86) 未達顯著水

準，顯示不同職務的互易領導在「被動例外管理」未達顯著差異；不同職務在領導行為的互易領導的「主動例外管理」、「條件式酬賞」其 F 值(分別為 16.99、13.84)均達 .001 顯著水準，顯示不同職務的互易領導在「主動例外管理」、「條件式酬賞」均達顯著差異，進一步進行 Scheffé 法的事後比較，「主動例外管理」的教師兼主任、教師兼組長大於班級導師、科任教師；「條件式酬賞」的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長。

表 48 不同職務在校長領導行為各層面之差異比較表

校長領導行為	職務	人數	平均數	標準差
型塑願景	班級導師	383	24.43	4.46
	科任教師	262	24.23	4.72
	教師兼組長	237	25.67	4.50
	教師兼主任	171	26.87	3.19
魅力激發	班級導師	383	23.31	4.79
	科任教師	262	23.24	4.84
	教師兼組長	237	24.46	4.84
	教師兼主任	171	26.06	3.73
智能啓發	班級導師	383	14.50	3.31
	科任教師	262	14.40	3.45
	教師兼組長	237	15.60	3.31
	教師兼主任	171	16.56	2.75
個別關懷	班級導師	383	18.54	4.05
	科任教師	262	18.34	4.25
	教師兼組長	237	19.66	3.94
	教師兼主任	171	21.25	3.08
轉型領導總層面	班級導師	383	80.78	15.22
	科任教師	262	80.21	15.99
	教師兼組長	237	85.39	15.32
	教師兼主任	171	90.74	11.70
主動例外管理	班級導師	383	14.13	2.66
	科任教師	262	14.12	2.80
	教師兼組長	237	15.06	2.95
	教師兼主任	171	15.63	2.39
被動例外管理	班級導師	383	21.26	5.70
	科任教師	262	21.16	5.59
	教師兼組長	237	20.92	5.75
	教師兼主任	171	20.08	5.49
條件式酬賞	班級導師	383	11.26	2.11
	科任教師	262	11.24	2.26
	教師兼組長	237	11.65	2.21
	教師兼主任	171	12.42	1.83
互易領導總層面	班級導師	383	46.65	6.37
	科任教師	262	46.52	6.84
	教師兼組長	237	47.63	7.22
	教師兼主任	171	48.13	6.07

表 49 不同職務在校長領導行為各層面之變異數摘要表

校長領導行為	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	事後比較
型塑願景	組間	978.39	3	326.13	17.17***	4,3>1,2
	組內	19922.41	1049	18.99		
魅力激發	組間	1114.86	3	371.62	17.12***	4>1,2,3 3>1,2
	組內	22766.13	1049	21.70		
智能啓發	組間	684.75	3	228.25	21.49***	4>1,2,3 3>1,2
	組內	11139.60	1049	10.62		
個別關懷	組間	1129.20	3	376.40	24.27***	4>1,2,3 3>1,2
	組內	16265.79	1049	15.51		
轉型領導總層面	組間	15427.63	3	5142.54	23.07***	4>1,2,3 3>1,2
	組內	233860.70	1049	222.94		
主動例外管理	組間	377.64	3	125.88	16.99***	4,3>1,2
	組內	7770.66	1049	7.41		
被動例外管理	組間	177.72	3	59.24	1.86	
	組內	33481.83	1049	31.92		
條件式酬賞	組間	187.94	3	62.65	13.84***	4>1,2,3
	組內	4748.04	1049	4.53		
互易領導總層面	組間	413.45	3	137.82	3.12*	
	組內	46281.01	1049	44.12		

* $p < .05$ *** $p < .001$

五、學歷

(一) 轉型領導

由表 50、51 顯示，不同學歷在領導行為的轉型領導總層面，其 F 值為 (0.97) 未達顯著水準，顯示不同學歷在領導行為的轉型領導總層面未具有顯著差異。

在轉型領導的四個分層面的「型塑願景」、「魅力激發」、「智能啓發」、「個別關懷」其 F 值 (分別為 2.41、1.31、1.25、0.99) 均未達顯著水準，顯示不同學歷的轉型領導在「型塑願景」、「魅力激發」、「智能啓發」、「個別關懷」均未達顯著差異。

(二) 互易領導

由表 50、51 顯示，不同學歷在領導行為的互易領導總層面，其 F 值為 (2.16) 未達顯著水準，顯示不同學歷在領導行為的互易領導總層面未具有顯著差異。

在互易領導的三個分層面上「條件式酬賞」其 F 值為 (0.43) 未達顯著水準，顯示不同學歷的互易領導在「條件式酬賞」未達顯著差異；不同學歷在領導行為的互易領導的「主動例外管理」、「被動例外管理」其 F 值 (分別為 6.29、3.09) 分別達 .01 與 .05 顯著水準，顯示不同學歷的互易領導在「主動例外管理」、「被動例外管理」達顯著差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，「主動例外管理」的一般大學大於師範院校、研究所以上；「被動例外管理」的師範院校大於研究所以上。

表 50 不同學歷在校長領導行為各層面之差異比較表

校長領導行為	學歷	人數	平均數	標準差
型塑願景	師範院校	149	24.40	4.71
	一般大學	266	25.39	4.28
	研究所以上	638	25.07	4.46
魅力激發	師範院校	149	23.54	4.93
	一般大學	266	23.83	4.65
	研究所以上	638	24.18	4.77
智能啟發	師範院校	149	14.78	3.42
	一般大學	266	15.30	3.21
	研究所以上	638	15.02	3.39
個別關懷	師範院校	149	18.96	4.14
	一般大學	266	18.97	4.21
	研究所以上	638	19.32	3.99
轉型領導總層面	師範院校	149	81.67	15.99
	一般大學	266	83.49	14.95
	研究所以上	638	83.59	15.44
主動例外管理	師範院校	149	14.20	2.76
	一般大學	266	15.08	2.70
	研究所以上	638	14.46	2.80
被動例外管理	師範院校	149	21.97	5.28
	一般大學	266	21.04	5.97
	研究所以上	638	20.70	5.59
條件式酬賞	師範院校	149	11.53	2.22
	一般大學	266	11.43	2.18
	研究所以上	638	11.58	2.15
互易領導總層面	師範院校	149	47.70	6.78
	一般大學	266	47.55	7.06
	研究所以上	638	46.74	6.45

表 51 不同學歷在校長領導行為各層面之變異數摘要表

校長領導行為	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	事後比較
型塑願景	組間	95.51	2	47.76	2.41	
	組內	20805.29	1050	19.81		
魅力激發	組間	59.56	2	29.78	1.31	
	組內	23821.43	1050	22.69		
智能啟發	組間	28.07	2	14.04	1.25	
	組內	11796.28	1050	11.23		
個別關懷	組間	32.70	2	16.35	0.99	
	組內	17362.29	1050	16.54		
轉型領導總層面	組間	458.75	2	229.37	0.97	
	組內	248829.58	1050	236.98		
主動例外管理	組間	96.41	2	48.20	6.29**	2>1,3
	組內	8051.90	1050	7.67		
被動例外管理	組間	197.17	2	98.58	3.09*	1>3
	組內	33462.39	1050	31.87		
條件式酬賞	組間	4.01	2	2.00	0.43	
	組內	4931.98	1050	4.70		
互易領導總層面	組間	191.52	2	95.76	2.16	
	組內	46502.93	1050	44.29		

* $p < .05$ ** $p < .01$

六、學校公私立別

(一) 轉型領導

由表 52 顯示，不同學校公私立別在領導行為的轉型領導總層面，其 t 值為 (-4.60) 達顯著水準，顯示不同學校公私立別在領導行為的轉型領導總層面具有顯著差異。在平均數比較上，私立平均數高於公立。

在轉型領導的四個分層面的「型塑願景」、「魅力激發」、「智能啟發」、「個別關懷」其 t 值 (分別為 -7.14、-2.12、-5.67、-2.87) 均達 .01 或 .05 顯著水準，顯示不同學校公私立別的轉型領導在「型塑願景」、「魅力激發」、「智能啟發」、「個別關懷」均達顯著差異；在平均數比較上，私立平均數皆高於公立。

(二) 互易領導

由表 52 顯示，不同學校公私立別在領導行為的互易領導總層面，其 t 值為 (-1.31) 未達顯著水準，顯示不同學校公私立別在領導行為的互易領導總層面未具有顯著差異。

在互易領導的三個分層面的「條件式酬賞」其 t 值為 (-1.63) 未達顯著水準，顯示不同學校公私立別的轉型領導在「條件式酬賞」未達顯著差異。

在「主動例外管理」、「被動例外管理」其 t 值（分別為-9.03、3.37）均達 .01 顯著水準，顯示不同學校公私立別的轉型領導在「主動例外管理」、「被動例外管理」達顯著差異；在平均數比較上，公立平均數皆高於私立。

表 52 不同學校公私立別在校長領導行為各層面之差異比較表

校長領導行為	類別	人數	平均數	標準差	t 值
型塑願景	公立	682	24.38	4.60	-7.14**
	私立	371	26.29	3.89	
魅力激發	公立	682	23.77	4.83	-2.12*
	私立	371	24.42	4.62	
智能啓發	公立	682	14.63	3.37	-5.67**
	私立	371	15.84	3.18	
個別關懷	公立	682	18.92	4.08	-2.87**
	私立	371	19.67	4.01	
轉型領導總層面	公立	682	81.70	15.65	-4.60**
	私立	371	86.22	14.48	
主動例外管理	公立	682	15.93	2.69	-9.03**
	私立	371	15.59	2.67	
被動例外管理	公立	682	21.39	5.32	3.37**
	私立	371	20.17	6.16	
條件式酬賞	公立	682	11.45	2.12	-1.63
	私立	371	11.68	2.25	
互易領導總層面	公立	682	46.88	6.24	-1.31
	私立	371	47.44	7.37	

* $p < .05$ ** $p < .01$

七、學校位置

(一) 轉型領導

由表 53 顯示，不同學校位置在領導行為的轉型領導總層面，其 t 值為 (-1.86) 未達顯著水準，顯示不同學校位置在領導行為的轉型領導總層面未具有顯著差異。

在轉型領導的四個分層面的「魅力激發」、「個別關懷」其 t 值（分別為-1.64、-0.69）均未達顯著水準，顯示不同學校位置的轉型領導在「魅力激發」、「個別關

懷」均未達顯著差異；在「型塑願景」、「智能啓發」其 t 值（分別為-2.31、-2.32）均達 .05 顯著水準，顯示不同學校位置的轉型領導在「型塑願景」、「智能啓發」均達顯著差異，在平均數比較上，鄉鎮平均數皆高於市區。

(二)互易領導

由表 53 顯示，不同學校位置在領導行為的互易領導總層面，其 t 值為(0.78) 未達顯著水準，顯示不同學校位置在領導行為的互易領導總層面未具有顯著差異。

在互易領導的三個分層面的「主動例外管理」、「被動例外管理」、「條件式酬賞」其 t 值（分別為 -3.65、 3.95、 -3.20）均達 .01 顯著水準，顯示不同學校位置的轉型領導在「主動例外管理」、「被動例外管理」、「條件式酬賞」均達顯著差異；在平均數比較上，「主動例外管理」、「條件式酬賞」，鄉鎮平均數皆高於市區。而「被動例外管理」則市區平均數高於鄉鎮。

表 53 不同學校位置在校長領導行為各層面之差異比較表

校長領導行為	位置	人數	平均數	標準差	t 值
型塑願景	市區	738	24.85	4.48	-2.31*
	鄉鎮	315	25.54	4.36	
魅力激發	市區	738	23.84	4.87	-1.64
	鄉鎮	315	24.37	4.50	
智能啓發	市區	738	14.90	3.36	-2.32*
	鄉鎮	315	15.43	3.32	
個別關懷	市區	738	19.13	4.09	-0.69
	鄉鎮	315	19.31	4.02	
轉型領導總層面	市區	738	82.72	15.59	-1.86
	鄉鎮	315	84.64	14.86	
主動例外管理	市區	738	14.38	2.71	-3.65**
	鄉鎮	315	15.06	2.90	
被動例外管理	市區	738	21.41	5.54	3.95**
	鄉鎮	315	19.92	5.81	
條件式酬賞	市區	738	11.40	2.17	-3.20**
	鄉鎮	315	11.86	2.12	
互易領導總層面	市區	738	47.18	6.53	0.78
	鄉鎮	315	46.83	6.96	

* $p < .05$ ** $p < .01$

八、學校規模

(一)轉型領導

由表 54、55 顯示，不同學校規模在領導行為的轉型領導總層面，其 F 值為 (3.40) 達 .05 顯著水準，顯示不同學校規模在領導行為的轉型領導總層面具有

顯著差異，進一步進行 Scheffé 法的事後比較，大型大於中型。

在轉型領導的四個分層面的「智能啓發」、「個別關懷」其 F 值（分別為 2.08、2.81）均未達顯著水準，顯示不同學校規模的轉型領導在「智能啓發」、「個別關懷」均未達顯著差異；不同學校規模在領導行為的轉型領導的「型塑願景」、「魅力激發」其 F 值（分別為 3.77、3.37）均達 .05 顯著水準，顯示不同學校規模的轉型領導在「型塑願景」、「魅力激發」達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，大型皆高於中型。

(二)互易領導

由表 54、55 顯示，不同學校規模在領導行為的互易領導總層面，其 F 值為 (2.49) 未達顯著水準，顯示不同學校規模在領導行為的互易領導總層面未具有顯著差異。

在互易領導的三個分層面上「主動例外管理」、「被動例外管理」、「條件式酬賞」其 F 值（分別為 1.35、1.39、0.62）均未達顯著水準，顯示不同學校規模的互易領導在「主動例外管理」、「被動例外管理」、「條件式酬賞」均未達顯著差異。

表 54 不同學校規模在校長領導行為各層面之差異比較表

校長領導行為	規模	人數	平均數	標準差
型塑願景	小型(36 班以下)	300	25.11	4.52
	中型(37~59 班)	446	24.67	4.55
	大型(60 班以上)	307	25.57	4.22
魅力激發	小型(36 班以下)	300	24.01	4.49
	中型(37~59 班)	446	23.62	4.93
	大型(60 班以上)	307	24.53	4.75
智能啓發	小型(36 班以下)	300	15.26	3.44
	中型(37~59 班)	446	14.81	3.24
	大型(60 班以上)	307	15.22	3.41
個別關懷	小型(36 班以下)	300	19.26	3.94
	中型(37~59 班)	446	18.87	4.06
	大型(60 班以上)	307	19.57	4.18
轉型領導總層面	小型(36 班以下)	300	83.64	15.07
	中型(37~59 班)	446	81.96	15.43
	大型(60 班以上)	307	84.89	15.53
主動例外管理	小型(36 班以下)	300	14.79	2.82
	中型(37~59 班)	446	14.55	2.68
	大型(60 班以上)	307	14.43	2.89
被動例外管理	小型(36 班以下)	300	21.42	5.90
	中型(37~59 班)	446	20.73	5.47
	大型(60 班以上)	307	20.85	5.67
條件式酬賞	小型(36 班以下)	300	11.59	2.30
	中型(37~59 班)	446	11.45	2.03
	大型(60 班以上)	307	11.61	2.23
互易領導總層面	小型(36 班以下)	300	47.80	7.06
	中型(37~59 班)	446	46.73	6.23
	大型(60 班以上)	307	46.89	6.83

表 55 不同學校規模在校長領導行為各層面之變異數摘要表

校長領導行為	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	事後比較
型塑願景	組間	148.83	2	74.42	3.77*	3>2
	組內	20751.97	1050	19.76		
魅力激發	組間	152.43	2	76.21	3.37*	3>2
	組內	23728.56	1050	22.60		
智能啟發	組間	46.70	2	23.35	2.08	
	組內	11777.65	1050	11.22		
個別關懷	組間	92.58	2	46.29	2.81	
	組內	17302.41	1050	16.48		
轉型領導總層面	組間	1605.27	2	802.63	3.40*	3>2
	組內	247683.06	1050	235.89		
主動例外管理	組間	20.93	2	10.46	1.35	
	組內	8127.38	1050	7.74		
被動例外管理	組間	88.99	2	44.49	1.39	
	組內	33570.57	1050	31.97		
條件式酬賞	組間	5.79	2	2.90	0.62	
	組內	4930.19	1050	4.70		
互易領導總層面	組間	220.68	2	110.34	2.49	
	組內	46473.78	1050	44.26		

* $p < .05$

第三節 不同教師背景變項下教師組織承諾之差異分析

一、性別

(一)態度型承諾

由表 56 顯示，不同性別在教師組織承諾的態度型承諾總層面，其 t 值為(5.04) 達 .01 顯著水準，顯示不同性別在教師組織承諾的態度型承諾總層面具有顯著差異；在平均數比較上，男性平均數高於女性。

在態度型承諾的三個分層面的「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」其 t 值(分別為 4.31、5.31、2.98)均達 .01 顯著水準，顯示不同性別的態度型承諾在「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」均達顯著差異；在平均數比較上，男性平均數皆高於女性。

(二)交換型承諾

由表 56 顯示，不同性別在教師組織承諾的交換型承諾總層面，其 t 值為(4.75) 達 .01 顯著水準，顯示不同性別在教師組織承諾的交換型承諾總層面具有顯著差異；在平均數比較上，男性平均數高於女性。

在交換型承諾的二個分層面的「公平互惠」、「投入成本」其 t 值(分別為 4.29、3.57) 均達 .01 顯著水準，顯示不同性別的交換型承諾在「公平互惠」、「投入成本」均達顯著差異；在平均數比較上，男性平均數皆高於女性。

表 56 不同性別在教師組織承諾各層面之差異比較表

教師組織承諾	性別	人數	平均數	標準差	t 值
組織認同	男	503	20.86	3.60	4.31**
	女	550	19.92	3.48	
努力意願	男	503	25.28	3.79	5.31**
	女	550	24.03	3.84	
留職傾向	男	503	7.85	2.02	2.98**
	女	550	7.48	1.98	
態度型承諾總層面	男	503	53.99	8.38	5.04**
	女	550	51.43	8.04	
公平互惠	男	503	20.14	3.25	4.29**
	女	550	19.28	3.23	
投入成本	男	503	12.70	3.07	3.57**
	女	550	12.05	2.77	
交換型承諾總層面	男	503	32.84	5.34	4.75**
	女	550	31.34	4.93	

** $p < .01$

二、年齡

(一)態度型承諾

由表 57、58 顯示，不同年齡在教師組織承諾的態度型承諾總層面，其 F 值為(28.04) 達 .001 顯著水準，顯示不同年齡在教師組織承諾的態度型承諾總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，51 歲以上大於 30 歲以下、31~40 歲、41~50 歲；41~50 歲大於 30 歲以下、31~40 歲。

在態度型承諾的三個分層面的「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」其 F 值(分別為 17.55、26.75、18.95) 均達 .001 顯著水準，顯示不同年齡的態度型承諾在「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé

法的事後比較，51 歲以上皆大於 30 歲以下、31~40 歲、41~50 歲；41~50 歲皆大於 30 歲以下、31~40 歲。

(二)交換型承諾

由表 57、58 顯示，不同年齡在教師組織承諾的交換型承諾總層面，其 F 值為 (13.80) 達 .001 顯著水準，顯示不同年齡在交換型承諾總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，51 歲以上大於 30 歲以下、31~40 歲、41~50 歲；41~50 歲大於 30 歲以下。

在交換型承諾的二個分層面的「公平互惠」、「投入成本」其 F 值(分別為 13.10、6.41)均達 .001 顯著水準，顯示不同年齡的交換型承諾在「公平互惠」、「投入成本」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，「公平互惠」層面的 51 歲以上大於 30 歲以下、31~40 歲、41~50 歲；41~50 歲大於 30 歲以下；「投入成本」層面的 51 歲以上大於 30 歲以下、31~40 歲。

表 57 不同年齡在教師組織承諾各層面之差異比較表

教師組織承諾	年齡	人數	平均數	標準差
組織認同	30 歲以下	150	19.15	3.95
	31~40 歲	428	19.98	3.63
	41~50 歲	351	20.82	3.28
	51 歲以上	124	21.87	2.89
努力意願	30 歲以下	150	23.16	4.02
	31~40 歲	428	24.08	3.88
	41~50 歲	351	25.18	3.58
	51 歲以上	124	26.75	3.23
留職傾向	30 歲以下	150	7.03	2.02
	31~40 歲	428	7.38	2.01
	41~50 歲	351	7.95	1.90
	51 歲以上	124	8.53	1.86
態度型承諾總層面	30 歲以下	150	49.35	8.78
	31~40 歲	428	51.44	8.43
	41~50 歲	351	53.96	7.42
	51 歲以上	124	57.15	7.01
公平互惠	30 歲以下	150	18.80	3.43
	31~40 歲	428	19.41	3.39
	41~50 歲	351	19.95	2.90
	51 歲以上	124	21.05	3.13
投入成本	30 歲以下	150	11.93	2.67
	31~40 歲	428	12.10	2.87
	41~50 歲	351	12.57	3.07
	51 歲以上	124	13.22	2.87
交換型承諾總層面	30 歲以下	150	30.73	4.68
	31~40 歲	428	31.50	5.23
	41~50 歲	351	32.51	5.06
	51 歲以上	124	34.27	5.13

表 58 不同年齡在教師組織承諾各層面之變異數摘要表

教師組織承諾	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	事後比較
組織認同	組間	638.97	3.00	212.99	17.55***	4>1,2,3
	組內	12731.27	1049.00	12.14		3>1,2
努力意願	組間	1117.15	3.00	372.38	26.75***	4>1,2,3
	組內	14604.40	1049.00	13.92		3>1,2
留職傾向	組間	217.58	3.00	72.53	18.95***	4>1,2,3
	組內	4015.66	1049.00	3.83		3>1,2
態度型承諾總層面	組間	5381.07	3.00	1793.69	28.04***	4>1,2,3
	組內	67111.72	1049.00	63.98		3>1,2
公平互惠	組間	404.98	3.00	134.99	13.10***	4>1,2,3
	組內	10806.94	1049.00	10.30		3>1
投入成本	組間	162.91	3.00	54.30	6.41***	4>1,2
	組內	8888.51	1049.00	8.47		
交換型承諾總層面	組間	1071.46	3.00	357.15	13.80***	4>1,2,3
	組內	27158.23	1049.00	25.89		3>1

*** $p < .001$

三、本校服務年資

(一)態度型承諾

由表 59、60 顯示，不同服務年資在教師組織承諾的態度型承諾總層面，其 F 值為 (18.74) 達 .001 顯著水準，顯示不同服務年資在教師組織承諾的態度型承諾總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年、11~15 年；11~15 年大於不滿 5 年、6~10 年。

在態度型承諾的三個分層面的「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」其 F 值 (分別為 11.42、17.48、15.68) 均達 .001 顯著水準，顯示不同服務年資的態度型承諾在「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「組織認同」的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年，11~15 年大於 6~10 年；在「努力意願」的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年、11~15 年，11~15 年大於不滿 5 年、6~10 年；在「留職傾向」的 16 年以上、11~15 年大於不滿 5 年、6~10 年。

(二)交換型承諾

由表 59、60 顯示，不同服務年資在教師組織承諾的交換型承諾總層面，其 F 值為 (12.26) 達 .001 顯著水準，顯示不同服務年資在交換型承諾總層面具有顯

著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，16 年以上、11~15 年大於不滿 5 年、6~10 年。

在交換型承諾的二個分層面之「公平互惠」、「投入成本」其 F 值(分別為 10.37、7.73) 均達 .001 顯著水準，顯示不同服務年資的交換型承諾在「公平互惠」、「投入成本」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，「公平互惠」層面的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年；「投入成本」層面的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年，11~15 年大於不滿 5 年。

表 59 不同服務年資在教師組織承諾各層面之差異比較表

教師組織承諾	年資	人數	平均數	標準差
組織認同	不滿 5 年	307	20.07	3.62
	6~10 年	276	19.67	3.89
	11~15 年	241	20.55	3.21
	16 年以上	229	21.41	3.18
努力意願	不滿 5 年	307	23.96	3.84
	6~10 年	276	23.94	4.12
	11~15 年	241	24.93	3.58
	16 年以上	229	26.04	3.46
留職傾向	不滿 5 年	307	7.26	2.01
	6~10 年	276	7.34	2.12
	11~15 年	241	7.94	1.83
	16 年以上	229	8.27	1.85
態度型承諾總層面	不滿 5 年	307	51.28	8.35
	6~10 年	276	50.95	8.95
	11~15 年	241	53.42	7.45
	16 年以上	229	55.73	7.29
公平互惠	不滿 5 年	307	19.34	3.31
	6~10 年	276	19.15	3.50
	11~15 年	241	19.90	2.91
	16 年以上	229	20.61	3.07
投入成本	不滿 5 年	307	11.83	2.77
	6~10 年	276	12.19	2.94
	11~15 年	241	12.71	2.83
	16 年以上	229	12.92	3.11
交換型承諾總層面	不滿 5 年	307	31.17	4.84
	6~10 年	276	31.34	5.43
	11~15 年	241	32.61	4.86
	16 年以上	229	33.53	5.28

表 60 不同服務年資在教師組織承諾各層面之變異數摘要表

教師組織承諾	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	事後比較
組織認同	組間	423.01	3	141.00	11.42***	4>1,2 3>2
	組內	12947.22	1049	12.34		
努力意願	組間	748.67	3	249.56	17.48***	4>1,2,3 3>1,2
	組內	14972.89	1049	14.27		
留職傾向	組間	181.70	3	60.57	15.68***	4,3>1,2
	組內	4051.54	1049	3.86		
態度型承諾總層面	組間	3687.11	3	1229.04	18.74***	4>1,2,3 3>1,2
	組內	68805.68	1049	65.59		
公平互惠	組間	323.05	3	107.68	10.37***	4>1,2
	組內	10888.87	1049	10.38		
投入成本	組間	195.77	3	65.26	7.73***	4>1,2 3>1
	組內	8855.65	1049	8.44		
交換型承諾總層面	組間	956.62	3	318.87	12.26***	4,3>1,2
	組內	27273.07	1049	26.00		

*** $p < .001$

四、職務

(一)態度型承諾

由表 61、62 顯示，不同職務在教師組織承諾的態度型承諾總層面，其 F 值為 (27.48) 達 .001 顯著水準，顯示不同職務在教師組織承諾的態度型承諾總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長，教師兼組長大於班級導師、科任教師。

在態度型承諾的三個分層面的「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」其 F 值 (分別為 15.51、35.41、10.65) 均達 .001 顯著水準，顯示不同職務的態度型承諾在「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「組織認同」層面的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長，教師兼組長大於班級導師；在「努力意願」層面的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長，教師兼組長大於班級導師、科任教師；在「留職傾向」層面的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長。

(二)交換型承諾

由表 61、62 顯示，不同職務在教師組織承諾的交換型承諾總層面，其 F 值為 (16.44) 達 .001 顯著水準，顯示不同職務在交換型承諾總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長。

在交換型承諾的二個分層面之「公平互惠」、「投入成本」其 F 值(分別為 16.93、7.62)均達 .001 顯著水準，顯示不同職務的交換型承諾在「公平互惠」、「投入成本」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，「公平互惠」、「投入成本」層面的教師兼主任皆大於班級導師、科任教師、教師兼組長。

表 61 不同職務在教師組織承諾各層面之差異比較表

教師組織承諾	職務	人數	平均數	標準差
組織認同	班級導師	383	19.86	3.55
	科任教師	262	19.84	3.82
	教師兼組長	237	20.70	3.46
	教師兼主任	171	21.84	2.83
努力意願	班級導師	383	23.69	3.81
	科任教師	262	23.95	3.82
	教師兼組長	237	25.26	3.78
	教師兼主任	171	26.91	3.04
留職傾向	班級導師	383	7.45	2.04
	科任教師	262	7.44	2.07
	教師兼組長	237	7.68	1.97
	教師兼主任	171	8.41	1.70
態度型承諾總層面	班級導師	383	50.99	8.21
	科任教師	262	51.24	8.51
	教師兼組長	237	53.65	8.01
	教師兼主任	171	57.16	6.60
公平互惠	班級導師	383	19.13	3.12
	科任教師	262	19.45	3.48
	教師兼組長	237	19.81	3.23
	教師兼主任	171	21.18	2.81
投入成本	班級導師	383	12.19	2.76
	科任教師	262	12.26	2.96
	教師兼組長	237	12.06	3.08
	教師兼主任	171	13.32	2.90
交換型承諾總層面	班級導師	383	31.32	4.82
	科任教師	262	31.71	5.45
	教師兼組長	237	31.87	5.27
	教師兼主任	171	34.50	4.72

表 62 不同職務在教師組織承諾各層面之變異數摘要表

教師組織承諾	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
組織認同	組間	567.81	3	189.27	15.51***	4>1,2,3
	組內	12802.43	1049	12.20		3>1
努力意願	組間	1445.81	3	481.94	35.41***	4>1,2,3
	組內	14275.74	1049	13.61		3>1,2
留職傾向	組間	125.13	3	41.71	10.65***	4>1,2,3
	組內	4108.11	1049	3.92		
態度型承諾總層面	組間	5282.50	3	1760.83	27.48***	4>1,2,3
	組內	67210.28	1049	64.07		3>1,2
公平互惠	組間	517.89	3	172.63	16.93***	4>1,2,3
	組內	10694.03	1049	10.19		
投入成本	組間	193.02	3	64.34	7.62***	4>1,2,3
	組內	8858.40	1049	8.44		
交換型承諾總層面	組間	1267.70	3	422.57	16.44***	4>1,2,3
	組內	26962.00	1049	25.70		

*** $p < .001$

五、學歷

(一) 態度型承諾

由表 63、64 顯示，不同學歷在教師組織承諾的態度型承諾總層面，其 F 值為 (5.81) 達 .01 顯著水準，顯示不同學歷在教師組織承諾的態度型承諾總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，一般大學、研究所以上大於師範院校。

在態度型承諾的三個分層面的「留職傾向」其 F 值為 (0.96) 未達顯著水準，顯示不同學歷的態度型承諾在「留職傾向」未達顯著差異。在「組織認同」、「努力意願」其 F 值 (分別為 4.65、7.93) 分別達 .05 與 .01 顯著水準，顯示不同學歷的態度型承諾在「組織認同」、「努力意願」均達顯著差異，進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「組織認同」層面的研究所以上大於師範院校；在「努力意願」層面的一般大學、研究所以上大於師範院校。

(二) 交換型承諾

由表 63、64 顯示，不同學歷在教師組織承諾的交換型承諾總層面，其 F 值為 (1.27) 未達顯著水準，顯示不同學歷在交換型承諾總層面未具有顯著差異。

在交換型承諾的二個分層面之「公平互惠」、「投入成本」其 F 值(分別為 1.01、1.11) 均未達顯著水準，顯示不同學歷的交換型承諾在「公平互惠」、「投入成本」均未達顯著差異。

表 63 不同學歷在教師組織承諾各層面之差異比較表

教師組織承諾	學歷	人數	平均數	標準差
組織認同	師範院校	149	19.60	3.99
	一般大學	266	20.29	3.62
	研究所以上	638	20.58	3.41
努力意願	師範院校	149	23.47	4.22
	一般大學	266	24.85	3.79
	研究所以上	638	24.81	3.77
留職傾向	師範院校	149	7.48	2.01
	一般大學	266	7.61	2.01
	研究所以上	638	7.72	2.00
態度型承諾總層面	師範院校	149	50.54	9.17
	一般大學	266	52.76	8.47
	研究所以上	638	53.10	7.95
公平互惠	師範院校	149	19.34	3.38
	一般大學	266	19.74	3.34
	研究所以上	638	19.76	3.21
投入成本	師範院校	149	12.12	2.81
	一般大學	266	12.56	2.94
	研究所以上	638	12.34	2.96
交換型承諾總層面	師範院校	149	31.46	5.11
	一般大學	266	32.29	5.06
	研究所以上	638	32.10	5.24

表 64 不同學歷在教師組織承諾各層面之變異數摘要表

教師組織承諾	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
組織認同	組間	117.38	2	58.69	4.65*	3>1
	組內	13252.86	1050	12.62		
努力意願	組間	233.87	2	116.94	7.93**	2,3>1
	組內	15487.68	1050	14.75		
留職傾向	組間	7.74	2	3.87	0.96	
	組內	4225.50	1050	4.02		
態度型承諾總層面	組間	793.64	2	396.82	5.81**	2,3>1
	組內	71699.15	1050	68.28		
公平互惠	組間	21.46	2	10.73	1.01	
	組內	11190.47	1050	10.66		
投入成本	組間	19.07	2	9.53	1.11	
	組內	9032.35	1050	8.60		
交換型承諾總層面	組間	68.35	2	34.18	1.27	
	組內	28161.34	1050	26.82		

* $p < .05$ ** $p < .01$

六、學校公私立別

(一)態度型承諾

由表 65 顯示，不同學校公私立別在教師組織承諾的態度型承諾總層面，其 t 值為 (-2.87) 達 .01 顯著水準，顯示不同學校公私立別在教師組織承諾的態度型承諾總層面具有顯著差異，在平均數比較上，私立平均數高於公立。

在態度型承諾的三個分層面的「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」其 t 值 (分別為-6.79、-2.12、-5.67) 均達 .01 顯著水準，顯示不同學校公私立別的態度型承諾在「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」均達顯著差異；在平均數比較上，私立平均數皆高於公立。

(二)交換型承諾

由表 65 顯示，不同學校公私立別在教師組織承諾的交換型承諾總層面，其 t 值為 (3.37) 未達顯著水準，顯示不同學校公私立別在教師組織承諾的交換型承諾總層面未具有顯著差異。

在交換型承諾的二個分層面的「投入成本」其 t 值為 (-9.03) 未達顯著水準，顯示不同學校公私立別的交換型承諾在「投入成本」未達顯著差異。

在「公平互惠」其 t 值為 (-4.60) 達 .01 顯著水準，顯示不同學校公私立別的交換型承諾在「公平互惠」達顯著差異，在平均數比較上，私立平均數高於公立。

表 65 不同學校公私立別在教師組織承諾各層面之差異比較表

教師組織承諾	類別	人數	平均數	標準差	t 值
組織認同	公立	682	24.38	4.60	-6.79**
	私立	371	26.29	3.89	
努力意願	公立	682	23.77	4.83	-2.12**
	私立	371	24.42	4.62	
留職傾向	公立	682	14.63	3.37	-5.67**
	私立	371	15.84	3.18	
態度型承諾總層面	公立	682	18.92	4.08	-2.87**
	私立	371	19.67	4.01	
公平互惠	公立	682	81.70	15.65	-4.60**
	私立	371	86.22	14.48	
投入成本	公立	682	14.03	2.69	-9.03
	私立	371	15.59	2.67	
交換型承諾總層面	公立	682	21.39	5.32	3.37
	私立	371	20.17	6.16	

** $p < .01$

七、學校位置

(一) 態度型承諾

由表 66 顯示，不同學校位置在教師組織承諾的態度型承諾總層面，其 t 值為 (1.71) 未達顯著水準，顯示不同學校位置在教師組織承諾的態度型承諾總層面未具有顯著差異。

在態度型承諾的三個分層面的「努力意願」其 t 值為 (-0.12) 未達顯著水準，顯示不同學校位置在教師組織承諾的態度型承諾在「努力意願」未達顯著差異。在「組織認同」、「留職傾向」其 t 值 (分別為 2.44、2.96) 分別達 .05 與 .01 顯著水準，顯示不同學校位置在教師組織承諾在「組織認同」、「留職傾向」均達顯著差異，在平均數比較上，市區平均數皆高於鄉鎮。

(二) 交換型承諾

由表 66 顯示，不同學校位置在教師組織承諾的交換型承諾總層面，其 t 值為 (1.70) 未達顯著水準，顯示不同學校位置在教師組織承諾的交換型承諾總層面未具有顯著差異。

在交換型承諾的二個分層面的「公平互惠」、「投入成本」其 t 值 (分別為 1.80、0.99) 均未達顯著水準，顯示不同學校位置的交換型承諾在「公平互惠」、「投入成本」均未達顯著差異。

表 66 不同學校位置在教師組織承諾各層面之差異比較表

教師組織承諾	位置	人數	平均數	標準差	t 值
組織認同	市區	738	20.54	3.47	2.44*
	鄉鎮	315	19.96	3.75	
努力意願	市區	738	24.62	3.81	-0.12
	鄉鎮	315	24.65	4.00	
留職傾向	市區	738	7.78	1.97	2.96**
	鄉鎮	315	7.38	2.07	
態度型承諾總層面	市區	738	52.94	8.10	1.71
	鄉鎮	315	51.98	8.73	
公平互惠	市區	738	19.81	3.26	1.80
	鄉鎮	315	19.42	3.25	
投入成本	市區	738	12.42	3.04	0.99
	鄉鎮	315	12.23	2.66	
交換型承諾總層面	市區	738	32.23	5.28	1.70
	鄉鎮	315	31.64	4.92	

* $p < .05$ ** $p < .01$

八、學校規模

(一) 態度型承諾

由表 67、68 顯示，不同學校規模在教師組織承諾的態度型承諾總層面，其 F 值為 (8.10) 達 .01 顯著水準，顯示不同學校規模在教師組織承諾的態度型承諾總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，大型大於小型、中型。

在態度型承諾的三個分層面的「努力意願」其 F 值為 (1.16) 未達顯著水準，顯示不同學校規模的態度型承諾在「努力意願」未達顯著差異。在「組織認同」、「留職傾向」其 F 值 (分別為 16.29、6.65) 均達 .01 顯著水準，顯示不同學校規模的態度型承諾在「組織認同」、「留職傾向」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，大型皆大於小型、中型。

(二) 交換型承諾

由表 67、68 顯示，不同學校規模在教師組織承諾的交換型承諾總層面，其 F 值為 (3.01) 未達顯著水準，顯示不同學校規模在交換型承諾總層面未具有顯著差異。

在交換型承諾的二個分層面之「投入成本」其 F 值為 (0.21) 未達顯著水準，顯示不同學校規模的交換型承諾在「投入成本」未達顯著差異。在「公平互惠」其 F 值為 (7.27) 達 .01 顯著水準，顯示不同學校規模的交換型承諾在「公平互惠」達顯著差異，進一步進行 Scheffé 法的事後比較，大型大於小型、中型。

表 67 不同學校規模在教師組織承諾各層面之差異比較表

教師組織承諾	規模	人數	平均數	標準差
組織認同	小型(36 班以下)	300	19.80	3.88
	中型(37~59 班)	446	20.10	3.49
	大型(60 班以上)	307	21.31	3.15
努力意願	小型(36 班以下)	300	24.43	3.84
	中型(37~59 班)	446	24.58	3.87
	大型(60 班以上)	307	24.90	3.89
留職傾向	小型(36 班以下)	300	7.43	2.05
	中型(37~59 班)	446	7.58	1.95
	大型(60 班以上)	307	7.99	2.01
態度型承諾總層面	小型(36 班以下)	300	51.66	8.68
	中型(37~59 班)	446	52.26	8.12
	大型(60 班以上)	307	54.20	7.99
公平互惠	小型(36 班以下)	300	19.31	3.43
	中型(37~59 班)	446	19.55	3.16
	大型(60 班以上)	307	20.27	3.18
投入成本	小型(36 班以下)	300	12.43	2.89
	中型(37~59 班)	446	12.30	2.93
	大型(60 班以上)	307	12.39	2.98
交換型承諾總層面	小型(36 班以下)	300	31.74	5.26
	中型(37~59 班)	446	31.85	5.19
	大型(60 班以上)	307	32.66	5.06

表 68 不同學校規模在教師組織承諾各層面之變異數摘要表

教師組織承諾	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	事後比較
組織認同	組間	402.38	2	201.19	16.29**	3>1,2
	組內	12967.86	1050	12.35		
努力意願	組間	34.77	2	17.38	1.16	
	組內	15686.79	1050	14.94		
留職傾向	組間	52.97	2	26.48	6.65**	3>1,2
	組內	4180.27	1050	3.98		
態度型承諾總層面	組間	1100.92	2	550.46	8.10**	3>1,2
	組內	71391.86	1050	67.99		
公平互惠	組間	153.07	2	76.53	7.27**	3>1,2
	組內	11058.85	1050	10.53		
投入成本	組間	3.65	2	1.82	0.21	
	組內	9047.77	1050	8.62		
交換型承諾總層面	組間	160.75	2	80.38	3.01	
	組內	28068.94	1050	26.73		

** $p < .01$

第四節 不同教師背景變項下學校組織效能之差異分析

一、性別

由表 69 顯示，不同性別在學校組織效能的總層面，其 t 值為 (4.45) 達 0.1 顯著水準，顯示不同性別在學校組織效能的總層面具有顯著差異；在平均數比較上，男性平均數高於女性。

在學校組織效能的四個分層面的「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」其 t 值 (分別為 3.61、4.51、3.89、3.23) 均達 .01 顯著水準，顯示不同性別的學校組織效能在「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」均達顯著差異；在平均數比較上，男性平均數皆高於女性。

表 69 不同性別在學校組織效能各層面之差異比較表

學校組織效能	性別	人數	平均數	標準差	t 值
目標達成	男	503	11.05	2.22	3.61**
	女	549	10.56	2.15	
行政效率	男	503	15.54	2.80	4.51**
	女	550	14.77	2.70	
教師工作滿意	男	503	19.91	3.48	3.89**
	女	550	19.10	3.26	
組織適應力	男	503	11.26	2.13	3.23**
	女	550	10.85	2.02	
學校組織效能總層面	男	503	57.76	9.40	4.45**
	女	549	55.28	8.67	

** $p < .01$

二、年齡

由表 70、71 顯示，不同年齡在學校組織效能總層面，其 F 值為(10.92)達 .001 顯著水準，顯示不同年齡在學校組織效能總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，51 歲以上大於 30 歲以下、31~40 歲；41~50 歲大於 30 歲以下。

在學校組織效能的四個分層面的「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」其 F 值(分別為 5.73、9.00、8.54、11.17)均達 .001 顯著水準，顯示不同年齡的學校組織效能在「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「目標達成」層面的 41~50 歲、51 歲以上大於 30 歲以下；「行政效率」層面的 51 歲以上大於 30 歲以下、31~40 歲、41~50 歲，41~50 歲大於 30 歲以下；「教師工作滿意」、「組織適應力」的 41~50 歲、51 歲以上皆大於 30 歲以下、31~40 歲。

表 70 不同年齡在學校組織效能各層面之差異比較表

學校組織效能	年齡	人數	平均數	標準差
目標達成	30 歲以下	150	10.33	2.24
	31~40 歲	428	10.66	2.27
	41~50 歲	350	11.01	2.08
	51 歲以上	124	11.24	2.12
行政效率	30 歲以下	150	14.43	3.06
	31~40 歲	428	15.00	2.73
	41~50 歲	351	15.28	2.68
	51 歲以上	124	16.09	2.52
教師工作滿意	30 歲以下	150	18.75	3.62
	31~40 歲	428	19.17	3.44
	41~50 歲	351	19.85	3.14
	51 歲以上	124	20.45	3.30
組織適應力	30 歲以下	150	10.60	2.01
	31~40 歲	428	10.81	2.07
	41~50 歲	351	11.24	2.03
	51 歲以上	124	11.82	2.11
學校組織效能總層面	30 歲以下	150	54.11	9.34
	31~40 歲	428	55.64	9.14
	41~50 歲	350	57.38	8.64
	51 歲以上	124	59.60	8.94

表 71 不同年齡在學校組織效能各層面之變異數摘要表

學校組織效能	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
目標達成	組間	81.99	3.00	27.33	5.73***	3,4>1
	組內	4999.89	1048.00	4.77		
行政效率	組間	202.55	3.00	67.52	9.00***	4>1,2,3 3>1
	組內	7871.93	1049.00	7.50		
教師工作滿意	組間	287.90	3.00	95.97	8.54***	3,4>1,2
	組內	11793.22	1049.00	11.24		
組織適應力	組間	141.34	3.00	47.11	11.17***	3,4>1,2
	組內	4423.56	1049.00	4.22		
學校組織效能總層面	組間	2642.58	3.00	880.86	10.92***	4>1,2 3>1
	組內	84531.26	1048.00	80.66		

*** $p < .001$

三、本校服務年資

由表 72、73 顯示，不同服務年資在學校組織效能總層面，其 F 值為 (8.67) 達 .01 顯著水準，顯示不同服務年資在學校組織效能總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年、11~15 年。

在學校組織效能的四個分層面的「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」其 F 值 (分別為 2.90、7.48、6.87、11.65) 分別達 .05 或 .01 顯著水準，顯示不同服務年資的學校組織效能「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「行政效率」、「組織適應力」層面的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年、11~15 年；「教師工作滿意」層面的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年。

表 72 不同服務年資在學校組織效能各層面之差異比較表

學校組織效能	年資	人數	平均數	標準差
目標達成	不滿 5 年	307	10.73	2.31
	6~10 年	276	10.62	2.31
	11~15 年	241	10.73	2.06
	16 年以上	228	11.17	2.01
行政效率	不滿 5 年	307	14.88	2.82
	6~10 年	276	14.92	2.84
	11~15 年	241	15.00	2.62
	16 年以上	229	15.90	2.66
教師工作滿意	不滿 5 年	307	19.28	3.37
	6~10 年	276	18.97	3.65
	11~15 年	241	19.59	3.04
	16 年以上	229	20.28	3.30
組織適應力	不滿 5 年	307	10.87	2.02
	6~10 年	276	10.72	2.11
	11~15 年	241	10.98	1.97
	16 年以上	229	11.73	2.10
學校組織效能總層面	不滿 5 年	307	55.77	9.04
	6~10 年	276	55.24	9.56
	11~15 年	241	56.30	8.34
	16 年以上	228	59.07	8.96

表 73 不同服務年資在學校組織效能各層面之變異數摘要表

學校組織效能	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
目標達成	組間	41.83	3	13.94	2.90*	
	組內	5040.04	1048	4.81		
行政效率	組間	169.05	3	56.35	7.48**	4>1,2,3
	組內	7905.43	1049	7.54		
教師工作滿意	組間	232.75	3	77.58	6.87**	4>1,2
	組內	11848.38	1049	11.29		
組織適應力	組間	147.18	3	49.06	11.65**	4>1,2,3
	組內	4417.72	1049	4.21		
學校組織效能總層面	組間	2110.02	3	703.34	8.67**	4>1,2,3
	組內	85063.82	1048	81.17		

* $p < .05$ ** $p < .01$

四、職務

由表 74、75 顯示，不同職務在學校組織效能總層面，其 F 值為 (18.97) 達 .01 顯著水準，顯示不同職務在學校組織效能總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長，教師兼組長大於班級導師。

在學校組織效能的四個分層面的「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」其 F 值（分別為 9.53、26.10、15.30、8.06）均達 .01 顯著水準，顯示不同職務的學校組織效能在「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「目標達成」、「組織適應力」層面的教師兼主任大於班級導師、科任教師，教師兼組長大於班級導師；「行政效率」層面的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長，教師兼組長大於班級導師、科任教師；「教師工作滿意」層面的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長。

表 74 不同職務在學校組織效能各層面之差異比較表

學校組織效能	職務	人數	平均數	標準差
目標達成	班級導師	382	10.52	2.19
	科任教師	262	10.54	2.27
	教師兼組長	237	11.05	2.18
	教師兼主任	171	11.45	1.97
行政效率	班級導師	383	14.44	2.86
	科任教師	262	14.87	2.75
	教師兼組長	237	15.61	2.62
	教師兼主任	171	16.47	2.16
教師工作滿意	班級導師	383	18.97	3.37
	科任教師	262	19.23	3.46
	教師兼組長	237	19.54	3.36
	教師兼主任	171	20.99	2.92
組織適應力	班級導師	383	10.73	1.99
	科任教師	262	10.95	2.11
	教師兼組長	237	11.25	2.09
	教師兼主任	171	11.60	2.12
學校組織效能總層面	班級導師	382	54.65	8.92
	科任教師	262	55.59	9.25
	教師兼組長	237	57.45	9.10
	教師兼主任	171	60.51	7.87

表 75 不同職務在學校組織效能各層面之變異數摘要表

學校組織效能	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	事後比較
目標達成	組間	134.89	3	44.96	9.53**	4>1,2
	組內	4946.99	1048	4.72		
行政效率	組間	560.87	3	186.96	26.10**	4>1,2,3
	組內	7513.61	1049	7.16		
教師工作滿意	組間	506.32	3	168.77	15.30**	4>1,2,3
	組內	11574.81	1049	11.03		
組織適應力	組間	102.88	3	34.29	8.06**	4>1,2
	組內	4462.02	1049	4.25		
學校組織效能總層面	組間	4489.81	3	1496.60	18.97**	4>1,2,3
	組內	82684.02	1048	78.90		

** $p < .01$

五、學歷

由表 76、77 顯示，不同學歷在學校組織效能總層面，其 F 值為 (2.03) 未達顯著水準，顯示不同學歷在學校組織效能總層面未具有顯著差異。

在學校組織效能的四個分層面的「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」其 F 值 (分別為 1.07、1.91、1.14) 均未達顯著水準，顯示不同學歷的學校組織效能在「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」均未達顯著差異。在「目標達成」層面其 F 值為 (4.01) 達 .05 顯著水準，顯示不同學歷的學校組織效能在「目標達成」層面達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，研究所以上大於師範院校。

表 76 不同學歷在學校組織效能各層面之差異比較表

學校組織效能	學歷	人數	平均數	標準差
目標達成	師範院校	149	10.42	2.29
	一般大學	266	10.67	2.00
	研究所以上	637	10.94	2.25
行政效率	師範院校	149	14.83	3.15
	一般大學	266	15.19	2.74
	研究所以上	638	15.19	2.69
教師工作滿意	師範院校	149	19.14	3.71
	一般大學	266	19.30	3.39
	研究所以上	638	19.65	3.31
組織適應力	師範院校	149	10.81	2.26
	一般大學	266	11.12	2.06
	研究所以上	638	11.07	2.05
學校組織效能總層面	師範院校	149	82.01	13.38
	一般大學	266	85.05	12.49
	研究所以上	638	85.20	12.14

表 77 不同學歷在學校組織效能各層面之變異數摘要表

學校組織效能	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	事後比較
目標達成	組間	38.56	2	19.28	4.01*	3>1
	組內	5043.32	1049	4.81		
行政效率	組間	16.40	2	8.20	1.07	
	組內	8058.08	1050	7.67		
教師工作滿意	組間	43.79	2	21.90	1.91	
	組內	12037.33	1050	11.46		
組織適應力	組間	9.91	2	4.96	1.14	
	組內	4554.99	1050	4.34		
學校組織效能總層面	組間	335.33	2	167.67	2.03	
	組內	86838.50	1049	82.78		

* $p < .05$

六、學校公私立別

由表 78 顯示，不同學校公私立別在學校組織效能的總層面，其 t 值為 (-3.16) 達 .01 顯著水準，顯示不同學校公私立別在學校組織效能的總層面具有顯著差異，在平均數比較上，私立平均數高於公立。

在學校組織效能的四個分層面的「目標達成」其 t 值為 (1.56) 未達顯著水準，顯示不同學校公私立別的學校組織效能在「目標達成」未達顯著差異。在「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」其 t 值 (分別為-5.00、-2.84、-4.36) 均達 .01 顯著水準，顯示不同學校公私立別的學校組織效能在「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」均達顯著差異；在平均數比較上，私立平均數皆高於公立。

表 78 不同學校公私立別在學校組織效能各層面之差異比較表

學校組織效能	類別	人數	平均數	標準差	t 值
目標達成	公立	682	10.88	2.26	1.56
	私立	370	10.65	2.08	
行政效率	公立	682	14.83	2.76	-5.00**
	私立	371	15.71	2.71	
教師工作滿意	公立	682	19.27	3.32	-2.84**
	私立	371	19.89	3.48	
組織適應力	公立	682	10.84	2.02	-4.36**
	私立	371	11.42	2.15	
學校組織效能總層面	公立	682	55.82	8.98	-3.16**
	私立	370	57.67	9.23	

** $p < .01$

七、學校位置

由表 79 顯示，不同學校位置在學校組織效能的總層面，其 t 值為 (1.93) 未達顯著水準，顯示不同學校位置在學校組織效能的總層面未具有顯著差異。

在學校組織效能的四個分層面的「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」其 t 值 (分別為 -0.36、0.60、0.91) 均未達顯著水準，顯示不同學校位置的學校組織效能在「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」均未達顯著差異。在「目標達成」其 t 值為 (6.86) 達 .01 顯著水準，顯示不同學校位置的學校組織效能在「目標達成」達顯著差異；在平均數比較上，市區平均數高於鄉鎮。

表 79 不同學校位置在學校組織效能各層面之差異比較表

學校組織效能	位置	人數	平均數	標準差	t 值
目標達成	市區	737	11.09	2.12	6.86**
	鄉鎮	315	10.10	2.23	
行政效率	市區	738	15.12	2.72	-0.36
	鄉鎮	315	15.19	2.89	
教師工作滿意	市區	738	19.53	3.31	0.60
	鄉鎮	315	19.39	3.57	
組織適應力	市區	738	11.08	2.08	0.91
	鄉鎮	315	10.96	2.09	
學校組織效能總層面	市區	737	56.82	8.95	1.93
	鄉鎮	315	55.64	9.43	

** $p < .01$

八、學校規模

由表 80、81 顯示，不同學校規模在學校組織效能總層面，其 F 值為 (15.43) 達 .01 顯著水準，顯示不同學校規模在學校組織效能總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，大型大於小型、中型。

在學校組織效能的四個分層面的「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」其 F 值 (分別為 26.39、6.78、10.00、12.91) 均達 .01 顯著水準，顯示不同學校規模的學校組織效能在「目標達成」、「行政效率」、「教師工作

滿意」、「組織適應力」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」層面的大型均大於小型、中型。

表 80 不同學校規模在學校組織效能各層面之差異比較表

學校組織效能	規模	人數	平均數	標準差
目標達成	小型(36 班以下)	299	10.72	2.15
	中型(37~59 班)	446	10.36	2.21
	大型(60 班以上)	307	11.51	2.05
行政效率	小型(36 班以下)	299	14.91	2.68
	中型(37~59 班)	446	15.63	2.73
	大型(60 班以上)	307	19.02	3.54
教師工作滿意	小型(36 班以下)	299	20.18	3.30
	中型(37~59 班)	446	10.92	2.12
	大型(60 班以上)	307	10.79	2.01
組織適應力	小型(36 班以下)	299	55.61	9.46
	中型(37~59 班)	446	55.39	8.75
	大型(60 班以上)	307	58.86	8.85
學校組織效能總層面	小型(36 班以下)	299	10.36	2.21
	中型(37~59 班)	446	11.51	2.05
	大型(60 班以上)	307	14.98	2.89

表 81 不同學校規模在學校組織效能各層面之變異數摘要表

學校組織效能	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
目標達成	組間	243.45	2	121.72	26.39**	3>1,2
	組內	4838.43	1049	4.61		
行政效率	組間	102.96	2	51.48	6.78**	3>1,2
	組內	7971.52	1050	7.59		
教師工作滿意	組間	225.87	2	112.94	10.00**	3>1,2
	組內	11855.25	1050	11.29		
組織適應力	組間	109.56	2	54.78	12.91**	3>1,2
	組內	4455.35	1050	4.24		
學校組織效能總層面	組間	2491.09	2	1245.55	15.43**	3>1,2
	組內	84682.74	1049	80.73		

** $p < .01$

第五節 不同程度校長領導行為與教師組織承諾

對學校組織效能之影響分析

一、不同程度轉型領導對學校組織效能之影響分析

由表 82、83 顯示，不同程度之轉型領導在學校組織效能總層面，其 F 值為 (301.56) 達 .01 顯著水準，顯示不同程度之轉型領導在學校組織效能總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，高轉型領導大於低轉型領導、中轉型領導，中轉型領導大於低轉型領導。

在學校組織效能的四個分層面的「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」其 F 值 (分別為 97.62、306.91、219.90、207.98) 均達 .01 顯著水準，顯示不同程度之轉型領導的學校組織效能在「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」層面的高轉型領導皆大於低轉型領導、中轉型領導，中轉型領導皆大於低轉型領導。

表 82 不同程度轉型領導對學校組織效能各層面之差異比較表

學校組織效能	規模	人數	平均數	標準差
目標達成	低轉型領導	280	9.50	1.98
	中轉型領導	642	11.07	2.04
	高轉型領導	131	12.26	1.99
行政效率	低轉型領導	280	12.66	2.39
	中轉型領導	642	15.62	2.16
	高轉型領導	131	18.05	1.98
教師工作滿意	低轉型領導	280	16.82	3.14
	中轉型領導	642	19.98	2.75
	高轉型領導	131	22.77	2.64
組織適應力	低轉型領導	280	9.49	1.68
	中轉型領導	642	11.30	1.80
	高轉型領導	131	13.14	1.77
學校組織效能總層面	低轉型領導	280	48.47	7.52
	中轉型領導	642	57.97	7.19
	高轉型領導	131	66.22	7.08

表 83 不同程度轉型領導對學校組織效能各層面之變異數摘要表

學校組織效能	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
目標達成	組間	797.45	2	398.72	97.62**	3>1,2
	組內	4284.42	1050	4.08		2>1
行政效率	組間	2978.88	2	1489.44	306.91**	3>1,2
	組內	5095.60	1050	4.85		2>1
教師工作滿意	組間	3566.44	2	1783.22	219.90**	3>1,2
	組內	8514.68	1050	8.11		2>1
組織適應力	組間	1295.26	2	647.63	207.98**	3>1,2
	組內	3269.65	1050	3.11		2>1
學校組織效能總層面	組間	31823.23	2	15911.62	301.56**	3>1,2
	組內	55350.60	1050	52.77		2>1

** $p < .01$

二、不同程度互易領導對學校組織效能之影響分析

由表 84、85 顯示，不同程度之互易領導在學校組織效能總層面，其 F 值為 (22.31) 達 .01 顯著水準，顯示不同程度之互易領導在學校組織效能總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，高互易領導大於低互易領導、中互易領導。

在學校組織效能的四個分層面的「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」其 F 值 (分別為 19.12、14.15、13.11、25.25) 均達 .01 顯著水準，顯示不同程度之互易領導的學校組織效能「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」層面的高互易領導皆大於低互易領導、中互易領導。

表 84 不同程度互易領導對學校組織效能各層面之差異比較表

學校組織效能	規模	人數	平均數	標準差
目標達成	低互易領導	245	10.33	2.33
	中互易領導	536	10.68	2.13
	高互易領導	272	11.46	2.06
行政效率	低互易領導	245	14.70	2.80
	中互易領導	536	14.96	2.74
	高互易領導	272	15.88	2.66
教師工作滿意	低互易領導	245	18.91	3.57
	中互易領導	536	19.32	3.34
	高互易領導	272	20.34	3.16
組織適應力	低互易領導	245	10.62	2.12
	中互易領導	536	10.86	2.03
	高互易領導	272	11.78	1.96
學校組織效能總層面	低互易領導	245	54.55	9.48
	中互易領導	536	55.82	8.77
	高互易領導	272	59.46	8.73

表 85 不同程度互易領導對學校組織效能各層面之變異數摘要表

學校組織效能	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
目標達成	組間	178.78	2	89.39	19.12**	3>1,2
	組內	4903.10	1050	4.67		
行政效率	組間	211.91	2	105.95	14.15**	3>1,2
	組內	7862.57	1050	7.49		
教師工作滿意	組間	294.28	2	147.14	13.11**	3>1,2
	組內	11786.85	1050	11.23		
組織適應力	組間	209.46	2	104.73	25.25**	3>1,2
	組內	4355.44	1050	4.15		
學校組織效能總層面	組間	3557.06	2	1778.53	22.31**	3>1,2
	組內	83616.77	1050	79.71		

** $p < .01$

三、不同程度態度型承諾對學校組織效能之影響分析

由表 86、87 顯示，不同程度之態度型承諾在學校組織效能總層面，其 F 值為 (563.63) 達 .01 顯著水準，顯示不同程度之態度型承諾在學校組織效能總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，高態度型承諾大於低態度型承諾、中態度型承諾，中態度型承諾大於低態度型承諾。

在學校組織效能的四個分層面的「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」其 F 值 (分別為 173.45、360.96、615.36、263.27) 均達 .01 顯著水準，顯示不同程度之態度型承諾的學校組織效能在「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」層面的高態度型承諾皆大於低態度型承諾、中態度型承諾，中態度型承諾皆大於低態度型承諾。

表 86 不同程度態度型承諾對學校組織效能各層面之差異比較表

學校組織效能	規模	人數	平均數	標準差
目標達成	低態度型承諾	247	9.13	1.96
	中態度型承諾	503	10.78	1.80
	高態度型承諾	303	12.18	2.04
行政效率	低態度型承諾	247	12.52	2.41
	中態度型承諾	503	15.05	2.03
	高態度型承諾	303	17.43	2.07
教師工作滿意	低態度型承諾	247	15.78	2.69
	中態度型承諾	503	19.38	2.14
	高態度型承諾	303	22.69	2.21
組織適應力	低態度型承諾	247	9.37	1.66
	中態度型承諾	503	10.88	1.59
	高態度型承諾	303	12.69	1.91
學校組織效能總層面	低態度型承諾	247	46.80	6.88
	中態度型承諾	503	56.09	5.84
	高態度型承諾	303	65.00	6.64

表 87 不同程度態度型承諾對學校組織效能各層面之變異數摘要表

學校組織效能	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
目標達成	組間	1262.92	2	631.46	173.45**	3>1,2
	組內	3818.95	1050	3.64		2>1
行政效率	組間	3289.73	2	1644.87	360.96**	3>1,2
	組內	4784.75	1050	4.56		2>1
教師工作滿意	組間	6519.20	2	3259.60	615.36**	3>1,2
	組內	5561.92	1050	5.30		2>1
組織適應力	組間	1524.61	2	762.31	263.27**	3>1,2
	組內	3040.29	1050	2.90		2>1
學校組織效能總層面	組間	45154.16	2	22577.08	563.63**	3>1,2
	組內	42019.67	1050	40.06		2>1

** $p < .01$

四、不同程度交換型承諾對學校組織效能之影響分析

由表 88、89 顯示，不同程度之交換型承諾在學校組織效能總層面，其 F 值為 (212.56) 達 .01 顯著水準，顯示不同程度之交換型承諾在學校組織效能總層面具有顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，高交換型承諾大於低交換型承諾、中交換型承諾，中交換型承諾大於低交換型承諾。

在學校組織效能的四個分層面的「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」其 F 值 (分別為 79.32、128.27、230.32、158.19) 均達 .01 顯著水準，顯示不同程度之交換型承諾的學校組織效能在「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」層面的高交換型承諾皆大於低交換型承諾、中交換型承諾，中交換型承諾皆大於低交換型承諾。

表 88 不同程度交換型承諾對學校組織效能各層面之差異比較表

學校組織效能	規模	人數	平均數	標準差
目標達成	低交換承諾	567	10.08	2.13
	中交換承諾	227	11.33	1.78
	高交換承諾	259	11.90	2.10
行政效率	低交換承諾	567	14.04	2.64
	中交換承諾	227	15.95	2.18
	高交換承諾	259	16.84	2.37
教師工作滿意	低交換承諾	567	17.82	3.12
	中交換承諾	227	20.65	2.44
	高交換承諾	259	22.12	2.44
組織適應力	低交換承諾	567	10.19	1.88
	中交換承諾	227	11.44	1.72
	高交換承諾	259	12.58	1.79
學校組織效能總層面	低交換承諾	567	52.13	8.23
	中交換承諾	227	59.35	6.68
	高交換承諾	259	63.44	7.28

表 89 不同程度交換型承諾對學校組織效能各層面之變異數摘要表

學校組織效能	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F值	事後比較
目標達成	組間	667.61	2	333.80	79.32**	3>1,2
	組內	4414.26	1050	4.21		2>1
行政效率	組間	1585.46	2	792.73	128.27**	3>1,2
	組內	6489.02	1050	6.18		2>1
教師工作滿意	組間	3683.92	2	1841.96	230.32**	3>1,2
	組內	8397.20	1050	8.00		2>1
組織適應力	組間	1056.99	2	528.49	158.19**	3>1,2
	組內	3507.91	1050	3.34		2>1
學校組織效能總層面	組間	25139.99	2	12569.99	212.56**	3>1,2
	組內	62033.85	1050	59.14		2>1

** $p < .01$

第六節 高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織

效能之相關分析

一、校長領導行為與學校組織效能之相關分析

由表 90 可知，轉型領導總層面、互易領導總層面和學校組織效能總層面的相

關係數為 .69 及 .24，均達 .01 顯著正相關。

與轉型領導總層面正相關最高者為學校組織效能總層面 (.69)；與型塑願景層面正相關最高者為行政效率層面 (.65)；與魅力激發層面正相關最高者為學校組織效能總層面 (.60)；與智能啓發層面正相關最高者為行政效率層面 (.66)；與個別關懷層面正相關最高者為學校組織效能總層面 (.66)。

與互易領導總層面正相關最高者為行政效率層面 (.55)；與主動例外管理層面正相關最高者為行政效率層面 (.46)；與被動例外管理層面負相關最高者為行政效率層面 (-.19)；與條件式酬賞層面正相關最高者為學校組織效能總層面 (.56)。

表 90 校長領導行為各層面與學校組織效能各層面之相關分析表

		目標達成	行政效率	教師工作滿意	組織適應力	學校組織效能總層面
型塑願景	相關係數	0.42**	0.65**	0.56**	0.54**	0.63**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
魅力激發	相關係數	0.41**	0.59**	0.54**	0.53**	0.60**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
智能啓發	相關係數	0.41**	0.66**	0.57**	0.60**	0.65**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
個別關懷	相關係數	0.45**	0.64**	0.60**	0.57**	0.66**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
轉型領導總層面	相關係數	0.45**	0.64**	0.60**	0.57**	0.69**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
主動例外管理	相關係數	0.29**	0.46**	0.37**	0.40**	.44**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
被動例外管理	相關係數	-0.03	-0.19**	-0.15**	-0.11**	-0.15**
	顯著性(雙尾)	.302	.000	.000	.000	.000
條件式酬賞	相關係數	0.37**	0.55**	0.51**	0.49**	.56**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
互易領導總層面	相關係數	0.37**	0.55**	0.51**	0.49**	.24**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000

** $P < 0.01$

二、教師組織承諾與學校組織效能之相關分析

由表 91 可知，態度型承諾總層面、交換型承諾總層面和學校組織效能總層面的相關係數為 .79 及 .62，均達 .01 顯著正相關。

與態度型承諾總層面正相關最高者為組織適應力層面 (.80)；與組織認同層面正相關最高者為教師工作滿意層面、學校組織效能總層面 (均為.81)；與努力意願層面正相關最高者為教師工作滿意層面 (.70)；與留職傾向層面正相關最高者為教師工作滿意層面 (.55)。

與交換型承諾總層面正相關最高者為教師工作滿意層面 (.64)；與公平互惠層面正相關最高者為教師工作滿意層面 (.79)；與投入成本層面正相關最高者為學校組織效能總層面 (.27)。

表 91 教師組織承諾各層面與學校組織效能各層面之相關分析表

		目標達成	行政效率	教師工作滿意	組織適應力	學校組織效能總層面
組織認同	相關係數	0.59**	0.72**	0.81**	0.66**	0.81**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
努力意願	相關係數	0.43**	0.61**	0.70**	0.57**	0.68**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
留職傾向	相關係數	0.37**	0.43**	0.55**	0.41**	0.52**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
態度型承諾總層面	相關係數	0.68**	0.54**	0.70**	0.80**	0.79**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
公平互惠	相關係數	0.47**	0.62**	0.79**	0.63**	.74**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
投入成本	相關係數	0.21**	0.19**	0.25	0.26	.27**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
交換型承諾總層面	相關係數	.42**	.50**	.64**	.54**	.62**
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000

** $P < 0.01$

三、校長領導行為與學校組織效能之典型相關分析

為了解校長領導行為之轉型領導與互易領導七個變項(X 變項)與學校組織效能四個變項(Y 變項)的整體相互關係及影響情形，乃進行這兩組變項內的典型相關分析。經分析後，其結果如表 92 所示。

(一)有四對典型相關係數達.01 的顯著水準

第一個典型相關係數 $\rho_1 = .75$ ($p < .01$)，第二個典型相關係數 $\rho_2 = .20$ ($p < .01$)，第三個典型相關係數 $\rho_3 = .15$ ($p < .01$)，第四個典型相關係數 $\rho_4 = .09$ ($p < .01$)。

因此校長領導行為之轉型領導與互易領導的七個控制變項，主要是透過四個典型因素影響到學校組織效能等四個層面的效標變項。亦即校長領導行為透過四個典型因素影響學校組織效能（圖 16）。

（二）典型因素的解釋量

1. 控制變項的第一個典型因素（ χ_1 ），可以解釋效標變項的第一個典型因素（ η_1 ）總變異量的 56%，亦即 $\rho_1^2 = .56$ 。而效標變項的第一典型因素（ η_1 ），又可解釋效標變項總變異量的 68.44%，控制變項與效標變項重疊部分為 38.02%，而控制變項透過第一個典型因素（ χ_1 與 η_1 ），可解釋效標變項總變異量的 38.02%。

2. 控制變項的第二個典型因素（ χ_2 ），可以解釋效標變項的第二個典型因素（ η_2 ）總變異量的 4%，亦即 $\rho_2^2 = .04$ 。而效標變項的第二典型因素（ η_2 ），又可以解釋效標變項總變異量的 11.95%，控制變項與效標變項重疊部分為 .49%，而控制變項透過第二個典型因素（ χ_2 與 η_2 ），可解釋效標變項總變異量的 .49%。

3. 控制變項的第三個典型因素（ χ_3 ），可以解釋效標變項的第三個典型因素（ η_3 ）總變異量的 2%，亦即 $\rho_3^2 = .02$ 。而效標變項的第三典型因素（ η_3 ），又可以解釋效標變項總變異量的 9.92%，控制變項與效標變項重疊部分為 .23%，而控制變項透過第三個典型因素（ χ_3 與 η_3 ），可以解釋效標變項總變異量的 .23%。

4. 控制變項的第四個典型因素（ χ_4 ），可以解釋效標變項的第四個典型因素（ η_4 ）總變異量的 1%，亦即 $\rho_4^2 = .01$ 。而效標變項的第四典型因素（ η_4 ），又可以解釋效標變項總變異量的 9.67%，控制變項與效標變項重疊部分為 .08%，而控制變項透過第四個典型因素（ χ_4 與 η_4 ），可以解釋效標變項總變異量的 .08%。

（三）典型因素結構

1. 以第一個典型因素而言，七個控制變項中與第一典型因素（ χ_1 ）之相關皆高，包括智能啓發、個別關懷、型塑願景、魅力激發、條件式酬賞、主動例外管理，其結構係數分別為 -.94、-.91、-.90、-.84、-.79、-.64，顯示此六個控制變項經由第一個典型因素而對效標變項產生影響。在效標變項中，四個效標變項

與第一個典型因素（ $\eta 1$ ）的相關皆高，包括行政效率、教師工作滿意、組織適應力、目標達成，其結構係數分別為-.96、-.84、-.84、-.62。因而在第一個典型因素分析裡，主要是控制變項的智能啟發、個別關懷、型塑願景、魅力激發、條件式酬賞、主動例外管理，經由第一個典型因素而影響到效標變項的行政效率、教師工作滿意、組織適應力、目標達成等。

2.以第二個典型因素而言，七個控制變項中與第二典型因素（ $\chi 2$ ）之相關以被動例外管理、個別關懷的結構係數最高，分別為.33、.30，在效標變項中，四個效標變項中與第二個典型因素（ $\eta 2$ ）之相關以目標達成、教師工作滿意最高，其結構係數分別為.56、.40。因而在第二個典型因素分析裡，主要是控制變項的被動例外管理、個別關懷經由第二個典型因素而影響到效標變項的目標達成、教師工作滿意。

3.以第三個典型因素而言，七個控制變項中與第三典型因素（ $\chi 3$ ）之相關以被動例外管理的結構係數最高為.85，在效標變項中，四個效標變項中與第三個典型因素（ $\eta 3$ ）之相關以組織適應力、目標達成最高，其結構係數分別為.48、.38。因而在第四個典型因素分析裡，主要是控制變項的被動例外管理經由第三個典型因素而影響到效標變項的組織適應力、目標達成。

4.以第四個典型因素而言，七個控制變項中與第四典型因素（ $\chi 4$ ）之相關以主動例外管理、型塑願景的結構係數最高，分別為.37、.30，在效標變項中，四個效標變項中與第四個典型因素（ $\eta 4$ ）之相關以目標達成、教師工作滿意最高，其結構係數分別為.38、-.33。因而在第四個典型因素分析裡，主要是控制變項的主動例外管理、型塑願景經由第四個典型因素而影響到效標變項的目標達成、教師工作滿意。

表 92 校長領導行為各層面與學校組織效能各層面之典型相關分析表

X 變項	典型因素				Y 變項	典型因素			
	$\chi 1$	$\chi 2$	$\chi 3$	$\chi 4$		$\eta 1$	$\eta 2$	$\eta 3$	$\eta 4$
控制變項					效標變項				
型塑願景	-.90	.05	-.18	.30	目標達成	-.62	.56	.38	.38
魅力激發	-.84	.23	.07	-.06	行政效率	-.96	.01	-.07	.27
智能啓發	-.94	-.20	.13	-.13	教師工作滿意	-.84	.40	-.11	-.33
個別關懷	-.91	.30	-.01	-.21	組織適應力	-.84	-.04	.48	-.23
主動例外管理	-.64	-.20	.16	.37					
被動例外管理	.27	.33	.85	.10					
條件式酬賞	-.79	.18	.01	-.23					
抽出變異數百分比	61.67%	5.37%	11.54%	5.18%	抽出變異數百分比	68.44%	11.95%	9.92%	9.67%
重疊百分比	34.26%	.22%	.26%	.05%	重疊百分比	38.02%	.49%	.23%	.08%
					ρ^2	.56	.04	.02	.01
					ρ	.75**	.20**	.15**	.09**

** $p < .01$

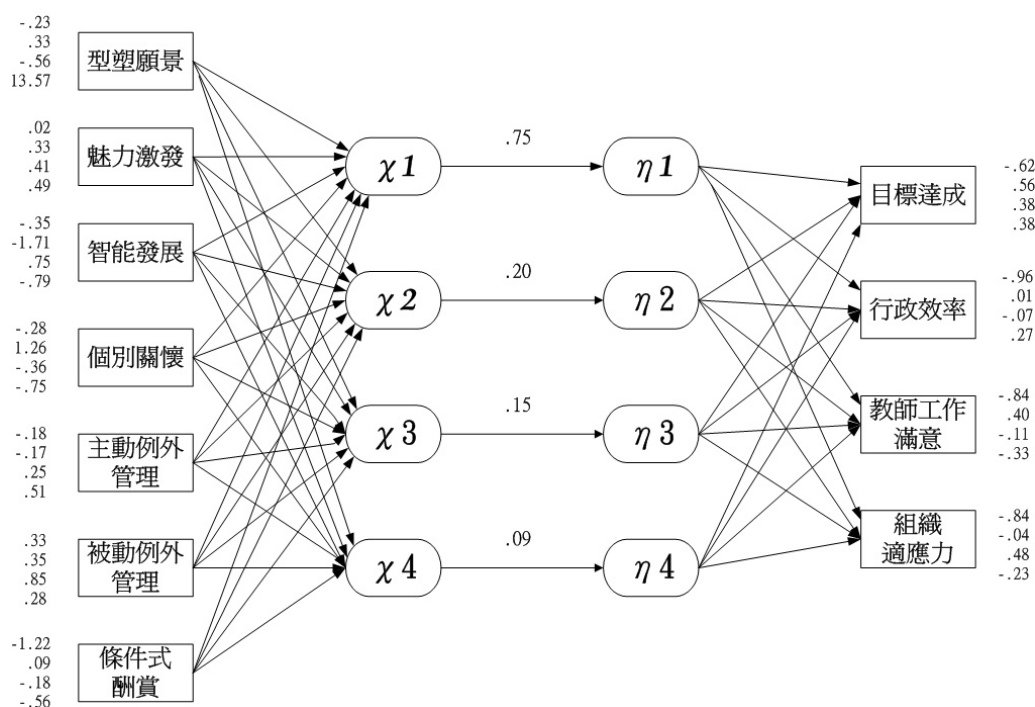


圖 16 校長領導行為與學校組織效能典型相關分析徑路圖

四、教師組織承諾與學校組織效能之典型相關分析

爲了解教師組織承諾之態度型承諾與交換型承諾五個變項(X 變項)與學校組織效能四個變項(Y 變項)的整體相互關係及影響情形，乃進行這兩組變項內的典型

相關分析。經分析後，其結果如表 93 所示。

(一)有四對典型相關係數達 .01 的顯著水準

第一個典型相關係數 $\rho_1 = .86$ ($p < .01$)，第二個典型相關係數 $\rho_2 = .25$ ($p < .01$)，第三個典型相關係數 $\rho_3 = .17$ ($p < .01$)，第四個典型相關係數 $\rho_4 = .10$ ($p < .01$)。因此教師組織承諾之態度型承諾與交換型承諾的五個控制變項，主要是透過四個典型因素影響到學校組織效能等四個層面的效標變項。亦即教師組織承諾透過四個典型因素影響學校組織效能 (圖 17)。

(二)典型因素的解釋量

1. 控制變項的第一個典型因素 (χ_1)，可以解釋效標變項的第一個典型因素 (η_1) 總變異量的 75%，亦即 $\rho_1^2 = .75$ 。而效標變項的第一典型因素 (η_1)，又可解釋效標變項總變異量的 68.23%，控制變項與效標變項重疊部分為 51.27%，而控制變項透過第一個典型因素 (χ_1 與 η_1)，可解釋效標變項總變異量的 51.27%。

2. 控制變項的第二個典型因素 (χ_2)，可以解釋效標變項的第一個典型因素 (η_2) 總變異量的 6%，亦即 $\rho_2^2 = .06$ 。而效標變項的第二典型因素 (η_2)，又可以解釋效標變項總變異量的 15.66%，控制變項與效標變項重疊部分為 1.00%，而控制變項透過第二個典型因素 (χ_2 與 η_2)，可解釋效標變項總變異量的 1.00%。

3. 控制變項的第三個典型因素 (χ_3)，可以解釋效標變項的第一個典型因素 (η_3) 總變異量的 3%，亦即 $\rho_3^2 = .03$ 。而效標變項的第一典型因素 (η_3)，又可以解釋效標變項總變異量的 6.37%，控制變項與效標變項重疊部分為 .20%，而控制變項透過第一個典型因素 (χ_3 與 η_3)，可以解釋效標變項總變異量的 .20%。

4. 控制變項的第四個典型因素 (χ_4)，可以解釋效標變項的第一個典型因素 (η_4) 總變異量的 1%，亦即 $\rho_4^2 = .01$ 。而效標變項的第一典型因素 (η_4)，又可以解釋效標變項總變異量的 9.72%，控制變項與效標變項重疊部分為 .10%，而控制變項透過第一個典型因素 (χ_4 與 η_4)，可以解釋效標變項總變異量的 .10%。

(三)典型因素結構

1.以第一個典型因素而言，五個控制變項中與第一典型因素（ $\chi 1$ ）之相關皆高，包括組織認同、公平互惠、努力意願、留職傾向、投入成本，其結構係數分別為-.96、-.92、-.83、-.64、-.31，顯示此五個控制變項經由第一個典型因素而對效標變項產生影響。在效標變項中，四個效標變項與第一個典型因素（ $\eta 1$ ）的相關皆高，包括教師工作滿意、行政效率、組織適應力、目標達成，其結構係數分別為-.98、-.83、-.79、-.66。因而在第一個典型因素分析裡，主要是控制變項的組織認同、公平互惠、努力意願、留職傾向、投入成本，經由第一個典型因素而影響到效標變項的教師工作滿意、行政效率、組織適應力、目標達成等。

2.以第二個典型因素而言，五個控制變項中與第二典型因素（ $\chi 2$ ）之相關以公平互惠、組織認同的結構係數最高，分別為-.31、.25，在效標變項中，四個效標變項中與第二個典型因素（ $\eta 2$ ）之相關以目標達成、行政效率最高，其結構係數分別為.73、.27。因而在第二個典型因素分析裡，主要是控制變項的公平互惠、組織認同經由第二個典型因素而影響到效標變項的目標達成、行政效率。

3.以第三個典型因素而言，五個控制變項中與第三典型因素（ $\chi 3$ ）之相關以投入成本、留職傾向的結構係數最高，分別為-.58、-.31，在效標變項中，四個效標變項中與第三個典型因素（ $\eta 3$ ）之相關以行政效率最高，其結構係數為.45。因而在第四個典型因素分析裡，主要是控制變項的投入成本、留職傾向經由第三個典型因素而影響到效標變項的行政效率。

4.以第四個典型因素而言，五個控制變項中與第四典型因素（ $\chi 4$ ）之相關以投入成本、留職傾向的結構係數最高，分別為-.74、.37，在效標變項中，四個效標變項中與第四個典型因素（ $\eta 4$ ）之相關以組織適應力最高，其結構係數為-.60。因而在第四個典型因素分析裡，主要是控制變項的投入成本、留職傾向經由第四個典型因素而影響到效標變項的組織適應力。

表 93 教師組織承諾各層面與學校組織效能各層面之典型相關分析表

X 變項	典型因素				Y 變項	典型因素			
控制變項	$\chi 1$	$\chi 2$	$\chi 3$	$\chi 4$	效標變項	$\eta 1$	$\eta 2$	$\eta 3$	$\eta 4$
組織認同	-.96	.25	.06	.03	目標達成	-.66	.73	-.16	-.01
努力意願	-.83	-.19	.29	-.28	行政效率	-.83	.27	.45	-.13
留職傾向	-.64	-.01	-.31	.37	教師工作滿意	-.98	-.12	-.11	.10
公平互惠	-.92	-.31	-.21	-.07	組織適應力	-.79	.07	-.10	-.60
投入成本	-.31	.15	-.58	-.74					
抽出變異數百分比	59.03%	4.33%	11.21%	15.16%	抽出變異數百分比	68.23%	15.66%	6.37%	9.72%
重疊百分比	44.36%	.27%	.35%	.16%	重疊百分比	51.27%	1.00%	.20%	.10%
					ρ^2	.75	.06	.03	.01
					ρ	.86**	.25**	.17**	.10**

** $p < .01$

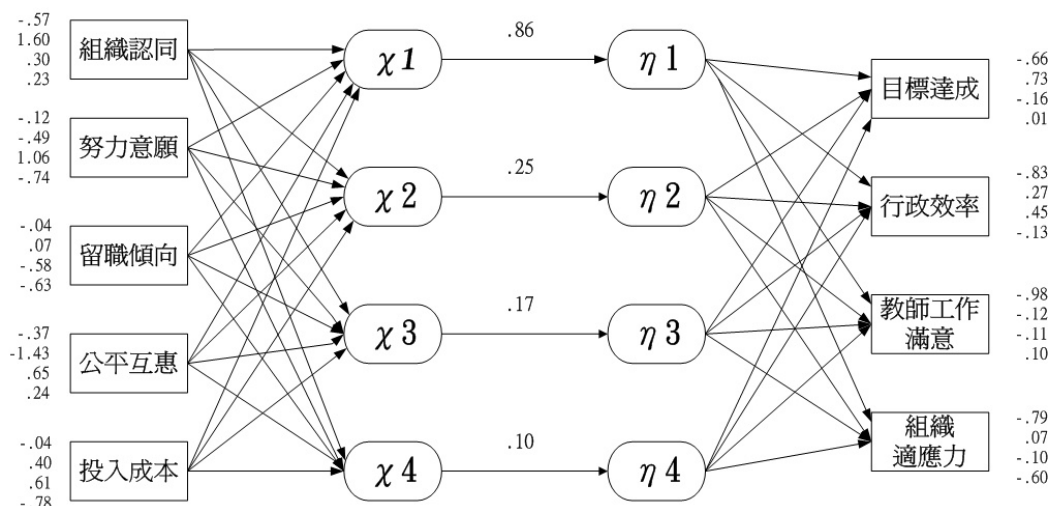


圖 17 教師組織承諾與學校組織效能典型相關分析徑路圖

第七節 高中校長領導行為、教師組織承諾對學校組織效能之預測分析

一、校長領導行為對學校組織效能之預測分析

(一) 投入變項順序

校長領導行為之轉型領導、互易領導對學校組織效能的預測情形，由表 94 顯示，有五個預測變項 F 值達 .01 顯著水準，投入順序依次為：1. 個別關懷；2. 型

塑願景；3. 主動例外管理；4. 智能啓發；5. 條件式酬賞。

(二)在 β 係數方面

在 β 係數方面，個別關懷、型塑願景、主動例外管理、智能啓發、條件式酬賞均呈現正數，從係數值可以看出以「個別關懷」變項的預測量最大，其次是「型塑願景」、「智能啓發」、「主動例外管理」變項，最後是「條件式酬賞」變項。

(三)在預測力方面

從表 94 顯示，所投入七個預測效標變項時，進入分析的變項共有五個，多元相關係數為 .71，其聯合預測變異量為 51%，其中以個別關懷最大，表示個別關懷對學校組織效能應有較大的預測力，可預測學校組織效能的 44%。

表 94 校長領導行為各層面對學校組織效能之多元逐步迴歸分析表

預測變項	多元相關係數 R	決定係數 (R^2)	R^2 增加量	F 值	淨 F 值	標準化迴歸係數 (β 係數)
個別關懷(轉)	0.66	0.44	—	822.08**	822.08	0.27
型塑願景(轉)	0.69	0.48	0.04	479.43**	77.15	0.17
主動例外(互)	0.70	0.49	0.01	341.49**	34.76	0.12
智能啓發(轉)	0.71	0.50	0.01	263.51**	15.44	0.17
條件式酬賞(互)	0.71	0.51	0.01	213.71**	7.74	0.09

** $p < .01$ (轉)表示轉型領導層面(互)表示互易領導層面

二、教師組織承諾對學校組織效能之預測分析

(一)投入變項順序

教師組織承諾之態度型承諾、交換型承諾對學校組織效能的預測情形，由表 95 顯示，有三個預測變項 F 值達 .01 顯著水準，投入順序依次為：1. 組織認同；2. 公平互惠；3. 努力意願。

(二)在 β 係數方面

在 β 係數方面，組織認同、公平互惠、努力意願均呈現正數，從係數值可以看出以「組織認同」變項的預測量最大，其次是「公平互惠」變項，最後是「努力意願」變項。

(三)在預測力方面

從表 95 顯示，所投入五個預測效標變項時，進入分析的變項共有三個，多元相關係數為 .84，其聯合預測變異量為 70%，其中以組織認同最大，表示組織認同對學校組織效能應有較大的預測力，可預測學校組織效能的 67%。

表 95 教師組織承諾各層面對學校組織效能之多元逐步迴歸分析表

預測變項	多元相關係數 R	決定係數 (R^2)	R^2 增加量	F 值	淨 F 值	標準化迴歸係數 (β 係數)
組織認同(態)	0.82	0.67	—	2128.76**	2128.76	0.57
公平互惠(交)	0.83	0.69	0.02	1189.62**	83.41	0.22
努力意願(態)	0.84	0.70	0.01	805.93**	12.49	0.10

** $p < .01$ (態)表示態度型承諾層面(交)表示交換型承諾層面

三、校長領導行為、教師組織承諾對學校組織效能之預測分析

(一)投入變項順序

校長領導行為、教師組織承諾對學校組織效能的預測情形，由表 96 顯示，有六個預測變項 F 值達 .01 顯著水準，投入順序依次為：1. 組織認同；2. 智能啓發；3. 公平互惠；4. 主動例外管理；5. 個別關懷；6. 留職傾向。

(二)在 β 係數方面

在 β 係數方面，組織認同、智能啓發、公平互惠、主動例外管理、個別關懷、留職傾向均呈現正數，從係數值可以看出以「組織認同」變項的預測量最大，其次是「公平互惠」、「智能啓發」、「個別關懷」、「主動例外管理」變項，最後是「留職傾向」變項。

(三)在預測力方面

從表 96 顯示，所投入十二個預測效標變項時，進入分析的變項共有六個，多元相關係數為 .85，其聯合預測變異量為 73%，其中以組織認同最大，表示組織認同對學校組織效能應有較大的預測力，可預測學校組織效能的 67%。

表 96 校長領導行為、教師組織承諾各層面對學校組織效能之多元逐步迴歸分析

表

預測變項	多元相關 係數 R	決定 係數 (R^2)	R^2 增加量	F 值	淨 F 值	標準化迴歸 係數 (β 係數)
組織認同(態)	0.82	0.67	—	2128.76**	2128.76	0.49
智能啓發(轉)	0.84	0.71	0.04	1270.59**	136.90	0.12
公平互惠(交)	0.85	0.72	0.01	910.40**	56.23	0.17
主動例外(互)	0.85	0.73	0.00	693.55**	12.65	0.07
個別關懷(轉)	0.85	0.73	0.00	562.43**	11.12	0.10
留職傾向(態)	0.85	0.73	0.00	471.38**	5.11	0.05

** $p < .01$ (轉) 表示轉型領導層面 (互) 表示互易領導層面
(態) 表示態度型承諾層面 (交) 表示交換型承諾層面

第八節 綜合討論

本節主要根據上述研究結果，進行綜合討論。其內容分述如下：

一、高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之現況分析

(一) 校長領導行為現況分析

校長領導行為的轉型領導與互易領導，由表 41 可知，分別為 3.96、3.11，顯示轉型領導較互易領導為高中校長所時常運用。

1. 轉型領導現況

經調查研究由表 40 顯示，校長領導行為的轉型領導為 3.96，顯示整體的轉型領導介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。就各層面分析，在轉型領導方面，型塑願景為 4.19；魅力激發為 4.00；智能啓發為 2.50；個別關懷為 3.19。型塑願景、魅力激發二個層面則均介於「時常這樣」到「總是這樣」之間，個別關懷介於「有時這樣」到「時常這樣」，智能啓發介於「很少這樣」到「有時這樣」。顯示校長整體的轉型領導是屬於時常執行的，但細分是以型塑願景與魅力激發二層面的領導行為較高，由此可知，高中教師認為校長轉型領導行為是以瞭解校務情況、改善現況、傾聽意見、尊重教師、民主風範、表達自我思想及對教師的教學深具信心等轉型領導行為。

2. 互易領導現況

經調查研究由表40 顯示，校長領導行為的互易領導為3.11，顯示整體的互易領導介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。就各層面分析，主動例外管理為3.62；被動例外管理為2.62；條件式酬賞為3.84。主動例外管理、條件式酬賞均介於「有時這樣」到「時常這樣」之間；被動例外管理介於「很少這樣」到「有時這樣」之間。由此可知，高中教師認為校長互易領導行為是以要求工作績效、達成任務即時回饋、留意不該犯的行為等互易領導行為。

(二)教師組織承諾現況分析

教師組織承諾的態度型承諾與交換型承諾，由表 42 可知，分別為 4.05、3.56，顯示態度型承諾較交換型承諾為高中教師所時常運用。

1. 態度型承諾現況

經調查研究由表 41 顯示，教師態度型承諾為 4.05，顯示整體的態度型承諾介於「時常這樣」到「總時這樣」之間。就態度型承諾各層面分析，態度型承諾的組織認同為 4.07；努力意願為 4.10；留職傾向為 3.82。組織認同、努力意願均介於「時常這樣」到「總是這樣」之間；留職傾向介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。由此可知，教師態度型承諾以組織認同與努力意願為較高。

2. 交換型承諾現況

經調查研究由表 41 顯示，教師交換型承諾為 3.56，顯示整體的交換型承諾介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。就交換型承諾各層面分析，交換型承諾的公平互惠為 3.93；投入成本為 3.09。公平互惠、投入成本均介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。由此可知，教師交換型承諾以公平互惠為較高。

(三)學校組織效能現況分析

經調查研究由表 42 顯示，學校組織效能為 3.76。顯示整體的學校組織效能介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。就各層面分析，學校組織效能的目標達成為 3.59；行政效率為 3.78；教師工作滿意為 3.89；組織適應力為 3.68，均介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。由此可知，學校組織效能尚屬良好，而以教師工作滿意為較高。

二、不同教師背景變項下校長領導行為之差異分析

(一)不同性別在校長領導行為上，在「轉型領導總層面」、「型塑願景」、「魅力激發」、「智能啟發」、「個別關懷」、「互易領導總層面」、「主動例外管理」、「被動例外管理」、「條件式酬賞」等層面均有差異。在平均數比較上，男性平均數皆高於女性。

「男性」教師所感受與知覺的各層面校長領導行為，皆明顯地高於「女性」教師，此可能與男性校長居多、男教師比較主動於行政工作的生涯規劃、相對也就比較留意於校長的領導行為等有關。

(二)不同年齡在校長領導行為上，在「型塑願景」、「主動例外管理」等層面有差異。顯示年齡的高低在前述領導行為層面上是有所差異的。

年齡較大的教師所感受與知覺的「型塑願景」與「主動例外管理」等校長領導行為較高，此可能與年齡較大，較關心學校未來發展的願景、較在意於自己的行為表現是否被關心有關。

(三)不同服務年資在校長領導行為上沒有差異。

不同服務年資的教師所感受與知覺的各層面校長領導行為，並沒有明顯差異，此可能與師資來源日趨多元開放、校園文化講求均等平權、校長與教師互動愈來愈頻繁、資深和資淺教師與校長之間界線不甚明顯等有關。

(四)不同職務在校長領導行為上，在「轉型領導總層面」、「型塑願景」、「魅力激發」、「智能啟發」、「個別關懷」、「互易領導總層面」、「主動例外管理」、「條件式酬賞」等層面有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「型塑願景」的教師兼主任、教師兼組長大於班級導師、科任教師；在「轉型領導總層面」、「魅力激發」、「智能啟發」、「個別關懷」的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長，教師兼組長大於班級導師、科任教師；在「主動例外管理」的教師兼主任、教師兼組長大於班級導師、科任教師；在「條件式酬賞」的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長。只有在「被動例外管理」層面沒有差異。

不同職務的教師所感受與知覺的各層面校長領導行為，「教師兼主任」明顯地

高於「教師兼組長」、「科任教師」、「班級導師」，此可能與「教師兼主任」係校長推動校務工作的重要助手，與校長互動多、較能體會校長的各種領導行為有關。而「教師兼組長」則次之，「科任教師」與「班級導師」再次之。

(五)不同學歷在校長領導行為上，在「主動例外管理」、「被動例外管理」等層面有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「主動例外管理」的一般大學大於師範院校、研究所以上；「被動例外管理」的師範院校大於研究所以上。

「一般大學」畢業的教師所感受與知覺的「主動例外管理」校長領導行為，高於「師範院校」畢業、「研究所以上」畢業的教師，此可能與因非教育科班出身，較在意於自己的教學表現有關。而「師範院校」畢業的教師所感受與知覺的「被動例外管理」校長領導行為，高於「研究所以上」畢業的教師，則可能與「師範院校」係科班出身，相對較保守有關。

(六)不同學校公私立別在校長領導行為上，在「轉型領導總層面」、「型塑願景」、「魅力激發」、「智能啟發」、「個別關懷」、「主動例外管理」、「被動例外管理」等層面有差異。在平均數比較上，「轉型領導總層面」及其四個層面，私立平均數皆高於公立；而屬於互易領導的「主動例外管理」與「被動例外管理」二個分層面，則是公立高於私立。

「私立」學校教師所感受與知覺的「轉型領導總層面」及其四個分層面校長領導行為，明顯地高於「公立」學校，此可能與「私立」學校彈性大、差異性大、競爭性大有關。而「公立」學校一切依法行政的運作機制，相對缺乏彈性，也只有有在互易領導的「主動例外管理」與「被動例外管理」二個分層面的感受與知覺中，高於「私立」學校教師。

(七)不同學校位置在校長領導行為上，在「型塑願景」、「智能啟發」、「主動例外管理」、「被動例外管理」、「條件式酬賞」等層面有差異。在平均數比較上，除「被動例外管理」為市區平均數高於鄉鎮外，其餘皆為鄉鎮平均數高於市區。

位於「鄉鎮」的學校，可能教師人數較少，和校長互動的機會相對較多有關，對於「型塑願景」、「智能啟發」、「主動例外管理」、「條件式酬賞」等校長領導行

為的感受與知覺，明顯高於「市區」學校教師。而位於「市區」學校的教師，可能因為較冷漠，抱著只要沒出事就可以的心態，所以在「被動例外管理」層面的感受與知覺中，高於「鄉鎮」學校之教師。

(八)不同學校規模在校長領導行為上，在「轉型領導總層面」、「型塑願景」、「魅力激發」等層面有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，大型皆大於中型。

「大型」學校教師所感受與知覺的「轉型領導總層面」、「型塑願景」、「魅力激發」等層面校長領導行為，明顯高於「中型」學校，此可能與「大型」學校擁有較多專長的教師提供多元意見、校長較具豐富的辦學經驗來建構學校願景等有關。

三、不同教師背景變項下教師組織承諾之差異分析

(一)不同性別在教師組織承諾上，在「態度型承諾總層面」、「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「交換型承諾總層面」、「公平互惠」、「投入成本」等層面均有差異。在平均數比較上，男性平均數皆高於女性。

「男性」教師所感受與知覺的各層面教師組織承諾，皆明顯地高於「女性」教師，此可能與「男性」教師比較專注投入工作、比較關心工作環境中人際之間的互動有關，而「女性」教師則相對在家庭瑣事、子女的成長與教養方面付出較多。

(二)不同年齡在教師組織承諾上，在「態度型承諾總層面」、「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「交換型承諾總層面」、「公平互惠」、「投入成本」等層面均有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「態度型承諾總層面」、「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」層面的 51 歲以上大於 30 歲以下、31~40 歲、41~50 歲；41~50 歲大於 30 歲以下、31~40 歲。「交換型承諾總層面」、「公平互惠」層面的 51 歲以上大於 30 歲以下、31~40 歲、41~50 歲；41~50 歲大於 30 歲以下；「投入成本」層面的 51 歲以上大於 30 歲以下、31~40 歲。

年齡較大的教師所感受與知覺的各層面教師組織承諾，大都明顯高於年齡較小的教師，此可能與年齡較大（尤其是「51 歲以上」）想法比較成熟、比較注重在

工作中相關的權益與責任，而且子女也大都長大，比較能夠專注於此。

(三)不同服務年資在教師組織承諾上，在「態度型承諾總層面」、「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「交換型承諾總層面」、「公平互惠」、「投入成本」等層面均有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「組織認同」的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年，11~15 年大於 6~10 年；在「態度型承諾總層面」、「努力意願」的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年、11~15 年，11~15 年大於不滿 5 年、6~10 年；在「交換型承諾總層面」、「留職傾向」的 16 年以上、11~15 年大於不滿 5 年、6~10 年；「公平互惠」層面的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年；「投入成本」層面的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年，11~15 年大於不滿 5 年。

在本校服務年資較深的教師所感受與知覺的各層面教師組織承諾，大都明顯高於較資淺的教師，此可能與較資深（尤其是「16 年以上」）對服務學校比較了解、情感比較深，對相關的權益與承諾亦相對較多有關。

(四)不同職務在教師組織承諾上，在「態度型承諾總層面」、「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「交換型承諾總層面」、「公平互惠」、「投入成本」等層面均有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「組織認同」層面的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長，教師兼組長大於班級導師；在「態度型承諾總層面」、「努力意願」層面的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長，教師兼組長大於班級導師、科任教師；在「交換型承諾總層面」、「留職傾向」、「公平互惠」、「投入成本」層面的教師兼主任均大於班級導師、科任教師、教師兼組長。

不同職務的教師所感受與知覺的各層面教師組織承諾，「教師兼主任」明顯地高於「教師兼組長」、「科任教師」、「班級導師」，此可能與「教師兼主任」係學校重要幹部，對於教育工作的使命感、對於學校整體運作的了解、對於教師權益的重視都較高有關。而「教師兼組長」則次之，「科任教師」與「班級導師」再次之。

(五)不同學歷在教師組織承諾上，在「態度型承諾總層面」、「組織認同」、「努

力意願」等層面有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「組織認同」層面的研究所以以上大於師範院校；在「態度型承諾總層面」、「努力意願」層面的一般大學、研究所以以上大於師範院校。

「研究所以以上」畢業的教師所感受與知覺的「組織認同」層面，高於「師範院校」畢業的教師，此可能與所受教育程度較高，教育專業知能、對學校的認同感亦相對提升有關。而「一般大學」、「研究所以以上」畢業的教師所感受與知覺的「態度型承諾總層面」、「努力意願」都高於「師範院校」畢業的教師，則可能與「師範院校」係科班出身，相對較保守有關。

(六)不同學校公私立別在教師組織承諾上，在「態度型承諾總層面」、「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「公平互惠」等層面有差異。在平均數比較上，私立平均數皆高於公立。

「私立」學校教師所感受與知覺的「態度型承諾」及其各分層面、「公平互惠」層面，明顯地高於「公立」學校，此可能與「私立」學校基於生存壓力，教師所須付出的努力、承諾亦相對較大有關。

(七)不同學校位置在教師組織承諾上，在「組織認同」、「留職傾向」等層面有差異。在平均數比較上，市區平均數皆高於鄉鎮。

「市區」學校教師所感受與知覺的「組織認同」、「留職傾向」層面，明顯高於「鄉鎮」學校的教師，此可能與「市區」學校教學品質與績效相對較高，較為教師所認同；且生活便利，教師異動率相對較低有關。

(八)不同學校規模在教師組織承諾上，在「態度型承諾總層面」、「組織認同」、「留職傾向」、「公平互惠」等層面有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，大型均大於小型、中型。

「大型」學校教師所感受與知覺的「態度型承諾總層面」、「組織認同」、「留職傾向」、「公平互惠」等層面，明顯高於「小型」、「中型」學校的教師，此可能與「大型」學校擁有較多資源，教學品質與績效相對較高、大都位於都會地區生活便利等有關。

四、不同教師背景變項下學校組織效能之差異分析

(一)不同性別在學校組織效能上，在「學校組織效能總層面」、「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」等層面均有差異。在平均數比較上，男性平均數皆高於女性。

「男性」教師所感受與知覺的各層面學校組織效能，皆明顯高於「女性」教師，此可能與男教師對於學校組織運作的各種影響因素比較關心，且比較能同理行政工作有關。

(二)不同年齡在學校組織效能上，在「學校組織效能總層面」、「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」等層面均有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「學校組織效能總層面」的 51 歲以上大於 30 歲以下、31~40 歲，41~50 歲大於 30 歲以下；「目標達成」層面的 41~50 歲、51 歲以上大於 30 歲以下；「行政效率」層面的 51 歲以上大於 30 歲以下、31~40 歲、41~50 歲，41~50 歲大於 30 歲以下；「教師工作滿意」、「組織適應力」的 41~50 歲、51 歲以上皆大於 30 歲以下、31~40 歲。

年齡較大的教師所感受與知覺的各層面學校組織效能，大都高於年齡較小的教師，其中尤以「41~50 歲」、「51 歲以上」大於「30 歲以下」、「31~40 歲」相當明顯，此可能與年齡較大穩定性較高，對學校組織運作的關心程度相對亦高有關。至於「41~50 歲」與「50 歲以上」只有在「行政效率」層面，後者明顯高於前者。

(三)不同服務年資在學校組織效能上，在「學校組織效能總層面」、「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」等層面均有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「學校組織效能總層面」、「行政效率」、「組織適應力」層面的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年、11~15 年；「教師工作滿意」層面的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年。

在本校服務年資較深的教師所感受與知覺的各層面學校組織效能，大都明顯高於較資淺的教師，此可能與較資深（尤其是「16 年以上」）對服務學校比較了解、關心學校組織運作的程度亦相對較高有關。

(四)不同職務在學校組織效能上，在「學校組織效能總層面」、「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」等層面均有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「學校組織效能總層面」的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長，教師兼組長大於班級導師；在「目標達成」、「組織適應力」層面的教師兼主任大於班級導師、科任教師，教師兼組長大於班級導師；在「行政效率」層面的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長，教師兼組長大於班級導師、科任教師；在「教師工作滿意」層面的教師兼主任大於班級導師、科任教師、教師兼組長。

不同職務的教師所感受與知覺的各層面學校組織效能「教師兼主任」大都高於「教師兼組長」、「科任教師」、「班級導師」，而「教師兼組長」在「目標達成」、「組織適應力」、「學校組織效能總層面」且高於「班級導師」，此可能與「教師兼主任」、「教師兼組長」本身就是學校組織運作的主體，對學校組織效能的感受自然較高。

(五)不同學歷在學校組織效能上，在「目標達成」層面有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，研究所以上大於師範院校。

「研究所以上」畢業的教師所感受與知覺的「目標達成」層面，高於「師範院校」畢業的教師，此可能與教育程度較高，教育專業知能、對學校組織運作的關心程度亦相對提升有關。至於「師範院校」畢業的教師，所呈現的相對保守情況，確實值得深思。

(六)不同學校公私立別在學校組織效能上，在「學校組織效能總層面」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」等層面有差異。在平均數比較上，私立平均數皆高於公立。

「私立」學校教師所感受與知覺的「學校組織效能總層面」及「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」三個分層面，皆明顯高於「公立」學校教師，

此可能與「私立」學校基於生存壓力，較注重績效責任，較能因應大環境的變化有關。

(七)不同學校位置在學校組織效能上，在「目標達成」層面有差異。在平均數比較上，市區平均數高於鄉鎮。

「市區」學校教師所感受與知覺的「目標達成」層面，明顯高於「鄉鎮」學校的教師，此可能與「市區」學校升學表現、各種教學成果、績效壓力相對較大有關。

(八)不同學校規模在學校組織效能上，在「學校組織效能總層面」、「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」等層面均有差異。進一步進行 Scheffé 法的事後比較，大型均大於小型、中型。

「大型」學校的教師所感受與知覺的各層面學校組織效能，皆明顯高於「小型」、「中型」學校的教師，此可能與「大型」學校大都位於都會地區，升學表現、各種教學成果、績效壓力相對較大有關。

五、不同程度校長領導行為與教師組織承諾對學校組織效能之影響分析

(一)不同程度轉型領導對學校組織效能之影響分析

由表 83 顯示，不同程度之轉型領導在學校組織效能上，在「學校組織效能總層面」、「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」等層面均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「學校組織效能總層面」、「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」層面的高轉型領導均大於低轉型領導、中轉型領導，中轉型領導均大於低轉型領導。

(二)不同程度互易領導對學校組織效能之影響分析

由表 85 顯示，不同程度之互易領導在學校組織效能上，在「學校組織效能總層面」、「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」等層面均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「學校組織效能總層面」、「目

標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」層面的高互易領導均大於低互易領導、中互易領導。

(三)不同程度態度型承諾對學校組織效能之影響分析

由表 87 顯示，不同程度之態度型承諾在學校組織效能上，在「學校組織效能總層面」、「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」等層面均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「學校組織效能總層面」、「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」層面的高態度型承諾均大於低態度型承諾、中態度型承諾，中態度型承諾均大於低態度型承諾。

(四)不同程度交換型承諾對學校組織效能之影響分析

由表 89 顯示，不同程度之交換型承諾在學校組織效能上，在「學校組織效能總層面」、「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」等層面均達顯著差異；進一步進行 Scheffé 法的事後比較，在「學校組織效能總層面」、「目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」層面的高交換型承諾均大於低交換型承諾、中交換型承諾，中交換型承諾均大於低交換型承諾。

六、高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之相關分析

(一)校長領導行為與學校組織效能之相關分析

由表 90 可知，轉型領導總層面、互易領導總層面和學校組織效能總層面的相關係數為 .69 及 .24，均達 .01 顯著正相關。與轉型領導總層面正相關最高者為學校組織效能總層面；與型塑願景層面正相關最高者為行政效率層面；與魅力激發層面正相關最高者為學校組織效能總層面；與智能啟發層面正相關最高者為行政效率層面；與個別關懷層面正相關最高者為學校組織效能總層面。與互易領導總層面正相關最高者為行政效率層面；與主動例外管理層面正相關最高者為行政效率層面；與被動例外管理層面負相關最高者為行政效率層面；與條件式酬賞層面正相關最高者為學校組織效能總層面。

(二)教師組織承諾與學校組織效能之相關分析

本由表 91 可知，態度型承諾總層面、交換型承諾總層面和學校組織效能總層面的相關係數為 .79 及 .62，均達 .01 顯著正相關。與態度型承諾總層面正相關最高者為組織適應力層面；與組織認同層面正相關最高者為教師工作滿意層面、學校組織效能總層面；與努力意願層面正相關最高者為教師工作滿意層面；與留職傾向層面正相關最高者為教師工作滿意層面。與交換型承諾總層面正相關最高者為教師工作滿意層面；與公平互惠層面正相關最高者為教師工作滿意層面；與投入成本層面正相關最高者為學校組織效能總層面。

(三)校長領導行為與學校組織效能之典型相關分析

由表 92 顯示，校長領導行為（智能啟發、個別關懷、型塑願景、魅力激發、條件式酬賞、主動例外管理）六個控制變項，透過第一個典型因素可以影響學校組織效能（目標達成、行政效率、教師工作滿意、組織適應力）四個效標變項總變異量的 38.02%。

(四)教師組織承諾與學校組織效能之典型相關分析

由表 93 顯示，教師組織承諾（組織認同、公平互惠、努力意願、留職傾向、投入成本）五個控制變項，透過第一個典型因素可以影響學校組織效能（目標達成、行政效率、教師工作滿意、組織適應力）四個效標變項總變異量的 51.27%。

七、高中校長領導行為、教師組織承諾對學校組織效能之預測分析

(一)校長領導行為對學校組織效能的預測分析

由表 94 顯示，校長領導行為對學校組織效能的預測力，主要預測變項依次為：1. 個別關懷；2. 型塑願景；3. 主動例外管理；4. 智能啟發；5. 條件式酬賞。所投入五個變項，可以預測組織效能總變異量 51%，其中以個別關懷最大，表示個別關懷對組織效能有較大的預測力，可預測組織效能的 44%。

(二)教師組織承諾對學校組織效能的預測分析

由表 95 顯示，教師組織承諾對學校組織效能的預測力，主要預測變項依次為：

1.組織認同；2.公平互惠；3.努力意願。所投入三個變項，可以預測組織效能總變異量 70%，其中以組織認同最大，表示組織認同對組織效能有較大的預測力，可預測組織效能的 67%。

(三)校長領導行爲、教師組織承諾對學校組織效能的預測分析

由表 96 顯示，校長領導行爲、教師組織承諾對學校組織效能的預測力，主要預測變項依次爲：1.組織認同；2.智能啓發；3.公平互惠；4.主動例外管理；5.個別關懷；6.留職傾向。所投入六個變項，可以預測組織效能總變異量 73%，其中以組織認同最大，表示組織認同對組織效能有較大的預測力，可預測組織效能的 67%。

