

第七章 結論與建議

本研究以全國公私立高中之教師為研究對象，旨在探討高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之關係。本研究依據所蒐集的相關文獻，加以探討與分析，以作為研擬本研究架構的基礎；然後進行問卷的編製與預試，最後進行實證性研究。取樣範圍包括全國公私立高中之教師，經分層隨機取樣，共計抽取 1,185 位教師，收回問卷 1,090 份，回收率為 92%，經檢核得有效問卷 1,053 份，可用率 89%。統計分析方法包括：描述性統計、t 檢定、單因子變異數分析、Pearson 積差相關、典型相關分析、逐步多元迴歸分析等。

本章共分爲三節，第一節爲主要研究發現，第二節爲結論，第三節爲建議，以作為建構高中校長領導行為、增強教師組織承諾、提升學校組織效能及進一步研究之參考。

第一節 主要研究發現

一、高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能的現況

(一)就校長領導行為而言

1. 根據文獻探討所得，原設定轉型領導包括型塑願景、魅力影響、激發鼓舞、智能啓發、個別關懷等五個層面。經預試分析結果，魅力影響與激發鼓舞二個層面合併，重新命名爲「魅力激發」。

2. 在教師的感受與知覺中，高中校長轉型領導(3.96)的領導行為較互易領導(3.11)爲高。

3. 在轉型領導的各層面中，「型塑願景」(4.19)與「魅力激發」(4.00)的領導行為較「個別關懷」(3.19)、「智能啓發」(2.50)爲高。

4. 在互易領導的各層面中，「條件式酬賞」(3.84)與「主動例外管理」(3.62)

的領導行為較「被動例外管理」(2.62)為高。

(二)就教師組織承諾而言

1. 在教師的感受與知覺中,高中教師態度型承諾(4.05)的組織承諾較交換型承諾(3.56)為高。

2. 在態度型承諾的各層面中,「努力意願」(4.10)與「組織認同」(4.07)的組織承諾較「留職傾向」(3.82)為高。

3. 在交換型承諾的各層面中,「公平互惠」(3.93)的組織承諾較「投入成本」(3.09)為高。

(三)就學校組織效能而言

1. 在教師的感受與知覺中,整體高中學校組織效能尚屬良好(3.76),介於「有時這樣」到「時常這樣」之間。

2. 在學校組織效能的各層面中,教師工作滿意(3.89)最高,其次依序為:行政效率(3.78)、組織適應力(3.68)、目標達成(3.59),惟相差不大。

二、不同教師背景變項下,高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能的差異

(一)不同教師背景變項下,校長領導行為之差異

1. 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」、「智能啓發」、「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。

2. 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。

3. 不同服務年資在校長領導行為上沒有差異。

4. 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」、「智能啓發」、「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；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。

5. 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；在「被動例外管理」的師範院校大於研究所以上。

6. 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」、「智能啓發」、「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」及其四個分層面，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。

7. 不同學校位置在校長領導行為上，在「型塑願景」、「智能啓發」、「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。

8. 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。

(二) 不同教師背景變項下，教師組織承諾之差異

1. 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。

2. 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。在「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；在「投入成本」層面的 51 歲以上大於 30 歲以下、31~40 歲。

3. 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；在「公平互惠」層面的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年；在「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。

4. 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。

5. 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、研究所以上大於師範院校。

6.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。

7.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。

8.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。

(三)不同教師背景變項下，學校組織效能之差異

1.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。

2.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；在「目標達成」層面的 41~50 歲、51 歲以上大於 30 歲以下；在「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；在「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。

3.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；在「教師工作滿意」層面的 16 年以上大於不滿 5 年、6~10 年。

4.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。

5. 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，研究所以大於師範院校。

6. 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。

7. 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。

8. 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。

三、不同程度高中校長領導行為與教師組織承諾對學校組織效能的影響

(一) 不同程度校長領導行為對學校組織效能之影響

1. 不同程度轉型領導對學校組織效能，在「學校組織效能層面」、「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。

2. 不同程度互易領導對學校組織效能，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。

(二)不同程度教師組織承諾對學校組織效能之影響

1.不同程度態度型承諾對學校組織效能，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。

2.不同程度交換型承諾對學校組織效能，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。

四、高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能的相關

(一)校長領導行為與學校組織效能之相關

轉型領導總層面、互易領導總層面和學校組織效能總層面均達顯著正相關。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行政效率層面。

(二)教師組織承諾與學校組織效能之相關

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均達顯著正相關。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

校長領導行為（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）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

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%。

五、高中校長領導行為、教師組織承諾對學校組織效能的預測

(一)校長領導行為對學校組織效能之預測

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. 智能啓發；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，表示個別關懷對學校組織效能有較大的預測力，可預測學校組織效能變異的 44%。

(二)教師組織承諾對學校組織效能之預測

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，表示組織認同對學校組織效能有較大的預測力，可預測學校組織效能變異的 67%。

(三) 校長領導行為、教師組織承諾對學校組織效能之預測

校長領導行為、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. 智能啟發；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，表示組織認同對學校組織效能有較大的預測力，可預測學校組織效能的 67%。

第二節 結論

根據以上研究發現，可以歸納如下結論：

一、高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能的現況良好

(一) 高中校長領導行為包括轉型領導（內含型塑願景、魅力激發、智能啟發、個別關懷）與互易領導（內含主動例外管理、被動例外管理、條件式酬賞），在教師的感受與知覺中，轉型領導的平均數高於互易領導。至於轉型領導的各分層面中，以型塑願景、魅力激發的平均數較高；而互易領導的各分層面中，則以條件式酬賞、主動例外管理的平均數較高。

(二) 教師組織承諾包括態度型承諾（內含組織認同、努力意願、留職傾向）與交換型承諾（內含公平互惠、投入成本），在教師的感受與知覺中，態度型承諾的平均數高於交換型承諾。至於態度型承諾的各分層面中，以努力意願、組織認同的平均數較高；而交換型承諾的各分層面中，則以公平互惠的平均數較高。

(三) 學校組織效能包括目標達成、行政效率、教師工作滿意、組織適應力等四個分層面，在教師的感受與知覺中，整體高中學校組織效能尚屬良好，至於各分層面中，則以教師工作滿意、行政效率的平均數較高。

二、不同教師背景變項下，高中校長領導行爲、教師組織承諾與學校組織效能，各有明顯的差異性

(一)大致上，男性教師、年齡較大的教師、兼任行政職務的教師，這三種屬於教師變項中的「人口變項」，所感受與知覺的高中校長領導行爲（包括轉型領導與互易領導）、教師組織承諾（包括態度型承諾與交換型承諾）、學校組織效能等，都明顯高於女性教師、年齡較小的教師、未兼任行政職務的教師。

(二)在「本校服務年資」這一個同屬教師變項中的「人口變項」，比較資深的教師所感受與知覺的教師組織承諾（包括態度型承諾與交換型承諾）與學校組織效能，都明顯高於比較資淺的教師；但在校長領導行爲方面，則沒有明顯差異。

(三)另一個亦屬教師變項中「人口變項」的是「學歷」，「研究所以上」在「組織認同」、「目標達成」大於「師範院校」；「一般大學」在「主動例外管理」大於「師範院校」、「研究所以上」；「一般大學」、「研究所以上」在「態度型承諾總層面」、「努力意願」大於「師範院校」；「師範院校」只有在「被動例外管理」大於「研究所以上」。

(四)大致上，私立學校教師、大型學校教師，這二種屬於教師變項中的「學校變項」，所感受與知覺的轉型領導、態度型承諾、學校組織效能等，都明顯高於公立學校教師、小型與中型學校教師。而公立學校教師只有在互易領導的「主動例外管理」與「被動例外管理」二個分層面，高於私立學校教師。

(五)另一個也屬教師變項中「學校變項」的是「學校位置」，市區學校教師在「被動例外管理」、「組織認同」、「留職傾向」、「目標達成」等層面，明顯高於鄉鎮學校教師；而鄉鎮學校教師則在「型塑願景」、「智能啓發」、「主動例外管理」等層面，明顯高於市區學校教師。

三、高中校長呈現高度的領導行爲、教師具有高度的組織承諾，則會有較高的學校組織效能

(一)高轉型領導、高互易領導在學校組織效能總層面及其四個分層面，都明顯

大於低轉型領導、低互易領導、中轉型領導、中互易領導。

(二)高態度型承諾、高交換型承諾在學校組織效能總層面及其四個分層面，都明顯大於低態度型承諾、低交換型承諾、中態度型承諾、中交換型承諾。

四、高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之間有密切的關係

(一)高中校長領導行為（包括轉型領導與互易領導）及其各層面，與學校組織效能及其各層面，大都呈現顯著正相關；亦即教師所感受與知覺的校長領導行為愈高，其所感受與知覺的學校組織效能也就愈高。只有「被動例外管理」一個層面呈現負相關，且在「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」與「學校組織效能總層面」等層面達顯著水準。

(二)高中校長領導行為（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）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%。

(三)教師組織承諾（包括態度型承諾與交換型承諾）及其各層面，與學校組織效能及其各層面，皆呈現顯著正相關。亦即教師所感受與知覺的組織承諾愈高，其所感受與知覺的學校組織效能也就愈高。

(四)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%。

五、高中校長領導行為中的「個別關懷」、教師組織承諾中的「組織認同」，最能有效預測學校組織效能

(一)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. 智能啓發；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，表示個別關懷對學校

組織效能有較大的預測力，可預測學校組織效能變異的 44%。

(二)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，表示組織認同對學校組織效能有較大的預測力，可預測學校組織效能變異的 67%。

(三)校長領導行為、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.智能啟發；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，表示學校組織認同對學校組織效能有較大的預測力，可預測學校組織效能的 67%。

第三節 建議

依據本研究目的、研究發現與結論，提出下列的建議事項，包括對教育行政機關、高中校長、高中教師、相關單位的建議，以及對進一步研究的建議。

一、對教育行政機關的建議

(一)建立完整的高中校長培育與證照制度，以提高校長領導行為。

如前所述，「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，足見校長對學校運作與發展的重要性。現行高中校長遴選、聘任、任期、考評等機制，自有其歷史的淵源與不斷修正的過程，但仍有未盡理想之處，其中尤以仍乏校長培育過程、仍未建立校長證照制度，最為迫切需要。從本研究結果發現，校長轉型領導與互易領導之得分，仍有成長空間，因此建議教育行政機關，建立完整的校長培育與證照制度，以提高校長領導行為，並進而增進學校組織效能。

(二)建立教師專業發展、評鑑與分級制度，以提高教師組織承諾。

教師是教育的尖兵，是教育的最前線，若說「有什麼樣的教師，就有什麼樣

的教學品質」一點都不為過。從本研究結果發現，教師態度型組織承諾與交換型組織承諾之得分，仍有成長空間。現行高中教師考核制度，消極層面多於積極意義，實有必要本於專業發展，建立嚴謹的評鑑、分級制度，進而提高教師組織承諾，使樂在教育工作中。

(三)研訂學校組織效能更具體、明確的指標，建立績效責任制度。

本研究將學校組織效能區分為目標達成、行政效率、教師工作滿意與組織適應力等四個分層面，與文獻探討所得相吻合，也在實徵調查研究中得到證實。接下來，可以進一步研訂相關更具體、明確的指標，並與現行高中校務評鑑的項目與指標相結合，以建立績效責任制度，促進高中校務的發展。

二、對高中校長的建議

(一)轉型領導與互易領導等校長領導行為近年來受到重視，且與學校組織效能有密切關係，值得善加運用。

本研究發現，首先，高中校長領導行為（包括轉型領導與互易領導）及其各層面中，除「被動例外管理」外，其餘皆與學校組織效能及其各層面之間，呈現顯著正相關。其次，高中校長領導行為「智能啟發」等六個控制變項，透過第一典型因素可以影響學校組織效能「目標達成」等四個效標變項總變異量的 38.02%。再其次，高中校長領導行為「個別關懷」等五個變項，可以解釋學校組織效能總變異量的 51%。由此可見，轉型領導與互易領導等校長領導行為愈高，學校組織效能也就愈高，值得高中校長善加運用。

(二)宜多關懷女性教師、年齡較小的教師、未兼任行政職務的教師，以提高校長領導行為。

本研究發現，男性教師、年齡較大的教師、兼任行政職務的教師，所感受與知覺的高中校長領導行為（包括轉型領導與互易領導），明顯高於女性教師、年齡較小的教師、未兼任行政職務的教師。此可能與男性教師比較主動於行政工作的

生涯規劃、年齡較大的教師比較關心學校未來發展的願景、兼任行政職務的教師係校長推動校務工作的重要助手等等因素有關。惟作為一校之長，要能得到更多數教師的支持與肯定，所以有必要對於這些平均數相對較低的教師族群，多加關懷。

(三)應致力於學校組織效能的提升。

本研究發現，學校組織效能總層面平均數為 3.76，其各分層面依序為：教師工作滿意 3.89、行政效率 3.78、組織適應力 3.68、目標達成 3.59，均介於「有時這樣」到「時常這樣」之間，顯然有點「雖接受，但並不滿意」的味道。是以，校長們應持續致力於學校組織效能的提升。

三、對高中教師的建議

(一)教師組織承諾對學校組織效能具有重要之影響，值得高中教師們重視並實踐。

本研究發現，首先，教師組織承諾（包括態度型承諾與交換型承諾）及其各層面，與學校組織效能及其各層面之間，皆呈現顯著正相關。其次，教師組織承諾「組織認同」等五個控制變項，透過第一個典型因素可以影響學校組織效能「目標達成」等四個效標變項總變異量的 51.27%。再其次，教師組織承諾「組織認同」等三個變項，可以解釋學校組織效能總變異量的 70%。更進一步地，當合併校長領導行為與教師組織承諾一起對學校組織效能進行預測時，「組織認同」一個變項就可以解釋學校組織效能的 67%。由此可見，教師組織承諾愈高，學校組織效能也就愈高，值得高中教師們重視並實踐。

(二)女性教師、年齡較小的教師、服務年資較淺的教師、未兼任行政職務的教師，宜增強對組織的承諾。

本研究發現，男性教師、年齡較大的教師、服務年資較深的教師、兼任行政職務的教師，所感受與知覺的教師組織承諾（包括態度型承諾與交換型承諾），皆明顯高於女性教師、年齡較小的教師、服務年資較淺的教師、未兼任行政職務的教師。此可能與男性教師比較專注投入工作、年齡較大的教師比較關心在工作中

相關的權益與責任、服務年資較深的教師比較了解學校並情感深厚、兼任行政職務的教師對學校的使命感比較高等等因素有關。但面對近年來師資結構年輕化、多數教師不願兼任行政工作等趨勢，實有必要喚醒這些組織承諾平均數相對較低的教師族群。

(三)公立學校教師應自珍自重，用心於學校校務的運作、專注於對組織的承諾，進而致力於學校效能的提升。

本研究發現，私立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」、「智能啓發」、「個別關懷」、「態度型承諾總層面」、「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」、「公平互惠」、「學校組織效能總層面」、「行政效率」、「教師工作滿意」、「組織適應力」等十四個項目，皆明顯高於公立學校教師。而公立學校教師只有在互易領導的「主動例外管理」與「被動例外管理」二項，高於私立學校教師。此可能與私立學校彈性大、差異性大、競爭性也大；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；私立學校較注重績效責任、較能因應大環境的變化等等因素有關。這實在是一件令人引以為憂的情況，顯示公立學校雖制度健全但易流於形式化、雖強調依法行政但缺乏彈性，而導致公立學校教師的危機意識、積極動機、使命感相對均低，對此，應提醒公立學校教師們自珍自重，珍惜得之不易的工作機會，重視教學品質與教育成效。

四、對相關單位的建議

上述，從對教育行政機關、對高中校長、到對高中教師的建議，為本研究結果所提出建議的三個主軸。另外，還有二個對相關單位的建議如下：

(一)對師範院校之建議

本研究發現，「研究所以上」畢業的教師所感受與知覺的「組織認同」、「目標達成」大於「師範院校」畢業的教師；「一般大學」畢業的教師在「主動例外管理」大於「師範院校」、「研究所以上」畢業的教師；「一般大學」、「研究所以上」畢業

的教師在「態度型承諾總層面」、「努力意願」大於「師範院校」畢業的教師。而「師範院校」畢業的教師只有在「被動例外管理」一項大於「研究所以上」畢業的教師。此可能與師範院校比較缺乏彈性、適應大環境變遷的速度比較慢、相對比較保守有關。但這確實是一件令人震驚的情況，我國自民國 83 年師資培育多元開放以來，整個中小學師資的結構進行了相當大幅度的調整，「師範院校」不僅不再是師資的主要來源，更在開放競爭中不斷被衝擊，若不能在教育專業知能、教學專業態度上著力，以及在教學品質與教育成效上展現，則師範院校的相對競爭力將不斷流失，值得深思。

(二)對教師專業組織之建議

如前所述，教師站在教育的最前線，是教學現場的主導者，教師組織承諾不僅與學校組織效能關係密切，且可影響、預測學校組織效能。換言之，有高的教師組織承諾，才会有高的學校組織效能。是以，教師的重要性實不容忽視。我國自民國 84 年教師法公布施行以來，有關教師的權利與義務、教師專業組織的成立與運作、教師的資格聘任與進修研究……等等，都有了明確的規範，而教師專業組織（包括全國教師會、各縣市教師會、各校教師會等）亦積極且熱絡地組織運作中。對此，筆者認為教師專業組織可致力於教師組織承諾的提高，俾有助於學校組織效能，亦符合教師法第一條開宗明義所述：提昇教師專業地位。

五、對進一步研究的建議

(一)對研究對象之建議

本研究以高中教師為問卷調查對象，樣本抽取包括全國公私立高中。基本上，本研究所探討的校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能，尚可適用於公私立高中職、國中小，甚至幼稚園。因此，建議未來研究對象可進一步擴充。另外，本研究僅以教師為問卷填答對象，所感受與知覺的資料僅係教師的觀點，建議未來可擴充到校長、職員或家長、學生等。

(二)對研究變項之建議

本研究以校長領導行爲（包括轉型領導與互易領導）、教師組織承諾（包括態度型承諾與交換型承諾）與學校組織效能爲主要變項，事實上，影響學校運作與發展的因素尚多，諸如：校長領導風格、校長管理型態、教師自我信念、教師參與決定、教師專業成長、教師成就動機、學校組織氣氛、學校組織文化、全面品質管理……等等，建議未來研究變項可進一步擴及。另外，本研究僅以教師的屬性爲背景變項，如研究對象擴及校長、職員或家長、學生等，則背景變項亦將隨之調整。

(三)對理論模式之建議

本研究之研究架構，係建立在校長領導行爲（包括轉型領導與互易領導）、教師組織承諾（包括態度型承諾與交換型承諾）與學校組織效能，三個主要變項之關係上。如未來研究加入其他變項，則將會牽動研究架構。另外，本研究所建構的校長領導行爲與學校組織效能典型相關分析、教師組織承諾與學校組織效能典型相關分析等，亦將會隨著其他變項的加入，而改變理論模式。

(四)對研究方法之建議

本研究以探討高中校長領導行爲、教師組織承諾與學校組織效能三者之關係，所使用的統計方法包括：平均數、t 檢定、單因子變異數分析、Pearson 積差相關、典型相關分析、逐步多元迴歸分析等。如未來研究加入其他變項，可考慮採取線性結構關係（Linear Structural relation, LISREL）考驗，進行驗證。另外，本研究僅採文獻分析與問卷調查方法，建議未來研究可兼採質性研究方法，包括參與觀察、俗民誌研究、田野調查與個案研究等。

