

國立臺灣體育學院體育研究所
碩士學位論文

國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾
與工作滿意度關係之研究

A STUDY ON RELATIONSHIP AMONG PRINCIPALS'
TRANSFORMATION LEADERSHIP, HEALTHY AND
PHYSICAL EDUCATION TEACHERS'
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB
SATISFACTION IN ELEMENTARY SCHOOL



研究生：張明忠 撰

指導教授：蘇金德 博士

中華民國九十五年十二月

謝誌

論文能順利完成，非常感謝許多師長、朋友及家人的協助與支持。首先非常感謝指導教授蘇金德博士的悉心指導，在整個研究的過程中總是不厭其煩的指點迷津，讓學生能走對研究的方向，如期完成本篇研究論文。同時也感謝口試委員蔡俊傑博士及鄧鈞文博士對我的論文悉心審閱，提供學生論文寫作的指導與建議，讓學生獲益良多，也使本論文更臻完善。

在研究所求學過程中，感謝曾經教導我的師長，由於你們的啟迪與指導，開闊了我的視野，讓我有能力從事此項研究。再來也感謝研究所同學們的鼓勵與支持，在我遇到問題時，能適時提供一些意見供我參考，真是銘謝在心。此外，也要感謝苗栗縣圳頭國小的全體教職員工，在這段期間給予我的關懷；更要感謝彭國楨校長在研究進行中協助問卷的施測，讓研究問卷能順利回收，而完成研究工作。

最後要感謝我可愛的妻子周碧玲及我的家人，由於你們的體諒與支持，讓我無後顧之憂，能全心全力投入研究中，專心完成論文，令我銘感於心。

如今已完成人生一個夢想，僅再一次將這份收獲的喜悅，分享給關心我的師長、同學、朋友及家人。

張明忠 謹誌

2006年12月

論文名稱：國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度關係之研究 總頁數：138 頁

院校所組別：國立臺灣體育學院體育研究所體育組

畢業時間及提要別：九十五學年度第一學期碩士學位論文提要

研究生：張明忠

指導教授：蘇金德

中文摘要

本研究旨在探討國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度的現況及分析其間的關係，期能根據研究結果提出建議，以作為學術界及教育界之參考。

本研究透過文獻探討、問卷調查的方式，來收集及分析資料。問卷調查主要是以苗栗縣 640 位健體領域教師為調查研究對象，以「國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度關係之研究問卷」為研究工具，問卷調查資料以 SPSS 10.0 中文版電腦軟體進行 t 考驗、單因子變異數分析、皮爾森積差相關分析、典型相關分析及逐步回歸分析等統計方法進行資料處理。

根據資料分析的結果，本研究獲得之結論如下：

- 一、國小健體領域教師知覺校長領導行為符合轉型領導。
- 二、國小健體領域教師之組織承諾良好。
- 三、國小健體領域教師之工作滿意度良好。
- 四、性別及學校規模在健體領域教師知覺校長轉型領導上有顯著差異，但服務年資無顯著差異。

- 五、性別及學校規模在組織承諾上有顯著差異，但服務年資無顯著差異。
- 六、學校規模在工作滿意度上有顯著差異，但性別及服務年資無顯著差異。
- 七、國小校長轉型領導與健體領域教師之組織承諾有相關。
- 八、國小校長轉型領導與健體領域教師之工作滿意度有相關。
- 九、國小健體領域教師之組織承諾與工作滿意度有相關。
- 十、國小校長轉型領導與健體領域教師之組織承諾對健體領域教師之工作滿意度具有預測力。

關鍵詞：轉型領導、組織承諾、工作滿意度

Chang, Ming-Chung(2006). A study on relationship among principals' transformation leadership, healthy and physical education teachers' organizational commitment and job satisfaction in elementary school. Unpublished master thesis National Taiwan College of Physical Education, Taichung.

Abstract

The research aims to explore the current situation and analyze the relationship among the principals' transformation leadership, healthy and Physical Education teachers' organization commitment and job satisfaction in elementary schools. We expect the suggestion of the research conclusion that can offer references to academic and educational circles.

The research is through the literature review and questionnaire survey to collect and analysis data. Questionnaire survey samples were 640 healthy and Physical Education teachers in Miao Li county. The research instruments were the questionnaire of the principals' transformation leadership, healthy and Physical Education teachers' organization commitment and job satisfaction in elementary schools. The data were analysis SPSS 10.0 of software with Chinese edition and presented as t-test, One-way ANOVA, Person's product-moment correlation., Canonical correlation analysis and Multiple stepwise regression analysis method proceed data dispose.

According to the result of data analysis , which were summarized as follow:

1. Healthy and Physical Education teachers of Elementary school understand principals' leader behavior had accord with their transformation leadership.

2. There was an excellent situation about healthy and Physical Education teachers' organization commitment in elementary schools.

3. Healthy and Physical Education teachers of Elementary school had high willing to work hard and most of them satisfy their job

4. Gender and school magnitude had conspicuous difference on Healthy and Physical Education teachers understand principals transformation leadership, but the years of teaching of the teachers were almost similar.

5. Gender and school magnitude had conspicuous difference on organization commitment, but the years of teaching of the teachers were almost similar.

6. School magnitude had conspicuous difference on job satisfaction , but gender and the years of teaching of the teachers were almost similar.

7. The principals' transformation leadership related to the healthy and Physical Education teachers' organization commitment in elementary schools.

8. The principals' transformation leadership related to the healthy and Physical Education teachers' job satisfaction in

elementary schools.

9.The healthy and Physical Education teachers' organization commitment related to the teachers' job satisfaction in elementary schools.

10.The principals' transformation leadership and the healthy and Physical Education teachers' organization commitment in elementary schools had predicative ability for the teachers' job satisfaction.

Keywords : Transformation Leadership 、 Organizational Commitment、 Job Satisfaction

目錄

中文摘要	·····	I
英文摘要	·····	III
目錄	·····	VI
表目錄	·····	VIII
圖目錄	·····	XI
第一章 緒論	·····	1
第一節 研究背景	·····	1
第二節 研究目的	·····	4
第三節 研究問題	·····	5
第四節 研究範圍與限制	·····	6
第五節 名詞解釋	·····	7
第二章 文獻探討	·····	9
第一節 轉型領導理論與相關研究	·····	9
第二節 組織承諾理論與相關研究	·····	19
第三節 工作滿意度理論與相關研究	·····	27
第四節 轉型領導、組織承諾與工作滿意度相關研究	·····	35
第三章 研究設計與實施	·····	38
第一節 研究架構	·····	38
第二節 研究步驟	·····	40
第三節 研究對象	·····	41
第四節 研究工具	·····	43
第五節 實施程序	·····	56
第六節 資料處理與分析	·····	57
第四章 結果與討論	·····	58
第一節 國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之現況分析	·····	58

第二節	不同背景變項健體領域教師在校長轉型領導之差異分析	61
第三節	不同背景變項健體領域教師組織承諾差異分析	67
第四節	不同背景變項健體領域教師工作滿意差異分析	72
第五節	國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾之相關分析	77
第六節	國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度之相關分析	83
第七節	健體領域教師組織承諾與工作滿意度相關分析	89
第八節	國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾對工作滿意度之解釋情形	95
第九節	綜合討論	97
第五章	結論與建議	106
第一節	結論	106
第二節	建議	111
參考文獻		115
中文部份		115
英文部份		120
附錄一	預試問卷	124
附錄二	正試問卷	132

表目錄

表 3-1 取樣人數分布情形摘要表	42
表 3-2 國小健體領域教師特性之描述性統計摘要	43
表 3-3 預試問卷國小校長轉型領導行為題目分配表	44
表 3-4 國小校長轉型領導行為量表項目分析摘要表	45
表 3-5 國小校長轉型領導行為量表因素分析摘要表	47
表 3-6 國小校長轉型領導行為量表信度分析摘要表	48
表 3-7 預試問卷健體領域教師組織承諾題目分配表	49
表 3-8 健體領域教師組織承諾項目分析摘要表	50
表 3-9 健體領域教師組織承諾量表因素分析摘要表	51
表 3-10 健體領域教師組織承諾量表信度分析摘要表	52
表 3-11 預試問卷健體領域教師工作滿意度題目分配表	53
表 3-12 健體領域教師工作滿意度項目分析摘要表	53
表 3-13 健體領域教師工作滿意度量表因素分析摘要表	55
表 3-14 健體領域教師工作滿意度量表信度分析摘要表	56
表 4-1 國小校長轉型領導行為各構面描述性統計摘要表	59
表 4-2 國小健體領域教師組織承諾各構面描述性統計摘要表	60
表 4-3 國小健體領域教師工作滿意度各構面描述性統計摘要表	61
表 4-4 不同性別的健體領域教師知覺校長轉型領導行為之 t 考驗摘要表	62
表 4-5 不同服務年資的健體領域教師知覺校長轉型領導行為之單因子變異數分析摘要表	63
表 4-6 不同服務年資的健體領域教師知覺校長轉型領導行為之平均數、標準差摘要表	64

表 4-7 不同學校規模的健體領域教師知覺校長轉型 領導行為之單因子變異數分析摘要表	65
表 4-8 不同學校規模的健體領域教師知覺校長轉型 領導行為平均數、標準差摘要表	66
表 4-9 不同性別的健體領域教師組織承諾之 t 考驗 摘要表	68
表 4-10 不同服務年資的健體領域教師組織承諾之單 因子變異數分析摘要表	69
表 4-11 不同服務年資的健體領域教師組織承諾之平 均數、標準差摘要表	70
表 4-12 不同學校規模的健體領域教師組織承諾之單 因子變異分析摘要表	71
表 4-13 不同學校規模的健體領域教師組織承諾之平 均數、標準差摘要表	72
表 4-14 不同性別的健體領域教師工作滿意度之 t 考 驗摘要表	73
表 4-15 不同服務年資的健體領域教師工作滿意度之 單因子變異分析摘要表	74
表 4-16 不同服務年資的健體領域教師工作滿意度之 平均數、標準差摘要表	75
表 4-17 不同學校規模的健體領域教師工作滿意度之 單因子變異分析摘要表	76
表 4-18 不同學校規模的健體領域教師工作滿意度之 平均數、標準差摘要表	77
表 4-19 國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾 之相關摘要表	78
表 4-20 國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾 之典型相關摘要表	82

表 4-21 國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意 度之相關摘要表·····	83
表 4-22 國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意 度之典型相關摘要表·····	88
表 4-23 健體領域教師組織承諾與工作滿意度之相關 摘要表·····	90
表 4-24 健體領域教師組織承諾與工作滿意度之典型 相關摘要表·····	94
表 4-25 國小校長轉型領導和健體領域組織承諾各構 面對工作滿意度之逐步多元回歸摘要表·····	96

圖目錄

圖 3-1	研究架構圖	39
圖 3-2	研究流程圖	40
圖 3-3	研究進度管制圖	41
圖 4-1	國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾 典型相關分析徑路圖	82
圖 4-2	國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度典 型相關分析徑路圖	89
圖 4-3	健體領域教師組織承諾與工作滿意度典型相關分 析徑路圖	94

第一章 緒論

本章旨在針對國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之現況與關係，說明本研究的背景、目的及研究的基本構想。本章共分為五節，第一節研究背景，第二節研究目的，第三節研究問題，第四節研究範圍與限制，第五節名詞解釋。

第一節 研究背景

社會環境的快速變遷導引社會價值的改變，使家長愈來愈重視子女的教育問題，希望學校能提供更佳的教育品質，提升孩子的各項學習能力。校長對學校校務發展負有領導之責，是辦學成功與否的重要人物，其領導品質深深影響學校辦學績效。西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校；有怎樣的學校，就有怎樣的老師；有怎樣的老师，就有怎樣的學生。」道出了校長的領導對學校發展之重大影響（范幟文，2004）。教師則是校務推展成敗的重要關鍵人物，在教育活動中不可或缺的角色，主導著教學活動的進展，如果教師能認同組織、負責盡職，則教育績效必可大幅提升；且教師對教學工作滿意與否，直接影響教師本身之工作熱忱，服務精神及情意價值導向之差異（吳清基，1989）。由此可知，教師對學校組織的承諾與工作滿意，影響著學校教育活動的成敗。基於上述的觀點，校長領導風格與教師組織承諾、工作滿意深深影響著學校教育活動的進行，關係學校效能及品質的提

升。

學校體育發展是學校教育的一環，校長的領導既然會影響學校的教育品質，相對也會影響學校體育活動的發展，那麼校長要採取何種領導方式，才能帶領健體領域教師共同為學校體育發展而努力呢？張德銳（1995）主張領導者要掌握轉型領導，才是一位卓越的領導者。在面對二十一世紀的教育時空轉變，校長不能再用傳統的領導方式來領導成員，必須以新的領導思維面對組織的變化，而新型的轉型領導也應運而生，其主要的觀念是要激發部屬，轉化領導者的願景成為部屬的願景，誘發部屬的高層次動機，讓部屬願意為組織奉獻心力，達成組織目標。因此探討健體領域教師知覺校長因應新課程及環境的變革，而運用轉型領導的現況，為本研究的動機之一。

教師在教育活動中，佔著極重要的地位，其對教育的奉獻與付出，關係到學校教育品質的提升與否，並影響教育目標的達成。因此健體領域教師在學校體育發展扮演非常重要的地位，若健體領域教師對學校的願景有高度的認同，對學校組織有極高的組織承諾，必定願意全心全力、無怨無悔的奉獻自己的心力，扮演好健體領域教師的角色；對於學校各項體育活動，包括體育教學、球隊訓練、體育行政、對外體育比賽活動等，都會熱心參與，讓學生的學習達到一定的品質。相反的，健體領域教師若對學校組織承諾低，不認同這個團體，則會降低其工作熱忱，做事或教學就會不夠認真，以消極的態度來教導學生，對學校體育發展會產生負面的影響。在九年一貫課程實施的今日，國小體育課程也面臨了變革，發展方向也做了改變，了解健體領域教師組織承諾的現

況為何？校長轉型領導行為對健體領域教師組織承諾的關係為何？是本研究的動機之二。

教師工作滿意度是多向度的主觀滿意度，舉凡教師對其教學工作本身、工作環境、校長視導行為、教學工作報酬及工作變動性等層面所持有的主觀感覺、感受、態度或情感性反應皆為其衡量指標。當教師自特定工作環境中所實際獲得的價值，與其預期認為應獲得價值之差距愈小，則滿意程度愈高；反之，則滿意程度愈低（梁丁財，2002）。對健體領域教師而言，體育教學工作滿意度與否，可能會影響其教學熱誠及教學行為的表現水準，直接影響學生學習的效率；對於學校在體育活動或運動團隊訓練上的行政支援滿意度與否，也可能會影響其認真投入體育發展的熱情，間接影響其工作效率；體育教學環境的規劃與提供，如運動場地的規劃、運動器材的支援等是否充足，也會影響其教學的心情與流暢性，相對地會影響教學效果（翁志成，1999）。因此唯有對教學整體工作感到滿意的教師，才可能會盡心盡力的付出心血教導學生，為學校體育發展努力。所以，健體領域教師工作滿意度的現況為何？校長轉型領導行為對健體領域教師工作滿意度之關係為何？是本研究的動機之三。

教師對學校組織的承諾，代表他對學校的認同及投入的程度，更關係著教師是否願意奉獻心力；老師是教學的主體，對教學工作滿意與否，也將影響教師本身的教學態度，更進而影響學生的學習表現（郭振生，2003）。因此，健體領域教師組織承諾與工作滿意度對體育教學品質與效能也會有極大的影響，若二者都能兼備，必能提昇教師的工作士氣；相反的，若兩者心理特質都不存在，則教師工作士氣必定低落，

無心教學與為學校付出，影響學校體育教育的發展。所以，健體領域教師組織承諾與工作滿意度之關係為何？是本研究的動機之四。

校長、教師與學生是學校的組成份子，校長領導與教師教學更影響學校教育的成敗，所以本研究探討國小校長轉型領導行為、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之關係，希望找出一些關鍵點，提供校長與健體領域教師參考，共同為提升學校體育發展效果而努力。

第二節 研究目的

根據上述研究背景，本研究之主要目的在探討國民小學校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之現況與關係，本研究目的如下：

- 一、探討國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之現況。
- 二、探討不同背景變項（性別、年資、學校規模）之國小健體領域教師，知覺國小校長之轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之差異情形。
- 三、探討國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾關係。
- 四、探討國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度之關係。
- 五、探討國小健體領域教師組織承諾與工作滿意度之關係。
- 六、探討國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾對教師工作滿意度之解釋力情形。

- 七、根據研究結果，提供具體可行之建議，以提供國小校長及學校教育人員與未來進一步研究者之參考。

第三節 研究問題

根據前述目的，本研究所要探討的問題如下：

- 一、國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之現況為何？
- 二、不同背景變項（性別、年資、學校規模）之國小健體領域教師知覺國小校長轉型領導、教師組織承諾與工作滿意度是否有所差異？
- 三、國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾之關係為何？
- 四、國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度之關係為何？
- 五、國小健體領域教師組織承諾與教師工作滿意度之關係為何？
- 六、國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾對教師工作滿意度之解釋力為何？

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究之範圍界定如下：

(一) 以研究地區而言

以苗栗縣政府設立之公立國民小學為範圍，未包括私立小學。

(二) 以研究對象而言

針對苗栗縣國民小學擔任體育課程教學之健體領域教師為範圍。

(三) 以研究內容而言

1. 主要是探討國民小學校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之關係。並針對不同背景變項之健體領域教師（性別、服務年資及學校規模）探討國民小學校長轉型領導、教師組織承諾與工作滿意度之差異情形。

2. 影響教師組織承諾及工作滿意度之相關變項至為廣泛（如組織氣氛、學校文化、工作價值觀等），未能全數涵蓋，本研究僅選取特定變項，以校長轉型領導行為來推論其與健體領域教師組織承諾及工作滿意度的關係，其他變項無法兼顧，一一納入研究。

二、研究限制

在研究過程中雖力求完備，但基於主客觀無法掌握的因素，仍有以下的限制：

(一) 本研究主要是以問卷調查法為主。因題目可能涉及對學校校長的觀感，教師可能會因知覺偏差、個人好惡以及自我行為自評等問題，造成部分受試者在答題時有所偏頗，造

成測量誤差存在。

(二) 本研究以苗栗縣公立國民小學健體領域教師為範圍，其研究結果無法與不同領域教師相比較，在研究推論上有其限制。

第五節 名詞解釋

為使本研究所討論之範圍與內容明確清晰，茲將本研究所涉及之重要名詞，加以定義如下：

一、轉型領導 (transformation leadership)

本研究的轉型領導是指在學校組織中，校長能運用個人的領導魅力，與健體領域教師建立良好關係，共同建立學校願景，並時時關懷教師需求，使用激勵的技巧，提升教師道德與工作動機層次，讓健體領域教師能自動自發願意為實現共同願景而努力，追求學校的最大效能。

本研究所指的轉型領導，係指健體領域教師對於校長轉型領導行為的知覺情形。以本研究修訂編製問卷之第二部分「國小校長轉型領導行為問卷」上得分的情形為代表。得分愈高，表示健體領域教師所知覺校長轉型領導行為愈多。

二、健體領域教師 (physical education teacher)

指公立小學編制內，按月支給待遇，且擔任健康與體育領域課程，並實際教授體育課程之教師（含級任或科任教師）。

三、組織承諾 (organizational commitment)

本研究的組織承諾是指健體領域教師認同學校的目標、

價值與願景，積極參與學校各項活動，願意認真努力奉獻自己的心力，並且具有留任學校服務的強烈信念與意願。

本研究針對健體領域教師對所屬學校團隊的組織承諾，以本研究修訂編製問卷之第三部分「健體領域教師組織承諾問卷」得分的情形為代表。得分愈高，表示健體領域教師組織承諾愈高；反之，健體領域教師在問卷量表中的得分愈低，顯示組織承諾愈低。

四、工作滿意度 (job satisfaction)

工作滿意度指健體領域教師對教學工作、行政支援及教學環境所抱持的感覺、感受，是一種主觀的價值判斷，越接近自己的期望值，則滿意度越高，反之，則滿意度越低。

本研究係健體領域教師對所屬學校工作滿意的認知，以本研究修訂編製問卷之第四部分「健體領域教師工作滿意度問卷」得分的情形為代表。得分愈高，表示健體領域教師工作滿意度愈高；反之，健體領域教師在問卷量表中的得分愈低，顯示工作滿意度愈低。

第二章 文獻探討

本章旨在探討國小校長轉型領導行為、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之意義、理論基礎與關係，為建立研究架構，先進行文獻探討，分成四節進行探討與研究分析，第一節轉型領導理論與相關研究；第二節組織承諾理論與相關研究；第三節工作滿意度理論與相關研究；第四節轉型領導、組織承諾與工作滿意度相關研究。

第一節 轉型領導理論與相關研究

「領導」可說是一般人耳熟能詳的名詞，在各種不同性質的組織中，主管對於成員的互動行為多少都會被冠以「領導」一詞（周昌柏，2005）。領導存在於團體組織中，是種藉由領導者發揮影響力，充分運用組織人力、物力，而有效地達成組織目標的歷程或行為（蔡進雄，2003）。因為領導在組織行政上的重要性，許多學者專家也投入領導理論的研究，不同階段也出現不同的領導理論。張德銳（1994）將行政領導的科學實證性研究分為四個時期：一、素質研究時期：約自1910年至第二次世界大戰；二、行為研究時期：從第二次世界大戰到1960年代；三、權變研究時期：從1960年代到1980年代；四、轉型領導研究時期：起於1980年代，成為今日研究的主流。

在1978年之後，一種名為「轉型領導」的新領導理念崛起，並在行政界引起巨大的迴響，該理論強調領導者必須具

有遠見，注重革新，鼓勵部屬提升較高層級的工作動機，以共同完成既定目標的領導訴求。主要概念的發展者為 Burns 於 1978 年提出，之後並在 1985 年經 Bass 等學者將其發揚光大，對後來領導理論的發展影響很大（秦夢群，1997）。

轉型領導的主要概念係由 Burns 於 1978 年在其獲得普立茲獎的名著「領導」(Leadership) 一書中所提出。當時 Burns 在書中將行政人員的領導風格分為兩種類型，分別是轉型領導 (transformational leadership) 與互易領導 (transactional leadership)。轉型領導在於關心部屬的自尊、自主及自我實現等較高層次的心理需求，和注重友善、責任與義務的道德問題，強調提昇部屬較高層次的、內在的動機與需求。但是轉型領導理念的成熟，則是仰賴後來的學者 Bass 和 Avolio 所加以發展擴充（劉雅菁，1998）。所以，轉型領導目前已成爲各學者領導研究的主流。

因此本節擬探討轉型領導行為之理論與相關研究，以下針對轉型領導意義、轉型領導之內涵、最後則針對與轉型領導行為相關之實證研究加以闡述。

一、轉型領導的意義

轉型領導是一種超越倡導與關懷的領導方式，亦是符合現代多元社會趨勢的新型領導（陳龍彬，2000）。有關轉型領導的定義，大都是以 Burns 與 Bass 兩人對轉型領導的定義爲基礎，再加以擴大補充。爲了探討轉型領導的意義，茲將學者的看法說明如下。

Burns (1978) 認爲轉型領導是指領導者與部屬以某一方式來使彼此提昇動機及道德至更高的層次。此時領導者所關注的是能滿足部屬較高層次的心理需求，及促升部屬的道德

價值，使部屬能盡心投入工作。

Bass (1985)則強調轉型領導要引導成員超越期望的表現，且擔任指導者角色改變部屬想法，藉由增加組織成員的動機及提昇工作成果的價值，來引導成員付出更大的努力。

Sergiovanni (1990)認為轉型領導含有價值啟發的動力，使領導者扮演成為價值促進者，注重成員如自尊、責任、自我實現等高層次道德價值與需求，並鼓勵成員努力追求與完成目標。

Leithwood (1992)指出轉型領導是由領導者提供組織成員內在的誘因，並在實際運作時提升組織成員的動機，有效解決組織問題。

Yukl (1994)研究指出，轉型領導為人際影響歷程，領導者運用權力影響組織成員產生態度改變，建立對組織使命的承諾，並強調改變組織文化與結構，來達成組織共同目標。

Robbins (1998)認為轉型領導是領導者鼓勵組織成員以組織的利益為個人最大利益，協助組織成員以新的思維來省思舊的問題，改變組織成員的看法，並激勵組織成員盡最大的努力來達成組織目標

Allix (2000)年研究時認為轉型領導是領導者與成員的共同活動，建立與部屬之間是道德和教育本質關係，藉著成員間交互作用的歷程，凝聚成員的共識，以達成組織目標。

廖春文 (1994)指出轉型領導理論不僅代表領導者的魅力受到部屬的認可，強調對部屬高層的、內在的需求之滿足，透過改變組織文化，激發部屬追求自我實現的動機。重視道德文化的理想而非現實的利益，是屬於超越、轉化之高層次理念領導。

林合懋（1995）認為轉型領導乃指促進組織創新、追求卓越，並讓組織與成員轉型成功之主管領導行為。

張慶勳（1996）的研究指出轉型領導係領導者以前瞻性的遠景及個人的魅力，運用各種激勵的策略，激勵部屬提昇工作動機及需求滿足感，以使部屬願意為組織努力付出心力。

秦夢群（1997）認為領導者能給予部屬適當的關懷，運用各種策略，鼓勵部屬提升目標與動機，激發部屬的智性，使其擁有高層次的分析能力與遠見，達到自我實現的境界。

蔡進雄（2000）認為轉型領導是領導者藉著個人魅力與建立願景，運用各種激勵方式，促使組織成員相互提昇道德及動機至較高層次的歷程，以引導成員更加的努力，創造超越期望的表現。

林漢政（2003）指出轉型領導為領導者應具有自信與魅力，能以身作則，激勵組織成員內在動機，提昇成員道德層次，以促使成員做出超越期望表現；以新思維來解決舊問題，且關懷部屬，滿足部屬需求，結合成員發展共享願景的領導行為。

陳彥君（2004）將轉型領導詮釋為在動態的學校組織中，主管能了解並提升體育教師的需求與動機，藉由個人魅力的發揮，轉化體育教師的態度與價值，使體育教師為實現共同願景而努力達成目標。

周昌柏（2005）將轉型領導定義為領導者發揮個人的特質，對於組織有明確方向，運用領導魅力、關懷及激勵的技巧，提升部屬需求與動機；以組織的目標為主要利益，追求組織變革再造，提升組織及成員的效能。

從以上國內外學者對於轉型領導的定義強調領導者必須

具備較高層次的道德價值特質，透過領導者個人的魅力與自信，轉化組織成員的道德態度與價值觀，運用部屬需求的滿足與共同願景的建立，提升部屬的工作動機，激勵部屬發揮潛能，齊心協力促進組織目標的達成。綜合上述學者對轉型領導的看法，本研究將校長轉型領導定義為：在學校組織中，校長能運用個人的領導魅力，與健體領域教師建立良好關係，共同建立學校願景，並時時關懷教師需求，使用激勵的技巧，提升教師道德與工作動機層次，讓健體領域教師能自動自發願意為實現共同願景而努力，追求學校的最大效能。

二、轉型領導之內涵

將國內外學者所提出的轉型領導之內涵敘述如下。

(一) Bass 與 Avolio (1994)將轉型領導分為四個層面

1. 魅力影響 (idealized influence of charisma): 領導者因個人特質，具有親和力、自信心，贏得部屬心悅誠服的信任，願意為組織效勞並完成共同目標。
2. 激勵動機 (inspirational motivation): 領導者為成員提供挑戰性工作，喚起部屬高度的工作動機，共同為組織目標努力。
3. 智識啟發 (intellectual stimulation): 領導者積極鼓勵部屬培養創造思考能力，以新的思維來思考及解決問題，強調智識的運用，有助於提升部屬解決問題的能力。
4. 個別關懷 (individualized consideration): 領導者關心部屬需求與發展，讓每個部屬都覺得備受重視，促進其高層次自我實現需求與滿足。

(二) Jantzi 與 Leithwood (1996)將轉型領導分為六個層面

Jantzi 與 Leithwood (1996)分析歸納學校領域中轉型領導的相關研究後，歸納出與學校相關的轉型領導層面包括：

1. 建立願景：領導者能夠為學校建立願景，並能得到成員的認同，而努力實現願景。
2. 目標認同：領導者致力於提升成員的合作，努力達成學校目標。
3. 個別關懷：領導者能隨時關心、尊重學校成員的需求與感受。
4. 智力啟發：領導者能夠啟發學校成員重新檢視工作的意義，讓學校成員重新思考完成工作的方式。
5. 建立典範：領導者能夠樹立楷模，供學校成員追隨學習。
6. 高度表現期望：領導者對學校成員之表現表達出高度之期望。

（三）張慶勳（1996）在國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究，將轉型領導分為五個層面

1. 願景：校長具有前瞻性，可預見學校未來發展，並與教師分享學校願景。
2. 魅力：校長具有特別的特質，透過其自信與理念的表現，讓教師尊重與信任，激發教師參與學校活動意願。
3. 激勵：校長鼓勵教師對校務有進一步了解，並主動向教師說明校務的推展及內容，對教師充滿期望，共同努力達成目標。
4. 智能啟發：校長激發教師智能及提供對問題的看法，強調以創新的方法處理問題。
5. 關懷：校長關心每一位教師的需求，並尊重教師的想法。

（四）徐韶佑（2001）進行國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究，將轉型領導分為五個層面

1. 共創願景：校長具有前瞻性，與教師共同發展學校未來願

景，藉由教師對願景的期待，提升教師的組織承諾，為實現學校願景而努力。

2. 魅力影響：校長具有專業素養、學識與自信，教師能接受其理念，並能帶領教師為學校目標而努力。

3. 激勵動機：校長使用象徵性語言及運用溝通技巧，激勵教師的教育熱忱，增進其成就動機與需求層次，提高教師服務士氣。

4. 智能啟發：校長提供教師自我成長與專業發展空間，給予教師適當的自主，鼓勵教師以新想法、新角度來分析問題。

5. 個別關懷：校長關心與尊重每一位教師，主動瞭解教師需求，給予適當協助，並輔導其生涯規劃。

(五) 周昌柏(2005)在國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係之研究，將轉型領導分為五個層面

1. 魅力的影響：校長具有親和力，表現出自信、有教育理念等特質，散發出領導者的影響力，以贏得教師的信任與尊重。

2. 願景的激勵：校長常能提出一個讓教師信服且願意接受的共同願景，將願景作為具體行動的方向，且激勵所有人共同努力達成目標。

3. 智性的啟發：校長本身有智能涵養與上進心，鼓勵教師不斷進修，希望教師能以創新、多元的方式思考問題。

4. 個別的關懷：校長會主動關懷教師需求，設身處地為教師著想，主動提供相關訓練協助教師達到更高的潛能層次。

5. 鼓舞激勵：校長採用各種激勵的方法，運用各種鼓勵技術來肯定教師的努力，激發教師內在動機而能更努力達成學校目標。

探討以上國內外學者的研究之後得知，轉型領導的內涵

大致上可分為共創願景、魅力影響、激勵動機、智性啟發及個別關懷五個層面。研究者根據本研究的目的，參考以上學者研究的層面，將校長轉型領導分成：魅力領導、激勵鼓舞、建立願景、智力啟發及個別關懷等五個構面，其內涵如下。

1. 魅力領導：校長能以獨特的人格特質，如親和力、自信心等，贏得健體領域教師的信任與尊重，在言談之間散發出領導者的影響力，帶領教師為學校目標而努力。

2. 激勵鼓舞：校長運用激勵的方法，並尊重教師的自主性，激發教師的內在動機與士氣，使教師獲得激勵而能更努力工作。

3. 建立願景：校長具有前瞻性的遠見，與教師共同討論擬定未來學校發展方向，共同建立實際可行的學校願景。

4. 智力啟發：校長提供教師自我成長機會，引導教師對問題解決的啟發，鼓勵教師以新思維、多元的方式來分析處理問題。

5. 個別關懷：校長會積極主動關懷教師需求，建立彼此的信任感，並提供相關輔導協助教師自我實現。

三、轉型領導相關之實證研究

Stone (1992)研究以組織額外努力的結果、效能和滿足來測量轉型和交易領導之間的關係發現，轉型領導的校長關心學校的長期發展，提供新觀念以促進成員更高層次的動機需求，且校長的領導行為與組織效能、滿足感有相關。

Silins (1993)研究學校轉型和交易領導之間的關係及學校改革的結果中發現，校長運用轉型領導的高低會影響學校教師、學生和計畫的結果。

Evans (1996)探討小學校長和教師對校長領導行為及學

校社會組織之知覺時發現，校長轉型領導的得分越高，學校的社會層級也較高，學校效能也跟著提升。

Kent & Chelladurai (2001)研究大學運動組織之轉型領導行為及其部屬之組織承諾時發現，領導者之轉型領導行為和部屬之組織承諾有顯著相關，且不同構面之間的影响也不盡相同。

Pounder (2001)研究新領導與大學組織效能相關性時指出，現在成功發展的大學，都是轉型領導與交易領導結合運用的結果。

Dono-Koulouris 於 2003 年研究領導形式、教師授權與教師工作滿意度發現，轉型領導與教師階級、專業成長及工作滿意度有顯著相關（引自周昌柏，2005：100）。

何淑妃（1996）對國小校長轉型領導行為與學校組織氣氛進行研究發現，教師較常知覺到校長的轉型領導行為，通常在革新型的學校組織氣氛中，比在投入型、隔閡型與封閉型的學校組織氣氛中感受最深刻。

劉雅菁（1998）研究國小校長運用轉型領導之研究，發現國小校長目前運用轉型領導程度偏低，且校長與教師對轉型領導的認知差距大，但校長運用轉型領導能達成領導效能。

林漢政（2003）研究國民小學校長轉型領導行為與教師效能關係之研究發現，不同年齡、服務年資、擔任職務與學校規模的教師知覺校長轉型領導行為具顯著的差異。

陳學賢（2004）研究高雄市國小校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係時發現，校長大多能運用轉型領導的策略，尤其是以「激發潛能」的策略最為明顯；教師知覺校長運用轉型領導的策略愈明顯，組織承諾的意願愈高。

周昌柏（2005）研究國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係時發現，國小教師知覺校長轉型領導行為屬中上程度；而國民小學校長轉型領導各層面與教師工作滿意度各層面有極顯著正相關。

綜合上述校長轉型領導對教師效能、成員動機、組織氣氛、組織承諾、工作滿意度等研究取向多屬正面影響，因此，學校要增進組織效能，提升優質組織氣氛及組織承諾，提高教師工作滿意度，有賴校長發揮適當的轉型領導行為，帶領學校向前發展。

第二節 組織承諾理論與相關研究

近年來組織承諾被各行各業所重視，學校是一個正式的組織，成員對組織向心力的強弱，是否願意繼續在自己的工作上為學校犧牲奉獻，影響學校達成教育目標與學校發展的重要關鍵因素。可見，成員對組織有正面的承諾，是組織能順利發展的重要關鍵（林月鳳，2003）。

本節擬探討組織承諾之理論與相關研究，以下針對組織承諾的意義、組織承諾之構面分類、組織承諾之理論模式、最後則針對與組織承諾相關之實證研究加以闡述。

一、組織承諾的意義

由於各家學者研究主題與樣本不同，對於組織承諾的定義也不盡相同，茲將國內外學者對組織承諾的定義，敘述如下。

Hrebiniak 和 Alutto (1972)指出，組織承諾是組織成員為了薪資、職位、同事情誼和自由的專業創造，而願意留在組織奉獻的一種行為傾向。

Buchanan (1974)認為組織承諾應包含下面因素：成員對組織付出高度努力的意願；繼續留任組織內的強烈意願；對組織主要價值接受的程度；對組織忠心的程度及對組織的正面評估。

Reyes (1990)認為組織成員對組織的主要價值認同，願意為組織目標投入心力，並具有強烈信念與傾向留任原組織工作。

Kushman (1992)認為，組織承諾是個人內化組織的價值和目標，並對組織表現出高度的忠誠。

蔡進雄（1993）指出，組織承諾是組織中的成員認同組織的目標與價值，願意為組織付出更多的努力，且希望繼續留任原職的一種態度。

邱馨儀（1995）認為，教師組織承諾為教師對學校組織目標、價值、信念的認同，願意為學校付出更多的努力，希望繼續留任在學校的態度。

張志毓（1997）認為，組織承諾是組織的成員對其組織目標、價值理念的認同，願意為組織奉獻更多的努力，並渴望能夠繼續留在組織服務的態度。

徐善德（1997）將教師組織承諾定義為，教師認同學校的教育目標與價值，願意為學校付出一己的心力，同時希望繼續成為學校的一分子。

林月鳳（2003）認為教師組織承諾是教師對學校教育目標與願景產生認同，願意為學校發展的措施與活動奉獻心力，並參與進修專業成長，增進專業知能，來達成組織目標，以期待能繼續留任學校的一種情感表現。

陳彥君（2004）指出體育教師組織承諾是體育教師認同學校之目標價值，願意為學校目標奉獻自己的心力，同時衡量付出與回報關係之後，希望繼續成為組織的一份子，。

綜合以上國內外學者的論述，本研究將健體領域教師組織承諾定義為：健體領域教師認同學校的目標、價值與願景，積極參與學校各項活動，願意認真努力奉獻自己的心力，並且具有留任學校服務的強烈信念與意願。

二、組織承諾之構面分類

有關組織承諾的定義十分多元，由於研究的觀點不同，對組織承諾的分類也不盡相同。茲將重要學者對組織承諾的

分類分述如次。

(一) Staw (1977)將組織承諾分為兩類

1.態度性承諾 (attitudinal commitment)

強調個人對組織充滿主動性，擁有隸屬感，對組織的目標有強烈的認同，並願為組織貢獻心力，表現出忠誠與情感性的關注

2.行為性承諾 (behavior commitment)

由於受制於現實的壓力，一定要留在組織中，努力達成組織的目標，是一種被動性的承諾。

(二) Stevens、Beyer 及 Trice (1978)將組織承諾歸納為兩類

1.規範性承諾 (normative commitment)

強調使自己的行為符合組織的道德規範。因此，個人願意留在組織中盡心盡力，是因為符合了組織的規範，並非評估會獲得多少利益。

2.交換性承諾 (exchange commitment)

組織成員將自己對組織的貢獻與獲得的報酬看成是一種交換性行為，成員為組織奉獻心力，也期望能從組織中獲得報酬以滿足所需。

(三) Mowday, Porter & Steers (1982)將組織承諾歸納為三類

1.認同傾向：將承諾視為認同組織的目標或價值，使個人目標和組織目標趨於一致的歷程。

2.努力意願：認同組織的目標，為了追求組織利益的努力意願。

3.留職傾向：對組織產生認同，願意投入心力，擁有繼續成

為組織一員的慾望。

(四) Reyes (1990)將組織承諾分為三類

- 1.社會性觀點的承諾：個人與組織關連互動的過程與程度，決定組織承諾高低。
- 2.心理觀點的承諾：組織成員認同組織目標與價值，願意留任組織奉獻心力。
- 3.交換性觀點的承諾：組織成員評估本身與組織利害關係後，決定對組織承諾的高低。

(五) 國內研究者所認為的組織承諾定義分成三類

大部份歸類在態度性承諾、心理性觀點及規範性承諾上，將組織承諾分為「認同意願」、「努力意願」、「留職傾向」等三個構面（林月鳳，2003；陳彥君，2004）。

本研究將健體領域教師組織承諾分為三個構面分別為「組織認同」、「留任意願」、「努力意願」，其內涵如下。

- 1.組織認同：健體領域教師對學校教育目標、價值與願景產生之認同感。
- 2.留任意願：健體領域教師希望留在學校服務，繼續成為學校一員的慾望。
- 3.努力意願：健體領域教師為了達成學校體育發展的目標，而願意付出的努力。

三、組織承諾之理論模式

各家學者對組織承諾理論模式看法不同，但為了對組織承諾作有系統的闡述，也都企圖建立完整的理論模式，以下將組織承諾的重要理論模式加以說明。

(一) Steers 的組織承諾前因後果理論

根據 Steers (1977)提出前因後果模式，將前因變項分成

三項，分別為個人特質：包括年齡、教育程度、成就動機；工作特性：包括互動性、回饋性、完整性；及工作經驗：包括個人重要性、組織重視度及組織可靠性。其影響組織承諾，最後影響後果變項（成員的表現）包括留職意願、工作績效、出席率等。

（二）Reyes 之教師組織承諾模式

Reyes (1990)認為教師組織承諾是教師對學校目標與價值的心理認同。希望繼續留在學校為學校投入心力犧牲奉獻工作的傾向。其認為教師組織承諾的先前變項包括三項，分別為教師人口變項：包括身分變項（如年齡、性別等）、內在變項（如工作認同、工作意願等）、工作導向（如規範導向、功績導向強度）；學校環境變項包括：包括社會報酬（如與上司、同事、學生的關係等）、外在報酬（如酬勞、升遷等）、組織導向（規範導向、功績導向等）；個人-組織的契合：當教師和學校的目標與價值契合度高時，可提高教師對學校組織承諾的程度。前面三個變項的交互作用影響最後教師的組織承諾。

（三）Stevens、Beyer & Trice 的組織承諾角色知覺模式

Stevens、Beyer 與 Trice (1978)等人融合心理觀點與交換觀點，提出組織承諾角色知覺模式。其認為，個人屬性（包括性別、年齡、教育程度、態度、工作投入等）、角色相關因素（包括工作負荷量、管理層次、年資等）與組織因素（包括組織規模、組織表現、集中化等），會影響組織成員的角色知覺，透過交換與評估的過程，形成角色的態度或行為，最後影響組織成員留職或離職意願。

(四) Mowday、Porter 與 Steers 的組織承諾理論模式

Mowday、Porter 與 Steers (1982) 等人認為組織承諾有四個前因變項，影響組織承諾而導致五個後果。

1. 前因變項包括：個人特徵（如年齡、年資、教育水準、性別等）、有關角色特徵（如角色衝突、角色混淆、工作範圍與挑戰等）、結構性的特徵（如組織規模、控制幅度、分權程度、工會介入等）、工作經驗（如群體規範、個人重要性、期望程度等）。

2. 後果的變項包括：工作績效、任教年資、缺席情況、遲到怠工及轉業離職等五項。

由以上的理論可以看出，組織承諾的模式各研究者有不同見解，沒有一種模式可以完整涵蓋所有有關組織承諾的變項，多數的理論都是探討組織之前因變項影響組織承諾，而導致個人在組織中所產生的後果。

四、組織承諾相關之實證研究

研究者蒐集對教師組織承諾之實證研究的結果整理如下。

McGrevin 於 1984 年研究發現，服務年資與組織承諾之間無顯著相關（引自張永郎，2001：43）。

Alvi & Ahmed (1987) 研究結果發現：組織成員年齡愈高其「組織承諾」也愈高。

Reyes (1992) 以 1032 所高中的行政人員與教師為研究對象，結果發現女性教師的組織承諾高於男性。

蔡寬信 (1993) 在國民小學學校組織氣候、教師內外控信念與教師組織承諾關係之研究中發現，年齡愈大教師在「整體組織承諾」愈高；年齡愈大之國小教師在「留職意願」及

「組織認同」上得分愈高。

劉志鵬(1995)在國民小學教師參與決定、組織承諾與組織效能關係之研究中結果顯示不同服務年資在「整體組織承諾」上年資愈長得分愈高。

邱馨儀(1995)對台灣省國民小學抽樣組織承諾上之研究中發現，學校規模在12班以下之國小教師組織承諾高於49班以上之國小教師；在「組織認同」上學校規模在12班以下之國小教師組織承諾高於49班以上、25-48班之國小教師；在「留職傾向」上不同學校規模之教師在組織承諾上無顯著差異存在。

周崇儒(1997)在國民小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係之研究中指出，性別在「整體組織承諾」及「組織認同」、「留職傾向」上並無顯著差異；在「努力意願」上女性教師高於男性教師。

陶文杰(1998)在花蓮縣偏遠國小教師離職意願及其相關因素之研究中顯示，男性教師在「整體組織承諾」及「組織認同」上高於女性教師；在「努力意願」及「離職意願」上無顯著差異。

游淑惠(2003)研究「國小校長魅力領導與教師組織承諾及工作滿意度」時發現，年齡、婚姻、學歷、教學年資、學校規模及所在地等因素會影響教師組織承諾的程度，且教師對學校的組織承諾愈高，相對的工作滿意度就愈高。

陳學賢(2004)研究「高雄市國小校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係」時發現，教師也大多都具備組織承諾的意願，尤其是在「努力意願」的感受最為明顯；最後教師知覺校長運用轉型領導的策略愈明顯，組織承諾的

意願愈高。

鄭仁忠（2004）研究「國民小學主任角色壓力、組織承諾與工作滿意關係」時發現，「努力意願」是國小主任對組織最佳的承諾；也顯示國小主任組織承諾愈高，工作滿意度也愈高。

由以上研究得知，不同的背景變項均會影響成員的組織承諾，但對組織承諾的影響並不一致，且也發現組織成員的組織承諾越高，其工作效能越好，工作滿意度也越高。

第三節 工作滿意度理論與相關研究

本節擬探討工作滿意度之理論與相關研究，以下針對工作滿意度意義、工作滿意度之內涵、最後則針對與工作滿意度相關之實證研究加以闡述。

一、工作滿意度的意義

工作滿意度的概念最早由 Hoppock 所提出，為工作滿意度研究開其先河，Hoppock 認為工作滿足就是員工心理與生理兩者對環境因素的滿足感受，是一種主觀的反應，工作滿足為一整體性事務，表示感到滿意之程度（賀德潤，1997）。自 Hoppock 提出工作滿意度之概念以來，不論是工業、商業或不同的工作階層，皆有相當多的機構或團體作相關的研究，因為研究者的觀點不同，得到的結果也相當分歧，對工作滿意度之定義也有所不同（周昌柏，2005）。茲將國內外學者對工作滿意度的定義，敘述如下。

邱秀惠（1993）指出 Hoppock 認為工作滿意是指工作者在心理與生理兩方面，對環境因素感受到滿意的程度，也就是工作者對工作情境的主觀反應。

張宏亮（1988）提到 Smith, Kendall & Hulin 在 1969 年認為工作滿意是指工作者對其工作環境的感覺或情感性反應，表現在對於工作環境中實際獲得的報酬與心理理想獲得的報酬之差距；差距越小，工作滿足程度越高，反之越低。

Robbins(1998)認為工作滿足是員工對組織的期望、酬賞的運作及控制衝突方法衡量情形之後，產生的感受。

吳清基（1989）將教師工作滿意定義為教師對其現任職務（教學工作、學校環境、行政人員、工作報酬及工作變異

性等)的滿意，所具有的一種積極情意導向的程度。

任晟蓀(1985)認為工作滿意乃國小教師個人對其教學工作本身、教學工作環境、校長視導行為、教學工作報酬、及工作變動性上，所持主觀的感覺或情感性的反應，當其預期獲得的報酬與實際獲得的報酬，差距愈小時，工作滿足程度高，反之，則工作滿足程度低。

謝百亮(1995)歸納研究，提出工作滿意的定義：工作滿意是指個人在工作上的情意反應或感受，其工作感受與原來預期結果之間的差異情形，而對工作各層面情感性反應或感受的總和。

潘安堂(2002)認為教師工作滿意是教師對任教職務的整體性之主觀感受或評價的情形，包括行政領導、同事關係、薪資昇遷、精神報酬以及工作本身等層面的滿意情形。

梁丁財(2002)認為教師個人在其教學工作本身上、工作環境、校長視導行為、教學工作報酬及工作變動性等層面所抱持的主觀知覺、感受、態度或情意性反應之總和。

周昌柏(2005)將工作滿意定義為：教師在其工作中對工作環境所知覺的情意反應，以教學工作本身、校長領導、教學環境、工作報酬及工作變動性等五個層面為衡量標準。

綜合以上國內外學者的論述，工作滿意是一種多面向的感受或主觀滿意度之概念，其屬性是整體性的概念。本研究將健體領域教師工作滿意度定義為：健體領域教師對教學工作、行政支援及教學環境所抱持的感覺、感受，是一種主觀的價值判斷，越接近自己的期望值，則滿意度越高，反之，滿意度越低。

二、工作滿意度之內涵

在組織中，為能有效提升組織的效能，組織成員的工作態度影響很大，成員若能在工作中得到滿足，則會影響其積極為組織奉獻的態度，所以工作滿意度涉及情感層面的反應。因此許多探討工作滿意度的理論被提出，希望增加組織成員的工作動機的滿意與需求層次，進而達成組織目標。現將相關理論說明如下。

(一) 需求層次理論 (Needs hierarchy theory)

「需求層次理論」是美國心理學者 Maslow 於 1954 年所提出。此理論認為人類的需求是彼此相關聯的，形成一種優勢層級體系，低等的需求滿足後，個人才會追求較高層級的需求 (謝文全，2005)。雖然 Maslow 的五個需求層級是有分別，但並不是每一個低層級的需求都要得到全部的滿足才會出現上一層的滿足，各層級的滿足常有重疊，而每個人的心中對不同層級的需求強度是不同的 (林欽榮，1988)。因此需求的滿足與否，會組織成員的工作表現。這個需求層級的意義如下 (謝文全，2005)。

- 1.生理需求 (Physiological needs)：基本生理需求的滿足是指維持人類生存的基本生活需求，包括食物、水、交通、性、睡眠、休息、衣物等。
- 2.安全需求 (Safety needs)：其主要偏向人類心理上的需求，其中包括身體安全需求 (如防止威脅、免於疾病)、經濟安全需求 (如渴望福利、保險制度的建立)、心理安全需求 (如避免意外事件)。
- 3.社會需求 (Social needs)：又稱為愛與隸屬的需求。能隸屬於群體，並為群體所接受。包括友誼關係、組織歸屬感、關

愛等，喜歡與人接觸的感覺，這種需求即社會需求。

4. 尊重需求 (Esteem needs)：此需求分為自尊和別人對本身的尊重兩種，前者包括對自己的自信、自重及自主，後者則指別人對自己的尊重及讚賞等。

5. 自我實現需求 (Self-fulfillment needs)：指個人為追求實現自我潛能而不斷自我發展、創造的過程，此需求越滿足，個人會覺得越受肯定，而更加努力工作。

(二) 激勵保健理論 (Motivation-hygiene theory)

激勵保健理論又稱為雙因子理論，是由 Herzberg 在一九五九年所提出的。Herzberg 的激勵保健理論主張工作滿意與不滿意是兩組因素所控制的，分別為影響工作滿意的因素及影響工作不滿意的因素，分別敘述如下 (謝文全，2005)。

1. 激勵因素：又稱內在因素，包括成就感、受賞識感、工作本身、責任感及升遷發展等因素，這些因素若存在或屬積極性，則較容易引起滿意。

2. 保健因素：又稱外在因素，包括組織的政策與管理、薪資、視導技巧、工作環境及人際關係等因素，這些因素若不存在或屬於消極性的，則較容易引起不滿意。

此理論與傳統的滿意論不同，在這之前，人們認為工作滿意的反面就是不滿意，因此只要使工作不滿意的因素消失，就會使員工在工作上覺得滿足。而激勵保健理論卻認為導致滿意與不滿意的因素各有其範圍，互不相干；「滿意」的反面是「沒有滿意」；而「不滿意」的反面是「沒有不滿意」(秦夢群，1997)。

(三) 公平理論 (Equity theory)

此理論主要倡導者為 Adams，認為公平是靠比較得來的

感受，其衡量的因素包括投入、成果或報酬及比較人或參照人。敘述如下（謝文全，2005）。

- 1.投入：指自己對工作的付出程度，如努力程度、工作時數、工作的工具及材料設備等。
- 2.成果或報酬：組織成員投入之後所獲得的價值回饋，包括待遇、福利、升遷及被賞識感等。
- 3.比較人或參照人：只用來和自己比較的另一方，通常是和自己地位相等的人員比較投入與成果。

從以上的因素比較當中，從水平比較，如果發現所得的報酬相當時，則對工作較能滿意，願意繼續奉獻心力；若覺得不相當時，則對工作較不滿意，會產生不滿情緒。此時此成員就會試著去謀求平衡。如果個人自己受屈，會採取以減少動機、降低努力程度的行動；若從垂直比較，即高低職位之間的報酬差異是否合理？如果差距太小，則無法激勵成員向上謀求高職位的動機；如果差距太大，則會造成低職位者抱怨，而產生不滿足的感覺。因此領導者應重視對每一位成員的公平待遇（秦夢群，1997；謝文全，2005）。

（四）ERG 理論（Existence, Relatedness, and Growth Theory）

ERG 理論是 Alderfer 於 1969 年將 Maslow 的需要層次理論五個需求合併成三個需求，分別為生存需求（existence）、關係需求（relatedness）及成長需求（growth）。其有三個論點：1、每一個層次的需求越不滿足，則越想獲得更多的滿足。2、較低層次的需求越被滿足，則更想追求更高層次的滿足。3、如果較高層次需求不被滿足，則會轉往追求低層次的滿足（謝文全，2005）。

ERG 理論與需求層次理論有兩個不同點：1、ERG 理論強調高層次需求得不到滿足，便會退而追求低層次需求；而需求層次理論認為低層次需求滿足之後，進而會追求較高層次需求。2、ERG 理論認為個人可以在同一時間內追求滿足好幾個需求，但需求層次理論認為必須低層次需求滿足之後，才會想要追求高層次需求（林欽榮，2004）。

（五）期望理論(Expectancy theory)

期望理論是由 Vroom 於 1964 年提出，他們認為人對所欲達到的目標的可能性，多少有一些期待。且會先去分析行動後的可能結果，如果真的合意就會採取某些行動，試圖去追求這個目標。此理論的出發點是基於以下的假設（秦夢群，1997；謝文全，2005）。

- 1.不同的人有不同的欲望、需要與目標。且隨環境與個人經驗而改變。
- 2.人們在做選擇的時候，會以理性的態度來決定。
- 3.人們為了要獲得對自己最好的結果，會在做抉擇時，先問自己這樣的行動，會有多少獲勝的機率，然後再根據經驗做選擇。
- 4.人們藉由自己的期望，會理性選擇自己應表現的行為。

綜合上述五種工作滿意理論得知：工作滿意是指工作者對其工作所持的一種反應或態度，滿足個人的需求及對工作投入與報酬的期望符合，工作滿意度就愈高，表示對其工作有著正面積極的反應。因此，在學校組織運作來說，校長可透過教師不同層度需求的滿足，公平對待每一位教師，並針對教師的期望的操縱，激勵教師的工作動機，來達成學校教育目標。

三、工作滿意度相關之實證研究

工作滿意度是個人所抱持的感覺、感受，是一種主觀的價值判斷，越接近自己的期望值，則滿意度越高，可說是多元因素所造成的結果。以下列舉國內外相關實証研究說明如下。

Culver (1990)研究發現不同性別教師對工作滿意度有顯著差異，男性教師的工作滿意程度高於女性教師。

Vanus & Moallister (1991)研究指出不同性別組織成員對工作滿意沒有造成差異。

Horenstein (1993)研究指出服務年資較長者比服務年資低者有較高的工作滿意感受。

張忠棋 (1998) 在國小教師工作價值觀與工作滿意及其相關因素之研究指出國小教師工作滿意度高，其工作滿意層面依序為校長視導、工作變動性、教學工作、學校工作環境及報酬；重視的價值依序為安全感、成就與新知、利他、物質報酬、人際關係和名望等。

林雍智 (2000) 在台北市國民小學實施學校本位管理與教師工作滿意關係之研究得到教師工作滿意度以工作伙伴及成就感最感滿意；不同的婚姻狀況、教育程度、性別、職位、年資、學校規模及學校歷史對工作滿意度有顯著差異。

梁丁財 (2002) 在國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度關係之研究得到國民小學教師工作滿意度的現況良好，其中在工作變動性層面的滿意度較高；年齡較大、已婚、服務年資較深、兼任行政工作及學校規模小的學校教師工作滿意度較高。

朱淑子 (2002) 在國小校長轉化領導、互易領導與教師

工作滿意關係之研究指出國民小學教師具有中等以上工作滿意；除學歷以外工作滿意會因教師背景變項而有顯著的差異。

蘇維新（2003）在國小教師知覺學校組織變革與工作滿意度關係之研究中得知教師知覺學校組織變革符合程度、接受程度與工作滿意度成顯著正相關。

游淑惠（2003）在國小校長魅力領導與教師組織承諾及工作滿意度之研究得到國小教師知工作滿意度以工作本身及人際關係的滿意度最高；年齡、婚姻、教學年資及學校規模影響教師工作滿意程度；校長展現魅力領導行為，有助於提高教師工作滿意度；教師對學校組織承諾越高工作滿意度就愈高。

周昌柏（2005）研究「國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係」時發現，國小教師具有中等以上之工作滿意度。而國民小學校長轉型領導各層面與教師工作滿意度各層面有極顯著正相關。

綜合上述學者的研究，教師工作滿意度大致上都達到一定標準以上之程度；不同的背景變項如婚姻狀況、年齡、性別、服務年資、學校規模等因素皆會影響教師工作滿意度。

第四節 轉型領導、組織承諾與工作滿意度相關研究

研究者蒐集對轉型領導、組織承諾與工作滿意度之實證研究的結果整理如下。

蕭雪梅（2002）研究「高中職校長轉型領導行為與行政人員組織承諾關係之研究」中發現，校長轉型領導行為能有效增進行政人員的組織承諾，且校長轉型領導行為愈明顯，則行政人員組織承諾愈高。

張玄諭（2005）研究「台北地區國民小學體育組長知覺校長領導風格與組織承諾關係」中發現，國民小學體育組長知覺校長轉型領導、組織承諾現況屬中上程度；且國民小學體育組長知覺校長轉型領導與組織承諾有顯著的相關存在。

陳學賢（2004）研究「高雄市國小校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係」時發現，校長大多能運用轉型領導的策略，尤其是以「激發潛能」的策略最為明顯；教師也大多都具備組織承諾的意願，尤其是在「努力意願」的感受最為明顯；最後教師知覺校長運用轉型領導的策略愈明顯，組織承諾的意願愈高。

王美惠（2005）研究「國民小學校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究－以台北縣國民小學為例」時發現，國民小學校長轉型領導與教師組織承諾呈現高度正向相關。多數國民小學教師對校長轉型領導的知覺情形良好，且教師的組織承諾現況良好。

簡政為（2005）研究「國民中學校長轉型領導與教師組織承諾相關」中發現，教師對校長轉型領導的知覺，隨教師任教年資、現任職務、學校規模類別不同而有顯著的差異；

校長轉型領導的各層面與教師組織承諾的各層面成正相關。

陳秋容（2001）研究「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」中發現，教師普遍知覺到校長之轉型領導行為且具有中等之工作滿意；校長轉型領導之「個別關懷」、「啟發」、「魅力」三個向度，可以有效預測教師工作滿意度。

周佳慧（2001）研究「國小體育教師知覺校長領導風格及工作滿意之相關」時發現，校長轉型領導與國小體育教師工作滿意間有顯著的相關存在，且國小校長領導風格可以有效預測國小體育教師工作滿意。

朱淑子（2002）研究「國小校長轉化領導、互易領導與教師工作滿意關係」中發現，目前國小校長所表現的轉化領導及教師之工作滿意達均達中上程度，國小校長轉化領導與教師工作滿意之間有顯著的典型相關存在。

梁丁財（2002）研究「國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度關係」時發現，國小校師知覺校長轉型領導的現況良好，其中知覺最高的是「魅力的影響」層面，顯示國小教育人員對於校長的魅力最為重視。國小教師所知覺的校長轉型領導與教師工作滿意度具有正相關，校長運用轉型領導行為愈多，則教師工作滿意度愈高。

周昌柏（2005）研究「國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係」時發現，國小教師知覺校長轉型領導行為屬中上程度，且具有中等以上之工作滿意度。而國民小學校長轉型領導各層面與教師工作滿意度各層面有極顯著正相關。

游淑惠（2003）研究「國小校長魅力領導與教師組織承諾及工作滿意度」時發現，教師對學校的組織承諾愈高，相對的工作滿意度就愈高。

黃裕敏（2003）研究「國民小學學校組織文化與教師組織承諾、工作滿意關係」中發現，教師組織承諾、工作滿意度之得分為中上程度；教師組織承諾及教師工作滿意度各層面之間均呈顯著正相關。

鄭仁忠（2004）研究「國民小學主任角色壓力、組織承諾與工作滿意關係」時發現，「努力意願」是國小主任對組織最佳的承諾；在工作上滿意度最高的層面為「校長領導」。顯示國小主任組織承諾愈高，工作滿意度也愈高。

分析以上學者對轉型領導、組織承諾與工作滿意度之實證研究，得知校長轉型領導行為對教師組織承諾、工作滿意度，都顯示中上程度，表示轉型領導對教師有正面影響；同時教師組織承諾與工作滿意度也都呈現正相關，表示教師對學校的組織承諾愈高，相對的工作滿意度就愈高，彼此之間互有關聯。但目前體育領域有關轉型領導、組織承諾與工作滿意度之研究，僅限於探討兩兩之間個別的關係，並未有研究詳細探討以上三個變項的關係。故本研究主要以國小校長轉型領導行為為自變項，以健體領域教師組織承諾與工作滿意度為依變項來探討其關係。

第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討苗栗縣國民小學校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之現況與關係，因此依據前述之研究動機、研究目的、研究問題以及文獻探討，進行實證性之調查研究，藉以進一步瞭解國民小學校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之間的關係。

本章共分六節，第一節研究架構，第二節研究步驟，第三節研究對象，第四節研究工具，第五節實施程序，第六節資料處理與分析。

第一節 研究架構

本研究旨在探討苗栗縣國民小學校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之現況與關係，主要以國民小學校長轉型領導為自變項，以健體領域教師組織承諾與工作滿意度二變項為依變項，來探討各變項之關係，另外，亦探討健體領域教師背景變項（性別、服務年資、學校規模）對於國民小學校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之差異情形。

根據研究動機、研究目的、研究問題以及文獻探討分析，本研究之研究架構如圖 3-1 所示，分別敘述如下。

- 一、背景變項：包括教師性別、服務年資及學校規模等三項。
- 二、校長轉型領導行為：包括魅力領導、激勵鼓舞、建立願

景、智力啟發及個別關懷等五個構面。

三、健體領域教師組織承諾：包括組織認同、留任意願及努力意願等三個構面。

四、工作滿意度：包括教學工作滿意、行政支援滿意及教學環境滿意等三個構面。

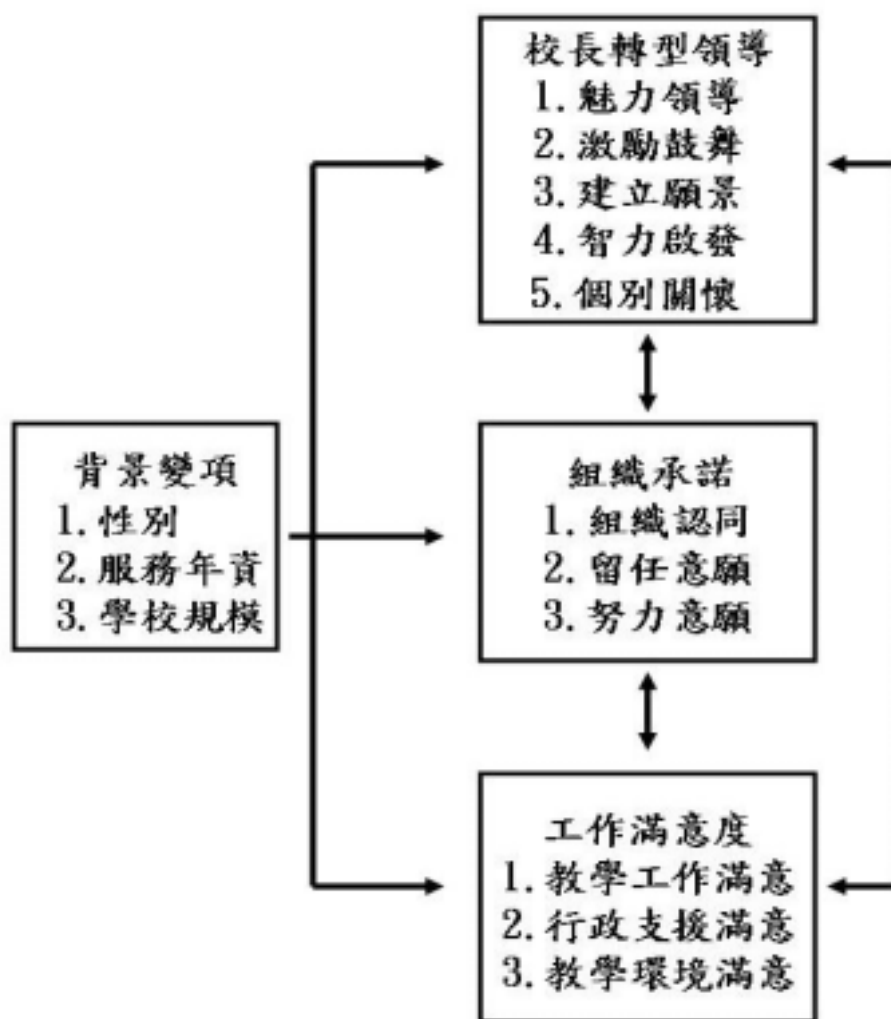


圖3-1 研究架構圖

第二節 研究步驟

本研究的實施步驟經由相關問題的形成之後，經由文獻收集探討，確認研究主題，根據主題編製預試問卷，選取預試對象進行預試，進行信度及效度考驗，修正後產生正式問卷，進行正式問卷施測，將資料進行統計分析，最後撰寫結論與建議。研究流程圖如圖 3-2、研究進度管制圖如圖 3-3 所示。



圖3-2 研究流程圖

月份 項目	95 年 1 月	95 年 2 月	95 年 3 月	95 年 4 月	95 年 5 月	95 年 6 月	95 年 7 月	95 年 8 月	95 年 9 月	95 年 10 月	95 年 11 月
相關問題形成	■										
文獻收集探討		■	■	■							
確認研究主題				■							
編製預試問卷					■	■					
選取預試對象進行預試							■				
信度及效度考驗							■				
產生正式問卷並施測								■			
資料進行統計分析									■		
撰寫研究報告									■	■	■

圖 3-3 研究進度管制圖

第三節 研究對象

本研究以苗栗縣國民小學之健體領域教師為研究之母群

體，且必須擔任體育課程教師，包括級任教師及科任教師均為調查對象。採取隨機抽樣方式，將全校班級數在 12 班以下學校定義為小型學校，13 至 24 班以下學校定義為中型學校，25 班以上學校定義為大型學校，以分層隨機抽測各類型樣本學校為樣本調查。預計抽取樣本數如表 3-1 所示。

表 3-1 取樣人數分布情形摘要表（每類按母群體 2/3 比例抽取樣本學校）

學校規模	12 班以下	13-24 班	25 班以上	合計
全部校數	72	28	20	120
取樣校數	48	19	14	81
取樣人數	5	10	15	30
樣本數	240	190	210	640

將國小健體領域教師之性別、服務年資及學校規模等背景變項統計分析如表 3-2，分述如下。

一、性別

本研究之有效樣本為 516 人，由性別分佈情形可得知，國小健體領域教師男性為 274 人，佔 53.1%；女性為 242 人，佔 46.9%。

二、服務年資

由本研究有效樣本之服務年資分佈情形可得知，國小健體領域教師服務年資「5 年以下」者有 153 人，佔 29.7%；「6-15 年」者有 243 人，佔 47.1%；「16 年以上」者有 120 人，佔 23.3%。

三、學校規模

由本研究有效樣本之學校規模分佈情形可得知，國小健體領域教師服務的學校規模在「12班以下」者有191人，佔37.0%；「13-24班」者有153人，佔29.7%；「25班以上」者有172人，佔33.3%。

表 3-2 國小健體領域教師特性之描述性統計摘要表

背景變項	組別	人數	百分比
性別	男性	274	53.1%
	女性	242	46.9%
服務年資	5年以下	153	29.7%
	6-15年	243	47.1%
	16年以上	120	23.3%
學校規模	12班以下	191	37.0%
	13-24班	153	29.7%
	25班以上	172	33.3%

第四節 研究工具

本研究之目的在探討國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之關係，採用問卷調查法進行，以修訂編製之「國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度關係之研究問卷」為研究工具，茲將問卷的編製內容與過程，分別說明如下。

本研究問卷包括四部分：第一部分為「基本資料」；第二部分為「國小校長轉型領導行為問卷」；第三部分為「健體領域教師組織承諾問卷」；第四部分為「健體領域教師工作滿意度問卷」。分別敘述如下。

一、基本資料

依照本研究架構，背景變項方面包括性別、服務年資及學校規模等三項。

二、國小校長轉型領導行為問卷

本研究所編製之「國小校長轉型領導行為問卷」參考周昌柏（2005）所編「教師對校長轉型領導行為的知覺」問卷題目修訂編製而成，包含了「魅力領導」、「激勵鼓舞」、「建立願景」、「智力啟發」、「個別關懷」等五個構面。共 30 道題目，作為國小校長轉型領導行為的預試工具。

（一）記分方式

本問卷採 Likert 五分量表，採取五點計分模式，受試者依其對於國小校長轉型領導行為各層面的感受，直接於每一題後圈選代表適當的數字。1 表示「非常不符合」；2 表示「不符合」；3 表示「沒意見」；4 表示「符合」；5 表示「非常符合」，分別計 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。當受試者各層面得分愈高，表示健體領域教師所知覺校長轉型領導行為愈多。

（二）問卷內容

「國小校長轉型領導行為」預試問卷包含五個層面分別為：「魅力領導」、「激勵鼓舞」、「建立願景」、「智力啟發」、「個別關懷」，其題目之分配情形如表 3-3。

表 3-3 預試問卷國小校長轉型領導行為題目分配表

構面	題數	題號
魅力領導	8	1、4、7、10、13、16、24、27
激勵鼓舞	7	2、5、8、11、14、17、20
建立願景	5	3、9、15、23、28
智力啟發	5	6、18、22、25、29
個別關懷	5	12、19、21、26、30

(三) 預試之實施

預試問卷共發出150份，回收134份，刪除無效問卷共3份，可用份數為131份，回收率為89.33%。進行分析如下。

1. 項目分析

將預試問卷之每一題目做統計分析，進行題項的刪減工作，作為選取適當題目的依據。根據受試者的答題情形加總在此量表的得分，找出高分組（前27%的受試者）和低分組（後27%的受試者），以獨立樣本t檢定考驗二組在每一題項的差異，以考驗題項的鑑別度，未達.05顯著水準的題目刪除。經項目分析結果顯示，全部題項的p值皆小於.05達顯著水準，全部題項皆具鑑別度，予以保留。國小校長轉型領導行為量表項目分析結果，如表3-4。

表3-4 國小校長轉型領導行為量表項目分析摘要表

題 項 內 容	決 斷 值
1. 校長具有親和力，我們喜歡與他親近	11.126***
2. 校長樂觀積極，充滿熱誠與幹勁，讓我們做任何事都充滿朝氣與活力	7.668***
3. 校長對學校未來的體育發展，有前瞻性的構想與計畫	8.750***
4. 校長知人善任，公正無私，能獲得教師的尊重與信任	13.292***
5. 校長能隨時激勵我們，讓我們做到超乎預期能力以上的工作	6.805***
6. 校長鼓勵我們學習新知識，以適應體育教學的需求	8.276***
7. 我對校長的領導有信心	12.379***
8. 校長經常勉勵我們，給我們信心，並鼓勵我們要積極向上學習	8.778***
9. 校長會透過民主的程序，與老師討論學校未來的發展方向，共同決定學校願景	9.194***
10. 校長期望教師做的事，他會以身作則，讓教師努力工作	12.995***
11. 校長對我們表達高度期望，會透過各種方式鼓勵我們自我挑戰與自我實現	6.115***
12. 校長會主動關懷我們的家庭生活與個人身體健康狀況	7.905***
13. 校長形象良好，能得到我們的認同	10.713***

14. 校長支持學校各項體育活動，讓我們能發揮所長，貢獻專業能力，達成自我實現目標	8.066***
15. 校長常與我們討論發展學校體育特色的作法與策略	10.357***
16. 校長待人親切和氣，常面帶笑容與教師愉快的談話	11.421***
17. 校長會提供我們專業領域進修的機會，並且積極鼓勵我們參與	5.960***
18. 校長會以身作則，帶領我們不斷的進修學習	8.405***
19. 校長會體諒教師平日教學工作之辛勞，給予關心與嘉許	10.785***
20. 校長會激發團隊意識，使我們相互觀摩，分享彼此的經驗，促進成長	11.194***
21. 校長會注意到我們體育教學上的需要，提供必要的協助	8.518***
22. 校長會以創新的方式，來處理學校體育教學問題	10.891***
23. 校長常主動與我們討論發展學校體育願景的作法	8.268***
24. 校長擁有豐富的學識與行政領導能力，足以克服任何的困難	10.713***
25. 校長會透過各種方式，啟發我們創新的思考，鼓勵我們採取更有創意的教學方式	13.593***
26. 校長對於運動校隊訓練經常關心，並且給老師加油打氣	9.326***
27. 校長能尊重教師專業自主能力，充分授權，分層負責	10.796***
28. 校長會強調個人目標與學校目標相結合，並尊重教師的看法	10.346***
29. 校長常鼓勵我們以創新的方式來思考問題	9.678***
30. 校長會為我們的福利、權益及需求設想	8.965***

***p<.001

2. 因素分析

為探討國小校長轉型領導行為量表各構面所包含題目之內部一致性，進行因素分析考驗問卷之建構效度，因素共同性必須大於.5，採取主成分分析法抽取因素，以最大變異法採正交轉軸進行分析，取特徵值大於1及因素負荷量大於.5以上，作為選入因素的參考標準。因素分析結果，依各題目所組成之因素特性加以命名。因素分析的結果為：第8題、第14題、第20題、第21題及第25題的因素負荷量小於.5，給予刪除；第27題及第28題因包含了兩個因素以上，且因素負荷量在.5左右也一併予以刪除。因素分析摘要表如表

3-5。

表 3-5 國小校長轉型領導行為量表因素分析摘要表

項目 構面	預試問 卷題號	正式問 卷題號	因素負 荷量	特徵 值	解釋變 異百分 比	累積解 釋變異 百分比		
魅力 領導	1	1	.802	4.986	21.676	21.676		
	4	4	.728					
	16	15	.727					
	7	7	.721					
	13	10	.696					
	24	23	.680					
	10	18	.654					
建立 願景	23	21	.818	3.431	14.919	36.596		
	15	12	.742					
	3	3	.638					
	22	17	.593					
	9	9	.536					
個別 關懷	30	22	.839	3.259	14.168	50.764		
	19	14	.767					
	12	8	.756					
	26	20	.670					
	21		.486				刪除	
	14		.439				刪除	
智力 啟發	18	13	.760	2.793	12.142	62.906		
	29	19	.712					
	6	6	.631					
	27		.512 及 .517				包含了兩個因 素以上，且因素 負荷量在 .5 左 右	刪除
	28		.506 及 .450					刪除
	20		.463					刪除
	25		.455					刪除
激勵 鼓舞	2	2	.823	2.738	11.902	74.809		
	5	5	.790					
	11	11	.673					
	17	16	.627					
	8		.458				刪除	

3.信度分析

本研究之信度考驗是以 Cronbach α 係數來驗證量表一致性及穩定性，經考驗後國小校長轉型領導行為量表的分量表的 Cronbach α 係數分別為 .947、.875、.890、.825、.829，總量表 Cronbach α 係數為 .957，代表本量表具有良好的信度，信度分析摘要表如表 3-6。

表 3-6 國小校長轉型領導行為量表信度分析摘要表

分量表	題數	Cronbach α
魅力領導	7	.947
建立願景	5	.875
個別關懷	4	.890
智力啟發	3	.825
激勵鼓舞	4	.829
總量表	23	.957

三、健體領域教師組織承諾問卷

本問卷針對健體領域教師對所屬學校團隊的承諾，參考陳彥君（2004）、林月鳳（2003）之研究修訂編製而成「健體領域教師組織承諾問卷」。包含了「組織認同」「留任意願」、「努力意願」等三個構面。共 19 道題目，作為健體領域教師組織承諾的預試工具。

（一）記分方式

本問卷採 Likert 五分量表，採取五點計分模式，受試者依其對於健體領域教師組織承諾各層面的感受，直接於每一題後圈選代表適當的數字。1 表示「非常不符合」；2 表示「不符合」；3 表示「沒意見」；4 表示「符合」；5 表示「非常符

合」，分別計 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。當受試者各層面得分愈高，表示健體領域教師組織承諾愈高；反之，健體領域教師在問卷量表中的得分愈低，顯示組織承諾愈低。

(二) 問卷內容

「健體領域教師組織承諾」預試問卷包含三個層面分別為：「組織認同」「留任意願」、「努力意願」，其題目之分配情形如表 3-7。

表 3-7 預試問卷健體領域教師組織承諾題目分配表

構面	題數	題號
組織認同	7	1、4、7、10、13、16、19
留任意願	6	2、5、8、11、14、17
努力意願	6	3、6、9、12、15、18

(三) 預試之實施

預試問卷共發出 150 份，回收 134 份，刪除無效問卷共 3 份，可用份數為 131 份。進行分析如下。

1. 項目分析

將預試問卷之每一題目做統計分析，進行題項的刪減工作，作為選取適當題目的依據。根據受試者的答題情形加總在此量表的得分，找出高分組（前 27% 的受試者）和低分組（後 27% 的受試者），以獨立樣本 t 檢定考驗二組在每一題項的差異，以考驗題項的鑑別度，未達 .05 顯著水準的題目刪除。經項目分析結果顯示，全部題項的 p 值皆小於 .05 達顯著水準，全部題項皆具鑑別度，予以保留。健體領域教師組織承諾量表項目分析結果，如表 3-8。

表 3-8 健體領域教師組織承諾項目分析摘要表

題 項 內 容	決 斷 值
1.我很滿意目前在學校擔任的工作	8.407***
2.雖然其他學校有較好的工作環境，我也不會調校	8.665***
3.我願意付出額外的努力，以協助本校體育的發展	7.952***
4.我慶幸當初能選擇至本校服務	10.524***
5.如果有人批評我任教的學校，我會覺得沒有面子	5.855***
6.努力教學並協助行政工作是我對學校最好的回報	10.889***
7.在本校工作，我覺得有歸屬感	11.848***
8.我專心致力於目前工作，雖然我不贊同本校的一些措施，但我也不會因此就調離本校	7.125***
9.我願意不斷吸收新知，充實專業知能，來增進教學效果	7.886***
10.我會很高興的告訴別人，本校是一所理想的學校	10.723***
11.我很滿意在目前的學校服務	11.391***
12.我會主動的配合及完成學校的各項工作	8.319***
13.我對本校未來的體育發展願景深具信心	7.483***
14.雖然工作性質相似，我也不會想調到別的學校服務	9.220***
15.我會充分的準備教材，以便做好教學的工作	7.271***
16.我的理念和學校體育發展的理念相契合	7.097***
17.下班後，還想留在學校處理事情，並不急得趕回家	6.708***
18.為了學生學習的進步，我願意付出更多的努力	7.045***
19.當我對別人提起自己是本校的一員時，我覺得非常驕傲	10.699***

***p<.001

2. 因素分析

為探討健體領域教師組織承諾量表各構面所包含題目之內部一致性，進行因素分析考驗問卷之建構效度，因素共同性必須大於.5，採取主成分分析法抽取因素，以最大變異法採正交轉軸進行分析，取特徵值大於 1 及因素負荷量大於.5 以上，作為選入因素的參考標準。因素分析結果，依各題目所組成之因素特性加以命名。因素分析的結果為：第 5 題及第 15 題的因素共同性小於.5 予以刪除；第 1 題、第 12 題的

因素負荷量小於.5，一併給予刪除。因素分析摘要表如表 3-9。

表 3-9 健體領域教師組織承諾量表因素分析摘要表

構面	項目	預試問卷題號	正式問卷題號	因素負荷量	特徵值	解釋變異百分比	累積解釋變異百分比
留任意願		8	10	.817	3.882	25.879	25.879
		2	2	.793			
		14	12	.753			
		7	7	.684			
		4	4	.676			
		6	15	.568			
	5		.508	因素共同性 .337<0.5		刪除	
組織認同		19	14	.769	3.662	24.416	50.296
		10	1	.751			
		13	8	.745			
		16	11	.741			
		11	5	.684			
	12		.430			刪除	
努力意願		18	13	.851	2.699	17.996	68.292
		9	6	.746			
		17	9	.715			
		3	3	.641			
		15		.519			
	1		.431			刪除	

3. 信度分析

本研究之信度考驗是以 Cronbach α 係數來驗證量表一致性及穩定性，經考驗後健體領域教師組織承諾量表的分量表的 Cronbach α 係數分別為 .904、.892、.751，總量表 Cronbach α 係數為 .927，代表本量表具有良好的信度，信度分析摘要表如表 3-10。

表 3-10 健體領域教師組織承諾量表信度分析摘要表

分量表	題數	Cronbach α
留任意願	6	.904
組織認同	5	.892
努力意願	4	.751
總量表	15	.927

四、健體領域教師工作滿意度問卷

本問卷係健體領域教師對所屬學校工作滿意的認知，參考周昌柏(2005)、潘安堂(2001)之研究歸納修訂編製成「健體領域教師工作滿意度問卷」。包含了「教學工作滿意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」等三個構面。共 21 道題目，作為健體領域教師工作滿意度的預試工具。

(一) 記分方式

本問卷採 Likert 五分量表，採取五點計分模式，受試者依其對於健體領域教師工作滿意度各層面的感受，直接於每一題後圈選代表適當的數字。1 表示「非常不符合」；2 表示「不符合」；3 表示「沒意見」；4 表示「符合」；5 表示「非常符合」，分別計 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。當受試者各層面得分愈高，表示健體領域教師工作滿意度愈高；反之，健體領域教師在問卷量表中的得分愈低，顯示工作滿意度愈低。

(二) 問卷內容

「健體領域教師工作滿意度」預試問卷包含三個層面分別為：「教學工作滿意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」，其題目之分配情形如表 3-11。

表 3-11 預試問卷健體領域教師工作滿意度題目分配表

構面	題數	題號
教學工作滿意	7	1、4、7、10、13、16、19
行政支援滿意	7	2、5、8、11、14、17、20
教學環境滿意	7	3、6、9、12、15、18、21

(三) 預試之實施

預試問卷共發出 150 份，回收 134 份，刪除無效問卷共 3 份，可用份數為 131 份。進行分析如下。

1. 項目分析

將預試問卷之每一題目做統計分析，進行題項的刪減工作，作為選取適當題目的依據。根據受試者的答題情形加總在此量表的得分，找出高分組（前 27% 的受試者）和低分組（後 27% 的受試者），以獨立樣本 t 檢定考驗二組在每一題項的差異，以考驗題項的鑑別度，未達 .05 顯著水準的題目刪除。經項目分析結果顯示，全部題項的 p 值皆小於 .05 達顯著水準，全部題項皆具鑑別度，予以保留。健體領域教師工作滿意度量表項目分析結果，如表 3-12。

表 3-12 健體領域教師工作滿意度項目分析摘要表

題項內容	決斷值
1. 我覺得可以在教學工作中得到成就感	4.664***
2. 學校行政能支持與配合教學工作的進行	10.389***
3. 學校的教學設備能滿足體育教學的需求	8.873***
4. 我認為教學工作有助於提升自我能力的成長	4.323***
5. 行政人員對工作的溝通有誠意	9.969***
6. 我覺得學校同事在工作上能相互合作	10.292***
7. 我認為目前的教學工作有展現自己理想與抱負的機會	7.235***
8. 校長對於球隊訓練及各項體育活動能投入資源給予協助	10.566***

9.我對於與同事間的相處情形感到滿意	8.258***
10.我對目前的教學工作現況感到滿意	8.357***
11.對於教師面臨教學上的困難時，學校行政能適時給予協助	8.567***
12.教師與學生之間的互動關係良好	6.338***
13.我覺得教師工作的表現優異時，常能得到他人的肯定與讚賞	11.625***
14.學校行政人員的辦事有效率，能滿足教師工作上的需求	10.031***
15.我覺得學校具有優良的校風，能提振教師工作士氣	10.998***
16.我對教學工作的自主性感到滿意	7.844***
17.學校行政人員能尊重教師的意見	10.262***
18.學校行政能配合教學需要添購相關教學設備	6.547***
19.我覺得教學工作能嘗試有創造性的事情	7.439***
20.我覺得校長平日對工作的要求與態度是合情合理的	10.263***
21.我覺得在運動團隊訓練時，同事都能給予適時的協助	7.643***

***p<.001

2. 因素分析

為探討健體領域教師工作滿意度量表各構面所包含題目之內部一致性，進行因素分析考驗問卷之建構效度，因素共同性必須大於.5，採取主成分分析法抽取因素，以最大變異法採正交轉軸進行分析，取特徵值大於1及因素負荷量大於.5以上，作為選入因素的參考標準。因素分析結果，依各題目所組成之因素特性加以命名。因素分析的結果為：第7題及第18題的因素共同性小於.5予以刪除；第12題、第16題的因素負荷量小於.5，給予刪除；第3題自己成為一個構面，題項太少，予以刪除。因素分析摘要表如表3-13。

表 3-13 健體領域教師工作滿意度量表因素分析摘要表

構面	項目	預試問卷題號	正式問卷題號	因素負荷量	特徵值	解釋變異百分比	累積解釋變異百分比		
行政支援滿意		2	2	.788	5.061	31.632	31.632		
		14	9	.785					
		11	6	.774					
		17	13	.746					
		20	15	.745					
		5	4	.743					
		8	10	.713					
		13	16	.540					
		18		.591				因素共同性 .476<0.5	刪除
		16		.472					刪除
教學環境滿意		9	7	.852	2.988	18.678	50.310		
		6	3	.753					
		21	14	.696					
		15	11	.630					
		12		.479				刪除	
教學工作滿意		4	5	.755	2.494	15.589	65.898		
		1	1	.751					
		19	12	.618					
		10	8	.577					
		7		.588				因素共同性 .484<0.5	刪除
		3		.785				自己成為一個構面，題項太少	刪除

3. 信度分析

本研究之信度考驗是以 Cronbach α 係數來驗證量表一致性及穩定性，經考驗後健體領域教師工作滿意度量表的分量表的 Cronbach α 係數分別為 .920、.863、.724，總量表 Cronbach α 係數為 .929，代表本量表具有良好的信度，信度分析摘要表如表 3-14。

表 3-14 健體領域教師工作滿意度量表信度分析摘要表

分量表	題數	Cronbach α
行政支援滿意	8	.920
教學環境滿意	4	.863
教學工作滿意	4	.724
總量表	16	.929

第五節 實施程序

本研究為了瞭解國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之現況及差異情形，分為二個階段實施：預試及正式問卷調查，茲分述如下。

一、預試

本研究預試問卷編製完成後，於 95 年 6 月以 19 所國民小學 150 位健體領域教師為對象進行預試，預試問卷共發出 150 份，回收 134 份，刪除無效問卷共 3 份，有效份數為 131 份，回收率為 89.33%。預試問卷回收後，馬上進行項目分析、因素分析及信度分析，經分析考驗後，刪除不適當之問卷題目，修正後成為正式問卷。

二、正式問卷調查

本研究於 95 年 10 月進行正式問卷調查，寄出問卷 640 份，在問卷寄出二個星期後，開始進行電話催收。回收問卷後，扣除無效問卷 41 份之後，計回收有效問卷 516 份，有效問卷回收率為 80.62%。問卷回收後，隨即進行整理編號及

輸入統計軟體中，進行統計分析資料。

第六節 資料處理與分析

本研究以 SPSS for windows 10.0 統計套裝軟體進行資料分析，並依據研究問題選用適當的統計方法說明如下：

- 一、採用「描述性統計」瞭解國小校長轉型領導行為、健體領域教師組織承諾及工作滿意度之現況。
- 二、以「t 考驗」來了解不同性別之國民小學健體領域教師知覺國民小學校長轉型領導、教師組織承諾與工作滿意度是否有所差異？
- 三、以「單因子變異數分析 (One-way ANOVA)」來考驗苗栗縣國民小學健體領域教師個人服務年資與學校規模變項，對校長轉型領導行為、教師組織承諾與工作滿意度，是否具有顯著的差異。若達顯著差異，則以 Scheffe 法進行事後比較，以考驗其差異。
- 四、以「Pearson 積差相關」來分析國小校長轉型領導行為、健體領域教師組織承諾及工作滿意度之相關情形。
- 五、以「典型相關」來分析國小校長轉型領導行為、健體領域教師組織承諾及工作滿意度各層面之相關情形。
- 六、以「逐步回歸分析」來考驗國小校長轉型領導行為與健體領域教師組織承諾對工作滿意度之解釋力。

第四章 結果與討論

本章依據研究問題，將問卷調查所蒐集之資料進行統計分析，以了解苗栗縣國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之現況與關係。

本章共分九節，第一節國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之現況分析，第二節不同背景變項健體領域教師在校長轉型領導差異分析，第三節不同背景變項健體領域教師組織承諾差異分析，第四節不同背景變項健體領域教師工作滿意度差異分析，第五節國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾之相關分析，第六節國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度之相關分析，第七節健體領域教師組織承諾與工作滿意度之相關分析，第八節國小校長轉型領導行為與健體領域教師組織承諾對工作滿意度之解釋情形，第九節綜合討論。

第一節 國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之現況分析

本節在分析國小健體領域教師知覺國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之現況，列出各變項之平均數及標準差據以討論，茲將結果分述如下。

一、國小健體領域教師知覺國小校長轉型領導現況分析

國小校長轉型領導行為問卷分為「魅力領導」、「激勵鼓

舞」、「建立願景」、「智力啟發」及「個別關懷」五個構面，其得分情形如表 4-1 所示。

表 4-1 國小校長轉型領導行為各構面之描述性統計摘要表

變項	人數	題數	平均數	標準差	排序
魅力領導	516	7	3.761	.847	3
激勵鼓舞	516	4	3.785	.775	2
建立願景	516	5	3.428	.857	5
智力啟發	516	3	3.744	.785	4
個別關懷	516	4	3.798	.854	1
整體轉型領導	516	23	3.697	.774	

由表 4-1 得知，國小健體領域教師知覺國小校長轉型領導行為，就「整體轉型領導」層面來說，其平均得分為 3.697。以轉型領導各構面來看，以「個別關懷」平均數為 3.798 最高，其次分別為「激勵鼓舞」平均數為 3.785、「魅力領導」平均數為 3.761、「智力啟發」平均數為 3.744、「建立願景」平均數為 3.428。其中，「個別關懷」、「激勵鼓舞」、「魅力領導」、「智力啟發」四個構面之平均數高於「整體轉型領導」，而「建立願景」之平均數低於「整體轉型領導」。由於本研究採用五點量表記分，其各題平均數為 3 分，若平均每題得分 4 分以上表示高程度，3-4 分表示中上程度，2-3 分表示中低程度，1-2 分表示低程度。因此，就「整體轉型領導」層面來說，平均得分為 3.697 高於 3 分，屬於中上程度，顯示國小健體領域教師知覺國小校長領導行為大都符合轉型領導行為。

二、國小健體領域教師組織承諾現況分析

國小健體領域教師組織承諾問卷分為「組織認同」、「留任意願」及「努力意願」三個構面，其得分情形如表 4-2 所示。

表 4-2 國小健體領域教師組織承諾各構面描述性統計摘要表

變項	人數	題數	平均數	標準差	排序
組織認同	516	5	3.755	.705	3
留任意願	516	6	3.870	.689	2
努力意願	516	4	3.933	.576	1
整體組織承諾	516	15	3.848	.611	

由表 4-2 得知，國小健體領域教師對組織承諾的知覺，就「整體組織承諾」層面來說，其平均得分為 3.848。以組織承諾各構面來看，以「努力意願」平均數為 3.933 最高，其次分別為「留任意願」平均數為 3.870、「組織認同」平均數為 3.755。其中，「留任意願」、「努力意願」二個構面之平均數高於「整體組織承諾」，而「組織認同」之平均數低於「整體組織承諾」。由於本研究採用五點量表記分，其各題平均數為 3 分，若平均每題得分 4 分以上表示高程度，3-4 分表示中上程度，2-3 分表示中低程度，1-2 分表示低程度。因此，就「整體組織承諾」層面來說，平均得分為 3.848 高於 3 分，屬於中上程度，顯示國小健體領域教師之組織承諾程度良好。

三、國小健體領域教師工作滿意度現況分析

國小健體領域教師工作滿意度問卷分為「教學工作滿意」、「行政支援滿意」及「教學環境滿意」三個構面，其得分情形如表 4-3 所示。

表 4-3 國小健體領域教師工作滿意度各構面描述性統計摘要表

變項	人數	題數	平均數	標準差	排序
教學工作滿意	516	4	4.052	.518	1
行政支援滿意	516	8	3.833	.652	3
教學環境滿意	516	4	3.920	.641	2
整體工作滿意度	516	16	3.909	.564	

由表 4-3 得知，國小健體領域教師對工作滿意度的知覺，就「整體工作滿意度」層面來說，其平均得分為 3.909。以工作滿意度各構面來看，以「教學工作滿意」平均數為 4.052 最高，其次分別為「教學環境滿意」平均數為 3.920、「行政支援滿意」平均數為 3.833。其中，「教學工作滿意」、「教學環境滿意」二個構面之平均數高於「整體工作滿意度」，而「行政支援滿意」之平均數低於「整體工作滿意度」。由於本研究採用五點量表記分，其各題平均數為 3 分，若平均每題得分 4 分以上表示高程度，3-4 分表示中上程度，2-3 分表示中低程度，1-2 分表示低程度。因此，就「整體工作滿意度」層面來說，平均得分為 3.909 高於 3 分，屬於中上程度，顯示國小健體領域教師之工作滿意度情形良好。

第二節 不同背景變項健體領域教師知覺校長轉型領導之差異分析

本節旨在分析不同背景變項健體領域教師知覺校長轉型領導行為之差異情形，茲敘述如下。

一、不同性別的健體領域教師對校長轉型領導行為差異分析

本研究以性別為自變項，整體校長轉型領導行為及各個構面為依變項，進行 t 考驗來了解不同性別的健體領域教師知覺校長轉型領導行為之差異情形。如表 4-4 可發現，不同性別的健體領域教師知覺校長轉型領導行為中，在「整體轉型領導」 $t=2.587$ ， $p < .05$ 及「魅力領導」 $t=2.981$ ， $p < .01$ ；「建立願景」 $t=2.553$ ， $p < .05$ ；「個別關懷」 $t=2.358$ ， $p < .05$ 等構面達到顯著水準，顯示不同性別的健體領域教師對校長轉型領導的知覺有顯著差異，且由男性平均數 3.779，女性平均數 3.604 中得知，男教師高於女教師。

表 4-4 不同性別的健體領域教師知覺校長轉型領導行為之 t 考

驗摘要表

變項	性別	人數	平均數	標準差	t 值
魅力領導	男	274	3.864	.820	2.981**
	女	242	3.643	.863	
激勵鼓舞	男	274	3.846	.768	1.890
	女	242	3.717	.779	
建立願景	男	274	3.518	.858	2.553*
	女	242	3.326	.845	
智力啟發	男	274	3.792	.775	1.493
	女	242	3.689	.794	
個別關懷	男	274	3.881	.855	2.358*
	女	242	3.705	.845	
整體轉型領導	男	274	3.779	.767	2.587*
	女	242	3.604	.772	

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

二、不同服務年資的健體領域教師對校長轉型領導行為差異分析

本研究以服務年資為自變項，整體校長轉型領導行為及

各個構面為依變項，進行單因子變異數分析來了解不同服務年資的健體領域教師知覺校長轉型領導行為之差異情形。如表 4-5、表 4-6 可發現不同服務年資的健體領域教師在校長轉型領導行為上，未達顯著水準，表示無顯著差異；再就校長轉型領導各構面來看，不同服務年資的健體領域教師在校長轉型領導各構面上，亦未達顯著水準，未發現有差異存在。

表 4-5 不同服務年資的健體領域教師知覺校長轉型領導行為之單因子變異數分析摘要表

變項	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
魅力領導	組間	2.089	2	1.044	1.459	
	組內	367.244	513	.716		
	總和	369.332	515			
激勵鼓舞	組間	2.143	2	1.071	1.790	
	組內	307.149	513	.599		
	總和	309.292	515			
建立願景	組間	1.585	2	.793	1.080	
	組內	376.304	513	.734		
	總和	377.889	515			
智力啟發	組間	.941	2	.471	.763	
	組內	316.342	513	.617		
	總和	317.284	515			
個別關懷	組間	.933	2	.466	.639	
	組內	374.481	513	.730		
	總和	375.414	515			
整體轉型領導	組間	1.417	2	.709	1.185	
	組內	306.890	513	.599		
	總和	308.307	515			

表 4-6 不同服務年資的健體領域教師知覺校長轉型領導行為
之平均數、標準差摘要表

變項	服務年資	人數	平均數	標準差
魅力領導	5 年以下	153	3.833	.874
	6-15 年	243	3.694	.817
	16 年以上	120	3.804	.868
激勵鼓舞	5 年以下	153	3.884	.751
	6-15 年	243	3.738	.765
	16 年以上	120	3.756	.820
建立願景	5 年以下	153	3.463	.857
	6-15 年	243	3.370	.857
	16 年以上	120	3.498	.854
智力啟發	5 年以下	153	3.802	.802
	6-15 年	243	3.702	.782
	16 年以上	120	3.753	.769
個別關懷	5 年以下	153	3.851	.788
	6-15 年	243	3.755	.861
	16 年以上	120	3.819	.920
整體轉型領導	5 年以下	153	3.760	.760
	6-15 年	243	3.643	.765
	16 年以上	120	3.725	.806

三、不同學校規模健體領域教師對校長轉型領導行為差異分析

本研究以學校規模為自變項，整體校長轉型領導行為及各個構面為依變項，進行單因子變異數分析來了解不同學校規模的健體領域教師知覺校長轉型領導行為之差異情形。如

表 4-7、表 4-8 所示。

表 4-7 不同學校規模的健體領域教師知覺校長轉型領導行為
之單因子變異數分析摘要表

變項	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
魅力領導	組間	42.807	2	21.403	33.626***	1>3 2>3
	組內	326.526	513	.637		
	總和	369.333	515			
激勵鼓舞	組間	32.214	2	16.107	29.822***	1>3 2>3
	組內	277.078	513	.540		
	總和	309.292	515			
建立願景	組間	45.929	2	22.964	35.488***	1>2>3
	組內	331.961	513	.647		
	總和	377.889	515			
智力啟發	組間	41.284	2	20.642	38.367***	1>3 2>3
	組內	276.000	513	.538		
	總和	317.284	515			
個別關懷	組間	38.812	2	19.406	29.576***	1>3 2>3
	組內	336.602	513	.656		
	總和	375.414	515			
整體轉型領導	組間	40.510	2	20.255	38.801***	1>3 2>3
	組內	267.797	513	.522		
	總和	308.307	515			

*** $p < .001$ 1=12 班以下，2=13-24 班，3=25 班以上

表 4-8 不同學校規模的健體領域教師知覺校長轉型領導行為
之平均數、標準差摘要表

變項	學校規模	人數	平均數	標準差
魅力領導	12 班以下	191	4.030	.734
	13-24 班	153	3.871	.813
	25 班以上	172	3.364	.850
激勵鼓舞	12 班以下	191	4.001	.714
	13-24 班	153	3.909	.728
	25 班以上	172	3.436	.764
建立願景	12 班以下	191	3.726	.758
	13-24 班	153	3.509	.836
	25 班以上	172	3.024	.826
智力啟發	12 班以下	191	3.991	.677
	13-24 班	153	3.878	.719
	25 班以上	172	3.349	.804
個別關懷	12 班以下	191	4.054	.749
	13-24 班	153	3.905	.796
	25 班以上	172	3.420	.884
整體轉型領導	12 班以下	191	3.958	.680
	13-24 班	153	3.806	.719
	25 班以上	172	3.310	.770

由表 4-7、表 4-8 可發現在「魅力領導」構面， $F=33.626$ ， $p < .001$ 、在「激勵鼓舞」構面， $F=29.822$ ， $p < .001$ 、在「建立願景」構面， $F=35.488$ ， $p < .001$ 、在「智力啟發」構面， $F=38.367$ ， $p < .001$ 、在「個別關懷」構面， $F=29.576$ ， $p < .001$

及在「整體轉型領導」， $F=38.801$ ， $p<.001$ ，各構面及整體轉型領導之 F 值已達到顯著水準，顯示不同學校規模的健體領域教師知覺校長轉型領導行為有顯著差異。

依據 Scheffe 法進行事後比較得知，在「魅力領導」、「激勵鼓舞」、「智力啟發」、「個別關懷」四個構面中，學校規模 12 班以下及 13-24 班的平均數顯著高於 25 班以上；在「建立願景」構面中，學校規模 12 班以下的平均數顯著高於 13-24 班及 25 班以上，且學校規模 13-24 班的平均數顯著高於 25 班以上；在「整體轉型領導」中，學校規模 12 班以下及 13-24 班的平均數顯著高於 25 班以上。

第三節 不同背景變項健體領域教師組織承諾差異分析

本節旨在分析不同背景變項健體領域教師組織承諾之差異情形，茲敘述如下。

一、不同性別的健體領域教師組織承諾差異分析

本研究以性別為自變項，健體領域教師組織承諾及各個構面為依變項，進行 t 考驗來了解不同性別的健體領域教師組織承諾之差異情形。如表 4-9 可發現，不同性別的健體領域教師知覺教師組織承諾中，在「整體組織承諾」 $t=2.815$ ， $p<.01$ 及「組織認同」 $t=2.929$ ， $p<.01$ ；「努力意願」 $t=3.555$ ， $p<.001$ 等構面達到顯著水準，顯示不同性別的健體領域教師對組織承諾的知覺有顯著差異，且由男性平均數 3.919，女性平均數 3.768 中得知，男教師高於女教師，但在「留任

意願」構面中， $t=1.763$ ， $p>.05$ ，未達顯著水準，未發現有差異存在。

表 4-9 不同性別的健體領域教師組織承諾之 t 考驗摘要表

變項	性別	人數	平均數	標準差	t 值
組織認同	男	274	3.839	.689	2.929**
	女	242	3.659	.711	
留任意願	男	274	3.920	.650	1.763
	女	242	3.813	.728	
努力意願	男	274	4.016	.564	3.555***
	女	242	3.838	.576	
整體組織承諾	男	274	3.919	.585	2.815**
	女	242	3.768	.631	

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

二、不同服務年資的健體領域教師組織承諾差異分析

本研究以服務年資為自變項，整體組織承諾及各個構面為依變項，進行單因子變異數分析來了解不同服務年資的健體領域教師組織承諾之差異情形。如表 4-10、表 4-11 可發現不同服務年資的健體領域教師之組織承諾，在「整體組織承諾」中， $F=2.064$ ， $p>.05$ ，未達顯著水準，表示無顯著差異；再就健體領域教師之組織承諾各構面來看，不同服務年資的健體領域教師在組織承諾各構面上，在「組織認同」構面， $F=1.807$ ， $p>.05$ 、「努力意願」構面， $F=.164$ ， $p>.05$ ，亦未達顯著水準，未發現有差異存在。但在「留任意願」構面中， $F=3.743$ ， $p<.05$ ，達顯著水準，表示不同服務年資的健體領域教師在「留任意願」上有顯著差異。

經由 Scheffe 法進行事後比較得知，在「留任意願」構面中，服務年資 16 年以上之健體領域教師平均數顯著高於服務年資 5 年以下之健體領域教師。

表 4-10 不同服務年資的健體領域教師組織承諾之單因子變異數分析摘要表

變項	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	1.788	2	.894	1.807	
	組內	253.831	513	.495		
	總和	255.619	515			
留任意願	組間	3.516	2	1.758	3.743*	3>1
	組內	241.006	513	.470		
	總和	244.523	515			
努力意願	組間	0.109	2	.055	.164	
	組內	170.738	513	.333		
	總和	170.847	515			
整體組織承諾	組間	1.534	2	.767	2.064	
	組內	190.603	513	.372		
	總和	192.137	515			

* $p < .05$ 1=5 年以下，2=6-15 年，3=16 年以上

表 4-11 不同服務年資的健體領域教師組織承諾之平均數、標準差摘要表

變項	服務年資	人數	平均數	標準差
組織認同	5 年以下	153	3.737	.719
	6-15 年	243	3.714	.709
	16 年以上	120	3.860	.671
留任意願	5 年以下	153	3.782	.707
	6-15 年	243	3.857	.692
	16 年以上	120	4.008	.643
努力意願	5 年以下	153	3.920	.589
	6-15 年	243	3.928	.561
	16 年以上	120	3.958	.594
整體組織承諾	5 年以下	153	3.804	.635
	6-15 年	243	3.828	.606
	16 年以上	120	3.946	.585

三、不同學校規模的健體領域教師組織承諾差異分析

本研究以學校規模為自變項，整體組織承諾及各個構面為依變項，進行單因子變異數分析來了解不同學校規模的健體領域教師組織承諾之差異情形。如表 4-12、表 4-13 可發現在「組織認同」構面， $F=15.508$ ， $p < .001$ 、在「留任意願」構面， $F=7.387$ ， $p < .01$ 、在「努力意願」構面， $F=10.039$ ， $p < .001$ 及在「整體組織承諾」， $F=12.264$ ， $p < .001$ ，各構面及整體組織承諾之 F 值已達到顯著水準，顯示不同學校規模的健體領域教師知覺健體領域教師組織承諾有顯著差異。

表 4-12 不同學校規模的健體領域教師組織承諾之單因子變異數分析摘要表

變項	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	14.574	2	7.287	15.508***	1>2>3
	組內	241.045	513	.470		
	總和	255.619	515			
留任意願	組間	6.845	2	3.422	7.387**	1>3
	組內	237.678	513	.463		
	總和	244.522	515			
努力意願	組間	6.435	2	3.218	10.039***	1>2
	組內	164.412	513	.320		1>3
	總和	170.847	515			
整體組織承諾	組間	8.767	2	4.384	12.264***	1>2
	組內	183.370	513	.357		1>3
	總和	192.137	515			

p < .01 *p < .001 1=12班以下，2=13-24班，3=25班以上

依據 Scheffe 法進行事後比較得知，在「組織認同」構面中，學校規模在 12 班以下的平均數顯著高於 13-24 班與 25 班以上，且 13-24 班的平均數顯著高於 25 班以上；在「留任意願」構面中，學校規模 12 班以下的平均數顯著高於 25 班以上；在「努力意願」構面及「整體組織承諾」中，學校規模 12 班以下的平均數均顯著高於 13-24 班與 25 班以上。

表 4-13 不同學校規模的健體領域教師組織承諾之平均數、標準差摘要表

變項	學校規模	人數	平均數	標準差
組織認同	12 班以下	191	3.949	.616
	13-24 班	153	3.745	.737
	25 班以上	172	3.548	.710
留任意願	12 班以下	191	4.003	.590
	13-24 班	153	3.865	.733
	25 班以上	172	3.728	.725
努力意願	12 班以下	191	4.077	.520
	13-24 班	153	3.866	.590
	25 班以上	172	3.831	.595
整體組織承諾	12 班以下	191	4.005	.537
	13-24 班	153	3.825	.645
	25 班以上	172	3.695	.618

第四節 不同背景變項健體領域教師工作滿意度差異分析

本節旨在分析不同背景變項健體領域教師工作滿意度之差異情形，茲敘述如下。

一、不同性別的健體領域教師工作滿意度差異分析

本研究以性別為自變項，健體領域教師工作滿意度及各個構面為依變項，進行 t 考驗來了解不同性別的健體領域教

師工作滿意度之差異情形。如表 4-14 可發現，不同性別的健體領域教師知覺工作滿意度中，在「整體工作滿意度」 $t=1.304$ ， $p>.05$ ，未達顯著水準，表示無顯著差異。再就健體領域教師之工作滿意度各構面來看，不同性別的健體領域教師在工作滿意度各構面上，在「教學工作滿意」構面， $t=-.015$ ， $p>.05$ 、「教學環境滿意」構面， $t=.590$ ， $p>.05$ ，亦未達顯著水準，未發現有差異存在。但在「行政支援滿意」構面中， $t=2.024$ ， $p<.05$ ，達顯著水準，表示不同性別的健體領域教師在「行政支援滿意」上有顯著差異，且由男性平均數 3.888，女性平均數 3.772 中得知，男教師在「行政支援滿意」上高於女教師。

表 4-14 不同性別的健體領域教師工作滿意度之 t 考驗摘要表

變項	性別	人數	平均數	標準差	t 值
教學工作滿意	男	274	4.052	.527	-.015
	女	242	4.053	.508	
行政支援滿意	男	274	3.888	.648	2.024*
	女	242	3.772	.652	
教學環境滿意	男	274	3.935	.674	.590
	女	242	3.902	.602	
整體工作滿意	男	274	3.939	.576	1.304
	女	242	3.875	.550	

* $p<.05$

二、不同服務年資的健體領域教師工作滿意度差異分析

本研究以服務年資為自變項，整體工作滿意度及各個構面為依變項，進行單因子變異數分析來了解不同服務年資的

健體領域教師工作滿意度之差異情形。如表 4-15、表 4-16 可發現不同服務年資的健體領域教師在整體工作滿意度上，未達顯著水準，表示無顯著差異；再就健體領域教師工作滿意度各構面來看，不同服務年資的健體領域教師在工作滿意度各構面上，亦未達顯著水準，未發現有差異存在。

表 4-15 不同服務年資的健體領域教師工作滿意度之單因子變異數分析摘要表

變項	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
教學工作滿意	組間	.094	2	.047	.175	
	組內	138.118	513	.269		
	總和	138.212	515			
行政支援滿意	組間	.813	2	.406	.956	
	組內	217.633	513	.425		
	總和	218.446	515			
教學環境滿意	組間	1.659	2	.830	2.030	
	組內	209.628	513	.409		
	總和	211.287	515			
整體工作滿意	組間	.630	2	.315	.990	
	組內	163.128	513	.318		
	總和	163.758	515			

表 4-16 不同服務年資的健體領域教師工作滿意度之平均數、標準差摘要表

變項	服務年資	人數	平均數	標準差
教學工作滿意	5 年以下	153	4.064	.498
	6-15 年	243	4.038	.520
	16 年以上	120	4.067	.542
行政支援滿意	5 年以下	153	3.878	.654
	6-15 年	243	3.792	.653
	16 年以上	120	3.862	.648
教學環境滿意	5 年以下	153	4.005	.562
	6-15 年	243	3.874	.673
	16 年以上	120	3.904	.661
整體工作滿意	5 年以下	153	3.953	.550
	6-15 年	243	3.874	.568
	16 年以上	120	3.923	.573

三、不同學校規模的健體領域教師工作滿意度差異分析

本研究以學校規模為自變項，整體工作滿意度及各個構面為依變項，進行單因子變異數分析來了解不同學校規模的健體領域教師工作滿意度之差異情形。如表 4-17、表 4-18 可發現在「教學工作滿意」構面， $F=7.000$ ， $p<.01$ 、在「行政支援滿意」構面， $F=23.628$ ， $p<.001$ 、在「教學環境滿意」構面， $F=15.039$ ， $p<.001$ 及在「整體工作滿意度」， $F=20.425$ ， $p<.001$ ，各構面及整體工作滿意度之 F 值已達到顯著水準，顯示不同學校規模的健體領域教師知覺健體領域教師工作滿意度有顯著差異。

表 4-17 不同學校規模的健體領域教師工作滿意度之單因子變異數分析摘要表

變項	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
教學工作滿意	組間	3.672	2	1.836	7.000**	1>3 2>3
	組內	134.540	513	.262		
	總和	138.212	515			
行政支援滿意	組間	18.458	2	9.229	23.628***	1>2>3
	組內	199.988	513	.391		
	總和	218.446	515			
教學環境滿意	組間	11.702	2	5.851	15.039***	1>3 2>3
	組內	199.585	513	.389		
	總和	211.287	515			
整體工作滿意	組間	12.078	2	6.039	20.425***	1>2>3
	組內	151.680	513	.296		
	總和	163.758	515			

p < .01 *p < .001 1=12 班以下，2=13-24 班，3=25 班以上

依據 Scheffe 法進行事後比較得知，在「教學工作滿意」及「教學環境滿意」二個構面中，學校規模在 12 班以下及 13-24 班的平均數顯著高於 25 班以上；在「行政支援滿意」構面及「整體工作滿意度」中，學校規模 12 班以下的平均數顯著高於 13-24 班與 25 班以上，且 13-24 班的平均數顯著高於 25 班以上。

表 4-18 不同學校規模的健體領域教師工作滿意度之平均數、標準差摘要表

變項	學校規模	人數	平均數	標準差
教學工作滿意	12 班以下	191	4.135	.497
	13-24 班	153	4.078	.474
	25 班以上	172	3.938	.559
行政支援滿意	12 班以下	191	4.041	.540
	13-24 班	153	3.847	.661
	25 班以上	172	3.590	.679
教學環境滿意	12 班以下	191	4.088	.586
	13-24 班	153	3.925	.660
	25 班以上	172	3.728	.632
整體工作滿意	12 班以下	191	4.076	.502
	13-24 班	153	3.922	.552
	25 班以上	172	3.712	.580

第五節 國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾之相關分析

本節旨在了解國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾之相關情形，本研究先使用 Pearson 積差相關來檢視國小校長轉型領導整體及各構面與健體領域教師組織承諾整體及各構面之相關情形，再以典型相關深入探究兩者之間的關係。

一、Pearson 積差相關分析

本研究之相關程度高低依邱皓政（2005）劃分等極為：1.00 為完全相關，.70-.99 為高度相關，.40-.69 為中度相關，.10-.39 為低度相關，.10 以下為微弱或無相關。由表 4-19 得知，國小校長運用轉型領導與健體領域教師組織承諾間，呈現正相關（ $r=.684$ ， $p<.01$ ），校長運用整體轉型領導與健體領域教師組織承諾各構面間均達中度正相關。

表 4-19 國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾之相關摘要表

組織承諾 轉型領導	組織認同	留任意願	努力意願	整體組織承諾
魅力領導	.680**	.606**	.520**	.666**
激勵鼓舞	.593**	.530**	.476**	.587**
建立願景	.697**	.582**	.519**	.661**
智力啟發	.601**	.538**	.469**	.592**
個別關懷	.640**	.582**	.510**	.637**
整體轉型領導	.700**	.617**	.541**	.684**

** $p < .01$

茲就國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾之相關分析探討。

（一）國小校長運用轉型領導與健體領域教師組織承諾間，呈現中度正相關（ $r=.684$ ， $p<.01$ ）。

（二）國小校長在「魅力領導」構面與健體領域教師組織承諾之「組織認同」（ $r=.680$ ）、「留任意願」（ $r=.606$ ）、「努力意願」（ $r=.520$ ）等構面有顯著的中度正相關，亦即對校長轉型

領導行為之「魅力領導」知覺程度越高，健體領域教師組織承諾之「組織認同」、「留任意願」、「努力意願」等構面也越高。其中「魅力領導」構面與「組織認同」構面相關最高。

(三) 國小校長在「激勵鼓舞」構面與健體領域教師組織承諾之「組織認同」($r=.593$)、「留任意願」($r=.530$)、「努力意願」($r=.476$)等構面有顯著的中度正相關，亦即對校長轉型領導行為之「激勵鼓舞」知覺程度越高，健體領域教師組織承諾之「組織認同」、「留任意願」、「努力意願」等構面也越高。其中「激勵鼓舞」構面與「組織認同」構面相關最高。

(四) 國小校長在「建立願景」構面與健體領域教師組織承諾之「組織認同」($r=.697$)、「留任意願」($r=.582$)、「努力意願」($r=.519$)等構面有顯著的中度正相關，亦即對校長轉型領導行為之「建立願景」知覺程度越高，健體領域教師組織承諾之「組織認同」、「留任意願」、「努力意願」等構面也越高。其中「建立願景」構面與「組織認同」構面相關最高。

(五) 國小校長在「智力啟發」構面與健體領域教師組織承諾之「組織認同」($r=.601$)、「留任意願」($r=.538$)、「努力意願」($r=.469$)等構面有顯著的中度正相關，亦即對校長轉型領導行為之「智力啟發」知覺程度越高，健體領域教師組織承諾之「組織認同」、「留任意願」、「努力意願」等構面也越高。其中「智力啟發」構面與「組織認同」構面相關最高。

(六) 國小校長在「個別關懷」構面與健體領域教師組織承諾之「組織認同」($r=.640$)、「留任意願」($r=.582$)、「努力意願」($r=.510$)等構面有顯著的中度正相關，亦即對校長轉型領導行為之「個別關懷」知覺程度越高，健體領域教師組織承諾之「組織認同」、「留任意願」、「努力意願」等構面也越

高。其中「個別關懷」構面與「組織認同」構面相關最高。
(七) 國小校長在「整體轉型領導」與健體領域教師組織承諾之「組織認同」($r=.700$)、「留任意願」($r=.617$)、「努力意願」($r=.541$)等構面有顯著的中度正相關，亦即對校長整體轉型領導行為知覺程度越高，健體領域教師組織承諾之「組織認同」、「留任意願」、「努力意願」等構面也越高。其中「整體轉型領導」與「組織認同」構面相關最高。

二、典型相關分析

為進一步探究國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾之關係，及國小校長轉型領導各構面與健體領域教師組織承諾各構面之相關情形，以校長轉型領導（魅力領導、激勵鼓舞、建立願景、智力啟發、個別關懷）作為控制變項（X變項），以健體領域教師組織承諾（組織認同、留任意願、努力意願）作為效標變項（Y變項），來進行典型相關分析，其結果如表 4-20，茲敘述如下。

(一) 兩個典型因素之相關係數均達顯著水準，第一典型相關係數 $\lambda_1=.719$ ($p<.001$)，第二典型相關係數 $\lambda_2=.189$ ($p<.001$)。此兩個控制變項，係透過二個典型因素影響效標變項。

(二) X 組變項的第一典型因素 (χ_1) 可以解釋 Y 組變項的第一典型因素 (η_1) 總變異量的 51.7%；而 Y 組變項的第一典型因素 (η_1) 又可解釋 Y 組變異量的 76.426%，從重疊量來看，X 組變項透過第一典型因素可以解釋 Y 組變異量的 39.542%。換句話說，國小校長轉型領導行為透過第一典型因素可解釋健體領域教師組織承諾之總變異量的 39.542%。

(三) X 組變項的第二典型因素 (χ_2) 可以解釋 Y 組變項的

第二典型因素 (η_2) 總變異量的 3.6%；而 Y 組變項的第二典型因素 (η_2) 又可解釋 Y 組變異量的 10.672%，從重疊量來看，X 組變項透過第二典型因素可以解釋 Y 組變異量的 0.383%。換句話說，國小校長轉型領導行為透過第二典型因素可說明健體領域教師組織承諾之總變異量的 0.383%。

(四) 在 X 組變項中，國小校長轉型領導行為的魅力領導、激勵鼓舞、建立願景、智力啟發、個別關懷等構面與第一典型因素 (χ_1) 的相關，其結構係數分別為 -.949、-.831、-.972、-.840、-.896。在 Y 組變項中，健體領域教師組織承諾的組織認同、留任意願、努力意願等構面與第一典型因素 (η_1) 的相關，其結構係數分別為 -.997、-.858、-.751。意即，國小校長轉型領導各構面可透過第一典型因素解釋健體領域教師組織承諾。

(五) 在 X 組變項中，國小校長轉型領導行為的魅力領導、激勵鼓舞、建立願景、智力啟發、個別關懷等構面與第二典型因素 (χ_2) 的相關，其結構係數分別為 -.218、-.241、.182、-.227、-.347。在 Y 組變項中，健體領域教師組織承諾的組織認同、留任意願、努力意願等構面與第二典型因素 (η_2) 的相關，其結構係數分別為 .026、-.476、-.304。意即，國小校長轉型領導各構面亦可透過第二典型因素解釋健體領域教師組織承諾，但其影響力已經很弱。

綜合以上研究顯示，國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾的關聯，計有二個典型相關因素 (.719、.189) 達到顯著水準。國小校長轉型領導可解釋健體領域教師組織承諾總變異量的 39.925%。國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾典型相關分析徑路圖，如圖 4-1 所示。

表 4-20 國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾的典型
相關分析摘要表

控制變項 (X 變項)	典型因素		效標變項 (Y 變項)	典型因素	
	1	2		1	2
魅力領導	-.949	-.218	組織認同	-.997	.026
激勵鼓舞	-.831	-.241	留任意願	-.858	-.476
建立願景	-.972	.182	努力意願	-.751	-.304
智力啟發	-.840	-.227			
個別關懷	-.896	-.347			
解釋變異 數百分比	80.872	6.215	解釋變異 數百分比	76.426	10.672
重疊	41.842	.223	重疊	39.542	.383
			2	.517	.036
				.719***	.189**

p < .01 *p < .001

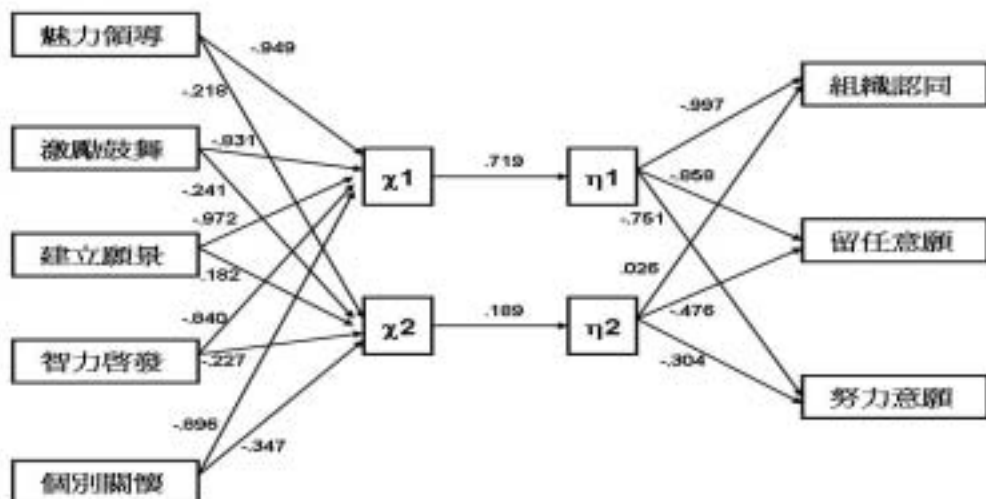


圖 4-1 國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾典型相關分析徑路圖

第六節 國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度之相關分析

本節旨在了解國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度之相關情形，本研究先使用 Pearson 積差相關來檢視國小校長轉型領導整體及各構面與健體領域教師工作滿意度整體及各構面之相關情形，再以典型相關深入探究兩者之間的關係。

一、Pearson 積差相關分析

本研究之相關程度高低依邱皓政（2005）劃分等極為：1.00 為完全相關，.70-.99 為高度相關，.40-.69 為中度相關，.10-.39 為低度相關，.10 以下為微弱或無相關。由表 4-21 得知，國小校長運用轉型領導與健體領域教師工作滿意度間，呈現正相關（ $r=.736$ ， $p<.01$ ），校長運用整體轉型領導與健體領域教師工作滿意度各構面間均達中高度正相關。

表 4-21 國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度之相關摘要表

工作滿意 轉型領導	教學工作 滿意	行政支援 滿意	教學環境 滿意	整體工作滿意
魅力領導	.530**	.745**	.563**	.712**
激勵鼓舞	.507**	.662**	.533**	.651**
建立願景	.486**	.720**	.576**	.692**
智力啟發	.480**	.632**	.535**	.628**
個別關懷	.524**	.729**	.589**	.709**
整體轉型領導	.546**	.760**	.603**	.736**

** $p < .01$

茲就國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度之相關分析探討。

(一) 國小校長運用轉型領導與健體領域教師工作滿意度間，呈現高度正相關 ($r=.736$, $p < .01$)。

(二) 國小校長在「魅力領導」構面與健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」($r=.530$)、「行政支援滿意」($r=.745$)、「教學環境滿意」($r=.563$)等構面有顯著的中高度正相關，亦即對校長轉型領導行為之「魅力領導」知覺程度越高，健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」等構面也越高。其中「魅力領導」構面與「行政支援滿意」構面相關最高。

(三) 國小校長在「激勵鼓舞」構面與健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」($r=.507$)、「行政支援滿意」($r=.662$)、「教學環境滿意」($r=.533$)等構面有顯著的中度正相關，亦即對校長轉型領導行為之「激勵鼓舞」知覺程度越高，健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」等構面也越高。其中「激勵鼓舞」構面與「行政支援滿意」構面相關最高。

(四) 國小校長在「建立願景」構面與健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」($r=.486$)、「行政支援滿意」($r=.720$)、「教學環境滿意」($r=.576$)等構面有顯著的中高度正相關，亦即對校長轉型領導行為之「建立願景」知覺程度越高，健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」等構面也越高。其中「建立願景」構面與「行政支援滿意」構面相關最高。

(五) 國小校長在「智力啟發」構面與健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」($r=.480$)、「行政支援滿意」($r=.632$)、「教學環境滿意」($r=.535$)等構面有顯著的中度正相關，亦

即對校長轉型領導行為之「智力啟發」知覺程度越高，健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」等構面也越高。其中「智力啟發」構面與「行政支援滿意」構面相關最高。

(六) 國小校長在「個別關懷」構面與健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」($r=.524$)、「行政支援滿意」($r=.729$)、「教學環境滿意」($r=.589$)等構面有顯著的中高度正相關，亦即對校長轉型領導行為之「個別關懷」知覺程度越高，健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」等構面也越高。其中「個別關懷」構面與「行政支援滿意」構面相關最高。

(七) 國小校長在「整體轉型領導」與健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」($r=.546$)、「行政支援滿意」($r=.760$)、「教學環境滿意」($r=.603$)等構面有顯著的中高度正相關，亦即對校長整體轉型領導行為知覺程度越高，健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」等構面也越高。其中「整體轉型領導」與「行政支援滿意」構面相關最高。

二、典型相關分析

為進一步探究國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度之關係，及國小校長轉型領導各構面與健體領域教師工作滿意度各構面之相關情形，以校長轉型領導（魅力領導、激勵鼓舞、建立願景、智力啟發、個別關懷）作為控制變項（X變項），以健體領域教師工作滿意度（教學工作滿意、行政支援滿意、教學環境滿意）作為效標變項（Y變項），來進行典型相關分析，其結果如表 4-22，茲敘述如下。

(一) 三個典型因素之相關係數均達顯著水準，第一典型相關係數 $r_1 = .772$ ($p < .001$)，第二典型相關係數 $r_2 = .175$ ($p < .01$)，第三典型相關係數 $r_3 = .147$ ($p < .05$)。此三個控制變項，係透過三個典型因素影響效標變項。

(二) X 組變項的第一典型因素 (χ_1) 可以解釋 Y 組變項的第一典型因素 (η_1) 總變異量的 59.6%；而 Y 組變項的第一典型因素 (η_1) 又可解釋 Y 組變異量的 69.883%，從重疊量來看，X 組變項透過第一典型因素可以解釋 Y 組變異量的 41.623%。換句話說，國小校長轉型領導行為透過第一典型因素可解釋健體領域教師工作滿意度之總變異量的 41.623%。

(三) X 組變項的第二典型因素 (χ_2) 可以解釋 Y 組變項的第二典型因素 (η_2) 總變異量的 3.1%；而 Y 組變項的第二典型因素 (η_2) 又可解釋 Y 組變異量的 11.229%，從重疊量來看，X 組變項透過第二典型因素可以解釋 Y 組變異量的 0.344%。換句話說，國小校長轉型領導行為透過第二典型因素可說明健體領域教師工作滿意度之總變異量的 0.344%。

(四) X 組變項的第三典型因素 (χ_3) 可以解釋 Y 組變項的第三典型因素 (η_3) 總變異量的 2.2%；而 Y 組變項的第三典型因素 (η_3) 又可解釋 Y 組變異量的 18.888%，從重疊量來看，X 組變項透過第三典型因素可以解釋 Y 組變異量的 0.407%。換句話說，國小校長轉型領導行為透過第三典型因素可說明健體領域教師工作滿意度之總變異量的 0.407%。

(五) 在 X 組變項中，國小校長轉型領導行為的魅力領導、激勵鼓舞、建立願景、智力啟發、個別關懷等構面與第一典型因素 (χ_1) 的相關，其結構係數分別為 $-.967$ 、 $-.861$ 、 $-.932$ 、

-.820、-.945。在 Y 組變項中，健體領域教師工作滿意度的教學工作滿意、行政支援滿意、教學環境滿意等構面與第一典型因素 (η_1) 的相關，其結構係數分別為 -.700、-.999、-.780。意即，國小校長轉型領導各構面可透過第一典型因素解釋健體領域教師工作滿意度。

(六) 在 X 組變項中，國小校長轉型領導行為的魅力領導、激勵鼓舞、建立願景、智力啟發、個別關懷等構面與第二典型因素 (χ_2) 的相關，其結構係數分別為 .214、-.015、-.211、-.300、-.162。在 Y 組變項中，健體領域教師工作滿意度的教學工作滿意、行政支援滿意、教學環境滿意等構面與第二典型因素 (η_2) 的相關，其結構係數分別為 -.018、-.018、-.580。意即，國小校長轉型領導各構面亦可透過第二典型因素解釋健體領域教師工作滿意度，但其影響力已經很弱。

(七) 在 X 組變項中，國小校長轉型領導行為的魅力領導、激勵鼓舞、建立願景、智力啟發、個別關懷等構面與第三典型因素 (χ_3) 的相關，其結構係數分別為 .081、.397、-.172、.339、.124。在 Y 組變項中，健體領域教師工作滿意度的教學工作滿意、行政支援滿意、教學環境滿意等構面與第三典型因素 (η_3) 的相關，其結構係數分別為 .714、-.027、.236。意即，國小校長轉型領導各構面亦可透過第三典型因素解釋健體領域教師工作滿意度，但其影響力已經更弱了。

綜合以上研究顯示，國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度的關聯，有三個典型相關因素 (.772、.175、.147) 達到顯著水準。國小校長轉型領導可解釋健體領域教師工作滿意度總變異量的 42.374%。國小校長轉型領導與健體領域

教師工作滿意度典型相關分析徑路圖，如圖 4-2 所示。

表 4-22 國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度的典型相關分析摘要表

控制變項	典型因素			效標變項	典型因素		
	1	2	3		1	2	3
X 變項				Y 變項			
魅力領導	-.967	.214	.081	教學工作滿意	-.700	-.018	.714
激勵鼓舞	-.861	-.015	.397	行政支援滿意	-.999	-.018	-.027
建立願景	-.932	-.211	-.172	教學環境滿意	-.780	-.580	.236
智力啟發	-.820	-.300	.339				
個別關懷	-.945	-.162	.124				
解釋變異數百分比	82.188	4.130	6.477	解釋變異數百分比	69.883	11.229	18.888
重疊	48.951	.127	.139	重疊	41.623	.344	.407
				2	.596	.031	.022
					.772***	.175**	.147*

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

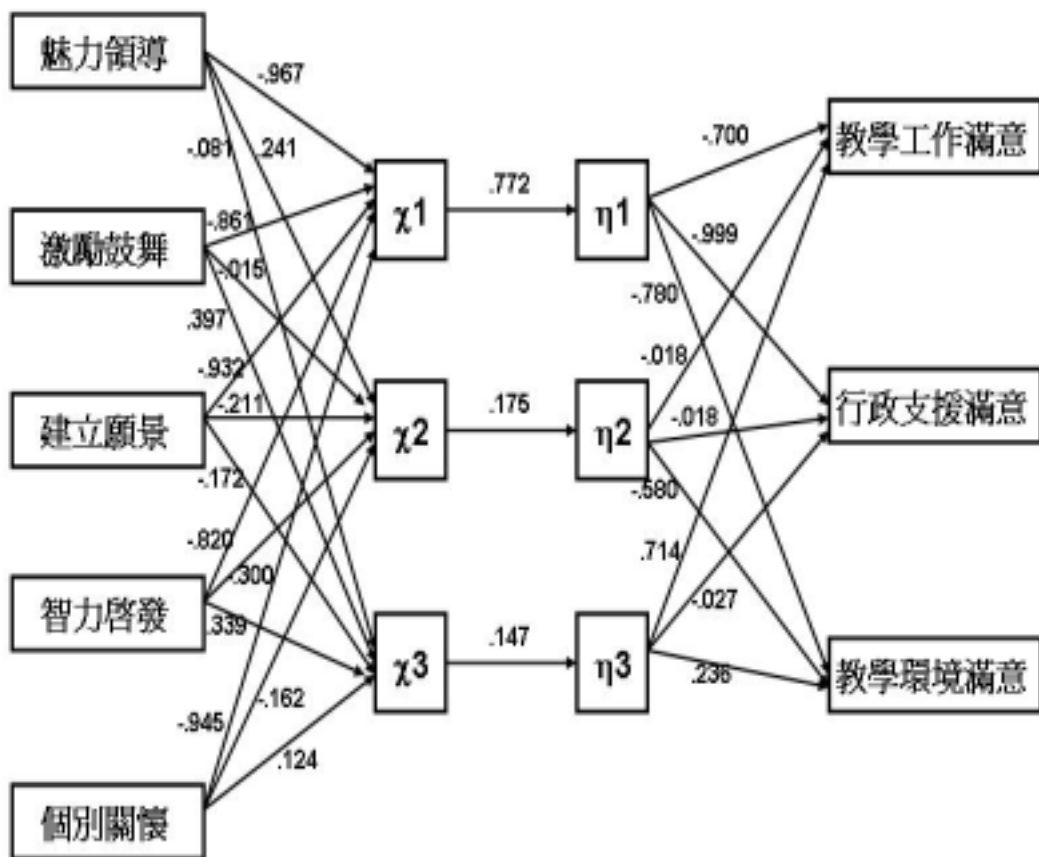


圖 4-2 國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度典型相關分析徑路圖

第七節 健體領域教師組織承諾與工作滿意度之相關分析

本節旨在了解健體領域教師組織承諾與健體領域教師工作滿意度之相關情形，本研究先使用 Pearson 積差相關來檢視健體領域教師組織承諾整體及各構面與健體領域教師工作滿意度整體及各構面之相關情形，再以典型相關深入探究兩

者之間的關係。

一、Pearson 積差相關分析

本研究之相關程度高低依邱皓政（2005）劃分等極為：1.00 為完全相關，.70-.99 為高度相關，.40-.69 為中度相關，.10-.39 為低度相關，.10 以下為微弱或無相關。由表 4-23 得知，健體領域教師組織承諾與健體領域教師工作滿意度間，呈現正相關（ $r=.823$ ， $p<.01$ ），健體領域教師組織承諾與健體領域教師工作滿意度各構面間均達中高度正相關。

表 4-23 健體領域教師組織承諾與工作滿意度之相關摘要表

轉型領導	工作滿意 滿意	教學工作 滿意	行政支援 滿意	教學環境 滿意	整體工作滿意
組織認同	.652**	.781**	.759**	.759**	.816**
留任意願	.637**	.705**	.692**	.692**	.750**
努力意願	.642**	.642**	.571**	.571**	.680**
整體組織承諾	.699**	.780**	.747**	.747**	.823**

** $p<.01$

茲就健體領域教師組織承諾與工作滿意度之相關分析探討。

（一）健體領域教師組織承諾與健體領域教師工作滿意度間，呈現高度正相關（ $r=.823$ ， $p<.01$ ）。

（二）健體領域教師組織承諾在「組織認同」構面與健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」（ $r=.652$ ）、「行政支援滿意」（ $r=.781$ ）、「教學環境滿意」（ $r=.759$ ）等構面有顯著的中高度正相關，亦即對健體領域教師組織承諾之「組織認同」知覺程度越高，健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿

意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」等構面也越高。其中「組織認同」構面與「行政支援滿意」構面相關最高。

(三) 健體領域教師組織承諾在「留任意願」構面與健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」($r=.637$)、「行政支援滿意」($r=.705$)、「教學環境滿意」($r=.692$)等構面有顯著的中高度正相關，亦即對健體領域教師組織承諾之「留任意願」知覺程度越高，健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」等構面也越高。其中「留任意願」構面與「行政支援滿意」構面相關最高。

(四) 健體領域教師組織承諾在「努力意願」構面與健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」($r=.642$)、「行政支援滿意」($r=.642$)、「教學環境滿意」($r=.571$)等構面有顯著的中度正相關，亦即對健體領域教師組織承諾之「努力意願」知覺程度越高，健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」等構面也越高。其中「努力意願」構面與「教學工作滿意」、「行政支援滿意」構面相關最高。

(五) 健體領域教師之「整體組織承諾」與健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」($r=.699$)、「行政支援滿意」($r=.780$)、「教學環境滿意」($r=.747$)等構面有顯著的中高度正相關，亦即對健體領域教師之「整體組織承諾」知覺程度越高，健體領域教師工作滿意度之「教學工作滿意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」等構面也越高。其中「整體組織承諾」與「行政支援滿意」構面相關最高。

二、典型相關分析

為進一步探究健體領域教師組織承諾與工作滿意度之關係，及健體領域教師組織承諾各構面與工作滿意度各構面之相關情形，以健體領域教師組織承諾（組織認同、留任意願、努力意願）作為控制變項（X變項），以健體領域教師工作滿意度（教學工作滿意、行政支援滿意、教學環境滿意）作為效標變項（Y變項），來進行典型相關分析，其結果如表 4-24，茲敘述如下。

（一）二個典型因素之相關係數均達顯著水準，第一典型相關係數 $r_1 = .834$ ($p < .001$)，第二典型相關係數 $r_2 = .300$ ($p < .001$)。此二個控制變項，係透過二個典型因素影響效標變項。

（二）X組變項的第一典型因素（ χ_1 ）可以解釋Y組變項的第一典型因素（ η_1 ）總變異量的 69.6%；而Y組變項的第一典型因素（ η_1 ）又可解釋Y組變異量的 80.931%，從重疊量來看，X組變項透過第一典型因素可以解釋Y組變異量的 56.324%。換句話說，健體領域教師組織承諾透過第一典型因素可解釋健體領域教師工作滿意度之總變異量的 56.324%。

（三）X組變項的第二典型因素（ χ_2 ）可以解釋Y組變項的第二典型因素（ η_2 ）總變異量的 9.0%；而Y組變項的第二典型因素（ η_2 ）又可解釋Y組變異量的 9.852%，從重疊量來看，X組變項透過第二典型因素可以解釋Y組變異量的 0.887%。換句話說，健體領域教師組織承諾透過第二典型因素可說明健體領域教師工作滿意度之總變異量的 0.887%。

(四) 在 X 組變項中，健體領域教師組織承諾的組織認同、留任意願、努力意願等構面與第一典型因素 (χ_1) 的相關，其結構係數分別為 -.979、-.900、-.815。在 Y 組變項中，健體領域教師工作滿意度的教學工作滿意、行政支援滿意、教學環境滿意等構面與第一典型因素 (η_1) 的相關，其結構係數分別為 -.833、-.951、-.911。也就是健體領域教師組織承諾各個構面可透過第一典型因素解釋健體領域教師工作滿意度。

(五) 在 X 組變項中，健體領域教師組織承諾的組織認同、留任意願、努力意願等構面與第二典型因素 (χ_2) 的相關，其結構係數分別為 .198、-.021、-.556。在 Y 組變項，健體領域教師工作滿意度的教學工作滿意、行政支援滿意、教學環境滿意等構面與第二典型因素 (η_2) 的相關，結構係數分別為 -.471、.051、.266。意即，健體領域教師組織承諾各構面亦可透過第二典型因素解釋健體領域教師工作滿意度，但其影響力已經很弱。

綜合以上研究顯示，健體領域教師組織承諾與工作滿意度的關聯，有二個典型相關因素 (.834、.300) 達到顯著水準。健體領域教師組織承諾可解釋健體領域教師工作滿意度總變異量的 57.211%。健體領域教師組織承諾與工作滿意度典型相關分析徑路圖，如圖 4-3 所示。

表 4-24 健體領域教師組織承諾與工作滿意度的典型相關分析摘要表

控制變項 (X 變項)	典型因素		效標變項 (Y 變項)	典型因素	
	1	2		1	2
組織認同	-.979	.198	教學工作滿意	-.833	-.471
留任意願	-.900	-.021	行政支援滿意	-.951	.051
努力意願	-.815	-.556	教學環境滿意	-.911	.266
解釋變異數百分比	81.129	11.634	解釋變異數百分比	80.931	9.852
重疊	56.463	1.048	重疊	56.324	.887
			2	.696	.090
				.834***	.300***

p < .01 *p < .001

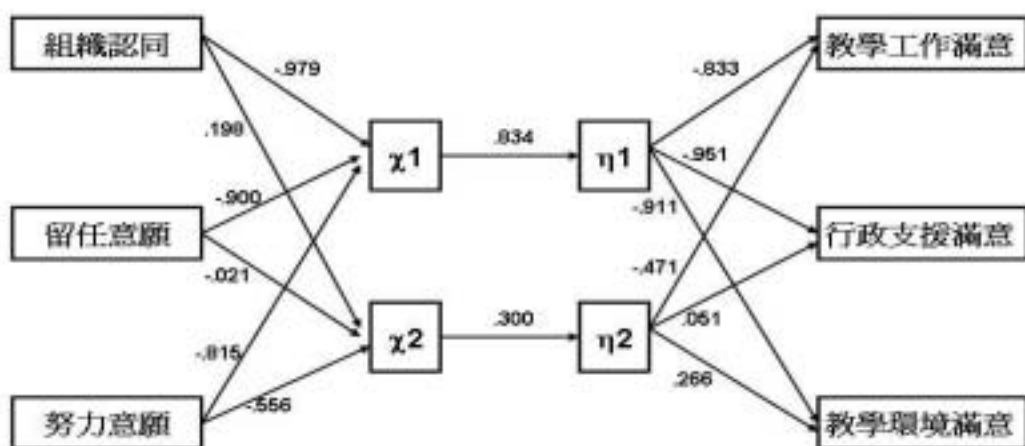


圖4-3 健體領域教師組織承諾與工作滿意度典型相關分析徑路圖

第八節 國小校長轉型領導行為與健體領域教師組織承諾對工作滿意度之解釋情形

本節主要目的在探討國小校長轉型領導和健體領域教師組織承諾對健體領域教師工作滿意度的預測情形，以國小校長轉型領導的五個變項（魅力領導、激勵鼓舞、建立願景、智力啟發、個別關懷）及健體領域教師組織承諾的三個變項（組織認同、留任意願、努力意願）作為預測變項，而以健體領域教師工作滿意度作為效標變項，進行逐步多元回歸分析，分別敘述如下。

由表 4-25 可以發現，八個預測變項中，其中有五個變項達到顯著差異，分別是國小校長轉型領導的「個別關懷」（ $F=677.293$ ， $p < .001$ ）、「激勵鼓舞」（ $F=301.400$ ， $p < .001$ ），健體領域教師組織承諾的「組織認同」（ $F=1026.762$ ， $p < .001$ ）、「努力意願」（ $F=490.414$ ， $p < .001$ ）、「留任意願」（ $F=372.322$ ， $p < .001$ ）。表示國小校長轉型領導的「個別關懷」、「激勵鼓舞」，及健體領域教師組織承諾的「組織認同」、「努力意願」、「留任意願」能顯著預測健體領域教師工作滿意度。

在預測變項的解釋量來看，以健體領域教師組織承諾的「組織認同」的預測力最佳，其解釋量為 66.6%，其餘依序為國小校長轉型領導的「個別關懷」，其解釋量為 5.9%，健體領域教師組織承諾的「努力意願」，其解釋量為 1.7%，「留任意願」，其解釋量為 0.3%，最後是國小校長轉型領導的「激勵鼓舞」，其解釋量為 0.2%。這五個變項的聯合預測力達 74.7%，也就是這五個變項能聯合預測健體領域教師工作滿意度

74.7%的變異量。

表 4-25 國小校長轉型領導和健體領域教師組織承諾各構面對工作滿意度之逐步多元回歸分析摘要表

選出的變 項順序	多元 相關 係數	決定 係數 R ²	決定係 數 R ² 增 加量	F 值	標準化 迴歸係 數 (β)
組織認同	.816	.666	.666	1026.762***	.415
個別關懷	.852	.725	.059	677.293***	.228
努力意願	.861	.742	.017	490.414***	.162
留任意願	.863	.745	.003	372.322***	.105
激勵鼓舞	.864	.747	.002	301.400***	.088

***p < .001

第九節 綜合討論

本節是依據前述的結果，就國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與健體領域教師工作滿意度之現況、差異、相關及預測情形作進一步的綜合討論。

一、國小校長轉型領導行為現況分析

根據本研究發現，健體領域教師知覺國小校長轉型領導的問卷得分平均數為 3.697，顯示健體領域教師對國小校長轉型領導的知覺達到中上程度，表示國小校長領導行為大部分符合轉型領導的精神與要素。此結果與國內張慶勳（1996）、梁丁財（2002）、陳學賢（2004）、周昌柏（2005）等人的研究結果一致。

至於各構面的平均得分情形，以「個別關懷」的得分最高，顯示國小校長能體諒健體領域教師的心理感受，協助教師調適、處理體育教學工作上的壓力，並隨時關心教師生活上的問題，協助教師解決困難，體恤教師的辛勞，甚至輔導教師作生涯規劃，因而得到較多健體領域教師的認同。

但在「建立願景」這個構面的得分就低了一點，雖然國小校長整體轉型領導行為屬於中上程度，但其領導行為若能進一步加強與健體育教師討論學校體育發展的願景，用民主的方式建立所有健體領域教師共同的願景，相信教師會更願意配合校長的領導，為學校體育發展奉獻心力。

二、健體領域教師組織承諾現況分析

根據本研究發現，健體領域教師之組織承諾的問卷得分

平均數為 3.848，顯示健體領域教師對組織承諾的知覺達到中上程度，表示國小健體領域教師之組織承諾程度良好。此結果與國內邱馨儀（1995）、游淑惠（2003）、陳學賢（2004）等人的研究結果相符。

至於各構面的平均得分情形，以「努力意願」的得分最高，表示健體領域教師存在著體育人駱駝的精神，願意任勞任怨為學校付出心力，完成自己該做的工作。但在「組織認同」這個構面的得分就低了一點，表示學校的未來願景，可能不廣為健體領域教師所認同，因而對學校的政策與活動價值較無法接受。因此加強與健體育教師討論學校體育發展的願景，聽取健體領域教師的意見，凝聚學校價值的共識，相信加上健體領域教師本身存在高度努力意願，必能提升學校的效能。

三、健體領域教師工作滿意度現況分析

根據本研究發現，健體領域教師之工作滿意度的問卷得分平均數為 3.909，顯示健體領域教師對工作滿意度的知覺達到中上程度，表示國小健體領域教師之工作滿意度情形良好。此結果與國內朱淑子（2002）、梁丁財（2002）、游淑惠（2003）、周昌柏（2005）等人的研究結果相符。

至於各構面的平均得分情形，以「教學工作滿意」的得分最高，可見教學工作富有變化創新，在教學工作中能得到成就感，進而達到自我實現的目標，最能吸引健體領域教師的知覺。但在「行政支援滿意」這個構面的得分就低了一點表示學校行政對於教師教學工作的支持與配合尚需加強，行政人員若能提供健體領域教師適當的支援與協助，一定能夠

提升教師的教學成效。

四、不同背景變項健體領域教師在校長轉型領導差異分析

(一) 不同性別的健體領域教師對校長轉型領導行為差異分析

依研究調查發現，不同性別的健體領域教師對校長轉型領導行為的知覺有顯著差異，男性健體領域教師在校長整體轉型領導及各構面上的平均得分顯著高於女性教師。此結果與國內何叔妃(1996)、周昌柏(2005)等人的研究結果相符。其可能原因是男性教師對行政工作較有興趣，且常常帶運動團隊參加比賽，因此常與校長接觸，較能了解校長的領導理念，並認同其作法，因而對校長轉型領導行為的知覺就較高。

(二) 不同服務年資的健體領域教師對校長轉型領導行為差異分析

依研究調查發現，不同服務年資的健體領域教師在校長整體轉型領導及各構面上，未發現有差異存在，也就是不管服務年資深淺，對校長轉型領導的感受沒有多大差別。此結果與國內何叔妃(1996)、林漢政(2003)、周昌柏(2005)等人的研究結果不同。探其原因可能因為現在資訊獲得容易，資淺教師能藉由不斷的研習進修獲得相關的經驗，拉近與年資高的教師之經驗距離，在加上現在校長用人唯才適用，不管年資深淺皆有機會擔任行政工作，因此都增加了與校長的互動接觸，進而皆能體會校長領導的理念與作法。所以，不同服務年資的健體領域教師對校長轉型領導行為的知覺就沒有多大差異。

(三) 不同學校規模的健體領域教師對校長轉型領導行為差異分析

依研究調查發現，不同學校規模的健體領域教師在校長整體轉型領導及各構面上均有顯著差異，其中學校規模 12 班以下及 13-24 班的平均數顯著高於 25 班以上。此結果與國內徐韶佑（2001）、梁丁財（2002）等人的研究結果相符。推究其原因，可能是小型學校，在學校教師少的情況下，兼任行政工作的機會必然增加，與校長互動的機會也增多，關係較為密切，易感受到校長轉型領導行為。

五、不同背景變項健體領域教師組織承諾差異分析

(一) 不同性別的健體領域教師之組織承諾差異分析

依研究調查發現，不同性別的健體領域教師之組織承諾有顯著差異，且男性健體領域教師在整體組織承諾及各構面上的平均得分顯著高於女性教師。此結果與國內蔡寬信（1993）、邱馨儀（1995）、陳學賢（2004）等人的研究結果相符，但與游淑惠（2003）的研究結果不同。其可能原因是男性教師對體育教學與運動團隊訓練較投入，常常必須利用課餘時間訓練學生，參與校務工作機會較多，女性教師基於家庭因素考量，無法投入較多時間於學校活動，因此形成男女健體領域教師在組織承諾上的差異。

(二) 不同服務年資的健體領域教師之組織承諾差異分析

本研究發現，不同服務年資的健體領域教師在整體組織承諾及部分構面上，未發現有差異存在，也就是不管服務年資深淺，對組織承諾的感受沒有多大差別。此結果與國內蔡寬信（1993）、邱馨儀（1995）、游淑惠（2003）等人的研究

結果不相同。但其中在「留任意願」構面上，有顯著差異，服務年資在 16 年以上的健體領域教師在「留任意願」的平均數顯著高於服務年資在 5 年以下的年輕教師，可能與服務年資資深之健體領域教師在學校服務已久，對學校環境較熟悉，因而對學校有高度的感情與忠誠度，因此繼續留在學校服務的意願較高；反之服務年資淺之健體領域教師對學校環境仍屬適應階段，且大都屬於年輕教師，自主性較高，加上近幾年出生率降低，學校減班，超額教師增多，且各校皆以年資淺者優先超額，所以年資淺的教師只要有機會便會選擇更好的工作環境，在留任意願上會較低。

(三) 不同學校規模的健體領域教師之組織承諾差異分析

研究結果顯示，不同學校規模的健體領域教師在整體組織承諾及各構面上均有顯著差異。此結果與國內蔡寬信(1993)的研究結果相同，但與劉志鵬(1995)、游淑惠(2003)等人的研究結果不同。其中學校規模 12 班以下的平均數顯著高於 13-24 班及 25 班以上，推究其原因，可能是小型學校，在學校教師少的情況下，教師間互動頻繁，感情融洽，工作較無壓力，對於學校的教學活動或措施易形成共識，而認同學校遠景，願意為學校教育付出更大的努力，因此，規模小的學校健體領域教師之組織承諾就較高。

六、不同背景變項健體領域教師工作滿意度差異分析

(一) 不同性別的健體領域教師之工作滿意度差異分析

研究結果發現，健體領域教師之工作滿意度，並不會因為其性別不同而有所差異，只有在「行政支援滿意」構面，男性健體領域教師高於女性教師。此結果與國內梁丁財

(2002)、游淑惠(2003)等人的研究結果相同，但與周昌柏(2005)的研究結果不同。其可能原因是目前經濟景氣不佳，教職算是穩定工作，又可以發揮所長，加上兩性平權觀念已普及，所以男女教師的工作滿意度都不錯，有其一致性，因此，不同性別的健體領域教師在工作滿意度上沒有顯著差異。

(二) 不同服務年資的健體領域教師之工作滿意度差異分析

本研究發現，不同服務年資的健體領域教師在整體工作滿意度及各構面上，未發現有差異存在，也就是不管服務年資深淺，對工作滿意度的感受沒有多大差別。此結果與國內梁丁財(2002)、朱淑子(2002)、游淑惠(2003)、周昌柏(2005)等人的研究結果不同。探究其原因可能是現在學校運作講求團體運作，彼此分工但互相合作，資深健體領域教師分享其教學經驗給資淺教師，讓其能漸漸適應學校環境；資淺健體領域教師則分享其創新的教學方式與資訊給資深教師，讓其也能獲得新的訊息。如此互相協助輔導，對於學校的工作滿意度當然就趨於一致了。

(三) 不同學校規模的健體領域教師之工作滿意度差異分析

研究結果發現，不同學校規模的健體領域教師在整體工作滿意度及各構面上均有顯著差異，其中學校規模 12 班以下及 13-24 班的平均數顯著高於 25 班以上。此結果與國內梁丁財(2002)、游淑惠(2003)等人的研究結果一致。其原因，可能是小型學校，教師人數少，彼此互動關係較為密切，學生人數也少，工作壓力較小，因此工作滿意度較高。反觀大型學校，教師人數多，互動關係較低，學校行政無法滿足每位教師需求，所以在工作滿意度較低。

七、國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾之關係

由研究結果顯示，國小校長轉型領導與健體領域教師組織承諾無論是整體或各構面，均呈現顯著正相關。推究其原因，由於校長運用轉型領導情形良好，因此國小校長在轉型領導整體及「魅力領導」、「激勵鼓舞」、「建立願景」、「智力啟發」、「個別關懷」等各構面上的正面表現，使得健體領域教師之「組織認同」、「留任意願」、「努力意願」等組織承諾愈高，也驗證了國小校長如採用轉型領導，確實有助於教師組織承諾相對的提升，及增進教師對學校的認同，同時願意留在學校中，為組織奉獻心力，所以不論是「組織認同」、「留任意願」、「努力意願」等均有正相關。此結果與陳學賢（2004）的研究結果相同。

八、國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度之關係

由結果顯示，國小校長轉型領導與健體領域教師工作滿意度無論是整體或各構面，均呈現顯著正相關。探究其原因，由於校長運用轉型領導情形良好，因此國小校長在轉型領導整體及「魅力領導」、「激勵鼓舞」、「建立願景」、「智力啟發」、「個別關懷」等各構面上的正面表現，使得教師知覺校長在學校願景或個人領導行為表現上，均有較積極、明確的作為，有助於教師工作滿意度的提升，使得健體領域教師不論在「教學工作滿意」、「行政支援滿意」、「教學環境滿意」等均有較高的滿意度。且由分析結果得知，校長轉型領導不論是整體或各構面均與「行政支援滿意」構面關係最高，可見校長領導最直接影響到學校行政對教師教學的協助。此結果與梁丁財（2002）、周昌柏（2005）的研究結果相同。

九、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之關係

由調查結果顯示，健體領域教師組織承諾與工作滿意度無論是整體或各構面，均呈現顯著正相關。其原因可能是，健體領域教師對學校組織的價值、願景是否認同，直接影響到教師的工作態度，因此健體領域教師組織承諾整體及「組織認同」、「留任意願」、「努力意願」等各構面上的正面表現，有助於教師工作滿意度的提升。也表示唯有教師個人對學校價值、目標的認同，體認身為組織成員的重要性，便會為工作投入心力，再加上校長轉型領導及學校同事間的互相協助配合，自然能提升工作效率，相對的工作滿意度也就提升。由分析結果得知，健體領域教師組織承諾不論是整體或各構面均與「行政支援滿意」構面關係最高，可見學校行政體系是否能有效支援教師教學，能否提供教師教學充分的資源，成為健體領域教師是否有高組織承諾的重要因素。此結果與游淑惠（2003）、黃裕敏（2003）的研究結果相同。

十、國小校長轉型領導行為與健體領域教師組織承諾對工作滿意度之解釋情形

研究結果發現，國小校長轉型領導行為與健體領域教師組織承諾八個構面中，以國小校長轉型領導的「個別關懷」、「激勵鼓舞」和健體領域教師組織承諾的「組織認同」、「努力意願」、「留任意願」等五個構面能夠解釋健體領域教師工作滿意度之變異情形，解釋力達 74.7%。並以「組織認同」構面對於健體領域教師工作滿意度有最大的解釋力，其次依序為「個別關懷」、「努力意願」、「留任意願」及「激勵鼓舞」。由健體領域教師組織承諾三個構面皆能解釋健體領域教

師工作滿意度之變異情形來看，得知健體領域教師組織承諾比國小校長轉型領導行為對健體領域教師工作滿意度之影響更深遠。但由於目前無相關研究探討國小校長轉型領導行為與健體領域教師組織承諾對工作滿意度之解釋情形，所以無從比較，留待未來研究進一步探討。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討苗栗縣國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之關係，首先透過文獻探討蒐集、整理有關轉型領導、組織承諾與工作滿意度的理論與相關研究，對研究主題進行深究，再以量表進行問卷調查，期能了解國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度的現況，其次分析健體領域教師不同背景變項在國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之差異情形，最後並探討國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之相互關係。

根據問卷調查所得資料，以各種統計方法進行分析，將所得研究結果予以討論後，作成結論，並提出建議，以提供國小校長及學校教育人員與未來進一步研究者之參考。本章共分二節，第一節結論，第二節建議。

第一節 結論

綜合各項問題研究結果之分析與討論，歸納成以下的結論，分述如下。

一、健體領域教師知覺校長領導行為符合轉型領導

國小健體領域教師知覺國小校長轉型領導行為各構面之得分皆為中上程度，其中以「個別關懷」得分最高，其次依

序為「激勵鼓舞」、「魅力領導」、「智力啟發」、「建立願景」。顯示國小校長具有中上程度的轉型領導行為。

二、國小健體領域教師之組織承諾良好

國小健體領域教師之組織承諾各構面之得分皆為中上程度，其中以「努力意願」得分最高，其次依序為「留任意願」、「組織認同」。顯示國小健體領域教師具有中上程度的組織承諾。

三、國小健體領域教師之工作滿意度良好

國小健體領域教師之工作滿意度各構面之得分介於中上程度與高程度之間，其中以「教學工作滿意」得分最高，屬於高程度，其次依序為「教學環境滿意」、「行政支援滿意」。顯示國小健體領域教師具有中上程度的工作滿意度。

四、不同背景變項健體領域教師中，性別及學校規模在校長轉型領導上有顯著差異，但服務年資無顯著差異

(一) 不同性別的國小健體領域教師知覺校長轉型領導行為有顯著差異。就各構面來說，除了「激勵鼓舞」、「智力啟發」兩構面未達顯著差異外，其餘各構面皆達顯著差異。且從整體轉型領導來看，男性教師比女性教師知覺校長轉型領導平均數較高。

(二) 不同服務年資的健體領域教師在國小校長轉型領導行為上，無顯著差異存在。

(三) 不同學校規模的健體領域教師在國小校長轉型領導行為上有顯著差異。學校規模 12 班以下的健體領域教師在校長

整體轉型領導及各構面所得平均數均較高，學校規模 25 班以上的健體領域教師在校長整體轉型領導及各構面所得平均數均較低。故小型學校的健體領域教師對國小校長運用轉型領導的知覺較高。

五、不同背景變項健體領域教師中，性別及學校規模在組織承諾上有顯著差異，但服務年資無顯著差異

(一) 不同性別的國小健體領域教師之組織承諾有顯著差異。就各構面來說，除了「留任意願」構面未達顯著差異外，其餘各構面皆達顯著差異。且從整體組織承諾來看，男性教師比女性教師之組織承諾平均數較高。

(二) 不同服務年資的健體領域教師在組織承諾上，無顯著差異存在。就各構面來說，除了「留任意願」構面達顯著差異外，其餘各構面皆未達顯著差異。

(三) 不同學校規模的健體領域教師在組織承諾上有顯著差異。學校規模 12 班以下的健體領域教師在整體組織承諾及各構面所得平均數均較高，學校規模 25 班以上的健體領域教師在整體組織承諾及各構面所得平均數均較低。故小型學校的健體領域教師有較高的組織承諾。

六、不同背景變項健體領域教師中，學校規模在工作滿意度上有顯著差異，但性別及服務年資無顯著差異

(一) 不同性別的國小健體領域教師在工作滿意度上無顯著差異。就各構面來說，除了「行政支援滿意」構面達顯著差異外，其餘各構面皆未達顯著差異。

(二) 不同服務年資的健體領域教師在工作滿意度上，無顯

著差異存在。

(三) 不同學校規模的健體領域教師在工作滿意度上有顯著差異。學校規模 12 班以下的健體領域教師在整體工作滿意度及各構面所得平均數均較高，學校規模 25 班以上的健體領域教師在整體工作滿意度及各構面所得平均數均較低。故小型學校的健體領域教師有較高的工作滿意度。

七、國小校長轉型領導與健體領域教師之組織承諾具有相關

就相關程度而言，國小校長轉型領導行為與健體領域教師組織承諾間具有中度正相關，意即國小校長領導行為愈偏向轉型領導，健體領域教師之組織承諾就愈高。

國小校長轉型領導行為與健體領域教師組織承諾間有典型相關存在，計有二個典型相關因素達到顯著水準。且國小校長轉型領導行為可解釋健體領域教師組織承諾總變異量的 39.925%。

八、國小校長轉型領導與健體領域教師之工作滿意度具有相關

就相關程度而言，國小校長轉型領導行為與健體領域教師工作滿意度間具有高度正相關，意即國小校長領導行為愈偏向轉型領導，健體領域教師之工作滿意度就愈高。

國小校長轉型領導行為與健體領域教師工作滿意度間有典型相關存在，計有三個典型相關因素達到顯著水準。且國小校長轉型領導行為可解釋健體領域教師工作滿意度總變異量的 42.374%。

九、國小健體領域教師之組織承諾與工作滿意度具有相關

就相關程度而言，國小健體領域教師組織承諾與工作滿意度間具有高度正相關，意即國小健體領域教師之組織承諾愈高，健體領域教師之工作滿意度就愈高。

國小健體領域教師組織承諾與工作滿意度間有典型相關存在，計有二個典型相關因素達到顯著水準。且國小健體領域教師組織承諾可解釋健體領域教師工作滿意度總變異量的57.211%。

十、國小校長轉型領導與健體領域教師之組織承諾對健體領域教師之工作滿意度具有預測力

國小校長轉型領導與健體領域教師之組織承諾對健體領域教師之工作滿意度的預測情形，以投入之「組織認同」、「個別關懷」、「努力意願」、「留任意願」、「激勵鼓舞」等五個變項有達到顯著差異，也就是有五個變項可以有效預測健體領域教師之工作滿意度，且解釋總變異量達74.7%，其中以「組織認同」預測力最佳。

第二節 建議

依據研究結果與結論，提出以下幾點建議，以提供教育行政機關、學校校長、教師與未來進一步研究者之參考。

一、對教育行政機關的建議

(一) 透過校務評鑑或定期轉型領導知能研習，加強國小校長轉型領導知能的培養

本研究發現，健體領域教師知覺校長轉型領導行為屬於中上程度，且國小校長轉型領導行為又與健體領域教師之組織承諾與工作滿意度有顯著相關，顯示校長轉型領導行為之重要性。其中以「個別關懷」、「激勵鼓舞」二個構面為健體領域教師所重視，且此二個構面又能顯著預測教師工作滿意度。因此國小校長若能了解、運用轉型領導之內涵（魅力領導、激勵鼓舞、建立願景、智力啟發、個別關懷），對學校體育發展目標的達成，健體領域教師組織承諾與工作滿意度的提升，有實質的影響。由於轉型領導仍屬於領導領域中較新的理論，或許許多國小校長仍不明白轉型領導的內涵與運用策略，因此，教育行政機關應定期辦理轉型領導訓練課程，邀請專家學者闡述轉型領導的內涵與策略，進行經驗分享，以強化校長的轉型領導能力與專業知能。並輔以校務評鑑中納入轉型領導的評鑑指標，讓國小校長將轉型領導之理念內化並付之實現，促使校長能真正運用轉型領導來領導學校教師，促進學校教育能整體發展，達成教育目標。

（二）適度調整學校規模，有助於提升教師對學校的向心力

根據研究結果發現，小型學校規模的健體領域教師知覺校長轉型領導行為與健體領域教師之組織承諾與工作滿意度之得分平均數顯著高於大型學校規模的健體領域教師。小規模學校教職員工人數較少，彼此互動接觸較密切，感情較為融洽，對事情的處理較能達成一致的共識，且大部分的教師都會兼任學校行政工作，對於參與校務的機會增多，尤其是對外的體育競賽或表演活動，幾乎是所有健體領域教師皆會參與，共同完成這項工作，凝聚教師對學校的向心力。因此，教育行政機關宜針對大型學校研擬對策，增設學校或重劃學區，降低學校的規模數，將有利於校長運用轉型領導於學校領導，使校長與教師間能有充分溝通管道，增進教師的組織承諾及工作滿意度，提昇教師工作士氣，對於學校各項教育的推展將有相當大的助益。

二、對國小校長與健體領域教師的建議

（一）國小校長應塑造學校共同願景

從研究結果得知，健體領域教師對校長運用轉型領導的知覺以「建立願景」之平均數低於「整體轉型領導」，表示此構面是健體領域教師較未能感受到的校長轉型領導行為，且「建立願景」又與組織承諾中的「組織認同」相關最高，由此可知塑造學校願景對於健體領域教師組織承諾的重要性。國小校長應了解建立學校體育發展願景之意義與重要性，主動與健體領域教師討論，共同建立學校未來發展的體育願景。為了讓遠景逐漸實現，必須透過舉行會議討論，聽取教師的建言，協助健體領域教師建立中長程計畫，並將實現願

景的作法融入體育教學活動中，如此在大家有共識的情形下，健體領域教師將會更付出心力，為共同的目標而奮鬥。

(二) 給與新進健體領域教師更多激勵鼓舞與關懷

由研究結果顯示，年資較淺的健體領域教師，對於組織承諾中的「留任意願」感受較低，學校校長應多給予關懷與輔導，以促進新進健體領域教師能盡快融入學校群體。藉由辦理新進教師座談會、加強各項研習活動、舉辦各項聯誼活動及安排資深教師給予教學及行政上的輔導等生活照顧。讓新進教師感受到溫暖，漸漸適應學校環境。再加上校長可支持新進健體領域教師參與校內各種活動，賦予重要性及使命感，讓其發揮所長，激發其為學校教育目標與願景而努力，將會提升其組織承諾，並降低離職意願。

(三) 健體領域教師多參與校務行政工作

從國小校長轉型領導行為與健體領域教師組織承諾及工作滿意度的中高度相關性來看，校長轉型領導行為是影響健體領域教師組織承諾及工作滿意度的關鍵，所以健體領域教師應主動參與校務工作，舉凡行政工作、訓練球隊、帶隊參加比賽、參與體育課程研討等，擴大參與校務的機會，增加與校長間的互動，也可獲得較多歷練機會，增加工作的豐富性，甚至達成自我實現，因而對校長的領導風格會感受較深，因而提升組織承諾及工作滿意度。

三、對未來相關研究的建議

(一) 在研究對象方面

本研究僅以苗栗縣國民小學為範圍，研究結果推論範圍僅限於苗栗縣公立國小健體領域教師，未來研究如能將研究

對象擴大至其它地區或全國，或將研究設計為公私立學校比較其差異，研究結果將更具推論性、代表性及完整性，對於教育行政上能提供更周延的參考。

(二) 在研究方法方面

本研究是屬於量的研究，採問卷調查法作為了解國小健體領域教師知覺國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之關係，難免因受試者作答反應偏差，造成研究結果可能有一定程度的誤差；未來的研究，可加上質性研究部分，透過訪談與觀察、校長自評或個案研究方式進行探討，使研究的結果更臻完善。

(三) 在研究變項方面

本研究僅探討國小校長轉型領導對健體領域教師組織承諾與工作滿意度之影響，未來的研究可加上其他層面的變項，如：其它領導方式、學校組織文化、教師人格特質、校務參與及組織氣氛等，以期對健體領域教師組織承諾與工作滿意度有深入及廣泛的了解。

參考文獻

中文部份

- 王美惠(2005)。國民小學校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究－以台北縣國民小學為例。未出版碩士論文，淡江大學，台北縣。
- 任晟蓀(1985)。國民小學教師工作現況及工作滿足之研究。台東師專學報，13，231-348。
- 朱淑子(2002)。國小校長轉化領導、互易領導與教師工作滿意關係之研究。未出版碩士論文，臺東師範學院，台東縣。
- 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。未出版碩士論文，新竹師範學院，新竹市。
- 吳清基(1989)。教育與行政。台北市：師大書苑。
- 周佳慧(2001)。國小體育教師知覺校長領導風格及工作滿意之相關研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。
- 周昌柏(2005)。國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係之研究。未出版碩士論文，國立花蓮師範學院，花蓮縣。
- 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。未出版碩士論文，台北市立師範學院，台北市。
- 林月鳳(2003)。教師在職進修專業成長與組織承諾相關之研究－以九年一貫課程種子教師研習為例。未出版碩士論文，臺北市立師範學院，台北市。

- 林合懋 (1995)。學校主管與企業主管轉型領導之比較研究。未出版碩士論文，國立政治大學，台北市。
- 林欽榮 (1988)。管理心理學。台北市：五南圖書。
- 林欽榮 (2004)。組織理論與管理。台北市：揚智文化。
- 林雍智 (2000)。台北市國民小學實施學校本位管理與教師工作滿意關係之研究。未出版碩士論文，台北市立師範學院，台北市。
- 林漢政 (2003)。國民小學校長轉型領導行為與教師效能感關係之研究。未出版碩士論文，國立中正大學，嘉義縣。
- 邱秀惠 (1993)。專科學校會計教師工作滿意與工作倦怠之研究。台北商專學報，41，721-767。
- 邱皓政 (2005)。量化研究與統計分析。台北市：五南圖書。
- 邱馨儀 (1995)。國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究。未出版碩士論文，台北市立師範學院，台北市。
- 范幟文 (2004)。國小校長轉型、互易領導與學校組織績效之研究。花蓮師院學報，19，21-40。
- 徐善德 (1997)。高職教師工作價值觀、組織承諾與教學效能關係之研究。未出版博士論文，國立政治大學，台北市。
- 徐韶佑 (2001)。國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究。未出版碩士論文，國立台北師範學院，台北市。
- 翁志成 (1999)。學校體育。台北市：師大書院。
- 秦夢群 (1997)。教育行政-理論部分。台北市：五南圖書。
- 張永郎 (2001)。大專教練轉型領導行為對運動員成就目標與

- 組織承諾相關之研究。未出版碩士論文，國立台灣體育學院，台中市。
- 張玄諭（2005）。台北地區國民小學體育組長知覺校長領導風格與組織承諾關係之研究。未出版碩士論文，國立台北師範學院，台北市。
- 張宏亮（1988）。運動教練工作滿意與工作環境知覺之研究。未出版碩士論文，國立台灣師範大學，台北市。
- 張志毓（1997）。國民小學教師組織承諾與專業承諾之研究。未出版碩士論文，台北市立師範學院，台北市。
- 張忠祺（1998）。國小教師工作價值觀與工作滿意及其相關因素之研究。未出版碩士論文，台東師範學院，台東縣。
- 張德銳（1994）。卓越領導者評鑑規準初探。社教雙月刊，59，8-11頁。
- 張德銳（1995）。教育行政研究。台北市：五南圖書。
- 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。未出版博士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 梁丁財（2002）。國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度關係之研究。未出版碩士論文，國立台中師範學院，台中市。
- 郭振生（2003）。內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校校能關係之研究-以台南地區國民小學為例。未出版碩士論文，南華大學，嘉義縣。
- 陳彥君（2004）。大專校院體育室（組）轉型領導、組織文化與組織承諾關係之研究。台南縣：台灣復文。
- 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。未出版碩士論文，國立新竹師範學院，新竹市。
- 陳學賢（2004）。高雄市國小校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 陳龍彬（2000）。台灣省中區國小校長轉型領導、互易領導與教師同僚專業互享學習關係之研究。未出版碩士論文，國立中正大學，嘉義縣。
- 陶文杰（1998）。花蓮縣偏遠國小教師離職意願及其相關因素之研究。未出版碩士論文，花蓮師範學院，花蓮縣。
- 游淑惠（2003）。國小校長魅力領導與教師組織承諾及工作滿意度之研究。未出版碩士論文，屏東師範學院，屏東縣。
- 賀德潤（1997）。領導行為與工作滿足的整合分析：以國內碩博士論文為例。未出版碩士論文，高雄醫學院，高雄市。
- 黃裕敏（2003）。國民小學學校組織文化與教師組織承諾、工作滿意關係之研究。未出版碩士論文，臺東師範學院，台東縣。
- 廖春文（1994）。二十一世紀教育行政領導理論。台北市：師大書苑。
- 劉志鵬（1995）。國民小學教師參與決定、組織承諾與組織效能關係之研究。未出版碩士論文，新竹師範學院，新竹市。
- 劉雅菁（1998）。國民小學校長運用轉型領導之研究。未出版碩士論文，國立台灣師範大學，台北市。

- 潘安堂 (2002)。國民小學教師授能與工作滿意關係之研究。未出版碩士論文，暨南國際大學，南投縣。
- 蔡進雄 (1993)。國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究。未出版碩士論文，國立台灣師範大學，台北市。
- 蔡進雄 (2000)。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究。未出版博士論文，國立台灣師範大學，台北市。
- 蔡進雄 (2003)。超越轉型領導：建構新轉型領導的構面。中華教育，54 (5)，96-109 頁。
- 蔡寬信 (1993)。國民小學學校組織氣氛、教師內外控信念與教師組織承諾關係研究。未出版碩士論文，國立政治大學，台北市。
- 鄭仁忠 (2004)。國民小學主任角色壓力、組織承諾與工作滿意關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 蕭雪梅 (2002)。高中職校長轉型領導行為與行政人員組織承諾關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 謝文全 (2005)。教育行政學。台北市：高等教育。
- 謝百亮 (1995)。國民小學行政管理與教師工作滿意之關係。未出版碩士論文。國立台中師範學院，台中市。
- 簡政為 (2005)。國民中學校長轉型領導與教師組織承諾相關之研究。未出版碩士論文，中華大學，新竹縣。
- 蘇維新 (2003)。國小教師知覺學校組織變革與工作滿意度關係之研究。未出版碩士論文，國立嘉義大學，嘉義縣。

英文部份

- Allix, N. M. (2000). *Transformational leadership: Democratic or despotic?* (ERIC Document Reproduction Service No. EJ601 247)
- Alvi, S. A., & Ahmed, S. W. (1987). Assessing organizational commitment in a developing country: *Pakistan, a case study*. *Human Relations*, 40(5), 267-280.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational through transformational leadership*. London: Sage Press.
- Bauchanan, B. (1974). Building organizational commitment : The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Burns, J. H. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Culver, S. M. (1990). Testing a model of teacher satisfaction. *Dissertation Abstracts International*, 48(6), 1440.
- Evans, T. J. (1996). *Elementary teachers' and principals' perceptions of principal leadership style and school social organization*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED403 637)
- Horenstein, B. (1993). Job satisfaction of academic librarians : an examination of the relationships between satisfaction, faculty status, and participation. *College & Research Libraries*, 54(3), 255-269.

- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Person and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Jantzi, D., & Leithwood, K. (1996). Toward an explanation of variation in teacher's perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32, 512-538.
- Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organization commitment, and citizenship behavior : a case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15(2), 135-159.
- Kushman, J .W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational leadership*, 49(5), 8-12.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee organizational link ages : the psychology of commitment absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Pounder, J. S.(2001). "New leadership" and university organizational effectiveness: Exploring the relationship," *Leadership & Organization*

- Development Journal, Bradford, 22, 281-290.*
- Reyes, P. (1990). *Teachers and their workplace: Commitment, performance, and productivity*. Newbury Park: Sage Publications.
- Reyes, P. (1992). *Preliminary models of teacher organizational commitment: Implications for restructuring the workplace*. Madison, WI: Center on Organizational and restructuring of School. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 349 680).
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior concept controversies applications*. N.J. : Prentice-Hall.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Silins, H. C. (1993). *The relationship between school leadership and school improvement outcomes*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED360 721)
- Staw, B. M. (1977). Commitment to a policy decision: A multi-theoretical perspective. *Administrative Science Quarterly, 23*, 40-64.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*, 46-56.
- Stevens, J., Beyer, J., & Trice, H. (1978). Organizational commitment. *Academy of Management Journal, 2*(3), 380-396.

- Stone, P.(1992). *Transformational leadership in principals: An analysis of the multifactor leadership questionnaire results*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED355 613)
- Vanus, D., & Moallister, I. (1991). Gender and work orientation. *Work and Occupation, 18*, 72-93.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

附錄一

國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度 關係之研究問卷（預試問卷）

指導教授：蘇金德 教授

研究生：張明忠

親愛的教育先進，您好！

感謝您在百忙中填寫本問卷。本問卷的目的主要在瞭解國小校長的轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之情形，以作為教育研究分析之資料依據。

本問卷並無所謂對與錯，請根據貴校實際的情況與您個人實際的感受填答，內容僅作整體分析，不做個別探討，也不會對外公開，因此請安心作答。

誠摯的感謝您的協助與支持，致上最誠摯的謝意。

敬頌

教安

國立台灣體育學院體育研究所

碩士在職專班研究生：張明忠 敬上

第一部份：【基本資料】（請在適合的□中打「v」）

1、性別

(1) 男 (2) 女

2、服務年資

(1) 5年以下 (2) 6-15年 (3) 16年以上

3、學校規模（貴校總班級數）

(1) 12班以下 (2) 13-24班 (3) 25班以上

4、職務

(1) 科任教師 (2) 級任教師 (3) 教師兼任組長

(4) 教師兼任主任

第二部份 國小校長轉型領導行為問卷

填答說明：

以下每一小題均有五個數字「1、2、3、4、5」的選項，依序分別代表「非常不符合」到「非常符合」，請依據您對該題的意見，在適當的選項「1、2、3、4、5」中圈起「○」。

	非 常 不 符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非 常 符 合
1. 校長具有親和力，我們喜歡與他親近	1	2	3	4	5
2. 校長樂觀積極，充滿熱誠與幹勁，讓我們做任何事都充滿朝氣與活力	1	2	3	4	5
3. 校長對學校未來的體育發展，有前瞻性的構想與計畫	1	2	3	4	5
4. 校長知人善任，公正無私，能獲得教師的尊重與信任	1	2	3	4	5
5. 校長能隨時激勵我們，讓我們做到超乎預期能力以上的工作	1	2	3	4	5
6. 校長鼓勵我們學習新知識，以適應體育教學的需求	1	2	3	4	5
7. 我對校長的領導有信心	1	2	3	4	5
8. 校長經常勉勵我們，給我們信心，並鼓勵我們要積極向上學習	1	2	3	4	5
9. 校長會透過民主的程序，與老師討論學校未來的發展方向，共同決定學校願景	1	2	3	4	5
10. 校長期望教師做的事，他會以身作則，讓教師努力工作	1	2	3	4	5

	非常 不符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非常 符 合
11.校長對我們表達高度期望，會透過各種方式鼓勵我們自我挑戰與自我實現	1	2	3	4	5
12.校長會主動關懷我們的家庭生活與個人身體健康狀況	1	2	3	4	5
13.校長形象良好，能得到我們的認同	1	2	3	4	5
14.校長支持學校各項體育活動，讓我們能發揮所長，貢獻專業能力，達成自我實現目標	1	2	3	4	5
15.校長常與我們討論發展學校體育特色的作法與策略	1	2	3	4	5
16.校長待人親切和氣，常面帶笑容與教師愉快的談話	1	2	3	4	5
17.校長會提供我們專業領域進修的機會，並且積極鼓勵我們參與	1	2	3	4	5
18.校長會以身作則，帶領我們不斷的進修學習	1	2	3	4	5
19.校長會體諒教師平日教學工作之辛勞，給予關心與嘉許	1	2	3	4	5
20.校長會激發團隊意識，使我們相互觀摩，分享彼此的經驗，促進成長	1	2	3	4	5
21.校長會注意到我們體育教學上的需要，提供必要的協助	1	2	3	4	5
22.校長會以創新的方式，來處理學校體育教學問題	1	2	3	4	5
23.校長常主動與我們討論發展學校體育願景的作法	1	2	3	4	5

	非 常 不 符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非 常 符 合
24. 校長擁有豐富的學識與行政領導能力，足以克服任何的困難	1	2	3	4	5
25. 校長會透過各種方式，啟發我們創新的思考，鼓勵我們採取更有創意的教學方式	1	2	3	4	5
26. 校長對於運動校隊訓練經常關心，並且給老師加油打氣	1	2	3	4	5
27. 校長能尊重教師專業自主能力，充分授權，分層負責	1	2	3	4	5
28. 校長會強調個人目標與學校目標相結合，並尊重教師的看法	1	2	3	4	5
29. 校長常鼓勵我們以創新的方式來思考問題	1	2	3	4	5
30. 校長會為我們的福利、權益及需求設想	1	2	3	4	5

第三部份 健體領域教師組織承諾問卷

填答說明：

以下每一小題均有五個數字「1、2、3、4、5」的選項，依序分別代表「非常不符合」到「非常符合」，請依據您對該題的意見，在適當的選項「1、2、3、4、5」中圈起「○」。

	非常 不符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非常 符合
1.我很滿意目前在學校擔任的工作	1	2	3	4	5
2.雖然其他學校有較好的工作環境，我也不會調校	1	2	3	4	5
3.我願意付出額外的努力，以協助本校體育的發展	1	2	3	4	5
4.我慶幸當初能選擇至本校服務	1	2	3	4	5
5.如果有人批評我任教的學校，我會覺得沒有面子	1	2	3	4	5
6.努力教學並協助行政工作是我對學校最好的回報	1	2	3	4	5
7.在本校工作，我覺得有歸屬感	1	2	3	4	5
8.我專心致力於目前工作，雖然我不贊同本校的一些措施，但我也會因此就調離本校	1	2	3	4	5
9.我願意不斷吸收新知，充實專業知能，來增進教學效果	1	2	3	4	5
10.我會很高興的告訴別人，本校是一所理想的學校	1	2	3	4	5
11.我很滿意在目前的學校服務	1	2	3	4	5
12.我會主動的配合及完成學校的各項工作	1	2	3	4	5
13.我對本校未來的體育發展願景深具信心	1	2	3	4	5

	非 常 不 符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非 常 符 合
14.雖然工作性質相似，我也不會想調到別的學校服務	1	2	3	4	5
15.我會充分的準備教材，以便做好教學的工作	1	2	3	4	5
16.我的理念和學校體育發展的理念相契合	1	2	3	4	5
17.下班後，還想留在學校處理事情，並不急得趕回家	1	2	3	4	5
18.為了學生學習的進步，我願意付出更多的努力	1	2	3	4	5
19.當我對別人提起自己是本校的一員時，我覺得非常驕傲	1	2	3	4	5

第四部份 健體領域教師工作滿意度問卷

填答說明：

以下每一小題均有五個數字「1、2、3、4、5」的選項，依序分別代表「非常不符合」到「非常符合」，請依據您對該題的意見，在適當的選項「1、2、3、4、5」中圈起「○」。

	非 常 不 符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非 常 符 合
1. 我覺得可以在教學工作中得到成就感	1	2	3	4	5
2. 學校行政能支持與配合教學工作的進行	1	2	3	4	5
3. 學校的教學設備能滿足體育教學的需求	1	2	3	4	5
4. 我認為教學工作有助於提升自我能力的成長	1	2	3	4	5
5. 行政人員對工作的溝通有誠意	1	2	3	4	5
6. 我覺得學校同事在工作上能相互合作	1	2	3	4	5
7. 我認為目前的教學工作有展現自己理想與抱負的機會	1	2	3	4	5
8. 校長對於球隊訓練及各項體育活動都能投入資源給予協助	1	2	3	4	5
9. 我對於與同事間的相處情形感到滿意	1	2	3	4	5
10. 我對目前的教學工作現況感到滿意	1	2	3	4	5
11. 對於教師面臨教學上的困難時，學校行政能適時給予協助	1	2	3	4	5
12. 教師與學生之間的互動關係良好	1	2	3	4	5

	非常 不符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非常 符 合
13. 我覺得教師工作的表現優異時，常能得到他人的肯定與讚賞	1	2	3	4	5
14. 學校行政人員的辦事有效率，能滿足教師工作上的需求	1	2	3	4	5
15. 我覺得學校具有優良的校風，能提振教師工作士氣	1	2	3	4	5
16. 我對教學工作的自主性感到滿意	1	2	3	4	5
17. 學校行政人員能尊重教師的意見	1	2	3	4	5
18. 學校行政能配合教學需要添購相關教學設備	1	2	3	4	5
19. 我覺得教學工作能嘗試有創造性的事情	1	2	3	4	5
20. 我覺得校長平日對工作的要求與態度是合情合理的	1	2	3	4	5
21. 我覺得在運動團隊訓練時，同事都能給予適時的協助	1	2	3	4	5

※本問卷作答到此結束，非常感謝您的協助！

附錄二

國小校長轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度 關係之研究問卷（正式問卷）

指導教授：蘇金德 教授

研究生：張明忠

親愛的教育先進，您好！

感謝您在百忙中填寫本問卷。本問卷的目的主要在瞭解國小校長的轉型領導、健體領域教師組織承諾與工作滿意度之情形，以作為教育研究分析之資料依據。

本問卷並無所謂對與錯，請根據貴校實際的情況與您個人實際的感受填答，內容僅作整體分析，不做個別探討，也不會對外公開，因此請安心作答。

誠摯的感謝您的協助與支持，致上最誠摯的謝意。

敬頌

教安

國立台灣體育學院體育研究所

碩士在職專班研究生：張明忠 敬上

第一部份：【基本資料】（請在適合的□中打「v」）

1、性別

(1) 男 (2) 女

2、服務年資

(1) 5年以下 (2) 6-15年 (3) 16年以上

3、學校規模（貴校總班級數）

(1) 12班以下 (2) 13-24班 (3) 25班以上

第二部份 國小校長轉型領導行為問卷

填答說明：

以下每一小題均有五個數字「1、2、3、4、5」的選項，依序分別代表「非常不符合」到「非常符合」，請依據您對該題的意見，在適當的選項「1、2、3、4、5」中圈起「○」。

	非 常 不 符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非 常 符 合
1.校長具有親和力，我們喜歡與他親近	1	2	3	4	5
2.校長樂觀積極，充滿熱誠與幹勁，讓我們做任何事都充滿朝氣與活力	1	2	3	4	5
3.校長對學校未來的體育發展，有前瞻性的構想與計畫	1	2	3	4	5
4.校長知人善任，公正無私，能獲得教師的尊重與信任	1	2	3	4	5
5.校長能隨時激勵我們，讓我們做到超乎預期能力以上的工作	1	2	3	4	5
6.校長鼓勵我們學習新知識，以適應體育教學的需求	1	2	3	4	5
7.我對校長的領導有信心	1	2	3	4	5
8.校長會主動關懷我們的家庭生活與個人身體健康狀況	1	2	3	4	5
9.校長會透過民主的程序，與老師討論學校未來的發展方向，共同決定學校願景	1	2	3	4	5
10.校長形象良好，能得到我們的認同	1	2	3	4	5
11.校長對我們表達高度期望，會透過各種方式鼓勵我們自我挑戰與自我實現	1	2	3	4	5

	非常 不符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非常 符 合
12.校長常與我們討論發展學校體育特色的作法與策略	1	2	3	4	5
13.校長會以身作則，帶領我們不斷的進修學習	1	2	3	4	5
14.校長會體諒教師平日教學工作之辛勞，給予關心與嘉許	1	2	3	4	5
15.校長待人親切和氣，常面帶笑容與教師愉快的談話	1	2	3	4	5
16.校長會提供我們專業領域進修的機會，並且積極鼓勵我們參與	1	2	3	4	5
17.校長會以創新的方式，來處理學校體育教學問題	1	2	3	4	5
18.校長期望教師做的事，他會以身作則，讓教師努力工作	1	2	3	4	5
19.校長常鼓勵我們以創新的方式來思考問題	1	2	3	4	5
20.校長對於運動校隊訓練經常關心，並且給老師加油打氣	1	2	3	4	5
21.校長常主動與我們討論發展學校體育願景的作法	1	2	3	4	5
22.校長會為我們的福利、權益及需求設想	1	2	3	4	5
23.校長擁有豐富的學識與行政領導能力，足以克服任何的困難	1	2	3	4	5

第三部份 健體領域教師組織承諾問卷

填答說明：

以下每一小題均有五個數字「1、2、3、4、5」的選項，依序分別代表「非常不符合」到「非常符合」，請依據您對該題的意見，在適當的選項「1、2、3、4、5」中圈起「○」。

	非常 不 符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非常 符 合
1.我會很高興的告訴別人，本校是一所理想的學校	1	2	3	4	5
2.雖然其他學校有較好的工作環境，我也不會調校	1	2	3	4	5
3.我願意付出額外的努力，以協助本校體育的發展	1	2	3	4	5
4.我慶幸當初能選擇至本校服務	1	2	3	4	5
5.我很滿意在目前的學校服務	1	2	3	4	5
6.我願意不斷吸收新知，充實專業知能，來增進教學效果	1	2	3	4	5
7.在本校工作，我覺得有歸屬感	1	2	3	4	5
8.我對本校未來的體育發展願景深具信心	1	2	3	4	5
9.下班後，還想留在學校處理事情，並不急得趕回家	1	2	3	4	5
10.我專心致力於目前工作，雖然我不贊同本校的一些措施，但我也不會因此就調離本校	1	2	3	4	5
11.我的理念和學校體育發展的理念相契合	1	2	3	4	5
12.雖然工作性質相似，我也不會想調到別的學校服務	1	2	3	4	5
13.為了學生學習的進步，我願意付出更多的努力	1	2	3	4	5

	非 常 不 符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非 常 符 合
14.當我對別人提起自己是本校的一員時，我覺得非常驕傲	1	2	3	4	5
15.努力教學並協助行政工作是我對學校最好的回報	1	2	3	4	5

第四部份 健體領域教師工作滿意度問卷

填答說明：

以下每一小題均有五個數字「1、2、3、4、5」的選項，依序分別代表「非常不符合」到「非常符合」，請依據您對該題的意見，在適當的選項「1、2、3、4、5」中圈起「○」。

	非 常 不 符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非 常 符 合
1. 我覺得可以在教學工作中得到成就感	1	2	3	4	5
2. 學校行政能支持與配合教學工作的進行	1	2	3	4	5
3. 我覺得學校同事在工作上能相互合作	1	2	3	4	5
4. 行政人員對工作的溝通有誠意	1	2	3	4	5
5. 我認為教學工作有助於提升自我能力的成長	1	2	3	4	5
6. 對於教師面臨教學上的困難時，學校行政能適時給予協助	1	2	3	4	5
7. 我對於與同事間的相處情形感到滿意	1	2	3	4	5
8. 我對目前的教學工作現況感到滿意	1	2	3	4	5
9. 學校行政人員的辦事有效率，能滿足教師工作上的需求	1	2	3	4	5
10. 校長對於球隊訓練及各項體育活動都能投入資源給予協助	1	2	3	4	5
11. 我覺得學校具有優良的校風，能提振教師工作士氣	1	2	3	4	5
12. 我覺得教學工作能嘗試有創造性的事情	1	2	3	4	5

	非 常 不 符 合	不 符 合	沒 意 見	符 合	非 常 符 合
13. 學校行政人員能尊重教師的意見	1	2	3	4	5
14. 我覺得在運動團隊訓練時，同事都能給予適時的協助	1	2	3	4	5
15. 我覺得校長平日對工作的要求與態度是合情合理的	1	2	3	4	5
16. 我覺得教師工作的表現優異時，常能得到他人的肯定與讚賞	1	2	3	4	5

※本問卷作答到此結束，非常感謝您的協助！