

國立政治大學教育學院教育學系
碩士論文

指導教授：陳木金 博士

部落領導與組織承諾關係之研究—
以國民小學校長帶領行政團隊為例

**The Relationship between Tribal Leadership and
Organizational Commitment: A Case Study of Principals
Leading the Administrative Team in the Elementary School**

研究生 郭又綺 撰

中華民國一〇一年十月

謝誌

「如果一個人有自信地朝他的夢想前進，並盡力過他所想像的生活，他會在未來某個平凡時刻裡與成功不期而遇。」- 梭羅

回首在政大求學期間，我深深地覺得自己很幸運。在這兩年寒暑日子裡，我除了學習與鑽研教育學術領域外，更積極準備高普考試，今年有幸能夠金榜題名，心中真的滿懷感恩，要謝謝許多生命中的貴人。

感謝指導教授陳木金博士，不論在課業、論文、考試甚至做人生重大決定時，您都給予學生最大的支持與建議，因為有您的指導，我才能在猶豫搖擺中，更堅定自己的信心，因為有您的鼓勵，我才能更勇敢向前不畏懼，謝謝您！感謝林邦傑教授與黃增榮教授兩位口試委員的指導，在論文寫作上給予學生溫柔地指正與真切地肯定，使學生在論文架構、思考邏輯、統計方法方面都有所學習與成長。指導教授及兩位口試委員的鼓舞與不吝指正，是學生能順利完成本論文的最大關鍵。

其次，感謝研究所授課師長們的細心教導，碩一兩門必修課-教育基礎理論與方法及教育心理與諮商輔導，奠定了修習研究所課程的基礎先備知識；心理學類課程（人格心理學研究與創造力理論研討），讓我瞭解到心理學領域知識的浩瀚淵博；教育行政類課程（高等教育評鑑研究、學校領導研究與中小學學校行政研究），讓我有機會能參與評鑑實習、參訪學校，實踐 John Dewey 的「做中學」，將理論與實務相結合；研究方法與統計類課程（高等教育統計、教育研究法、多變量分析與潛在變項模式），讓我突破了對數學類課程的心理障礙，學習到如何運用統計方法於實際的教育研究中。

兩年的碩士班生涯，感謝我的室友們-芝翔，陪我走過碩一最痛苦的歲月，渡過全年補習的時光，傾聽我的問題，時時給我建議；感謝芷瑄，在我碩二論文、考試兩頭燒時，讓我回到家，還能看見有妳在，覺得很安心。感謝念湘學姐在我茫然或遇到困難時，總是給我最中肯的建議，學姐認真負責的態度和精神，是我永遠的學習榜樣。感謝木金研究團隊-瑋珊、潔茹與李文，因為有妳們的加油打氣，我才有堅持下去的動力。感謝政大教育所的同窗，和你們一起唸書、做研究和出遊的日子，我永遠難忘。另外，更要特別感謝協助完成本論文之研究問卷的受訪者，你們的寶貴意見，使得本研究在學術與實務上更加具有貢獻。

感謝四年來一路陪伴我的國儒，謝謝你，陪我渡過唸書最難熬的時間，每當我有不安時，總是讓我發洩我的情緒，傾聽我的焦慮，永遠為我鼓勵，為我加油，為我祈禱，謝謝你！

最後，感謝我的家人們，感謝我爸媽，一路上支持我、陪伴我，相信我做的任何決定。感謝我的妹妹們，每天聽我撒嬌胡鬧，實現我無理的要求，感謝高齡 98 歲的外婆，每次回去總會告誡我要努力，不要放棄！謹以此論文獻給我深愛的父母、家人以及師長朋友們，謝謝您們！

郭又綺 謹誌於指南山麓
中華民國一百零一年十月



中文摘要

本研究旨在探討部落領導與組織承諾之關係-以國民小學校長帶領行政團隊為例，並瞭解其國民小學校長部落領導及教師組織承諾之現況、內涵，預測其關係，進而建構及驗證其互動模式，最後依據研究結果提出建議。

首先，進行文獻探討，作為本研究之理論架構基礎；接著，進行問卷調查國民小學 353 位教師（臺北市、新北市、基隆市、桃園縣四縣市之兼任行政職教師，共發出 562 份，有效問卷 353 份）以分析現況、驗證理論；最後，依據研究結果進行討論與建議，研究發現如下：

一、國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之現況

- (一) 校長部落領導包括建立核心價值，凝聚崇高理想、組織運作團隊及共享組織文化；其整體和分層面得分均為中上，其中以組織運作團隊得分最高。
- (二) 教師組織承諾包括努力意願、組織認同和留職傾向；其整體和分層面得分均為中上，其中以努力意願得分最高。

二、不同背景變項在國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之差異情形

- (一) 不同背景變項在國民小學校長部落領導的得分方面：性別、最高學歷、現任職務、學校規模和學校位置有顯著差異；但年齡和服務年資沒有顯著差異。
- (二) 不同背景變項在國民小學教師組織承諾的得分方面：年齡、服務年資、現任職務和學校位置有顯著差異；但在性別、最高學歷和學校規模沒有顯著差異。

三、國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之相關情形

整體國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾間呈現高度正相關。

四、國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾的預測情形

國民小學校長部落領導之共享組織文化對整體國民小學教師組織承諾有顯著的預測力。

五、國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾的互動模式各項適配度指
標良好

上游潛在變項「國民小學校長部落領導」對下游潛在變項「國民小學教師組織承諾」具有顯著的影響力。

最後，本研究根據研究發現，提出相關建議，俾供教育行政機關、國民小學校長及後續研究之參考。

關鍵字：部落領導、組織承諾、國民小學



The Relationship between Tribal Leadership and Organizational Commitment: A Case Study of Principals Leading the Administrative Team in the Elementary School

Yu-Chi, Kuo

Abstract

The main purpose of this study is to investigate the relationship between tribal leadership and organizational commitment: a case study of principals leading the administrative team in the elementary school. The study included literature analysis and survey method with questionnaire. The purpose of literature analysis was aimed to explore principals' tribal leadership and teachers' organizational commitment. The subject of the survey method with questionnaire included teachers of the elementary school in Taipei City, New Taipei City, Keelung City, Taoyuan County. Those teachers are director or section leader in the office of academic affairs, student affairs, general affairs or counseling.

The data were analyzed 353 sampling subjects by description statistics, t-test, ANOVA, correlation, multiple regression and LISREL model. According to the statistics analysis of the questionnaire, this study found the following results:

- A. In the aspect of the principals' tribal leadership in the elementary school
 - a. The principals' tribal leadership includes four parts, which are (1) establish the core values, (2) condense the noble causes, (3) organize operative teams, (4) share organizational culture. Except for the aspect of "organize operative teams" was high degree of these parts, other aspects were above average. For all, the best dimension is "organize operative teams".
 - b. Teachers' sexual, highest educational degree, present occupation, school size and school site have significant difference on principals' tribal leadership.
- B. In the aspect of the teachers' organizational commitment in the elementary school
 - a. The teachers' organizational commitment includes three parts, which are (1) hard-working attitude, (2) organization recognition, (3) desire of retention. Except for the aspect of "hard-working attitude" was high degree of these parts, other aspects were above average. For all, the best dimension is "hard-working attitude".
 - b. Teachers' age, years of service, present occupation and school site have significant difference on teachers' organizational commitment.
- C. In the aspect of the relationship between the principals' tribal leadership and teachers' organizational commitment in the elementary school
 - a. There was positive correlation and regression existed between the principals' tribal leadership and teachers' organizational commitment in the elementary school.

b. The principals' tribal leadership in the elementary school did promote teachers' organizational commitment.

In the last part, according to the findings and results, the researcher proposes some suggestions for the education authorities, principals in the elementary school and the future researcher ,hoping to benefit the development of education of the elementary school in the future.

Key Words: Tribal Leadership 、 Organizational Commitment 、 Elementary School



目次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的.....	2
第二節 研究待答問題.....	4
第三節 重要名詞釋義.....	4
第四節 研究方法與步驟.....	6
第五節 研究範圍與限制.....	8
第二章 文獻探討	11
第一節 校長部落領導的意涵與研究.....	11
第二節 教師組織承諾的意涵與研究.....	26
第三節 校長部落領導與教師組織承諾之相關研究.....	37
第三章 研究設計與實施	41
第一節 研究架構.....	41
第二節 研究對象.....	44
第三節 研究工具.....	49
第四節 研究實施程序.....	63
第五節 資料處理與分析.....	65
第四章 研究結果與討論	69
第一節 國民小學校長部落領導與教師組織承諾之現況.....	69
第二節 不同背景變項對國民小學校長部落領導與教師組織承諾之差	

異情形.....	77
第三節 國民小學校長部落領導與教師組織承諾之相關分析.....	95
第四節 國民小學校長部落領導與教師組織承諾的預測分析.....	97
第五節 驗證本研究模式之適配度與影響力.....	104
第六節 綜合討論.....	113
第五章 結論與建議.....	125
第一節 結論.....	125
第二節 建議.....	132
參考文獻	135
附錄.....	143
附錄一 專家調查問卷.....	143
附錄二 預試調查問卷.....	147
附錄三 正式調查問卷.....	153
附錄四 「國民小學校長部落領導量表」專家內容效度彙整表...	159
附錄五 「國民小學教師組織承諾調查問卷」之問卷授權同意書	165

表次

表 2-1 國內外專家學者對於領導之定義彙整表	12
表 2-2 Schein 的三種層次的文化	19
表 2-3 國內外學者對於組織承諾之定義彙整表	28
表 3-1 參與專家意見調查之專家名單	44
表 3-2 預試問卷回收情形統計表	45
表 3-3 預試問卷調查樣本基本資料	46
表 3-4 正式問卷回收情形統計表	47
表 3-5 正式問卷調查樣本基本資料	48
表 3-6 國民小學校長部落領導調查問卷之分析表	49
表 3-7 國民小學校長部落領導調查問卷內容	50
表 3-8 國民小學校長部落領導調查問卷之專家內容效度分析	52
表 3-9 「國民小學校長部落領導調查問卷」各題決斷值 (CR) 之分析摘要表	56
表 3-10 「國民小學校長部落領導調查問卷」預試問卷之因素分析摘要表	57
表 3-11 「國民小學校長部落領導調查問卷」預試問卷之信度分析摘要表	58
表 3-12 國民小學教師組織承諾調查問卷之分析表(邱馨儀編)	59
表 3-13 國民小學教師組織承諾調查問卷內容(邱馨儀編)	60
表 3-14 邱馨儀 (1995) 國民小學教師組織承諾調查問卷之信度分析	61
表 3-15 「國民小學教師組織承諾調查問卷」預試問卷信度分析摘要表	62
表 4-1 國民小學校長部落領導調查問卷之平均數、標準差摘要表	70
表 4-2 國民小學教師在「建立核心價值」各題之平均數、標準差	71
表 4-3 國民小學教師在「凝聚崇高理想」各題之平均數、標準差	71
表 4-4 國民小學教師在「組織運作團隊」各題之平均數、標準差	72

表 4-5 國民小學教師在「共享組織文化」各題之平均數、標準差…	73
表 4-6 國民小學教師組織承諾調查問卷之平均數、標準差摘要表…	74
表 4-7 國民小學教師在「努力意願」各題之平均數、標準差……	75
表 4-8 國民小學教師在「組織認同」各題之平均數、標準差……	76
表 4-9 國民小學教師在「留職傾向」各題之平均數、標準差……	76
表 4-10 不同性別之國小教師在國民小學校長部落領導之 t 考驗…	78
表 4-11 不同年齡之國小教師在國民小學校長部落領導之分析摘要表	79
表 4-12 不同最高學歷之國小教師在國民小學校長部落領導之分析摘要表……	80
表 4-13 不同服務年資之國小教師在國民小學校長部落領導之分析摘要表……	82
表 4-14 不同現任職務之國小教師在國民小學校長部落領導之 t 考驗	83
表 4-15 不同學校規模之國小教師在國民小學校長部落領導之分析摘要表……	84
表 4-16 不同學校位置之國小教師在國民小學校長部落領導之分析摘要表……	86
表 4-17 不同性別之國小教師在國民小學教師組織承諾之 t 考驗…	87
表 4-18 不同年齡之國小教師在國民小學教師組織承諾之分析摘要表	88
表 4-19 不同最高學歷之國小教師在國民小學教師組織承諾之分析摘要表……	89
表 4-20 不同服務年資之國小教師在國民小學教師組織承諾之分析摘要表……	91
表 4-21 不同現任職務之國小教師在國民小學教師組織承諾之 t 考驗	92
表 4-22 不同學校規模之國小教師在國民小學教師組織承諾之分析摘要表……	93
表 4-23 不同學校位置之國小教師在國民小學教師組織承諾之分析摘要表……	

要表.....	94
表 4-24 國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之相關係數	
摘要表.....	96
表 4-25 國民小學校長部落領導各向度對努力意願之逐步多元迴歸分	
析摘要表.....	98
表 4-26 國民小學校長部落領導各向度對組織認同之逐步多元迴歸分	
析摘要表.....	100
表 4-27 國民小學校長部落領導各向度對留職傾向之逐步多元迴歸分	
析摘要表.....	101
表 4-28 國民小學校長部落領導各向度對整體國民小學教師組織承諾	
之逐步多元迴歸分析摘要表.....	103
表 4-29 本研究各測量變項對推力與拉力間的假設關係.....	105
表 4-30 國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾互動模式之	
參數估計結果.....	109
表 4-31 本研究互動模式之參數估計結果與適配度指標之比較情形.....	110
表 4-32 不同背景變項在國民小學校長部落領導得分之差異檢定結果	
摘要表.....	117
表 4-33 不同背景變項在國民小學教師組織承諾得分之差異檢定結果	
摘要表.....	120

圖次

圖 1-1 研究實施步驟.....	7
圖 2-1 部落領導階段圖.....	21
圖 2-2 部落領導層面圖.....	22
圖 2-3 Steers 的組織承諾「前因後果模式」理論圖	30
圖 2-4 Mowday、Porter and Steers 的組織承諾前因後果理論模式...	31
圖 2-5 Stevens、Beyer&Trice 的組織承諾角色知覺理論圖.....	32
圖 2-6 Morris 和 Sherman 多元預測模式理論圖.....	33
圖 2-7 Reyes 的教師組織承諾理論圖.....	34
圖 3-1 研究架構圖.....	43
圖 3-2 研究實施程序流程圖.....	64
圖 4-1 國民小學校長部落領導與教師組織承諾之互動模式假設圖.....	105
圖 4-2 國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾影響之互動模 式關係圖.....	111

第一章 緒論

由於全球現代化和市場化的影響，教育環境越具開放性和多元性，身為一校之長的領導者無疑扮演著關鍵性的人物角色。換句話說，如果學校教育場域已然由傳統封閉、保守的體制轉化成動態、互動的開放系統（open system）（秦夢群，1998），那麼校長的領導行為也應因應環境的變化而有不同的轉變。

俗話說：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」亦即，校長是教育政策的現場執行者、學校的靈魂以及核心所在，因此校長的領導品質深深影響學校的辦學品質(Edmonds,1997)。而如何產生高效能的學校領導，乃在於權宜運用多元的策略和方法，以改變教職員的行動及思維，並進一步將其與學校運作實務相結合，終其目的則在於與時俱進(陳成宏,2005)。部落領導是一種整合式的領導模式，其運用多元的核心技術，包括建立核心價值、凝聚崇高理想、組織運作團隊及共享組織文化，透過這些技術達到提升部落內成員的組織承諾，藉由發展校長的部落領導，有利於推動教師投入學校事務及工作熱忱。

據此，本研究以「部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例」為題，進行相關研究與探討。首先，依校長部落領導與教師組織承諾進行文獻探討，作為本研究之理論依據；第二，以問卷調查方式瞭解國民小學校長部落領導與教師組織承諾之現況，並探討校長部落領導對教師組織承諾的預測力和影響力；再者，依據研究結果進行分析與討論；最後，提出研究發現及建議，提供教育行政機關、國民小學校長及往後研究之參考。

本章共分為五節闡述，第一節為研究動機與目的，第二節為研究待答問題，第三節為重要名詞釋義，第四節為研究方法與步驟，第五節為研究範圍與限制。

第一節 研究動機與目的

本研究旨在探討部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例。茲將研究動機與目的分述如下。

壹、研究動機

一、部落領導之相關文獻不多，只有偶見數篇關注在政治、企業或部落本身，學校層面之研究目前仍不多見，因此欲探討當前校長運用部落領導的現況。

運用在企業方面的研究，如 Dave, John & Halee(2008)認為證明一個公司經濟衰退或成長的關鍵因素在於確定其公司基本建立的群體，不是管理者、各部門，而是自然出現的團體網絡，我們稱為「部落」，每個部落大約 20 人到 150 人。因此，領導者必須清楚認識其團體所在的「部落」階段以及所有部落文化，看他的公司在那個階段運行，並加以運用策略，促其成長與進步。運用在部落本身的研究，如 Jeff (2006)研究 Nebraska 州溫納貝戈部落的成員，一個部落成員會變成部落領導者往往是因為部落的需求，如在戰爭時需要戰爭領袖，在平時需要公民領袖，祖輩的領導者強調部落的需要，而不是個人的需要。運用在政治方面的研究，如 Prindeville (2004)研究美國本土婦女在美國西南部落參與政治的情形，研究發現領導人在領導、政策優先次序與政治目標之間的路徑，還存在相當大的相似之處。

綜上所述，至 2012 年 5 月止，國內文獻尚無以部落領導為主要構念之研究，國外文獻僅關注於非教育層面，而學校亦如一個小型、中型甚至大型的部落組織，本研究以國民小學校長帶領行政團隊為例，探討校長是否能運用部落領導來帶領該校的行政部落組織，此為本研究動機之一。

二、教師是學校發展不可或缺的重要角色，教師的組織承諾更是深深影響學校教育品質的良窳。

Kushman(1992)指出組織承諾是個人將組織的價值和目標內化，並表現出對

組織的忠誠，而教師的組織承諾更是對學校教育品質有相當程度的影響。從教師組織承諾的文獻探討中發現，除了不同背景變項的教師對組織承諾有一定程度的相關外，對學校成效也產生影響，如周崇儒（1997）以新北市國民小學 679 位教師為研究對象，研究結果顯示不同年資、教育背景與職務之教師組織承諾有差異，且教師之組織承諾程度在中上。另外，教師組織承諾與學校效能成正相關。

因此，教師組織承諾的高低深深地影響教師教學品質和學生學習成效，教師是否願意對學校產生組織認同和努力意願是學校校務發展的關鍵，為此研究者欲探討目前國民小學教師組織承諾的現況，此為研究動機之二。

三、期能深入探究校長部落領導與教師組織承諾的關係，進而幫助校長帶領學校組織不斷邁向卓越。

郭芝穎（2008）研究指出國民小學教師知覺校長願景領導愈高者，其教師組織承諾愈高，可見校長如能凝聚該校的崇高理想願景，便能提升教師的組織承諾。洪幼齡（2006）也指出校長領導力和教師組織承諾有中度正相關，顯見校長的領導作為及成效對於教師在認同學校、投入付出及留職意願有密切關係。部落領導的本質在於建立部落的核心價值、凝聚整體的崇高理想願景，並組織運作團隊，進而形塑共享的組織文化。在學校運作過程中，校長的領導風格與模式對教師有一定程度的影響，而校長的部落領導行為為是否能建立學校的核心價值，凝聚教師與學校之間的崇高理想願景，讓教師對所屬學校產生向心力與認同，為此研究者期望能深入探究校長部落領導與教師組織承諾之間的關連性，協助校長帶領學校組織不斷向上提升，此為研究動機之三。

基於上述研究動機，本研究將藉由校長部落領導與教師組織承諾相關文獻進行探討，歸納校長部落領導及教師組織承諾的向度，進行問卷調查，瞭解當前國民小學校長部落領導及教師組織承諾現況，探討兩者之間的關連性，最後提出討論與建議，以作為學校領導者之參考，進而提升學校效能。

貳、研究目的

依據上述之研究動機，本研究先進行國民小學校長部落領導與教師組織承諾之文獻探討，建構研究理論與架構，再進行部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例。

具體而言，本研究之目的首先在瞭解國民小學校長部落領導與教師組織承諾之內涵及現況。其次，分析不同背景變項的國小教師在國民小學校長部落領導及國民小學教師組織承諾上所知覺之差異情形。再者，探討國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾的相關情形。最後，根據本研究結果提出具體建議，以供教育行政機關、國民小學校長以及後續研究者之參考。

第二節 研究待答問題

本研究旨在探討部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例，依據研究動機與研究目的，提出本研究之待答問題：

- 一、瞭解國民小學校長部落領導之內涵及現況為何？
- 二、瞭解國民小學教師組織承諾之內涵及現況為何？
- 三、分析不同背景變項的國小教師在國民小學校長部落領導及國民小學教師組織承諾上所知覺之差異情形為何？
- 四、探討國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾的關係為何？
- 五、分析國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾是否具有預測力？
- 六、探討國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾的互動模式影響力為何？

第三節 重要名詞釋義

為使本研究「部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例」所探討的問題能夠明確化、具體化，茲將本研究之重要名詞加以釋義，

分項臚列如下。另外，本研究之部落領導指的是「校長部落領導」；而，組織承諾指的是「教師組織承諾」。

壹、校長部落領導 (principals' tribal leadership)

校長部落領導是校長將學校視為一個部落或是多個部落的集合體，能建立及運用共享的核心價值，為了實現某種未來境界或理想願景，組成三人以上的團隊合作形式，以達成學校所訂定的目標或轉化崇高理想願景加以實踐之，並以價值觀為中心，形塑有效能的組織文化，與成員共享之。

在操作型定義上，以受試者在「國民小學校長部落領導調查問卷」之填答情況，共包含以下之向度為「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」和「共享組織文化」等層面，共四大向度。得分越高者，代表國小教師知覺校長運用部落領導的情形越佳，反之則越低，探討受測國民小學教師知覺該校校長運用部落領導程度之高低情形。校長部落領導的四大向度之意涵說明如下：

- 一、建立核心價值：校長能建立及運用共享的價值觀來運作學校或與教師一起完成學校任務。
- 二、凝聚崇高理想：校長會以某種行動去建立願景，以實現某種未來境界(崇高理想)的一種過程。
- 三、組織運作團隊：校長會組織成三人以上的行政團隊運作，以達成學校所訂定的目標或轉化崇高理想願景加以實踐之。
- 四、共享組織文化：校長是以價值觀為中心，形塑有效能的學校組織文化，並與學校成員共享之。

貳、教師組織承諾(teachers' organizational commitment)

教師組織承諾定義為教師對學校的目標、願景或價值觀有認同感，願意付出一己之力為學校、學生利益而努力，希望繼續留在原學校任職的一種態度或傾向的程度。

在操作型定義上，以受試者在邱馨儀（1995）所編製之「國民小學教師組織承諾調查問卷」之填答情況，共包含「努力意願」、「組織認同」及「留職傾向」，共三大向度。得分越高者，代表國小教師組織承諾越高，反之則越低，探討受測國民小學教師知覺自己對該校組織承諾程度之高低情形。教師組織承諾的三大向度之意涵說明如下：

- 一、努力意願：教師願意付出一己之力為學校及學生的利益而努力。
- 二、組織認同：教師對學校的目標、願景或價值觀有認同感。
- 三、留職傾向：教師希望繼續留在原學校任職的一種態度或傾向的程度。

第四節 研究方法與步驟

本研究步驟包含確定論文方向、擬定研究主題、文獻探討分析、建立研究架構、編製研究工具、實施調查研究、問卷回收整理與分析歸納、提出結論與建議以及論文撰寫及印製等，詳見圖 1-1。

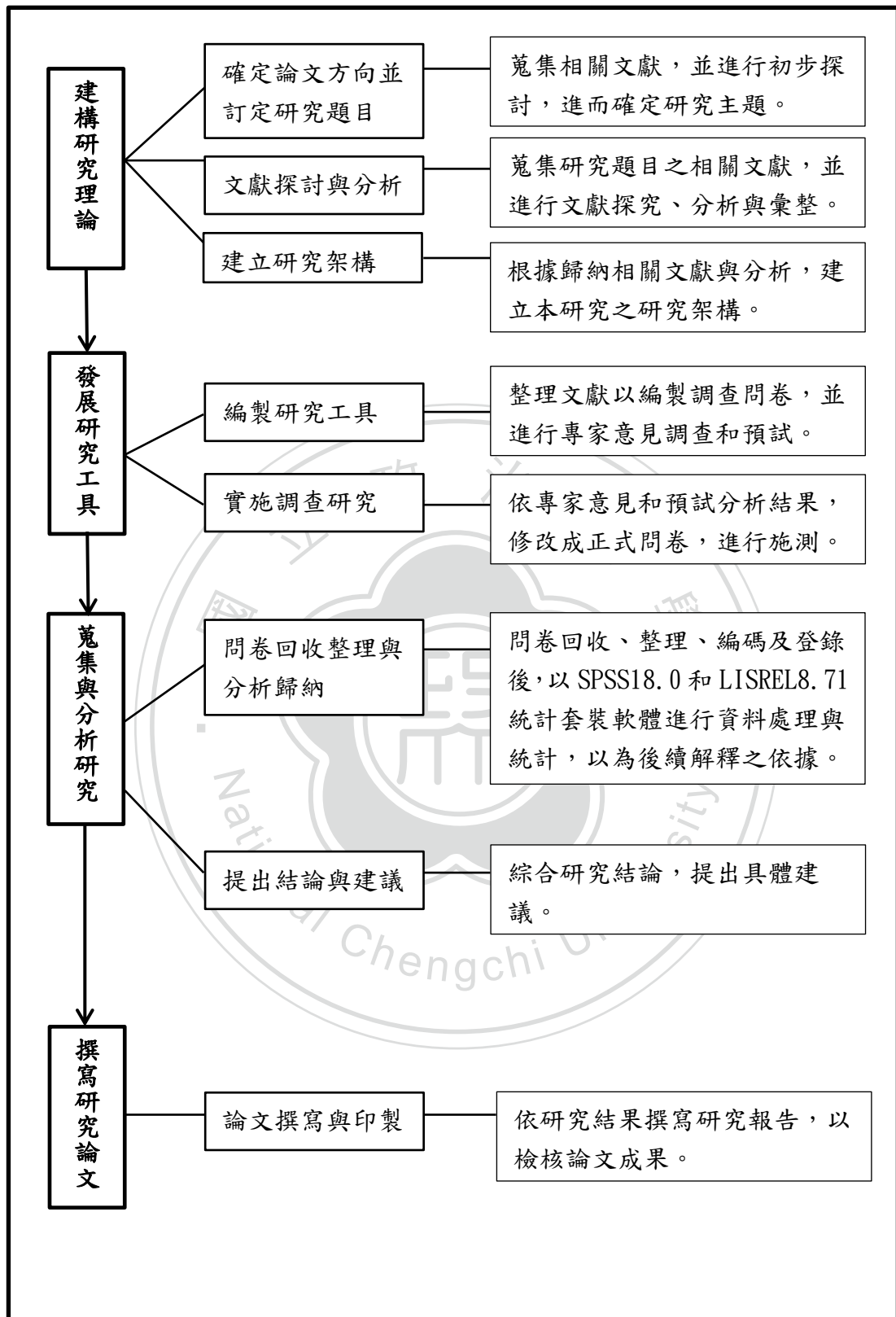


圖 1-1 研究實施步驟

第五節 研究範圍與限制

本研究因受限於研究之人力、物力及時間因素，勢必無法將本研究之相關因素完全探討，故依研究目的，將本研究之研究範圍與研究限制分述如下。

壹、研究範圍

一、就研究地區而言

本研究以台灣地區臺北市、新北市、基隆市和桃園縣等四縣市為主。

二、就研究對象而言

本研究係以一百學年度台灣地區臺北市、新北市、基隆市和桃園縣等四縣市之現任公立國民小學教師（擔任教務處、學務處、總務處及輔導室之主任及組長）為研究對象。

三、就研究方法而言

本研究以問卷調查法為主，在部落領導方面，由研究者編製「國民小學校長部落領導調查問卷」加以施測；在組織承諾方面，以邱馨儀（1995）所編製之「國民小學教師組織承諾調查問卷」為調查工具，進行問卷調查。

貳、研究限制

一、研究地區的限制

本研究因人力和財力的限制，故只研究台灣地區臺北市、新北市、基隆市和桃園縣等四縣市，是否可以推論至其他地區之公立國民小學教師，尚待進一步驗證。

二、研究對象的限制

因全國之公立國小教師人數眾多，所以不能單只以臺北市、新北市、基隆市和桃園縣等四縣市之國民小學教師調查出的結果來推論全國教師，除需顧及抽樣所造成的誤差外，對於研究結果之解釋與應用仍有其限制。

三、研究方法的限制

本研究採用問卷調查方式進行量化研究，對於填答者當時的身心狀態、主觀想法及環境都無法掌握，因此可能使問卷結果與其實際行為表現之間產生些微差距。





第二章 文獻探討

本章針對「部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例」進行文獻探討和分析，而本研究之部落領導指的是「校長部落領導」；組織承諾指的是「教師組織承諾」，因此共分為三節加以敘述。第一節為校長部落領導的意涵與研究；第二節為教師組織承諾的意涵與研究；第三節為校長部落領導與教師組織承諾相關研究。

第一節 校長部落領導的意涵與研究

不論在任何地方的組織階層中，領導都是有效管理的核心(Turgut, 2008)。尤其在學校此一教育性組織中，領導者的領導行為更是對教師及學生產生重大的影響。陳惠茹(2010)指出傳統的想法，總是認為領導者應該高高在上，運用權力進行支配，需要領導者統籌計畫。特質論、行為論都有相同的論述，對於領導有所侷限，而後權變領導提出之後，思維開始轉變。而，目前更有許多新興領導理論如雨後春筍般地紛紛提出，為的是因應不斷快速變化的環境，部落領導亦為此一新興領導理論之一，因此，茲就部落領導的意義、內涵、研究取向與相關研究分別敘述如後，加以討論。

壹、部落領導之意義

一、領導的意涵

(一) 領導的意義

「領導」一詞最早見於春秋戰國時代，「孫子兵法」對領導的概念有深入論述，東漢段玉裁《說文解字注》：「領猶治也。領，理也。皆引申之義，謂得其首領也。導者，引也，訓也。」(魯和鳳，2009)。「領導」(leadership)一詞可以為動詞亦可以為名詞。稱為名詞之時，我們視之為「領導者」或是一個行為互動的「過程」；視為動詞之時，則是對於組織內成員帶領行為的實現(朱子君，2007)。而英文 Leadership 一詞的字根「Lead」當動詞亦有領導、指揮或率領之意。傳統理論對領導的定義，係指運用組織授予的職權，指揮下屬完成組織目標；

現代理論對領導的定義，係指指導和影響群體或組織成員，為實現所期望的目標而做出的努力和貢獻的過程或藝術（黃昱瑄，2006）。茲就國內外專家學者對於領導的定義整理如表 2-1。

表 2-1

國內外專家學者對於領導之定義彙整表

研究者（年代）	領導（leadership）的定義
Seth (2008)	去打造你相信能改變的事物。
Robbins(1998)	一種使團體達到目標的影響力
蔡培村與武文瑛 (2004)	由個人人格特質與社會人際交互影響為出發擴散點，以賦予權力為手段，以激勵與驅策為策略，來導引眾人完成組織目標之行為。
蔡進雄（2005）	領導者在團體中發揮影響力，充分運用人力、物力、財力等各種資源，有效地達成組織目標的一種歷程或行為。
秦夢群（2005）	領導者行為達成是一種階段性的過程，各階段是連續不斷、循序漸進的。
鄭彩鳳（2008）	將領導定義為在促進成員的共識與士氣，帶動組織的成長與變革並維持組織的結構，進而達成組織的任務與目標的歷程。
謝文全（2008）	在團體情境裡，透過與成員的互動來發揮影響力，以導引團體方向，並糾合群力激發士氣，使其同心協力齊赴團體目標的歷程。

資料來源：研究者自行整理

本研究認為上述研究者對於領導之定義具有相當程度的重要性，因此羅列如上，以供參考。

(二) 領導理論的發展

從領導研究之發展脈絡來看，大致可分為非實證性研究階段與實證研究階段，以 20 世紀初期為分水嶺來區分此二階段。而後，實證研究階段又加以區分為特質論、行為論、情境（權變）論及現代領導理論。

1. 非實證性研究階段

以英雄論與時代論為主。英雄論即所謂的「英雄造時勢」-將領導者神化，視領導者是超凡脫俗、出類拔萃之眾。由於英雄論非常重視領導者個人的條件，故也引領二十世紀的領導特質論之發展。而時代論則持相反的看法，其認為領導者的產生是因為情勢使然，即所謂「亂世出英雄」，此即也帶動了日後情境論的研究（蔡培村、武文瑛，2004）。

2. 實證研究階段

(1) 特質論

1940 年代開始，特質論者強調領導者的個人特質，其假設一個卓越的領導人必定擁有一些他人所沒有人格特質。

謝文全（2008）指出特質論有以下五種缺點：(1)偏重使用一種研究取向，無法瞭解領導的全貌；(2)忽略領導情境中被領導者的想法及需求；(3)忽略領導情境因素的存在；(4)無法釐清領導者不同特質的相對重要性；(5)無法辨別領導特質與效能的因果關係。因此，領導的研究取向進而漸漸轉為行為論的研究方向。

(2) 行為論

由於特質論的研究仍有多處缺失，因此從 1940~1960 年代研究重心從領導者的本身特質逐漸轉變為領導者的各種行為。行為論者的基本信念是認為有效能的領導者，必定會用某一種特定的行為方式，以領導部屬去達成目標（洪幼齡，2006）。領導行為論的研究方法大多以問卷、觀察為主，以求取領導者行為與組織績效間的相關（秦夢群，1998）。

本時期的典型代表為美國俄亥俄州立大學企業研究中心的研究。根據其對領

導行為的研究結果，將領導行為區分為「倡導」(initiating structure)和「關懷」(consideration)兩種。「倡導」是指領導者為達成組織目標所表現出來的領導行為；關懷則指領導者為協助成員滿足其需求所表現出來的領導行為(謝文全，2008)。

(3) 情境(權變)論

1960~1980年代的領導研究者開始考慮情境因素，他們認為領導可以說是領導者、被領導者和環境三個重要因素的互動結果。情境論正式回答領導行為應在何種環境下才有效，其兼顧了特質論和行為論的觀點，取兩者之長，去兩者之短，較為周延，是一個比較實用的理論(謝文全，2008；朱子君，2007)。權變論的代表學者為費德勒(F. E. Fiedler)，他在《領導效能理論》(A Theory of Leadership Effectiveness)一書中提出領導效能和行為的「權變領論」(Contingency Theory)，費德勒認為領導效能要視領導模式是否與情境是否能相互配合而定。領導者在不同的情境，需採取不同的領導方式，才能產生良好的效果(Fiedler, 1992；蔡培村、武文瑛，2004；謝文全，2008)。

(4) 現代領導理論

1980年代以後，為了因應時代快速轉變，而有許多新型的領導理論紛紛被提出，包括服務領導(servant leadership)、願景領導(visionary leadership)、變革領導(change leadership)、分散式領導(distributed leadership)、轉型領導(transformation leadership)等，部落領導亦為此一新興領導理論之一。領導的理論長期演變而來，不勝枚舉，領導者可以依照所屬的時空背景，考慮本身與被領導者的特質，綜合運用各種領導方式，方能帶領組織邁向成功。

二、部落領導的意義

(一) 部落的意義

在字義上，「部」可解釋為指將整體條理劃分，進而歸納成的各個類別，如漢許慎說文解字序：「分別部居，不相雜廁也。」或是指全體中的一些分子，亦有統率之意。而「落」是指人們所聚居的地方，如村落(教育部，1994)。就意

義而言，部落（部族）是一種社群，由兩個或以上的氏族組成。有的部落在氏族之上還有中間環節胞族。一般認為其成員為同一祖先之後裔。他們通常佔據於一特定地理區域，擁有文化、宗教以及語言上的同質性，而且在政治上由一頭目或首領統一領導（維基百科，2011）。然而，由於現代化、全球化的影響，部落的意義也有所轉變，就現代的意義而言，「部落」是彼此連結、和一位領導者連結，以及和一個想法連結的一群人（賽斯·高汀，2009）。

誠如上述，部落的型態由過去主要由地緣、血緣關係，轉變為只要信念、價值觀、想法或興趣相似或相同的一群人，就可形成一個小型的部落，呈現出獨特的部落文化。

（二）部落領導的意義

一個「部落」是由大約 20 到 150 人的團體所組成，他們互相知道彼此，如果看到另一個人迎面走來，他也會停下來親切地打招呼(Dave, John& Halee, 2008)，而部落領導則是領導部落的一種方式。Jeff (2006)認為部落領導是一種共享式的領導，是由氏族系統、指導和持續地透過語言教學和講述故事組織而成的。但，爾後的學者又有不同的見解，Dave, John& Halee(2008)認為部落領導是聚焦在文化中的語言和行為，每一個文化階段都有屬於他們自己的語言、行為風格與關係結構。而部落領導人需要做兩件事：(1)傾聽他們部落已存在的文化(2)運用特別的影響力去提升這些部落，使組織成員居於第四階段的核心價值與崇高理想與第五階段的美好人生之部落文化，。

綜上所述，本研究所指的部落領導為將組織視為一個部落或是多個部落的集合體，部落領導者能運用共享的價值觀、語言和行為，找出部落的文化模式，並促使組織成員居於第四階段的核心價值與崇高理想與第五階段的美好人生之部落文化。

依前述「部落領導」定義，本研究之「校長部落領導」定義如下：

「校長部落領導是校長將學校視為一個部落或是多個部落的集合體，能建立及運用共享的核心價值，為了實現某種未來境界或理想願景，組成三人以上的團

隊合作形式，以達成學校所訂定的目標或轉化崇高理想願景加以實踐之，並以價值觀為中心，形塑有效能的組織文化，與成員共享之。」

依其內容分為以下四個層面：

- 1.建立核心價值：校長能建立及運用共享的價值觀來運作學校或與教師一起完成學校任務。
- 2.凝聚崇高理想：校長會以某種行動去建立願景，以實現某種未來境界(崇高理想)的一種過程。。
- 3.組織運作團隊：校長會組織成三人以上的行政團隊運作，以達成學校所訂定的目標或轉化崇高理想願景加以實踐之。
- 4.共享組織文化：校長是以價值觀為中心，形塑有效能的學校組織文化，並與學校成員共享之。

貳、部落領導的內涵

研究者由文獻蒐集的過程中發現，國內外對於部落領導的研究甚少，必須要大量閱讀相關的文獻，由其中發現有關部落領導的核心概念或意涵再加以理論系統化。因此，就部落領導的理論基礎，研究者歸納出四部份加以探討，分別為價值導向式領導理論、願景理論、團隊理論和組織文化理論，將之敘述如下：

一、價值導向式領導理論

價值導向式領導理論為美國 Wharton 大學管理學院教授 Robert House 首創的概念（鍾昆原，1998）。價值導向式領導理論的內涵為，在傳遞何謂「一個能激勵成員之內在價值觀或令其產生內化的新價值觀之領導者」的概念，其假定是：以強烈潛在價值觀為基礎的動機，要比以計算外在報酬或威脅來的堅固（House, Delbecq & Taris, 1999；陳儀蓉，2006）。

陳儀蓉（2006）指出價值導向式領導的關係是建立在彼此所共享的強烈內化理念性價值觀（ideological value）上。所謂理念性價值觀-乃與道德上的對錯有關，且較容易由內在獲得滿足，並會於個人的道德責任感、利他主義和社會貢獻

等方面表現出來。

綜合言之，部落領導被為人所推崇的是第四階段和第五階段的文化。Dave, John & Halee (2008)指出一個公司或企業想要保持在第四階段的關鍵點在於-「立即」確認核心價值。在第四階段的的文化強調價值觀和崇高理想，且他們的部落語言是「我們很棒」。部落領導者運用共享的價值觀來運作組織或與夥伴一起完成專案任務，當任務完成時，會以部落為傲，這正是價值導向式領導理論所闡述的意涵，此為部落領導在學校行政領導的運用上，提供良好的立論基礎。

二、願景理論

願景是組織中的所有成員經由現實狀態的誠實面對，透過彼此信念及價值觀的互動與影響，經調和後形成對於組織未來發展可達的共同夢想，此夢想不僅能創造組織發展的焦點以及確認組織發展的方向，並對成員產生自我奉獻的誘發，齊力朝向組織更美好的未來邁進（陳紹賓，2009）。Senge(1990)曾經說過：「建立共同願景是未來組織的走向。」

然而部落領導的崇高理想（noble cause）是基於願景理論，但願景是有形的夢想，而崇高理想是無形的境界。崇高理想是未來狀態的一種宣言，宣示部落將透過協調合作的行動，去達到未來某種狀態之境界（Dave, John & Halee, 2008）。

三、團隊理論

團隊是組織一起共同合作、分享一致的目標且將目標達成的成員所組成（Hill, 1997）。鐘旭晏（2010）亦指出團隊是由一群具有多樣性互補才能的人所組成，成員透過民主溝通協調的方式，凝聚一致的目的、目標及共同願景，彼此承諾、相互合作、共享資源，為團隊的績效共同承擔責任。

擔任團隊領導者的角色是非常多元的，不能侷限於一隅。林水波（2006）認為團隊領導者應扮演行為典範者、卓越協助者、溝通協調者、衝突管理者和創意啟發者，營造成員認同團隊的組織氛圍，提升團隊成員的向心力，追求團隊的共同願景。學校若能建立以團隊型組織為主的組織型態，則將可徹底改善目前學校組織所面臨的一些問題與病象，例如可以改變學校的僵化組織結構與教職員的心

態及行為（蔡進雄，2004）。

綜上所述，研究者認為團隊理論的意涵，提供了部落領導理論建構的基礎。因第四階段部落的運作方式為 1. 領導者帶領至少三名成員的團體來參加會議；2. 發生問題時，領導者會把錯誤攬在自己身上，而將成功歸功於團隊成員(Dave, John & Halee, 2008)。故部落領導的層面之一即是組織運作團隊。

四、組織文化理論

廣泛的說，「文化」指的是在團體中，成員所共享的一套深層的默契、假設、信仰、意義、價值觀及意向(Shouse, 2009)。而「組織文化」一詞或多或少被用來提到的成人世界的規則、結構及學校內專業化的關係(Lee and Shouse, 2007)。一般來說，組織文化(organization culture)較屬長時間的陶冶，是組織傳統、價值、習俗、文化、實務等變遷的社會歷程，也是組織內部系統間一致性的整體知覺，以為組織與其他組織的區別（蔡培村與武文瑛，2004）。Robbins(1991)亦提到組織文化是組織成員所共享的一種意義，組織成員藉此區別出他們與其他組織的不同。

綜上所述，組織文化為組織成員為了解決內、外在環境適應之問題，而形成的一種不同於其他組織的價值觀、信念及行為的一種文化。最常被組織文化研究者所提及的是 Edgar H. Schein 《組織文化與領導》(Organizational Culture and Leadership) 一書，書中他將組織文化分為三種層次：人工製品、支持的信念和價值以及基本的潛在假定，如下表所示(Schein, 2010)。

表 2-2

Schein 的三種層次的文化

三種層次之文化
1. 人工製品 <ul style="list-style-type: none">• 可見、可感覺的器物和過程• 可觀察的行為-難以去解釋
2. 支持的信念和價值 <ul style="list-style-type: none">• 想法、目標、價值、抱負• 意識型態-不一定會和行為以及其他的人工製品一致
3. 基本的潛在假定 <ul style="list-style-type: none">• 無意識的、理所當然的信念和價值-決定行為、認知、想法和感覺

資料來源：Organizational Culture and Leadership. (P.24) Schein(2010) San Francisco : Jossey-Bass.

質言之，部落領導是以價值觀為中心，形塑有效能的組織文化，此與組織文化理論強調一個團體文化的本質是基本的潛在假定，即無意識的、理所當然的信念和價值-決定行為、認知、想法和感覺，不謀而合。

參、部落領導的研究取向

一、部落領導的階段

部落領袖的領導方式亦不若過去模式，組織成員對領導者的期望也不相同。然而，屬於現代部落的領導方式近年來逐漸被重視。「Tribal Leadership」(部落領導)一詞被發揚光大，是由美國學者 Dave Logan、John King 以及 Halee Fischer-Wright 在「Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization」一書中所提出的研究成果，他們針對超過 20 企業，大約 24000 名員工，長達了 8 年的研究。研究發現企業領導者可以利用公司內的團體，也就是各種部落，盡量地去提高企業的生產率和利潤(Wikipedia, 2011)。事實上每個組織就是一個小部落的集合體。企業的成功取決於在其公司內的部落，而部落的力量是由部落文化所決定，一個成功的組織文化是由一位有效能的部落領導者所建立，為此他們提出部落的五個階段(Dave, John& Halee, 2008)，如圖 2-1：

1. 第一階段—孤獨的

第一階段的人們通常感覺到他和組織關係隔離，當他們成群結隊在一起，通常基於對團體的忠誠，所以會形成獨立的幫派組織，而且為了生存會做任何事，暴力、打架或謾罵，都是可能出現的行為。他們總是認為「生命真是爛透了」。他們會表現出憤世嫉俗的極端行為，如幫派組織。

2. 第二階段—疏遠的

第二階段的人們感覺到是和他人疏離的。他們對工作內容或是其他事物似乎也不在乎。集結成群的目的，只是為了抱怨、消極對抗上司，認為再怎麼努力也無法改變人生現況，因此他們的語言表達出「我的人生很糟」，並總是認為別人的生活過得很順心。

3. 第三階段—一個人的

第三階段的人們可以在雙方關係中和他人做連結，將力量和承諾投入正在進行的事物中，但他們多半都在談論他們自己，並企圖使自己表現比其他人更好、更聰明，其語言會表達出「我很好」，但其背後未加以陳述的是你不好。他們的行為會表現出我比別人強，並藉此壓低他人。

4. 第四階段—夥伴的

第四階段的人們會形成一種結構稱之為三人行，且會建立共同的價值觀。他們的語言為「我們很好，他們不好」，並流露出部落的自豪。領導人以價值觀為中心，發展人際關係，並朝向部落的崇高理想發展，如此組織就可以變得更機動性、成長更快。

5. 第五階段—團隊的

第五階段的人們表達出「生命是美好的」，其會與跟他有共同價值觀的形成成長網絡，並超越自己及其他的競爭對手，此時強調的是共鳴的價值觀，擁有此種文化的人大多都有辦法和他人共事，只要雙方皆為共鳴的價值觀努力，價值觀之間就能彼此合作。

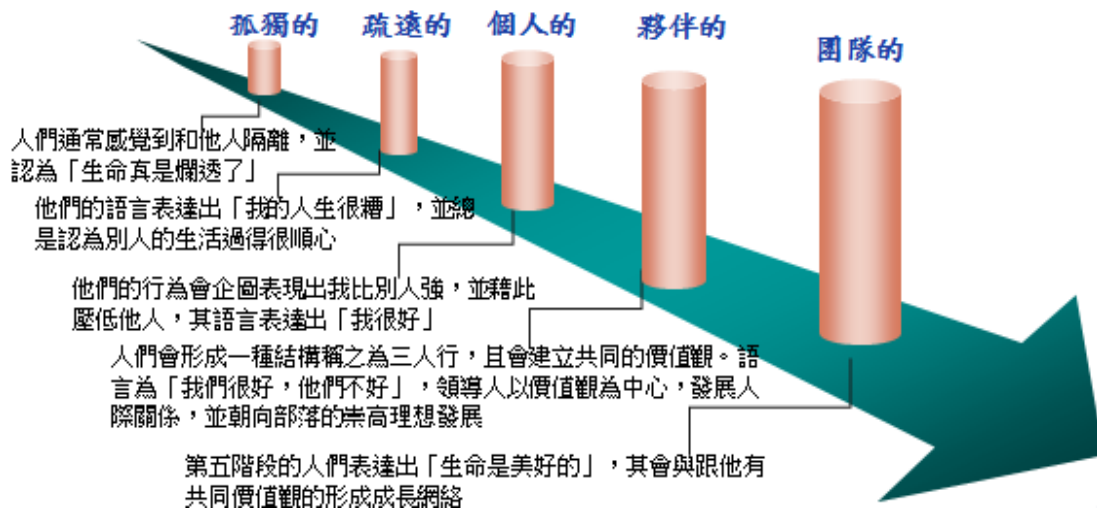


圖 2-1 部落領導階段圖

三、部落領導的研究向度

部落領導指的是組織成員居於第四階段的核心價值與崇高理想與第五階段的美好人生之部落文化，領導者傾聽並找出存在於部落的文化，並利用不同的策略讓部落升級，朝向生命是美好的目標邁進。具體而言，部落領導的層面應包括建立核心價值、凝聚崇高理想、組織運作團隊、共享組織文化等層面（詳見圖 2-2），將其內容敘述如下：

1. 建立核心價值

Dave, John & Halee (2008) 指出一個公司或企業想要保持在第四階段的關鍵點在於-「立即」確認核心價值。因此，研究者歸納出部落領導向度之一為「建立核心價值」，亦即部落領導者能建立及運用共享的價值觀來運作組織或與夥伴一起完成專案任務。

2. 凝聚崇高理想

如果核心價值是部落的動力，崇高理想就是前進的方向。也就是說，崇高理想獲得了部落的最終志向，以核心價值為「立場」，朝崇高理想的「目標」邁進(Dave, John & Halee, 2008)。因此，研究者歸納出部落領導向度之一為「凝聚崇高理想」，亦即部落領導者宣示部落將以協同合作的行動，去實現某種未來境界

(崇高理想)的一種過程。

3.組織運作團隊

第四階段部落的運作方式為 1.領導者帶領至少三名成員的團體來參加會議；2.發生問題時，領導者會把錯誤攬在自己身上，而將成功歸功於團隊成員 (Dave, John& Halee, 2008)。因此，研究者歸納出部落領導向度之一為「組織運作團隊」，亦即部落領導者會組織成三人以上的團隊運作，以達成組織目標。

4.共享組織文化

Dave, John& Halee (2008)指出部落領導的焦點，就是文化中的語言與行為，每一個部落階段都有屬於自己的文化、語言及行為。因此，研究者歸納出部落領導向度之一為「共享組織文化」，亦即部落領導者是以價值觀為中心，形塑有效能的組織文化，並與成員共享之。



圖 2-2 部落領導層面圖

肆、部落領導之相關研究

本小節將針對部落領導之整體及其各分向度的相關研究，運用關鍵字進行搜尋。以「Tribal Leadership」為關鍵字，在 Google Scholar、EBSCOhost、JSTOR 進行文獻搜尋，找尋與整體部落領導相關之研究，發現如下：

Prindeville (2004)研究美國本土婦女在美國西南部落參與政治的情形。他訪談了來自 21 個印地安民族，檢視婦女在部落政治中所擔任的角色，包括他們為

什麼參與政治，他們所持的地位，他們的政治目標、政策優先權以及社會情況，都使得婦女擔任他們的部落領導者。從多種西南部印地安民族的研究結果顯示，領導人在領導，政策的優先次序，並在部落政府的政治目標之間的路徑，還存在相當大的相似之處。

Ambang (2007)研究指出部落需要確定一個適當的當地層級管理結構，包括部落領導和社會結構，這將會使得部落領導者和人民更積極地參與部落發展，部落領導者的參與會提供村落及社區具影響力地領導。這是目前在當地層級所缺乏的，因此必須重新思考適當在 PNG（一個馬拉尼西亞的社會）的層級管理領導結構。

Dave, John & Halee (2008) 他們針對超過 20 企業，大約 24000 名員工，長達了 8 年的研究。研究發現企業領導者可以利用公司內的團體，也就是各種部落，盡量地去提高企業的生產率和利潤。

另外，與部落領導分向度相關之研究，以不限欄位於台灣博碩士論文知識加值系統進行查詢，並歸納相關研究結果，分為下列四部份：

一、與部落領導之「建立核心價值」向度相關之研究

以「價值」、「價值領導」、「國小」為關鍵字，以不限欄位於台灣博碩士論文知識加值系統進行查詢進行文獻搜尋，找尋與部落領導之「建立核心價值」向度相關的研究，發現如下：

汪德範（2003）以「觀光產業卓越企業領導人價值領導之研究」為題，採問卷調查法，獲致以下的結論：1. 觀光產業卓越企業領導人在各階段價值觀的形成過程，對日後他們在經營企業有很大的影響；2. 領導人的個人價值觀會成為其創辦或領導的企業所重視的價值觀，而這價值觀會成為整個企業的核心，這無形的核心通常會以較有形的形式呈現，如使命及願景；3. 當組織執行整體運作時，價值領導能增加組織的效率與應變能力，並使組織全員方向明確一致，產生凝聚力，進而讓企業的經營能夠持續的延續下去。

張憲庭（2003）以「從倫理觀點探討國民小學校長道德與價值領導」為題，

採文獻分析、問卷調查與實地訪談的方式，獲致以下的結論：1.可以發揮校園倫理道德的精神是推展道德與價值領導之理由；2.與同仁分享彼此的價值觀，以便澄清人生意義與目的是面臨問題時主要採取的解決策略；3.目前國小校長運用道德與價值領導有其必要性且可行 4.校長和教師對於運用道德與價值領導的滿意程度都很高。

二、與部落領導之「凝聚崇高理想」向度相關之研究

以「願景」、「願景領導」、「國小」為關鍵字，以不限欄位於台灣博碩士論文知識加值系統進行查詢進行文獻搜尋，找尋與部落領導之「凝聚崇高理想」向度相關的研究，發現如下：

陳弘宜(2009)以「嘉義縣國小校長推動願景領導與學校效能之研究」為題，採問卷調查法，獲致以下的結論：1.嘉義縣國小校長推動願景領導的現況良好，整體願景領導屬中上程度；2.不同性別、服務年資、學歷、擔任職務、學校規模等背景變項之教師知覺嘉義縣國小願景領導無顯著差異情形；3.嘉義縣國小校長願景領導與學校效能關係密切，願景領導各層面與學校效能各層面之間均呈現高度正相關；4.嘉義縣國小校長願景領導對學校效能有預測作用，尤其以「願景的推展與實踐」對「學校效能」最具解釋力。

陳學賢(2004)以「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」為題，採問卷調查法，獲致以下的結論：1. 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；2. 教師大多能體認願景發展的重要，尤其是在「建構願景」的階段最為明顯；3. 教師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；4.校長運用轉型領導的策略愈明顯，則教師組織承諾的意願愈高；5.學校推動願景發展的成效愈明顯，則教師組織承諾的意願愈高。

三、與部落領導之「組織運作團隊」向度相關之研究

以「團隊」、「團隊領導」、「國小」為關鍵字，以不限欄位於台灣博碩士論文知識加值系統進行查詢進行文獻搜尋，找尋與部落領導之「組織運作團隊」向

度相關的研究，發現如下：

鐘旭晏(2010)以「國民小學校長團隊領導與學校內部社區感之研究」為題，採問卷調查法，獲致以下的結論：1. 雲嘉南地區五縣市國民小學教師對校長團隊領導和學校內部社區感的知覺程度屬於中高程度；2. 雲嘉南五縣市國民小學教師因不同服務年資與學校規模，所知覺校長團隊領導具有顯著差異，其中服務年資在 21 年以上、學校規模 6 班以下的教師所知覺校長團隊領導整體層面的程度較高；3. 雲嘉南地區五縣市國民小學教師因不同服務年資、擔任職務與學校規模，所知覺學校內部社區感具有顯著差異。

四、與部落領導之「共享組織文化」向度相關之研究

以「組織文化」、「文化領導」、「國小」為關鍵字，以不限欄位於台灣博碩士論文知識加值系統進行查詢進行文獻搜尋，找尋與部落領導之「共享組織文化」向度相關的研究，發現如下：

吳春明(2008)以「國民小學校長文化領導與教師組織認同關係之研究」為題，採問卷調查法，獲致以下的結論：1.台北縣國民小學教師知覺校長文化領導現況和教師組織認同達良好程度；2.教師知覺校長文化領導會因職務、學校地區、學校規模、學校校齡的不同，而呈現顯著差異。而，在教師組織認同會因年齡、學歷、職務與學校校齡不同，而呈現顯著差異；3.校長文化領導與教師組織認同具顯著正相關；4.校長文化領導對教師組織認同有顯著預測力。

林宏融(2011)以「國民小學初任校長領導行為與學校組織文化之研究」為題，採問卷調查法，獲致以下的結論：1.南投縣國民小學初任校長領導行為與學校組織文化表現情形皆屬中上程度；2.不同背景變項在初任校長領導行為與學校組織文化上，大部份具有顯著差異；3.南投縣國民小學初任校長領導行為與學校組織文化達顯著正相關。

第二節 教師組織承諾的意涵與研究

本節首先對教師組織承諾的意義和內涵加以探討及說明，其次分析教師組織承諾之相關研究，為後續研究結果奠下理論基礎。

壹、教師組織承諾之意義與內涵

一、「承諾」的意義

「承諾」(commitment)的拉丁文字根是指連結(to connect)，根據韋式大辭典的定義：承諾是一種義務或情感的動機(the state or an instance of being obligated or emotionally impelled)，維基百科(Wikipedia)亦指出承諾是指對某人某事有誓約(to pledge to something or someone)(林彩雲，2010)。

H.S. Beck於1960年正式提出「承諾」一詞，Beck認為承諾是由於投資成本(如金錢、心血)的累積投入，而產生一種持續性、一致性活動的傾向，是一種造就人類持續職業行為的機制(引自邱馨儀，1995)。

Scheldon(1971)認為承諾是組織員工對工作的正向評價，以及達到工作目標的企圖心。

Wiener和Vardi(1980)年曾提出三種承諾，包括工作承諾、事業承諾和組織承諾，並探討其工作結果的影響。Wiener也在1982年指出，承諾是個人內在規範的壓力，已表現出合乎目標的向心力及行為(Wiener，1982)。

周新富(1991)認為承諾是指個人從事某些職業或專業時，所抱持的價值信念及行為傾向，其內涵包括認同、投入及忠誠等過程。

張美齡(2008)承諾是種規範個人行為的內在壓力，對組織、事業、工作及價值產生認同感，願意無條件投入心力、展現能力，並不輕易離開所在職場的意願。

歸納而言，「承諾」是一種持續性的活動傾向，是對組織、事業或工作的投入行為。

二、「組織承諾」的意義

組織承諾 (organizational commitment) 一詞是 1966 年 Grusky 提出，在其一篇「生涯變動性和組織承諾」(Career Mobility and Organizational Commitment) 之文章中，認為組織承諾與忠誠感、認同感、向心力等概念相互使用，但組織承諾的意涵更廣 (洪幼齡，2006)。茲將國內外學者對於組織承諾的定義整理如表 2-3。



表 2-3

國內外學者對於組織承諾之定義彙整表

研究者（年代）	組織承諾（organizational commitment）的定義
Poter, Steers, Mowday, & Boullion (1974)	個體對所在組織的認同與投入的強度，包括願意為組織利益而努力、希望繼續成為組織的成員之一以及強烈地信仰和接受組織目標和價值。
Reyes (1990)	是認同組織的價值，為投入組織與留在組織的信念與傾向程度。
Robbins (2001)	是工作的一種態度，是成員認同所在組織及組織目標，並希望維持與組織內其他成員的關係。
蔡進雄（1993）	組織中成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，渴望繼續留職的一種態度或傾向。
邱馨儀（1995）	組織的成員對其組織目標、價值、信念的認同，並願為組織付出更多的努力與希望繼續留在組織的態度。
張惠英（2002）	組織成員對於組織目標、信念的認同，願意為組織付出心力，繼續留任組織的態度。
張美齡（2008）	組織的目標、價值、信念等，存在強烈的認同感與接受度，願意對組織付出心力與貢獻才智，不輕易考慮離開組織。
林彩雲（2010）	認為組織承諾具有以下特點：1. 是對特定組織的依附程度；2. 是心理認同組織的目標和價值；3. 和個體願意付出對少心力有關；和留任意願有關。

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，本研究對組織承諾的定義採用 Mowday, Porter, & Steers 等人的觀點為主，將「組織承諾」定義為下：

「組織承諾是個體對組織目標、願景或價值觀有認同感，願意付出一己之力為了組織利益而努力，希望繼續留在原組織任職的一種態度或傾向的程度。」

依前述「組織承諾」定義，本研究之「教師組織承諾」定義如下：

「教師組織承諾是教師對學校的目標、願景或價值觀有認同感，願意付出一己之力為學校、學生利益而努力，希望繼續留在原學校任職的一種態度或傾向的程度。」

依其內容分為以下三個層面：

- (一) 努力意願：教師願意付出一己之力為學校及學生的利益而努力。
- (二) 組織認同：教師對學校的目標、願景或價值觀有認同感。
- (三) 留職傾向：教師希望繼續留在原學校任職的一種態度或傾向的程度。

三、組織承諾之內涵

(一) 組織承諾的模式

1. Steers 的組織承諾「前因後果模式」理論

Steers(1977a)年以382位醫療人員及199位科學家與工程師為研究對象，提出組織承諾「前因後果模式」理論。此理論包括三個前因變項（個人特質、工作特性和工作經驗）和三個後果變項（出席率、留職意願和工作績效）。研究結果顯示：三個前因變項與組織承諾皆有顯著相關，組織承諾和留職意願達.001顯著相關，和出席率呈現中度相關，但與工作績效無相關。其理論模式，詳見圖 2-3。

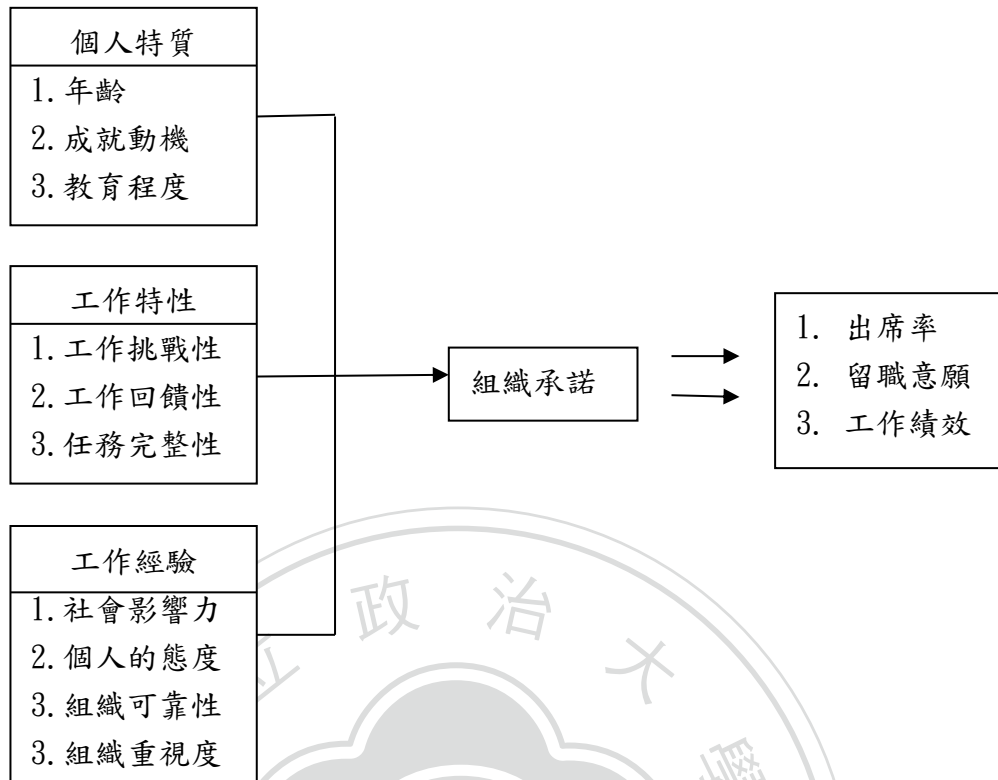


圖 2-3 Steers 的組織承諾「前因後果模式」理論圖

資料來源：“Antecedents and outcome of organizational commitment”by R. M. Steers, 1977b, *Administrative Science Quarterly*, 22(1) ,p.46.

2. Mowday、Porter、Streers 的組織承諾前因後果理論

Mowday、Porter 和 Steers(1982)提出「前因後果」(antecedents and outcomes) 理論，內容包括有四個前因變項和五個後果變項。

- (1) 前因變項：個人特徵、角色相關特徵、結構性特徵和工作經驗。
- (2) 後果變項：工作績效、任職年資、缺席曠職、遲到怠工和轉業離職。

Mowday 等人所提出的「前因後果」(antecedents and outcomes) 理論雖與 Streers 的組織承諾「前因後果模式」理論有許多相似之處，但卻比其更為完整與周延，其理論模式，詳見圖 2-4。

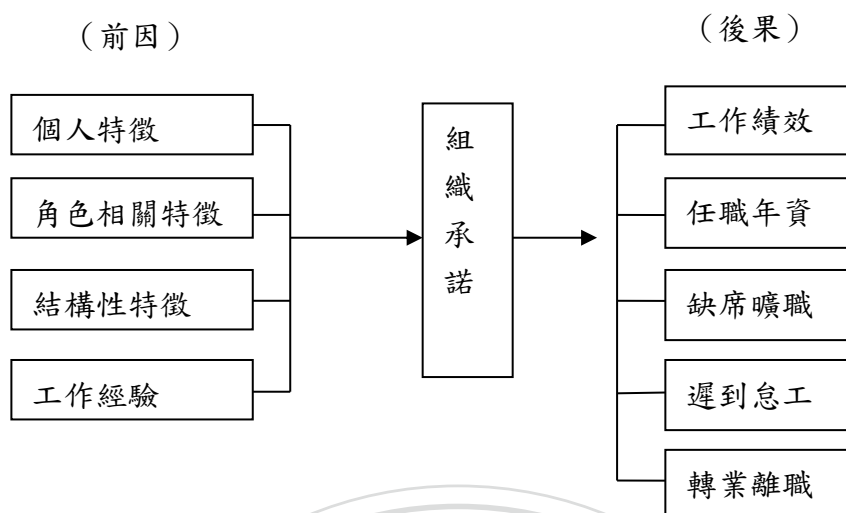


圖 2-4 Mowday、Porter and Steers 的組織承諾前因後果理論模式

資料來源：“Employee-organization Linkage :The psychology of commitment, absenteeism and turnover (p.30)”by R.T. Mowday, L.W. Porter & R.M. Steers, 1982, NY : Academic Press.

3. Stevens、Beyer 和 Trice 的組織承諾角色知覺理論

Stevens、Beyer&Trice(1978)提出「組織承諾角色知覺理論」，他們認為個人屬性、角色相關因素和組織因素會影響組織成員的角色知覺，經交換、評估，最後形成角色行為或態度，進而影響到留職意願或離職傾向。其中，

- (1) 個人屬性：性別、年齡、教育程度、工作投入和態度。
- (2) 角色相關因素：工作負荷、管理層次和年資。
- (3) 組織因素：組織規模、組織表現和集中化。

接著，Stevens 等人以 634 位管理人員為對象，考驗此模式，結果證實角色相關因素對組織承諾有顯著影響，詳見圖 2-5。

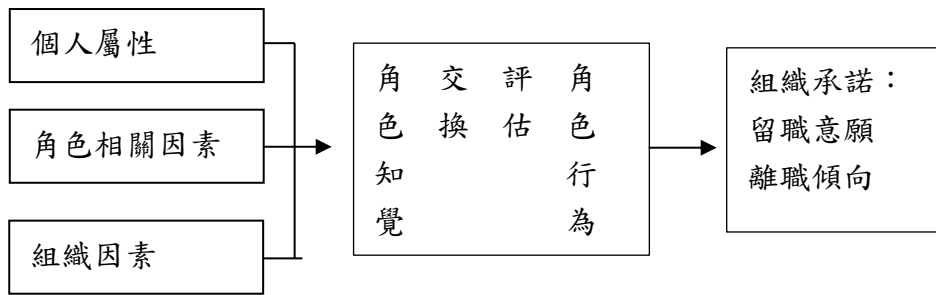


圖 2-5 Stevens、Beyer&Trice 的組織承諾角色知覺理論圖

資料來源：“Assessing personal, role .and organizational predictors of managerial commitment”by J.M.

Sterens, J.M. Beyer& H.M. Trice, 1978.*Academy of Management Journal*, 21, p.328.

4. Morris 和 Sherman 的多元預測模式

Morris 和 Sherman(1981)整合了 Streers 的前因後果模式理論及 Stevens、Beyer 和 Trice 的角色知覺理論，提出「多元預測模式」，以便有效預測組織承諾，內容包括有三個預測變項包括個人特徵、角色相關因素及工作經驗，預測組織承諾，其中：

- (1) 個人特徵：年齡、教育程度和勝任感。
- (2) 角色相關因素：角色衝突和角色模糊。
- (3) 工作經驗：領導者倡導和領導者關懷。

研究結果發現，除了角色相關因素中的「角色模糊」未達顯著水準，其餘對組織承諾都有預測力，如圖 2-6。

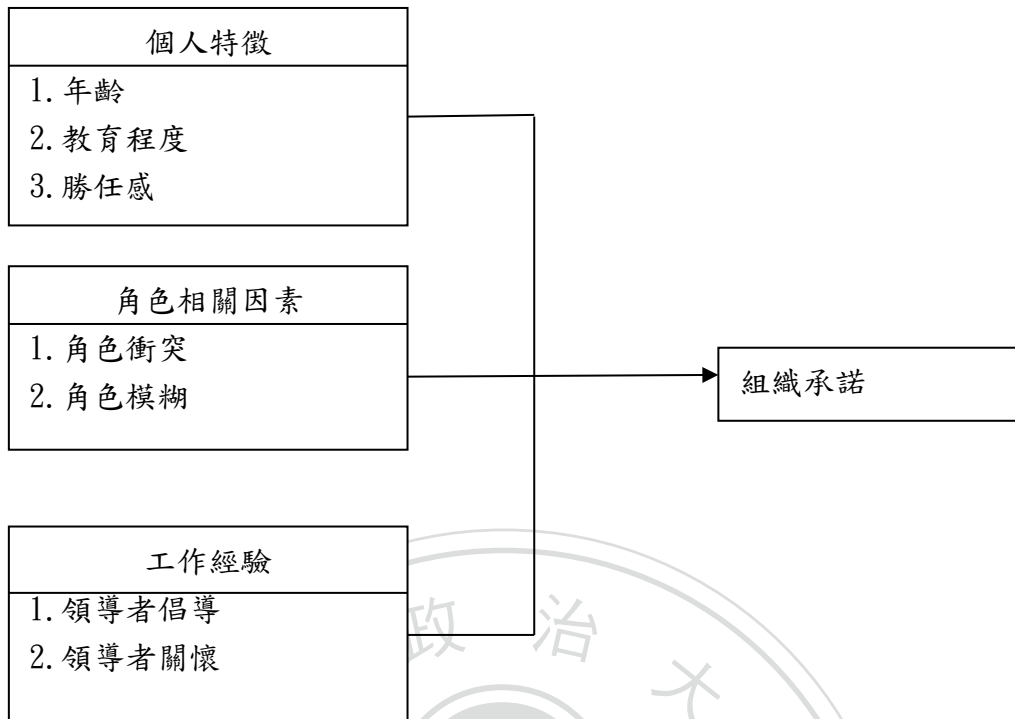


圖 2-6 Morris 和 Sherman 的多元預測模式理論圖

資料來源：“Generalizability of an organizational commitment model” by J.H. Morris & J.D.

Sherman, 1981, *Academy of Management Journal*, 24(3), p.515.

5. Reyes 和 Ponder 的教師組織承諾理論

Reyes 和 Ponder (1990) 採用 Mowday、Porter 和 Steers 等人對組織承諾的觀點，提出「教師組織承諾理論」。Reyes 將組織承諾的因素歸納為教師人口變項、學校環境變項和個人-組織契合，其中

- (1) 教師人口變項：身份變項、內在變項及工作取向。
- (2) 學校環境變項：社會報酬、外在獎勵及組織取向。
- (3) 個人-組織契合：指個人和組織的契合程度，亦即個人在組織社會化過程。

契合度愈高，個人受組織社會化的程度愈高。

研究結果發現，私立學校教師與學校目標的契合度較公立學校高，私立學校教師組織承諾也較公立學校高，如圖 2-7。

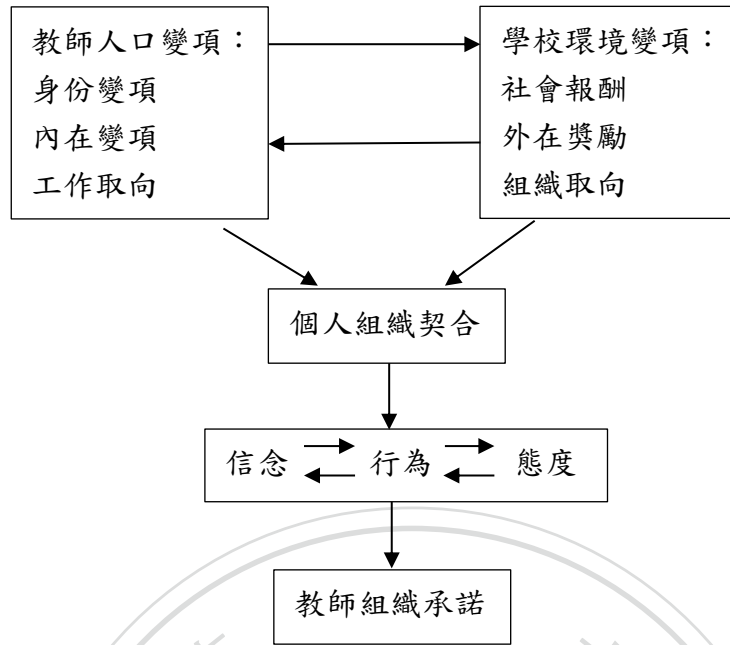


圖 2-7 Reyes 的教師組織承諾理論圖

資料來源：“*Teachers commitment, job satisfaction, and school value orientation: A study of public and private schools.*” by Reyes, P. & Pounder, D.G., 1990, University of Wisconsin, Madison, p.68.

貳、教師組織承諾之相關研究

本小節將針對教師組織承諾相關研究，運用關鍵字「教師組織承諾」進行搜尋。教師組織承諾的研究相當廣泛，為配合研究需要，研究者整理國內有關教師組織承諾之相關研究，以論文名稱及關鍵字於台灣博碩士論文知識加值系統進行查詢，並歸納相關研究結果，敘述如下：

劉春榮（1993）以「國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究」為題，採問卷調查法，獲致以下的結論：1.不同的學校組織結構有不同的學校效能；2.老師對學校組織承諾愈高，則學校效能愈高；3.我國國小學校組織結構、學校組織承諾及學校效能，除組織結構中集中化、傳統化外，均具正向特質；4.學校效能的預測由於分量表不同，而其有效的預測變項亦有所差異。整體來講，認同、正式化、集中化、專門化、傳統化，一般大學畢業的教師、性別、兼任組

長的教師、創校十至二十年的學校、十三至十四班的學校及留職傾向，能有效預測學校整體效能。

邱馨儀（1995）以「國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究」為題，採問卷調查法，獲致以下的結論：1. 在教師組織承諾總量表得分的程度屬中上；在各向度的得分，依序為努力意願、組織認同，最後為留職傾向；2. 低中高分組之整體學校組織文化、學校組織文化各向度在整體教師組織承諾、教師組織承諾各向度上的差異皆達顯著水準；3. 不同背景變項在教師組織承諾有顯著差異情形存在。

周崇儒（1997）以「國民小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係之研究」為題，採問卷調查法，獲致以下的結論：1. 教師組織承諾的各向度與整體學校效能之間，均呈現正相關，顯示教師的組織承諾越高，則學校的效能也越高；2. 國民小學教師的整體組織承諾在不同的服務年資、教育背景、擔任職務上有顯著的差異現象。服務年資較長的教師顯著高於服務年資較淺的教師；師範或師專畢業的教師顯著高於師大、師院或一般大學畢業的教師；兼任行政的教師顯著高於一般的教師。

詹萬廷（2001）以「彰化縣國民小學校長行政決定方式對教師組織承諾影響之研究」為題，採問卷調查法，獲致以下的結論：1. 國民小學教師組織承諾現況屬中上程度；2. 不同性別、婚姻狀況、年齡、服務年資、學歷、職務、服務地區等的國民小學教師，其組織承諾的差異達顯著水準，其中男性教師的組織承諾高於女性教師、已婚教師高於未婚教師、51歲以上的教師高於40歲以下的教師、服務年資26年以上的教師高於年資15年以下的教師、研究所（含四十學分班）畢業教師高於師院或師大畢業的教師、主任的組織承諾高於級任教師、偏遠地區的教師其組織承諾高於一般地區的教師；3. 國民小學教師的組織承諾會因校長不同行政決定方式而有顯著差異；4. 校長的行政決定方式對教師的組織承諾具有預測力。

邱春堂（2010）以「國民小學校長社會資本、教導型領導與教師組織承諾關係之研究國民小學校長社會資本、教導型領導與教師組織承諾關係之研究」為題，採問卷調查法，獲致以下的結論：1.教師組織承諾包括組織認同、努力意願、留職傾向三向度；其整體、分向度得分均為中上，其中以努力意願得分情形最高；2.不同背景變項的教師在教師組織承諾的得分方面：研究發現在年齡、現任職務、任教年資及學校校齡有顯著差異，但性別、最高學歷、師培機構及學校規模並沒有顯著差異。

由上述之相關研究，我們可知，教師組織承諾與校長的領導行為或是行政決定、學校組織文化密切相關，亦會影響學校效能。故，也說明了校長的領導方式、學校組織文化對於教師組織承諾的重要性。



第三節 校長部落領導與教師組織承諾之相關研究

截至2012年5月止，國內文獻尚無以「部落領導」為主要構念之研究，而國外研究僅偶見數篇關注在政治、部落民族或企業方面，因此研究者以校長部落領導各向度包括「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」和「共享組織文化」與教師組織承諾相關之研究，進行探討，敘述如下：

壹、校長部落領導之「建立核心價值」與教師組織承諾相關研究

洪幼齡（2006）以「國中校長領導力與教師組織承諾關係之研究」為題，採問卷調查法，其研究結果指出：1.不同個人背景之教師知覺國中校長領導力有顯著差異，但不同學校背景之教師知覺國中校長領導力則未達顯著差異；2.不同個人背景之教師知覺教師組織承諾有顯著差異；3.國中校長領導力和教師組織承諾呈中度正相關，並建議在校長方面掌握學校核心價值，追求卓越與創新，加強教師對學校的認同感。

黃麗純（2010）以「校長推動高中優質化輔助方案之轉型領導經驗-以關懷倫理為領導核心價值」為題，採個案研究法，其研究結果指出：1.校長啟動學校成員創新思維，實踐教育意義與價值；2.校長關心並激發學校成員高層次需求與潛能，使學校成員願意持續投入；3.校長的身教與不求回饋使他人認同關懷價值。

綜合上述，根據過去的研究，我們可以得知，校長應適度運用部落領導中的「建立核心價值」，來引導組織的目標與成員的行為，凝聚團體的共識感，使教師提高對學校組織承諾，並願意為學校事務及學生教學來努力，使學校朝向更美好的未來發展。

貳、校長部落領導之「凝聚崇高理想」與教師組織承諾相關研究

范熾文（2002）以「國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究」為題，採問卷調查法，其研究結果指出：研究指出國小校長使用轉型、互易領導與教師組織承諾之間有密切關係，並建議在校長方面能塑造學校未來願景，

引導成員努力方向以及引進企業管理理念，提昇學校競爭力。

吳翎綺（2006）以「國民小學校長變革領導與教師組織承諾之研究」為題，採問卷調查法，其研究結果指出：若校長能有效使用變革領導的「共築學校願景」，將提高教師組織承諾的「組織認同」程度。

綜合上述，根據過去的研究，我們可以得知，一個學校最重要的是崇高理想或願景，而理想或願景是靠校長及整個學校團隊共同凝聚的。要提高教師組織承諾，校長可運用部落領導之「凝聚崇高理想」著手，引導成員的努力方向，進而提高組織成員的認同度。

參、校長部落領導之「組織運作團隊」與教師組織承諾相關研究

汪良宏（2008）以「國民小學校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢關係之研究」為題，採問卷調查法，其研究結果指出：校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢之間有密切關係，並建議在校長方面選用優秀人才來組織教育團隊，結合各種資源來創造最佳效能。

林淑娟（2005）以「人際效能與衝擊影響力對團隊領導效能影響之研究」為題，採問卷調查法，其研究結果指出：人際效能對於團隊領導效能有正向且顯著的影響，其中又以組織承諾對人際效能的顯著性最高，意即當領導者越能協助部屬認同公司、提高其組織承諾，則部屬之工作滿足就越高。由此可推論，領導者的團隊領導效能和組織承諾是相互影響的。

綜合上述，根據過去的研究，我們可以得知，除了建立核心價值及凝聚崇高理想外，校長還要適當運用部落領導中的「組織運作團隊」，來運作整個學校行政團隊，而成員的組織承諾與團隊運作的整體效能更是相輔相成，若能適當促使成員合作共事，則彼此間人際互動關係亦能增強對組織的承諾。

肆、校長部落領導之「共享組織文化」與教師組織承諾相關研究

曾熾儒（2012）以「國民中學學校混沌現象、組織文化與組織承諾相關之研究」為題，採問卷調查法，其研究結果指出：營造良好學校組織文化有助於提

升組織承諾及組織認同程度。

吳春明（2008）以「國民小學校長文化領導與教師組織認同關係之研究」為題，採問卷調查法，其研究結果指出：1.校長文化領導與教師組織認同具顯著正相關；2.校長文化領導對教師組織認同有顯著預測力。

綜合上述，根據過去的研究，我們可以得知，校長若營造良好學校組織氣氛，形塑共享的組織文化，不但能提升教師對組織的認同，也能進而提高組織運作之效能，使得組織更容易達到其崇高理想或願景。

綜論，根據過去的研究，校長部落領導各向度包括「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」和「共享組織文化」與教師組織承諾之相關研究大多以問卷調查法進行，且校長部落領導各向度與教師組織承諾間皆有關係。然而，國民小學校長整體部落領導與教師組織承諾是否具有相關性，值得深入探究。因此，本研究先探討國民小學校長部落領導各向度之內涵，接著分析國民小學校長部落領導各向度對教師組織承諾的預測力和影響情形。



第三章 研究設計與實施

本章旨在說明研究設計與實施，共分為五節闡述，第一節為研究架構，第二節為研究對象，第三節為研究工具，第四節為研究實施程序，第五節為資料處理與分析。茲分述如下：

第一節 研究架構

本研究以「部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例」為主題進行研究，前章以文獻探討，作為本研究的理論基礎，形成研究架構（詳見圖 3-1）。

本研究架構包含背景變項、國民小學校長部落領導變項以及國民小學教師組織承諾變項。其中，背景變項探討「性別」、「年齡」、「最高學歷」、「服務年資」、「現任職務」、「學校規模」及「學校位置」，茲分述如下：

- (一) 性別：包括男性和女性，共兩項。
- (二) 年齡：分為 30 歲（含）以下、31-40 歲、41-50 歲、51 歲（含）以上，共四項。
- (三) 最高學歷：分為專科（含師專）、大學（含師院）、碩士、博士，共四項。
- (四) 服務年資：分為 5 年以下、6-10 年、11-15 年、16-20 年、21 年以上，共五項。
- (五) 現任職務：分為處室主任和處室組長，共兩項。
- (六) 學校規模：分為 12 班（含）以下、13-24 班、25-48 班、49 班（含）以上，共四項。
- (七) 學校位置：臺北市、新北市、基隆市、桃園縣，共四項。

再者，在國民小學校長部落領導變項共分為「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」等四大向度；在國民小學教師組織承諾變項共分為「努力意願」、「組織認同」及「留職傾向」等三大向度。

為瞭解上述三者變項間的關係，本研究進行下列之研究：

- 一、瞭解國民小學校長部落領導之內涵及現況。
- 二、瞭解國民小學教師組織承諾之內涵及現況
- 三、分析不同背景變項的國小教師在國民小學校長部落領導及國民小學教師組織承諾上所知覺之差異情形。
- 四、探討國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾的關係。
- 五、分析國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾的預測情形。
- 六、探討國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾的影響情形。

茲將本研究之研究架構呈現如圖 3-1:





圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究對象

為瞭解國民小學現場教師對於本研究主題的實際想法和意見，研究者編製研究問卷進行調查，以求結合理論與實務。本節主要說明專家意見調查對象、預試問卷調查對象與正式問卷調查對象。

壹、專家意見調查對象

本研究之專家欲擬請以本研究主題相關領域之實務現場專家共八位，作為專家意見調查對象，調查對象如表 3-1 所示。

表 3-1

參與專家意見調查之專家名單

姓名	現任職務	專長
吳春助	臺北市延平國小主任	組織文化、知識領導
吳金樹	新北市豐年國小主任	教師評鑑、教師壓力管理
胡英健	基隆市仁愛國小校長	學校經營、品牌管理
徐韶佑	新北市新和國小主任	轉型領導、教師服務士氣
張文宏	臺北市仁愛國小校長	學校經營、組織文化
莊明達	臺北市大直國小校長	學校經營、社區營造
許哲銘	新北市德音國小主任	學校經營、校長專業發展
蔡文杰	新北市昌隆國小校長	學校經營、校長領導行為

註：上述專家按姓氏筆劃排序

貳、預試問卷調查對象

本研究以臺北市、新北市、基隆市與桃園縣現任公立國民小學教師（擔任教務處、學務處、總務處及輔導室之主任及組長）為預試問卷調查研究對象。依據前列四縣市政府教育局編制 100 學年度國民小學名冊，統計出各國民小學學校總校數後，依分層隨機抽樣的方式，抽取臺北市 29 人、新北市 26 人、基隆市 20 人及桃園縣 17 人，共計 92 位國民小學之主任及組長為研究樣本，研究者以隨機

抽樣的方式，作為發放問卷之對象。回收問卷份數 59 份，回收率為 64%，可用問卷 51 份，可用率 55%，預試問卷回收情形及基本資料統計詳如表 3-2、3-3。

表 3-2

預試問卷回收情形統計表

學校名稱	抽樣份數	回收份數	回收率	可用份數	可用率
臺北市	29	17	59%	15	52%
新北市	26	18	69%	16	62%
基隆市	20	9	45%	7	35%
桃園縣	17	15	88%	13	76%
總數	92	59	64%	51	55%

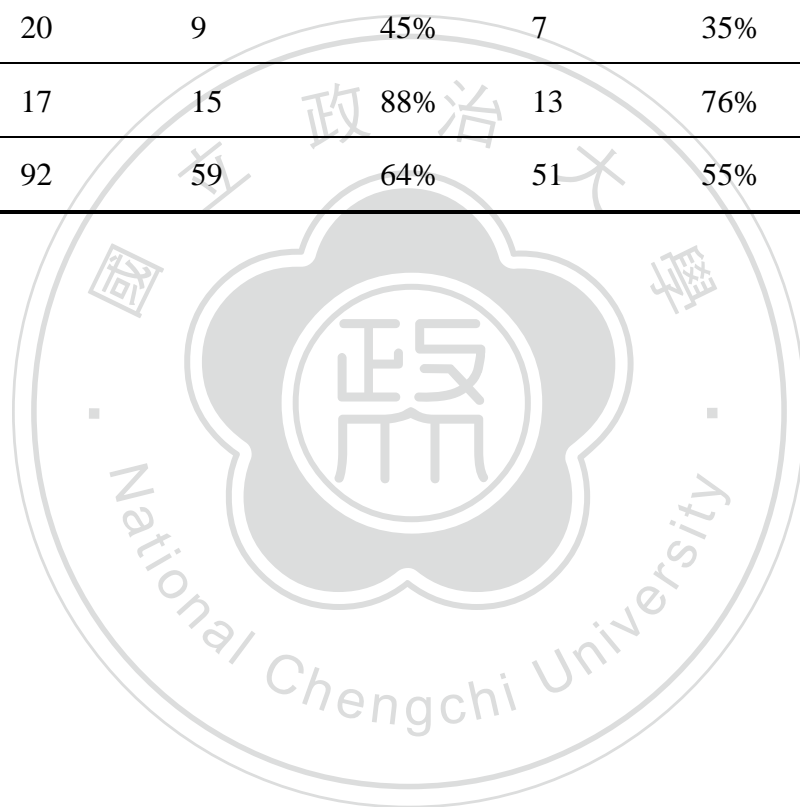


表 3-3

預試問卷調查樣本基本資料

項目	組別	人數	百分比(%)	總人數
性別	男性	12	23.5%	51 人
	女性	39	76.5%	
年齡	30 歲 (含) 以下	1	2.0%	
	31-40 歲	20	39.2%	
	41-50 歲	27	52.9%	
	51 歲 (含) 以上	3	5.9%	
最高學歷	專科 (含師專)	2	3.9%	
	大學 (含師院)	22	43.1%	
	碩士	26	51.0%	
	博士	1	2.0%	
服務年資	5 年以下	1	2.0%	
	6-10 年	7	13.7%	
	11-15 年	12	23.5%	
	16-20 年	13	25.5%	
	21 年以上	18	35.3%	
現任職務	處室主任	19	37.3%	
	處室組長	32	62.7%	
學校規模	12 班 (含) 以下	9	17.6%	
	13-24 班	1	2.0%	
	25-48 班	39	76.5%	
	49 班(含)以上	2	3.9%	
學校位置	臺北市	14	27.4%	
	新北市	18	35.3%	
	基隆市	8	15.7%	
	桃園縣	11	21.6%	

參、正式問卷調查對象

本研究以臺北市、新北市、基隆市與桃園縣現任公立國民小學教師（擔任教務處、學務處、總務處及輔導室之主任及組長）為正式問卷調查研究對象。依據前列四縣市政府教育局編制 100 學年度國民小學名冊，統計出各國民小學學校總校數後，依分層比例隨機抽樣的方式，先按照區域分層，再依照學校規模大小比例隨機抽樣，抽取臺北市 157 人、新北市 174 人、基隆市 43 人及桃園縣 188 人，共計 562 位國民小學之教師為研究樣本，由研究者以隨機抽樣的方式，作為發放正式問卷之對象。

依照學校規模之大小各校抽取的樣本數不同，最大型學校（49 班(含)以上）抽取 14 份問卷，大型學校（25-48 班）抽取 12 份問卷，中型學校（13-24 班）抽取 8 份問卷以及小型學校（12 班（含）以下）抽取 4 份問卷。回收問卷份數 367 份，回收率為 65%，可用問卷 353 份，可用率 63%，正式問卷回收情形及基本資料統計詳如表 3-4、3-5。

表 3-4

正式問卷回收情形統計表

學校名稱	抽樣份數	回收份數	回收率	可用份數	可用率
臺北市	157	86	55%	82	52%
新北市	174	96	55%	92	53%
基隆市	43	42	98%	42	98%
桃園縣	188	143	76%	137	73%
總數	562	367	65%	353	63%

表 3-5

正式問卷調查樣本基本資料

項目	組別	人數	百分比(%)	總人數
性別	男性	154	43.6%	353 人
	女性	199	56.4%	
年齡	30 歲 (含) 以下	21	5.9%	
	31-40 歲	179	50.7%	
	41-50 歲	127	36.0%	
	51 歲 (含) 以上	26	7.4%	
最高學歷	專科 (含師專)	7	2.0%	
	大學 (含師院)	176	49.9%	
	碩士	167	47.3%	
	博士	3	.8%	
服務年資	5 年以下	23	6.5%	
	6-10 年	83	23.5%	
	11-15 年	99	28.0%	
	16-20 年	69	19.5%	
	21 年以上	79	22.4%	
現任職務	處室主任	104	29.5%	
	處室組長	249	70.5%	
學校規模	12 班 (含) 以下	41	11.6%	
	13-24 班	54	15.3%	
	25-48 班	158	44.8%	
	49 班(含)以上	100	28.3%	
學校位置	臺北市	82	23.2%	
	新北市	92	26.1%	
	基隆市	42	11.9%	
	桃園縣	137	38.8%	

第三節 研究工具

本研究用以蒐集資料之研究工具有二，在部落領導方面，由研究者編製「國民小學校長部落領導調查問卷」加以施測，在組織承諾方面，以邱馨儀（1995）所編製之「國民小學教師組織承諾調查問卷」為調查工具，進行問卷調查。前者問卷係透過文獻探討建構研究向度編製而成，後者係以邱馨儀（1995）所編製之國民小學教師組織承諾調查問卷，之後進行專家意見調查及預試問卷分析，修訂編製成正式研究問卷，茲將研究工具的發展過程說明如下：

壹、「國民小學校長部落領導調查問卷」之編製

茲將本研究的「國民小學校長部落領導調查問卷」之問卷之架構、專家意見調查、問卷填答與計分、進行預試與統計分析及編製正式問卷等內容歸納如下。

一、問卷之架構

本問卷架構根據 Dave, John & Halee(2008)所提出的部落領導為依據，分析部落領導的理論基礎，進而發展出「國民小學校長部落領導調查問卷」，包括以下之向度（一）「建立核心價值」：校長能建立及運用共享的價值觀來運作學校或與教師一起完成學校任務（二）「凝聚崇高理想」：校長會以某種行動去建立願景，以實現某種未來境界（崇高理想）的一種過程（三）「組織運作團隊」：校長會組織成三人以上的行政團隊運作，以達成學校所訂定的目標或轉化崇高理想願景加以實踐之（四）「共享組織文化」：校長是以價值觀為中心，形塑有效能的學校組織文化，並與學校成員共享之等層面，如下表 3-6 所示，問卷內容詳見表 3-7。

表 3-6

國民小學校長部落領導調查問卷之分析表

分量表	題號	題數
建立核心價值	第 1~8 題	8 題
凝聚崇高理想	第 9~16 題	8 題
組織運作團隊	第 17~24 題	8 題
共享組織文化	第 25~32 題	8 題
共計		32 題

表 3-7

國民小學校長部落領導調查問卷內容

向度一：建立核心價值
1. 我很清楚本校的核心價值。 2. 學校活動會融入本校的核心價值。 3. 校長曾與教師同仁共同討論本校的核心價值。 4. 本校會在學校網站上宣傳學校的核心價值。 5. 校長會致力實踐本校的核心價值。 6. 在教學時，校長會鼓勵教師落實學校的核心價值。 7. 不論在計畫或執行，校長都會鼓勵行政人員以學校核心價值為導向。 8. 在公開場合時，校長會以有形或無形的方式宣傳本校的核心價值。
向度二：凝聚崇高理想
9. 學校的崇高理想是可行的。 10. 校長會將本校的崇高理想加以實踐。 11. 你對於本校所訂定的崇高理想是認同。 12. 學校的崇高理想是可以被檢視、被修正的。 13. 校長在凝聚學校崇高理想時，會考慮成員的個人需求。 14. 校長會透過定期的校務簡報，強化教師對於學校的崇高理想之內涵的理解。 15. 校長會透過討論或會議的方式，凝聚教師對學校崇高理想的共識。 16. 校長可以將學校的崇高理想，轉化成校務發展中長程計畫之具體目標。
向度三：組織運作團隊
17. 校長知道如何來促進團隊間成員的彼此合作。 18. 校長會營造良好的團隊互動氣氛。 19. 遇到難題時，校長會傾向以團隊合作的方式。 20. 校長相信團隊中每一位成員的能力。 21. 校長會清楚設立本團隊預定達成的目標。 22. 校長在團隊中既是領導者，也是參與者。 23. 校長會以不同方式激勵團隊成員的士氣。 24. 開會時，校長會以團隊共同討論的結果為依歸。
向度四：共享組織文化
25. 我瞭解校內存有的口號或標語。 26. 校長致力形塑有效能的組織文化。 27. 本校的組織文化非常顯而易見。 28. 本校的組織文化是以價值觀為中心而塑造的。 29. 本校的組織文化是以崇高理想為目標而形塑的。 30. 我樂於享受本校的組織文化。 31. 我很認同本校的組織文化。 32. 我認為本校的組織文化是優良的。

二、專家意見調查

本研究問卷初稿編製完成後，為使問卷更有效性，研究者經指導教授之推薦進行專家意見調查，根據八位專家對問卷中用詞或語意不清，分類不適當或其他任何修正意見的題目加以修改，以建立專家內容效度，詳見附錄四。綜合專家意見，修正初稿缺失並潤飾文字後，確定問卷題目，除其中一位專家給予各向度整體意見建議（無勾選），無法量化外，其他詳見表 3-8。



表 3-8

國民小學校長部落領導調查問卷之專家內容效度分析

向 度	題 號	適合		修正後適合		刪除		分析結果
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	
建 立 核 心 價 值	1	7	100%	0	0	0	0	保留
	2	7	100%	0	0	0	0	保留
	3	7	100%	0	0	0	0	保留
	4	7	100%	0	0	0	0	保留
	5	6	86%	0	0	1	14%	保留
	6	5	71%	2	29%	0	0	保留
	7	5	71%	2	29%	0	0	保留
	8	5	71%	2	29%	0	0	保留
凝 聚 崇 高 理 想	1	6	86%	1	14%	0	0	保留
	2	7	100%	0	0	0	0	保留
	3	4	57%	3	43%	0	0	保留
	4	7	100%	0	0	0	0	保留
	5	7	100%	0	0	0	0	保留
	6	7	100%	0	0	0	0	保留
	7	7	100%	0	0	0	0	保留
	8	7	100%	0	0	0	0	保留
組 織 運 作 團 隊	1	6	86%	1	14%	0	0	保留
	2	7	100%	0	0	0	0	保留
	3	3	43%	4	57%	0	0	保留
	4	7	100%	0	0	0	0	保留
	5	7	100%	0	0	0	0	保留
	6	6	86%	0	0	1	14%	保留
	7	7	100%	0	0	0	0	保留
	8	6	86%	1	14%	0	0	保留
共 享 組 織 文 化	1	6	86%	1	14%	0	0	保留
	2	7	100%	0	0	0	0	保留
	3	5	72%	1	14%	1	14%	保留
	4	6	86%	1	14%	0	0	保留
	5	6	86%	1	14%	0	0	保留
	6	5	72%	1	14%	1	14%	保留
	7	7	100%	0	0	0	0	保留
	8	7	100%	0	0	0	0	保留

三、問卷填答與計分

本研究問卷之填答方式係採李克特式 (Likert-type) 的六點式調查問卷，根據受試者的實際知覺與實際現況的符合程度進行填答，受試者從非常符合到非常不符合 6-5-4-3-2-1 中，在適當的數字上圈選，計分方式係按 6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，調查問卷的得分越高者，即代表受試者對該向度所知覺的程度越高，各項分別計分後，最後計算國民小學校長部落領導調查問卷各因素之得分，得分越高者，代表教師知覺校長運用部落領導的情形越佳，反之則越低。

四、進行預試與統計分析

本預試問卷共計抽取樣本 92 人，回收預試問卷份數為 59 份，實際可用預試問卷為 51 份，回收率為 64%，可用率為 55%。預試問卷回收後，隨即進行資料整理與統計分析，以考驗量表的信效度。茲針對本研究的「國民小學校長部落領導調查問卷」進行以下分析：

1. 各題之決斷值(CR):以瞭解調查問卷各題之鑑別度。
2. 因素分析:以確認解釋變異量、因素個數、題目所屬之向度等。
3. 信度分析: 透過 Cronbach's α 係數，探討各向度之內部一致性。

(一)「國民小學校長部落領導調查問卷」各題決斷值 (CR) 之分析

本調查問卷主要以文獻分析，再透過專家意見調查分析加以修改編製而成，考驗「國民小學校長部落領導調查問卷」各題決斷值 (CR)，以瞭解調查問卷各題之鑑別度。一般在進行 t 檢定時，為了避免過度拒絕的問題發生，約略的標準可以設定在 ≥ 3 ，以表示具有良好的鑑別度，內容詳如表 3-9 所示。由表 3-9 可知，「國民小學校長部落領導調查問卷」各題的決斷值(CR)係數皆 ≥ 4 以上，且介於 4.840~9.229 之間，顯示問卷鑑別度良好，因此保留所有題項。

(二)因素分析

經過前述各題之決斷值(CR)後，未有決斷值 ≤ 3 的題目，因此針對所有題目進行因素分析。本研究進行以因素分析，主要目的是探討「國民小學校長部落領導調查問卷」之因素解釋量及各題之因素負荷量大小，以作為選題之參考，並瞭解預試問卷的建構效度是否良好。本研究採主成份分析法，運用最大變異法，並於 eigenvalue 值 ≥ 1 為選取因素參考標準。

本研究針對「國民小學校長部落領導調查問卷」進行因素分析，刪除因素負荷量 $\leq .55$ 以及不適合的題目，包括第 5、7、8、21、24、25、26、29 題，共刪除 8 題，保留 24 題，並取出 4 個因素，解釋總變異量為 80.821%。茲因素分析結果如表 3-10 所示，而各因素結果與內容分析如下所述：

1. 因素一：包括 1、2、3、4、6，共計 5 題，因素負荷量介於 .582~.822，分析題目命名為「建立核心價值」，其特徵值(eigenvalue)為 1.000，可解釋「國民小學校長部落領導調查問卷」達 4.168%。
2. 因素二：包括 9、10、11、12、14 題，共計 5 題，因素負荷量介於 .570~.710，分析題目命名為「凝聚崇高理想」，其特徵值 (eigenvalue)為 1.525，可解釋「國民小學校長部落領導調查問卷」達 6.355%。
3. 因素三：包括 13、15、16、17、18、19、20、22、23 題，共計 9 題。其中第 13、15、16 題因採用主成份分析法，依照因素負荷量大小，將此三題歸到因素三，因素負荷量介於 .586~.861，分析題目命名為「組織運作團隊」，其特徵值 (eigenvalue)為 14.694，可解釋「國民小學校長部落領導調查問卷」達 61.224%。
4. 因素四：包括 27、28、30、31、32 題，共計 5 題，因素負荷量介於 .613~.878，分析題目命名為「共享組織文化」，其特徵值 (eigenvalue)為 2.178，可解釋「國民小學校長部落領導調查問卷」達 9.074%。

(三)信度分析

本研究進行信度分析(Reliability Analysis)，主要目的在探討「國民小學校長部落領導調查問卷」各因素與總量表的內部一致性及單題刪減後各因素 Cronbach's α 係數減損大小，以作為選題之參考，並瞭解預試問卷的信度是否良好。由表 3-11 可知，「國民小學校長部落領導調查問卷」總量表之 Cronbach's α 係數達.972，各向度的 Cronbach's α 係數.913、.914、.957、.943。唯，因素二「凝聚崇高理想」層面，第 14 題-校長會透過定期的校務簡報，強化教師對於本校的崇高理想願景的理解之刪題後 Cronbach's α 係數為.919 大於「凝聚崇高理想」層面 Cronbach's α 係數為.914，因此刪除此題目。整體而言，本量表及其各向度的內部一致性高，信度極佳。

五、編製正式問卷

本研究根據前述的預試問卷分析結果，針對「國民小學校長部落領導調查問卷」選取四個因素，共 23 題，編製成研究工具「國民小學校長部落領導調查問卷」之正式問卷，詳如附錄三所示。

表 3-9

「國民小學校長部落領導調查問卷」各題決斷值 (CR) 之分析摘要表

題號	題目內容	決斷值 (CR)	結果
1	我很清楚本校的核心價值。	5.899	保留
2	學校活動會融入本校的核心價值。	5.557	保留
3	校長曾與教師同仁共同討論本校的核心價值。	6.708	保留
4	本校會在學校網站上宣傳本校的核心價值。	4.840	保留
5	校長會致力實踐本校的核心價值。	6.614	保留
6	校長會鼓勵教師在教學時落實本校的核心價值。	8.388	保留
7	校長會鼓勵行政人員不論在計畫或執行時，都以本校核心價值為導向。	9.229	保留
8	校長在公開場合時，會以有形或無形的方式宣傳本校的核心價值。	7.714	保留
9	本校會建立專屬的崇高理想願景。	6.548	保留
10	校長會將本校的崇高理想願景加以實踐。	7.977	保留
11	你對於本校所共同凝聚的崇高理想願景是認同的。	6.857	保留
12	本校的崇高理想願景是可以被檢視、被修正的。	5.578	保留
13	校長在凝聚本校崇高理想願景時，會考慮成員的個人需求。	6.708	保留
14	校長會透過定期的校務簡報，強化教師對於本校的崇高理想願景的理解。	5.788	保留
15	校長會透過討論或會議的方式，凝聚教師對學校崇高理想的共識。	7.415	保留
16	校長可以將本校的崇高理想願景，轉化成校務發展中長程計畫之具體目標。	7.854	保留
17	校長明瞭如何來促進本校團隊成員彼此之間的合作。	5.547	保留
18	校長會營造本校團隊良好的互動氣氛。	5.189	保留
19	本校校長會傾向以團隊合作的方式解決難題。	6.650	保留
20	校長相信本校團隊中每一位成員的能力。	5.339	保留
21	校長會清楚設立本校團隊預定達成的目標。	5.159	保留
22	校長在本校團隊中既是領導者，也是參與者。	6.366	保留
23	校長會以不同方式激勵本校團隊成員的士氣。	5.757	保留
24	校長在主持開會時，會以本校團隊共同決議的結果為依歸。	6.515	保留
25	我明瞭本校既存的教育口號或標語。	5.150	保留
26	本校校長致力形塑有效能的組織文化。	6.171	保留
27	本校的組織文化淺顯而容易體會。	6.347	保留
28	本校的組織文化是以教育價值觀為中心塑造的。	5.852	保留
29	本校的組織文化是以崇高理想願景為目標形塑的。	7.250	保留
30	我很認同本校的組織文化。	6.946	保留
31	我樂於融入本校的組織文化。	6.375	保留
32	我認為本校的組織文化是優良的。	6.653	保留

表 3-10

「國民小學校長部落領導調查問卷」預試問卷之因素分析摘要表

題號	題目內容	因素一	因素二	因素三	因素四
1	我很清楚本校的核心價值。	.717			
2	學校活動會融入本校的核心價值。	.722			
3	校長曾與教師同仁共同討論本校的核心價值。	.698			
4	本校會在學校網站上宣傳本校的核心價值。	.822			
6	校長會鼓勵教師在教學時落實本校的核心價值。	.582			
9	本校會建立專屬的崇高理想願景。		.642		
10	校長會將本校的崇高理想願景加以實踐。		.710		
11	你對於本校所共同凝聚的崇高理想願景是認同的。		.672		
12	本校的崇高理想願景是可以被檢視、被修正的。		.570		
14	校長會透過定期的校務簡報，強化教師對於本校的崇高理想願景的理解。		.600		
13	校長在凝聚本校崇高理想願景時，會考慮成員的個人需求。			.586	
15	校長會透過討論或會議的方式，凝聚教師對學校崇高理想的共識。			.590	
16	校長可以將本校的崇高理想願景，轉化成校務發展中長程計畫之具體目標。			.631	
17	校長明瞭如何來促進本校團隊成員彼此之間的合作。			.833	
18	校長會營造本校團隊良好的互動氣氛。			.861	
19	本校校長會傾向以團隊合作的方式解決難題。			.784	
20	校長相信本校團隊中每一位成員的能力。			.826	
22	校校長在本校團隊中既是領導者，也是參與者。			.748	
23	校長會以不同方式激勵本校團隊成員的士氣。			.790	
27	本校的組織文化淺顯而容易體會。				.663
28	本校的組織文化是以教育價值觀為中心塑造的。				.613
30	我很認同本校的組織文化。				.846
31	我樂於融入本校的組織文化。				.878
32	我認為本校的組織文化是優良的。				.751
題數		5	5	9	5
特徵值(eigenvalue)		1.000	1.525	14.694	2.178
解釋總變異量				80.821%	

表 3-11

「國民小學校長部落領導調查問卷」預試問卷之信度分析摘要表

向度	題號	題目內容	校正後 總相關	刪題後 α 係數	向度 α 係數
建立 核 心 價 值	1	我很清楚本校的核心價值。	.807	.889	.913
	2	學校活動會融入本校的核心價值。	.793	.890	
	3	校長曾與教師同仁共同討論本校的核心價值。	.793	.890	
	4	本校會在學校網站上宣傳本校的核心價值。	.710	.908	
	6	校長會鼓勵教師在教學時落實本校的核心價值。	.796	.889	
凝 聚 崇 高 理 想	9	本校會建立專屬的崇高理想願景。	.783	.895	.914
	10	校長會將本校的崇高理想願景加以實踐。	.937	.865	
	11	你對於本校所共同凝聚的崇高理想願景是認同的。	.782	.895	
	12	本校的崇高理想願景是可以被檢視、被修正的。	.752	.901	
	14	校長會透過定期的校務簡報，強化教師對於本校的崇高理想願景的理解。	.683	.919	
組 織 運 作 團 隊	13	校長在凝聚本校崇高理想願景時，會考慮成員的個人需求。	.748	.956	.957
	15	校長會透過討論或會議的方式，凝聚教師對學校崇高理想的共識。	.792	.954	
	16	校長可以將本校的崇高理想願景，轉化成校務發展中長程計畫之具體目標。	.830	.952	
	17	校長明瞭如何來促進本校團隊成員彼此之間的合作。	.871	.950	
	18	校長會營造本校團隊良好的互動氣氛。	.834	.952	
	19	本校校長會傾向以團隊合作的方式解決難題。	.791	.955	
	20	校長相信本校團隊中每一位成員的能力。	.888	.950	
	22	校校長在本校團隊中既是領導者，也是參與者。	.821	.953	
	23	校長會以不同方式激勵本校團隊成員的士氣。	.882	.950	
共 享 組 織 文 化	27	本校的組織文化淺顯而容易體會。	.790	.941	.943
	28	本校的組織文化是以教育價值觀為中心塑造的。	.788	.940	
	30	我很認同本校的組織文化。	.903	.920	
	31	我樂於融入本校的組織文化。	.891	.922	
	32	我認為本校的組織文化是優良的。	.868	.926	

貳、「國民小學教師組織承諾調查問卷」之編製

茲將本研究的「國民小學教師組織承諾調查問卷」之問卷之架構、問卷填答與計分、進行統計分析（信度分析）等內容歸納如下。

一、問卷之架構

本問卷架構以組織行為學者 Porter, L.W.、Steers, R.M.、Mowday, R.T.、Boulian, P. V. 於 1974 年發展「組織承諾量表」(Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 Porter, et al. OCQ) 之觀點為主要依據, 其認為組織承諾是個人對某一特定組織的認同與投入的程度 (邱馨儀, 1995)。其內容向度包括 (一)「努力意願」: 教師願意付出一己之力為學校及學生的利益而努力 (二)「組織認同」: 教師對學校的目標、願景或價值觀有認同感 (三)「留職傾向」: 教師希望繼續留在原學校任職的一種態度或傾向的程度, 如下表 3-12。問卷內容詳見表 3-13。

表 3-12

國民小學教師組織承諾調查問卷之分析表(邱馨儀編)

分量表	原量表題號	題數
努力意願	第 1、4、7、10、13、16、18、19、20 題	9 題
組織認同	第 2、5、8、11、14、17 題	6 題
留職傾向	第 3、6、9、12、15 題	5 題
共計		20 題

表 3-13

國民小學教師組織承諾調查問卷內容(邱馨儀編)

向度一：努力意願
1.為改善本校的績效，我願意追求更新更好的知能。 2.為配合本校的要求，我願意付出更多的時間和精神。 3.我願意專注於自己的工作，為學校犧牲奉獻。 4.為了本校的發展，我願意接受學校指派給我的任何工作， 5.為使本校校務順利推展，我願意付出額外的努力。 6.為取得本校師生的敬重，我願意努力工作。 7.努力教學與認真工作，是我對本校最好的回報。 8.我非常關心本校的未來發展。 9.對於學校的行政與教學措施，我能主動努力地配合。
向度二：組織認同
10.本校強調的經營理念，和我自己的價值觀相類似。 11.我會對我的朋友說：本校是一所相當理想的學校。 12.到目前為止，本校是我所服務過學校中最好的一所。 13.對本校的前途，我深具信心。 14.在本校服務，可以使我充分發揮自己的能力。 15.我很慶幸當年可以選擇到本校服務。
向度三：留職傾向
16.下課後，我恨不得趕快回家。 17.我當初決定來本校服務，顯然是一件錯誤的選擇。 18.在本校服務，我覺得毫無成就感。 19.長期待在本校服務，對我並沒有太大的好處。 20.在無法同意本校的教育作風下，我會主動調離本校，

二、問卷填答與計分

原量表採用 Likert 五點量表，然而因考量同一份問卷量表填答的一致性、精確度及變異數等方面因素，故而將原量表改為 Likert 六點量表方式填答，根據受試者的實際知覺與實際現況的符合程度進行填答，受試者從非常符合到非常不符合 6-5-4-3-2-1 中，在適當的數字上圈選，計分方式係按 6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，調查問卷的得分越高者，即代表受試者對該向度所知覺的程度越高，各項分別計分後，最後計算國民小學教師組織承諾調查問卷各因素之得分，得分越高代表教師組織承諾越高。

三、進行統計分析（信度分析）

為了探討本調查問卷的內在結構是否良好，因此考驗「國民小學教師組織承諾調查問卷」各向度與總量表之內在相關，以下茲分述原問卷之信度以及本次預試之信度。

（一）問卷信度

本問卷經邱馨儀（1995）以 205 位公立國民小學教師進行調查分析，以信度分析考驗「國民小學教師組織承諾關係量表」各向度與總量表的內部一致性，發現總量表之 Cronbach's α 係數高達.9381，各向度的 α 係數分別為.9379、.9005、.8254，顯示此量表內部一致性均高，信度佳，詳見表 3-14 所示。

表 3-14

邱馨儀（1995）國民小學教師組織承諾調查問卷之信度分析

向度面	努力意願	組織認同	留職傾向	總量表
α 係數	.9379	.9005	.8254	.9381
題數	9 題	6 題	5 題	20 題

（二）本研究預試結果之信度

本研究於 2012 年 4 月調查 92 位公立國民小學教師，信度方面採用 Cronbach's α 係數來考驗各題目的內部一致性，係數越大表示試題內部一致性越高。本研究求得三個分量表的信度，並瞭解預試問卷一致性與穩定性。由表 3-15 可知，「國民小學教師組織承諾調查問卷」總量表之 Cronbach's α 係數達.947，各向度的 Cronbach's α 係數則分別為.928、.938、.866。整體而言，本量表及其各向度的內部一致性高，信度極佳。

表 3-15

「國民小學教師組織承諾調查問卷」預試問卷信度分析摘要表

向 度	題 號	題目內容	校正後 總相關	向度 α 係數
努 力 意 願	1	為改善本校的績效，我願意追求更新更好的知能。	.770	.928
	2	為配合本校的要求，我願意付出更多的時間和精神	.766	
	3	我願意專注於自己的工作，為學校犧牲奉獻	.760	
	4	為了本校的發展，我願意接受學校指派給我的任何工 作	.685	
	5	為使本校校務順利推展，我願意付出額外的努力	.785	
	6	為取得本校師生的敬重，我願意努力工作	.728	
	7	努力教學與認真工作，是我對本校最好的回報	.769	
	8	我非常關心本校的未來發展	.730	
	9	對於學校的行政與教學措施，我能主動努力地配合	.835	
	10	本校強調的經營理念，和我自己的價值觀相類似	.734	
組 織 認 同	11	我會對我的朋友說：本校是一所相當理想的學校	.856	.938
	12	到目前為止，本校是我所服務過學校中最好的一所	.856	
	13	對本校的前途，我深具信心	.829	
	14	在本校服務，可以使我充分發揮自己的能力	.787	
	15	我很慶幸當年可以選擇到本校服務	.847	
留 職 傾 向	16	下課後，我恨不得趕快回家	.623	.866
	17	我當初決定來本校服務，顯然是一件錯誤的選擇	.534	
	18	在本校服務，我覺得毫無成就感	.813	
	19	長期待在本校服務，對我並沒有太大的好處	.871	
	20	在無法同意本校的教育作風下，我會主動調離本校	.621	

第四節 研究實施程序

本研究之實施程序可分為計畫階段、實施階段及完成階段，詳見圖 3-2 所示：

壹、計畫階段

本研究在民國 100 年 8 月確定研究主題後，研究者即開始廣泛閱讀、收集及整理國內、外與部落領導、教師組織承諾相關研究主題之文獻，以求研究內容能完整、研究結果能更接近實際情況。在閱讀相關文獻後，便開始進行文獻探討，以作為本研究的之理論基礎，同時撰寫研究計畫，並根據文獻資料整理結果與指導教授進行討論，擬定本研究的目的、問題與研究架構。

貳、實施階段

在編製問卷方面，根據文獻探討的結果進行專家意見調查問卷之初稿。並以本研究主題之相關領域的學者專家共八名為專家意見調查之對象。回收後的專家初稿，依據學者專家對問卷中不合宜的用詞進行修改，並刪除不適合的題目。接著，進行預試問卷，以臺北市、新北市、基隆市及桃園縣四縣市之公立國民小學現任主任及組長為抽樣對象，採分層隨機抽樣的方式抽取臺北市、新北市、基隆市及桃園縣四縣市共 92 位主任及組長為預試樣本，進行預試問卷調查，經過問卷的發放、回收、整理與統計分析後，再進行修正與刪題形成正式問卷。正式問卷完成後，統計出各國民小學學校總校數後，依分層比例隨機抽樣的方式，先按照區域分層，再依照學校規模大小比例隨機抽樣，抽取臺北市 157 人、新北市 174 人、基隆市 43 人及桃園縣 188 人，共計 562 位國民小學之主任及組長為正問卷調查對象。隨後依據正式問卷回收後之統計分析結果，提出結論與建議，提供教育行政機關、國民小學校長及後續研究之參考。

肆、完成階段

本研究論文初稿完成後，再次與指導教師討論、修正，預計於 101 年 5

月完成論文撰寫，隨即提出正式論文口試申請，預定經論文口試委員及指導教授之建議與修正後，再進行論文印刷工作。本研究論文之實施程序如圖 3-2。

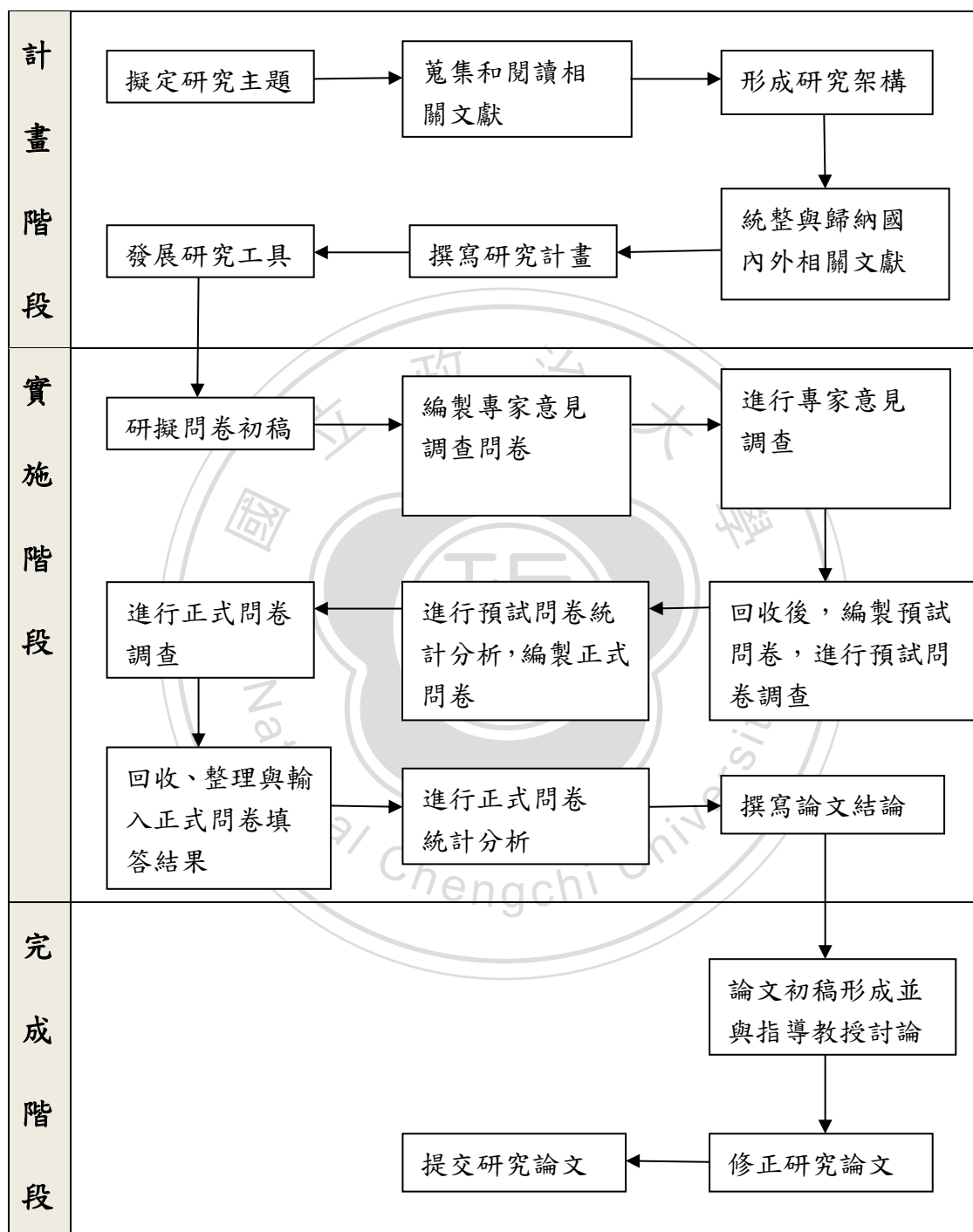


圖 3-2 研究實施程序流程圖

第五節 資料處理與分析

本節主要說明研究資料的處理與分析，將問卷調查所蒐集的資料，使用 SPSS18.0 和 LISREL8.71 統計套裝軟體進行統計分析，茲分述資料處理的步驟及統計處理的方法如下：

壹、資料處理

本研究之問卷填答方式採用李克特式 (Likert-type) 的六點量表，根據受試者實際知覺的現況進行填答，分別為 6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，問卷得分愈高，代表受試者在該向度所知覺的情況越明顯。

問卷回收後，便進行問卷編碼動作，利用 SPSS18.0 和 LISREL8.71 統計套裝軟體進行統計分析，解釋該資料分析的結果，以回答本研究之待答問題。本研究經專家意見調查及預試問卷調查後，編製成正式問卷，並經過正式問卷回收後，按照下列步驟進行初步資料之整理：

- 一、**資料檢核**：將正式問卷回收後，即一一檢查每份問卷的填答狀況，如有資料不全或漏答者，一律以廢卷處理，不予採用。
- 二、**資料編碼**：資料檢核後，對每份有效問卷進行編碼動作，並將每份問卷建檔儲存、備份於電腦和硬碟中，預防遺失，且有利後續的統計分析工作。
- 三、**資料確認**：將有效問卷編碼輸入電腦後，即仔細核對每份問卷的正確性，俾使資料因人為而有所疏失。

貳、統計分析

針對預試問卷階段與正式問卷階段的資料處理、統計分析等內容闡述如下。

一、預試問卷階段

(一) 次數分配與百分比

此方法主要在於統計出預試問卷填答基本資料與問卷填答情形，以瞭解預試問卷的回收情形。

(二) 項目分析

項目分析的主要目的在求出預試問卷各題項之決斷值(CR)，以刪除未達顯著水準之題目。

(三) 因素分析

因素分析主要目的在於求出量表的建構效度，並嘗試以較少的重要因素，解釋大部分的原始變項變異量。

(四) 信度分析：

信度分析的主要目的在使預試問卷更具可靠性及穩定性，以瞭解本研究各量表之內部一致性的 Cronbach's α 係數。

二、正式問卷階段

(一) 描述統計分析

求出「部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例」正式施測結果的人數、標準差、平均數，以瞭解國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之現況。

(二) *t* 考驗

以受試者的性別和現任職務為自變項，「國民小學校長部落領導」、「國民小學教師組織承諾」之各分向度與總量表為依變項，使用 *t* 考驗瞭解不同性別和現任職務的國小教師在「國民小學校長部落領導」和「國民小學教師組織承諾」之各分向度與總量表的比較。

(三) 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) 及薛費法事後比較

以受試者的背景變項 (年齡、最高學歷、服務年資、學校規模、學校位置) 為自變項，「國民小學校長部落領導」、「國民小學教師組織承諾」之各分向度與總量表為依變項，進行單因子變異數分析，考驗不同背景變項的國小教師在「國民小學校長部落領導」和「國民小學教師組織承諾」之調查問卷各分向度及總量表的差異情形。若統計分析結果之 *F* 值達顯著水準，便以薛費法進行事後比較，以瞭解各組平均數之間的差異情形。

(四) 相關分析

本研究採用 Pearson 積差相關進行統計分析，以瞭解國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾總量表及其分向度之間的相關情形。

(五) 多元逐步迴歸分析

本研究以國民小學校長部落領導之各向度為預測變項，國民小學教師組織承諾總量表及各向度為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，以瞭解國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾是否具有預測力。

(六) 線性結構關係分析

以國民小學校長部落領導各向度（建立核心價值、凝聚崇高理想、組織運作團隊及共享組織文化）為前因變項時，即以國民小學教師組織承諾各向度（努力意願、組織認同及留職傾向）為後果變項，使用 LISREL8.71 統計套裝軟體進行 SEM 線性結構關係模式之探討，分析前因變項對後果變項彼此相互影響情形。

參、研究倫理

本研究採用問卷調查法進行研究，必須要注意研究倫理，凡涉及受試者本身之個人資料與隱私權之部分皆會嚴格遵守保密原則，因此問卷採用無記名方式進行，以保護受試者的權益。無論是問卷或資料必定親自加以整理、分析，不委由他人代行，確實遵守研究倫理守則。



第四章 研究結果與討論

本章旨在根據問卷調查所得之資料進行統計分析，以瞭解「部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例」之結果。本章共分五節：第一節旨在分析國民小學校長部落領導與教師組織承諾之現況；第二節旨在分析不同背景變項對國民小學校長部落領導與教師組織承諾之差異情形；第三節探討國民小學校長部落領導與教師組織承諾之相關分析；第四節在國民小學校長部落領導與教師組織承諾之預測分析；第五節為驗證本研究模式之適配度與影響力；第六節綜合討論。

第一節 國民小學校長部落領導與教師組織承諾之現況

本節以平均數、標準差分析整體國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾及其各向度之現況。

本研究工具「部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例調查問卷」採用李克特式(Likert-type)六點量表，問卷尺度由「非常符合」給予 6 分計、「大多符合」給予 5 分計、「有點符合」給予 4 分計、「有點不符合」給予 3 分計、「大多不符合」給予 2 分計、「非常不符合」給予 1 分計。其平均值介於 1.00~2.00 分表示其得分程度為「低」；平均值介於 2.01~3.00 分表示其得分程度為「中低」；平均值介於 3.01~4.00 分表示其得分程度為「中」；平均值介於 4.01~5.00 分表示其得分程度為「中高」；平均值介於 5.01~6.00 分表示其得分程度為「高」。

壹、國民小學校長部落領導之現況分析

國民小學校長部落領導調查問卷，計有「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」及「共享組織文化」四個向度，茲分述「國民小學校長部落領導調查問卷」之整體分析以及各層面現況分析。

一、「國民小學校長部落領導調查問卷」之整體分析

依據問卷填答之結果，國民小學教師在「國民小學校長部落領導調查問卷」中的填答情形如表4-1。由表4-1可知國民小學教師在「國民小學校長部落領導調查問卷」上所知覺校長部落領導總量表每題平均數為4.71，各向度的每題平均數介於4.69 和4.72 之間，得分高低依序為「組織運作團隊」最高；其次是「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」；「共享組織文化」最低。

表4-1

國民小學校長部落領導調查問卷之平均數、標準差摘要表

向度 名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數/ 題數	標準差/ 題數	排序
建立核心價值	5	353	23.53	4.568	4.71	0.91	2
凝聚崇高理想	4	353	18.80	3.641	4.70	0.91	3
組織運作團隊	9	353	42.51	8.030	4.72	0.89	1
共享組織文化	5	353	23.44	4.451	4.69	0.89	4
總量表	23	353	108.28	19.172	4.71	0.83	

二、「國民小學校長部落領導調查問卷」之各層面現況分析

(一)「建立核心價值」現況分析

國民小學教師在「建立核心價值」各題之得分情形如表 4-2。由該表顯示，各題平均數介於 4.64~4.76 之間，標準差為.892~1.132，其中以「我很清楚本校的核心價值」得分最高；其次分別是「學校活動會融入本校的核心價值」、「校長會鼓勵教師在教學時落實本校的核心價值」、「校長曾與教師同仁共同討論本校的核心價值」；至於「本校會在學校網站上宣傳本校的核心價值」得分最低。

表 4-2

國民小學教師在「建立核心價值」各題之平均數、標準差

問卷 題號	題目	人數	平均數	標準差	排序
1	我很清楚本校的核心價值。	353	4.76	.946	1
2	學校活動會融入本校的核心價值。	353	4.75	.892	2
3	校長曾與教師同仁共同討論本校的核心價值。	353	4.67	1.020	4
4	本校會在學校網站上宣傳本校的核心價值。	353	4.64	1.132	5
5	校長會鼓勵教師在教學時落實本校的核心價值。	353	4.71	1.039	3

(二)「凝聚崇高理想」現況分析

國民小學教師在「凝聚崇高理想」各題之得分情形如表 4-3。由該表顯示，各題平均數介於 4.68~4.72 之間，標準差為 .976~.995，其中以「本校的崇高理想願景是可以被檢視、被修正的」得分最高；其次分別是「本校會建立專屬的崇高理想願景」、「校長會將本校的崇高理想願景加以實踐」；至於「你對於本校所共同凝聚的崇高理想願景是認同的」得分最低。

表 4-3

國民小學教師在「凝聚崇高理想」各題之平均數、標準差

問卷 題號	題目	人數	平均數	標準差	排序
6	本校會建立專屬的崇高理想願景。	353	4.70	.989	2
7	校長會將本校的崇高理想願景加以實踐。	353	4.70	.995	2
8	你對於本校所共同凝聚的崇高理想願景是認同的。	353	4.68	.989	3
9	本校的崇高理想願景是可以被檢視、被修正的。	353	4.72	.976	1

(三)「組織運作團隊」現況分析

國民小學教師在「組織運作團隊」各題之得分情形如表 4-4。由該表顯示，各題平均數介於 4.47~4.90 之間，標準差為 .948~1.175，其中以「校長相信本校團隊中每一位成員的能力」得分最高；其次分別是「本校校長會傾向以團隊合作的方式解決難題」、「校長在本校團隊中既是領導者，也是參與者」、「校長會以不同方式激勵本校團隊成員的士氣」、「校長會營造本校團隊良好的互動氣氛」、「校長可以將本校的崇高理想願景，轉化成校務發展中長程計畫之具體目標」、「校長會透過討論或會議的方式，凝聚教師對學校崇高理想的共識」、「校長明瞭如何來促進本校團隊成員彼此之間的合作」；至於「校長在凝聚本校崇高理想願景時，會考慮成員的個人需求」得分最低。

表 4-4

國民小學教師在「組織運作團隊」各題之平均數、標準差

問卷題號	題目	人數	平均數	標準差	排序
10	校長在凝聚本校崇高理想願景時，會考慮成員的個人需求。	353	4.47	.974	9
11	校長會透過討論或會議的方式，凝聚教師對學校崇高理想的共識。	353	4.67	.972	7
12	校長可以將本校的崇高理想願景，轉化成校務發展中長程計畫之具體目標。	353	4.71	.987	6
13	校長明瞭如何來促進本校團隊成員彼此之間的合作。	353	4.63	1.058	8
14	校長會營造本校團隊良好的互動氣氛。	353	4.75	1.064	5
15	本校校長會傾向以團隊合作的方式解決難題。	353	4.82	.983	2
16	校長相信本校團隊中每一位成員的能力。	353	4.90	.948	1
17	校長在本校團隊中既是領導者，也是參與者。	353	4.81	1.175	3
18	校長會以不同方式激勵本校團隊成員的士氣。	353	4.76	1.061	4

(四)「共享組織文化」現況分析

國民小學教師在「共享組織文化」各題之得分情形如表 4-5。由該表顯示，各題平均數介於 4.64~4.73 之間，標準差為 .921~1.017，其中以「我樂於融入本校

的組織文化」得分最高；其次分別是「我認為本校的組織文化是優良的」、「我很認同本校的組織文化」、「本校的組織文化是以教育價值觀為中心塑造的」；至於「本校的組織文化淺顯而容易體會」得分最低。

表 4-5

國民小學教師在「共享組織文化」各題之平均數、標準差

問卷 題號	題目	人數	平均數	標準差	排序
19	本校的組織文化淺顯而容易體會。	353	4.64	.934	5
20	本校的組織文化是以教育價值觀為中心塑造的。	353	4.68	.921	4
21	我很認同本校的組織文化。	353	4.69	.971	3
22	我樂於融入本校的組織文化。	353	4.73	.946	1
23	我認為本校的組織文化是優良的。	353	4.70	1.017	2

貳、國民小學教師組織承諾之現況分析

國民小學教師組織承諾調查問卷，計有「努力意願」、「組織認同」及「留職傾向」三個向度，茲分述「國民小學教師組織承諾調查問卷」之整體分析以及各層面現況分析。

一、「國民小學教師組織承諾調查問卷」之整體分析

依據問卷填答之結果，國民小學教師在「國民小學教師組織承諾調查問卷」中的填答情形如表 4-6。由表 4-6 可知國民小學教師在「國民小學教師組織承諾調查問卷」上所知覺教師組織承諾總量表每題平均數為 4.84，各向度的每題平均數介於 4.720 和 4.99 之間，得分高低依序為「努力意願」得分最高；其次是「留職傾向」；最後是「組織認同」。

表4-6

國民小學教師組織承諾調查問卷之平均數、標準差摘要表

向度 名稱	題數	人數	平均數	標準差	平均數/ 題數	標準差/ 題數	排序
努力意願	9	353	44.90	6.362	4.99	0.71	1
組織認同	6	353	28.32	5.436	4.720	0.91	3
留職傾向	5	353	23.61	4.964	4.722	0.99	2
總量表	20	353	96.82	14.143	4.84	0.71	

二、「國民小學教師組織承諾調查問卷」之各層面現況分析

(一)「努力意願」現況分析

國民小學教師在「努力意願」各題之得分情形如表 4-7。由該表顯示，各題平均數介於 4.70~5.15 之間，標準差為.741~.904，其中以「努力教學與認真工作，是我對本校最好的回報」得分最高；其次分別是「為取得本校師生的敬重，我願意努力工作」、「為改善本校的績效，我願意追求更新更好的知能」、「對於學校的行政與教學措施，我能主動努力地配合」、「為配合本校的要求，我願意付出更多的時間和精神」、「我非常關心本校的未來發展」、「我願意專注於自己的工作，為學校犧牲奉獻」、「為使本校校務順利推展，我願意付出額外的努力」；至於「為了本校的發展，我願意接受學校指派給我的任何工作」得分最低。

表 4-7

國民小學教師在「努力意願」各題之平均數、標準差

問卷 題號	題目	人數	平均數	標準差	排序
1	為改善本校的績效，我願意追求更新更好的知能。	353	5.06	.742	3
2	為配合本校的要求，我願意付出更多的時間和精神	353	4.99	.838	5
3	我願意專注於自己的工作，為學校犧牲奉獻。	353	4.97	.815	7
4	為了本校的發展，我願意接受學校指派給我的任何工作。	353	4.70	.904	9
5	為使本校校務順利推展，我願意付出額外的努力。	353	4.92	.883	8
6	為取得本校師生的敬重，我願意努力工作。	353	5.08	.753	2
7	努力教學與認真工作，是我對本校最好的回報。	353	5.15	.741	1
8	我非常關心本校的未來發展。	353	4.98	.876	6
9	對於學校的行政與教學措施，我能主動努力地配合。	353	5.05	.767	4

(二)「組織認同」現況分析

國民小學教師在「組織認同」各題之得分情形如表 4-8。由該表顯示，各題平均數介於 4.61~4.84 之間，標準差為 .851~1.176，其中以「我很慶幸當年可以選擇到本校服務」得分最高；其次分別是「在本校服務，可以使我充分發揮自己的能力」、「我會對我的朋友說：本校是一所相當理想的學校」、「本校強調的經營理念，和我自己的價值觀相類似」、「到目前為止，本校是我所服務過學校中最好的一所」；至於「對本校的前途，我深具信心」得分最低。

表 4-8

國民小學教師在「組織認同」各題之平均數、標準差

問卷 題號	題目	人數	平均數	標準差	排序
10	本校強調的經營理念，和我自己的價值觀相類似。	353	4.69	.851	4
11	我會對我的朋友說：本校是一所相當理想的學校。	353	4.73	1.069	3
12	到目前為止，本校是我所服務過學校中最好的一所。	353	4.62	1.176	5
13	對本校的前途，我深具信心。	353	4.61	1.079	6
14	在本校服務，可以使我充分發揮自己的能力。	353	4.82	.902	2
15	我很慶幸當年可以選擇到本校服務。	353	4.84	1.045	1

(三)「留職傾向」現況分析

國民小學教師在「留職傾向」各題之得分情形如表 4-9。由該表顯示，各題平均數介於 4.12~5.05 之間，標準差為 1.072~1.392，其中以「在本校服務，我覺得毫無成就感」得分最高；其次分別是「我當初決定來本校服務，顯然是一件錯誤的選擇」、「長期待在本校服務，對我並沒有太大的好處」、「在無法同意本校的教育作風下，我會主動調離本校」；至於「下課後，我恨不得趕快回家」得分最低。

表 4-9

國民小學教師在「留職傾向」各題之平均數、標準差

問卷 題號	題目	人數	平均數	標準差	排序
16	下課後，我恨不得趕快回家。	353	4.12	1.307	5
17	我當初決定來本校服務，顯然是一件錯誤的選擇。	353	4.94	1.109	2
18	在本校服務，我覺得毫無成就感。	353	5.05	1.072	1
19	長期待在本校服務，對我並沒有太大的好處。	353	4.91	1.174	3
20	在無法同意本校的教育作風下，我會主動調離本校。	353	4.59	1.392	4

第二節 不同背景變項對國民小學校長部落領導與教師組

織承諾之差異情形

本節旨在探討不同背景變項（性別、年齡、最高學歷、服務年資、現任職務、學校規模及學校位置）在國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾總量表及分向度得分的差異情形。茲分述說明如下：

壹、不同背景變項在國民小學校長部落領導之差異情形

一、性別在國民小學校長部落領導之差異情形

（一）性別在整體國民小學校長部落領導之差異情形

表 4-10 為不同性別之國小教師在國民小學校長部落領導裡的得分差異 t 考驗。由表可知，男性教師得分平均為 110.95，女性則為 106.22， t 考驗值為 2.311，達 .05 之顯著水準，亦即男女教師在「國民小學校長部落領導」上之得分，有顯著差異，且經差異比較後，男性教師得分平均數高於女性教師。

（二）性別在各層面國民小學校長部落領導之差異情形

表 4-10 中可得知，不同性別國小教師在「國民小學校長部落領導」各層面之得分情形。在國民小學校長部落領導各層面之 t 考驗結果，除了「建立核心價值」和「共享組織文化」未達顯著水準外，「凝聚崇高理想」($t=2.149, p<.05$) 和「組織運作團隊」($t=2.355, p<.05$) 皆達顯著水準，且經差異比較後發現，男性教師得分平均數皆高於女性教師。

表 4-10

不同性別之國小教師在國民小學校長部落領導之 *t* 考驗

層面	性別	樣本數	平均數	標準差	<i>t</i> 值	差異比較
建立核心價值	1.男	154	24.07	4.28	1.968	
	2.女	199	23.11	4.75		
凝聚崇高理想	1.男	154	19.27	3.50	2.149*	1>2
	2.女	199	18.44	3.71		
組織運作團隊	1.男	154	43.65	7.93	2.355*	1>2
	2.女	199	41.63	8.02		
共享組織文化	1.男	154	23.95	4.49	1.921	
	2.女	199	23.04	4.39		
總量表	1.男	154	110.95	18.79	2.311*	1>2
	2.女	199	106.22	19.26		

* $p < .05$

二、年齡在國民小學校長部落領導之差異情形

為瞭解不同年齡教師在整體國民小學校長部落領導及各向度得分的差異情形，乃進行變異數分析 (one-way ANOVA)，所得結果如表 4-11 所示。

(一) 年齡在整體國民小學校長部落領導之差異情形

由表 4-11 得知，不同年齡教師在「國民小學校長部落領導」之變異數分析 *F* 值為 .512 ($p = .674$)，未達顯著水準，亦即不同年齡教師在「國民小學校長部落領導」上之得分，並未有顯著差異。

(二) 年齡在各層面國民小學校長部落領導之差異情形

由表 4-11，不同年齡教師在國民小學校長部落領導各向度，包括「建立核心價值」*F* 值為 .730 ($p = .534$)、「凝聚崇高理想」*F* 值為 .527 ($p = .664$)、「組織運作團隊」*F* 值為 .730 ($p = .535$)、「共享組織文化」*F* 值為 .618 ($p = .604$) 皆未達顯著水準，亦即不同年齡教師在「國民小學校長部落領導」各向度中，並未有顯著差異。

表 4-11

不同年齡之國小教師在國民小學校長部落領導之分析摘要表

層面	年 齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表						事後 比較
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	平均平方和 MS	F值	p值	
建立 核心 價值	1. 30歲(含)以下	21	23.19	5.12	組間	45.826	3	15.275	.730	.534	
	2. 31-40歲	179	23.22	4.81	組內	7298.111	349	20.911			
	3. 41-50歲	127	23.95	4.23	全部	7343.938	352				
	4. 51歲(含)以上	26	23.88	3.97							
凝聚 崇高 理想	1. 30歲(含)以下	21	18.48	2.42	組間	21.034	3	7.011	.527	.664	
	2. 31-40歲	179	18.60	3.82	組內	4645.085	349	13.310			
	3. 41-50歲	127	19.09	3.55	全部	4666.119	352				
	4. 51歲(含)以上	26	19.04	3.62							
組織 運作 團隊	1. 30歲(含)以下	21	40.48	7.75	組間	141.535	3	47.178	.730	.535	
	2. 31-40歲	179	42.36	8.31	組內	22554.657	349	64.627			
	3. 41-50歲	127	43.13	7.53	全部	22696.193	352				
	4. 51歲(含)以上	26	42.19	8.75							
共享 組織 文化	1. 30歲(含)以下	21	22.38	5.24	組間	36.872	3	12.291	.618	.604	
	2. 31-40歲	179	23.54	4.32	組內	6938.068	349	19.880			
	3. 41-50歲	127	23.35	4.42	全部	6974.941	352				
	4. 51歲(含)以上	26	24.08	4.88							
總量 表	1. 30歲(含)以下	21	104.52	18.75	組間	566.629	3	188.876	.512	.674	
	2. 31-40歲	179	107.72	19.99	組內	128819.042	349	369.109			
	3. 41-50歲	127	109.51	18.24	全部	129385.671	352				
	4. 51歲(含)以上	26	109.19	18.64							

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

三、最高學歷在國民小學校長部落領導之差異情形

(一) 最高學歷在整體國民小學校長部落領導之差異情形

由表 4-12 得知，不同最高學歷教師在「國民小學校長部落領導」之變異數分析 F 值為 3.788 ($p=.011$)，達顯著水準，在「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」分向度中亦有達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，最高學歷為碩士畢業之教師得分高於最高學歷是大學（含師院）畢業之教師。

(二) 最高學歷在各層面國民小學校長部落領導之差異情形

由表 4-12，不同最高學歷教師在「建立核心價值」之變異數分析 F 值為 4.660

($p=.003$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，最高學歷為碩士畢業之教師得分高於最高學歷是大學（含師院）畢業之教師。

在「凝聚崇高理想」之變異數分析 F 值為 3.339 ($p=.020$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，最高學歷為碩士畢業之教師得分高於最高學歷是大學（含師院）畢業之教師。

在「組織運作團隊」之變異數分析 F 值為 3.312 ($p=.020$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，最高學歷為碩士畢業之教師得分高於最高學歷是大學（含師院）畢業之教師。

表 4-12

不同最高學歷之國小教師在國民小學校長部落領導之分析摘要表

層面	最高學歷	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表					事後比較	
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	平均平方和 MS	F 值		p 值
建立 核心 價值	1.專科（含師專）	7	21.86	5.01	組間	282.834	3	94.278	4.660**	.003	3>2
	2.大學（含師院）	176	22.81	4.61	組內	7061.103	349	20.232			
	3.碩士	167	24.43	4.31	全部	7343.938	352				
	4.博士	3	20.00	6.92							
凝聚 崇高 理想	1.專科（含師專）	7	17.00	6.73	組間	130.196	3	43.399	3.339*	.020	3>2
	2.大學（含師院）	176	18.31	3.80	組內	4535.923	349	12.997			
	3.碩士	167	19.41	3.20	全部	4666.119	352				
	4.博士	3	18.00	3.46							
組織 運作 團隊	1.專科（含師專）	7	39.29	15.40	組間	628.265	3	209.422	3.312*	.020	3>2
	2.大學（含師院）	176	41.37	8.37	組內	22067.928	349	63.232			
	3.碩士	167	43.89	7.05	全部	22696.193	352				
	4.博士	3	40.67	7.57							
共享 組織 文化	1.專科（含師專）	7	20.43	9.03	組間	139.490	3	46.497	2.374	.070	
	2.大學（含師院）	176	23.08	4.37	組內	6835.451	349	19.586			
	3.碩士	167	23.97	4.20	全部	6974.941	352				
	4.博士	3	22.00	5.19							
總量 表	1.專科（含師專）	7	98.57	34.83	組間	4080.553	3	1360.184	3.788*	.011	3>2
	2.大學（含師院）	176	105.56	19.62	組內	125305.119	349	359.040			
	3.碩士	167	111.69	17.28	全部	129385.671	352				
	4.博士	3	100.67	23.11							

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

四、服務年資在國民小學校長部落領導之差異情形

(一) 服務年資在整體國民小學校長部落領導之差異情形

由表 4-13 得知，不同服務年資在「國民小學校長部落領導」之變異數分析 F 值為 2.176 ($p=.071$)，未達顯著水準，亦即不同服務年資教師在「國民小學校長部落領導」上之得分，並未有顯著差異，但在「建立核心價值」分向度中有達顯著水準。

(二) 服務年資在各層面國民小學校長部落領導之差異情形

由表 4-13，不同服務年資教師在「建立核心價值」之變異數分析 F 值為 2.783 ($p=.027$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，不同服務年資的教師在「建立核心價值」的得分上並未有顯著的差異。

其他分向度包括「凝聚崇高理想」 F 值為 2.042 ($p=.088$)、「組織運作團隊」 F 值為 1.675 ($p=.155$)、「共享組織文化」 F 值為 1.500 ($p=.202$) 皆未達顯著水準。

表 4-13

不同服務年資之國小教師在國民小學校長部落領導之分析摘要表

層面	服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表					事後比較	
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	平均平方和 MS	F值		p值
建立 核心 價值	1. 5年以下	23	24.04	4.81	組間	227.663	4	56.916	2.783*	.027	n.s
	2. 6-10年	83	22.76	4.55	組內	7116.274	348	20.449			
	3. 11-15年	99	22.76	5.40	全部	7343.938	352				
	4. 16-20年	69	24.51	3.58							
	5. 21年以上	79	24.30	3.87							
凝聚 崇高 理想	1. 5年以下	23	19.26	2.49	組間	107.029	4	26.757	2.042	.088	
	2. 6-10年	83	18.25	3.62	組內	4559.090	348	13.101			
	3. 11-15年	99	18.28	4.33	全部	4666.119	352				
	4. 16-20年	69	19.42	2.85							
	5. 21年以上	79	19.35	3.49							
組織 運作 團隊	1. 5年以下	23	43.26	7.39	組間	428.698	4	107.174	1.675	.155	
	2. 6-10年	83	41.57	7.70	組內	22267.495	348	63.987			
	3. 11-15年	99	41.47	9.54	全部	22696.193	352				
	4. 16-20年	69	44.26	6.50							
	5. 21年以上	79	43.06	7.50							
共享 組織 文化	1. 5年以下	23	24.13	4.73	組間	118.208	4	29.552	1.500	.202	
	2. 6-10年	83	22.88	4.18	組內	6856.732	348	19.703			
	3. 11-15年	99	22.88	5.05	全部	6974.941	352				
	4. 16-20年	69	23.99	3.66							
	5. 21年以上	79	24.05	4.39							
總量 表	1. 5年以下	23	110.70	18.04	組間	3156.751	4	789.188	2.176	.071	
	2. 6-10年	83	105.46	18.54	組內	126228.920	348	362.727			
	3. 11-15年	99	105.39	22.82	全部	129385.671	352				
	4. 16-20年	69	112.17	15.24							
	5. 21年以上	79	110.77	17.55							

*p<.05 **p<.01 *** p<.001 ; n.s 表示事後比較後未有顯著差異

五、現任職務在國民小學校長部落領導之差異情形

(一) 現任職務在整體國民小學校長部落領導之差異情形

表 4-14 為不同現任職務教師在國民小學校長部落領導裡的得分差異 *t* 考驗由表得知，處室主任得分平均為 113.56，處室組長則為 106.08，*t* 考驗值為 3.682，達 .001 之顯著水準，亦即不同現任職務教師在「國民小學校長部落領導」上之得

分，有顯著差異，且經差異比較後發現，處室主任得分平均數高於處室組長。

(二) 現任職務在各層面國民小學校長部落領導之差異情形

表 4-14 中可得知，不同現任職務教師在「國民小學校長部落領導」各層面之得分情形。在國民小學校長部落領導各層面之 t 考驗結果，「建立核心價值」($t=3.396, p<.01$)、「凝聚崇高理想」($t=4.157, p<.001$)、「組織運作團隊」($t=2.916, p<.01$) 和「共享組織文化」($t=3.278, p<.01$) 皆達顯著水準，且經差異比較後發現，處室主任得分平均數皆高於處室組長。

表 4-14

不同現任職務之國小教師在國民小學校長部落領導之 t 考驗

層面	現任職務	樣本數	平均數	標準差	t 值	差異比較
建立核心價值	1.處室主任	104	24.79	4.21	3.396**	1>2
	2.處室組長	249	23.00	4.61		
凝聚崇高理想	1.處室主任	104	19.90	2.93	4.157***	1>2
	2.處室組長	249	18.34	3.80		
組織運作團隊	1.處室主任	104	44.31	7.11	2.916**	1>2
	2.處室組長	249	41.76	8.28		
共享組織文化	1.處室主任	104	24.56	3.95	3.278**	1>2
	2.處室組長	249	22.97	4.57		
總量表	1.處室主任	104	113.56	16.23	3.682***	1>2
	2.處室組長	249	106.08	19.89		

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

六、學校規模在國民小學校長部落領導之差異情形

(一) 學校規模在整體國民小學校長部落領導之差異情形

由表 4-15 得知，不同學校規模教師在「國民小學校長部落領導」之變異數分析 F 值為 3.361 ($p=.019$)，達顯著水準，在「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」分向度中亦有達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校規模在 49 班（含）以上之教師得分高於學校規模在 25-48 班之教師。

(二) 學校規模在各層面國民小學校長部落領導之差異情形

由表 4-15，不同學校規模教師在「建立核心價值」之變異數分析 F 值為 3.166

($p=.025$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校規模在 49 班（含）以上之教師得分高於學校規模在 25-48 班之教師。

在「凝聚崇高理想」之變異數分析 F 值為 2.943 ($p=.033$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校規模在 49 班（含）以上之教師得分高於學校規模在 25-48 班之教師。

在「組織運作團隊」之變異數分析 F 值為 3.528 ($p=.015$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校規模在 49 班（含）以上之教師得分高於學校規模在 25-48 班之教師。

表 4-15

不同學校規模之國小教師在國民小學校長部落領導之分析摘要表

層面	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				F 值	p 值	事後比較
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	平均平方和 MS			
建立 核心 價值	1.12班（含）以下	41	23.71	3.84	組間	194.588	3	64.863	3.166*	.025	4>3
	2.13-24班	54	23.61	4.07	組內	7149.350	349	20.485			
	3.25-48班	158	22.80	5.27	全部	7343.938	352				
	4.49班（含）以上	100	24.57	3.62							
凝聚 崇高 理想	1.12班（含）以下	41	19.05	2.36	組間	115.126	3	38.375	2.943*	.033	4>3
	2.13-24班	54	18.89	3.03	組內	4550.993	349	13.040			
	3.25-48班	158	18.22	4.31	全部	4666.119	352				
	4.49班（含）以上	100	19.57	3.03							
組織 運作 團隊	1.12班（含）以下	41	43.90	6.15	組間	667.958	3	222.653	3.528*	.015	4>3
	2.13-24班	54	42.24	8.23	組內	22028.234	349	63.118			
	3.25-48班	158	41.16	8.99	全部	22696.193	352				
	4.49班（含）以上	100	44.23	6.53							
共享 組織 文化	1.12班（含）以下	41	23.80	3.86	組間	105.922	3	35.307	1.794	.148	
	2.13-24班	54	23.30	4.26	組內	6869.019	349	19.682			
	3.25-48班	158	22.92	5.07	全部	6974.941	352				
	4.49班（含）以上	100	24.19	3.57							
總量 表	1.12班（含）以下	41	110.46	12.89	組間	3633.334	3	1211.111	3.361*	.019	4>3
	2.13-24班	54	108.04	18.29	組內	125752.337	349	360.322			
	3.25-48班	158	105.09	22.31	全部	129385.671	352				
	4.49班（含）以上	100	112.56	15.30							

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

七、學校位置在國民小學校長部落領導之差異情形

(一) 學校位置在整體國民小學校長部落領導之差異情形

由表 4-16 得知，不同學校位置之教師在「國民小學校長部落領導」之變異數分析 F 值為 14.746 ($p=.000$)，達顯著水準，在「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」分向度中亦有達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校位置在臺北市、新北市以及桃園縣之教師得分皆高於學校位置在基隆市之教師。

(二) 學校位置在各層面國民小學校長部落領導之差異情形

由表 4-16，不同學校位置之教師在「建立核心價值」之變異數分析 F 值為 14.541 ($p=.000$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校位置在臺北市、新北市以及桃園縣之教師得分皆高於學校位置在基隆市之教師。

在「凝聚崇高理想」之變異數分析 F 值為 12.044 ($p=.000$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校位置在臺北市、新北市以及桃園縣之教師得分皆高於學校位置在基隆市之教師。

在「組織運作團隊」之變異數分析 F 值為 13.759 ($p=.000$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校位置在臺北市、新北市以及桃園縣之教師得分皆高於學校位置在基隆市之教師。

在「共享組織文化」之變異數分析 F 值為 9.432 ($p=.000$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校位置在臺北市、新北市以及桃園縣之教師得分皆高於學校位置在基隆市之教師。

表 4-16

不同學校位置之國小教師在國民小學校長部落領導之分析摘要表

層面	學校位置	樣本數 (<i>N</i>)	平均數 (<i>M</i>)	標準差 (<i>SD</i>)	變異數分析摘要表				<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後 比較
					變異 來源	平方和 <i>SS</i>	自由 度 <i>df</i>	平均平方和 <i>MS</i>			
建立 核心 價值	1.臺北市	82	24.77	4.55	組間	815.968	3	271.989	14.541***	.000	1>3 2>3 4>3
	2.新北市	92	23.63	4.13	組內	6527.970	349	18.705			
	3.基隆市	42	19.55	6.51	全部	7343.938	352				
	4.桃園縣	137	23.94	3.37							
凝聚 崇高 理想	1.臺北市	82	19.57	3.46	組間	437.776	3	145.925	12.044***	.000	1>3 2>3 4>3
	2.新北市	92	19.20	3.20	組內	4228.343	349	12.116			
	3.基隆市	42	15.83	5.41	全部	4666.119	352				
	4.桃園縣	137	18.99	2.87							
組織 運作 團隊	1.臺北市	82	44.65	7.21	組間	2400.479	3	800.160	13.759***	.000	1>3 2>3 4>3
	2.新北市	92	43.15	6.55	組內	20295.713	349	58.154			
	3.基隆市	42	35.67	11.52	全部	22696.193	352				
	4.桃園縣	137	42.91	7.03							
共享 組織 文化	1.臺北市	82	24.01	4.58	組間	523.124	3	174.375	9.432***	.000	1>3 2>3 4>3
	2.新北市	92	24.10	3.72	組內	6451.817	349	18.487			
	3.基隆市	42	20.17	6.27	全部	6974.941	352				
	4.桃園縣	137	23.66	3.70							
總量 表	1.臺北市	82	113.00	18.39	組間	14555.899	3	4851.966	14.746***	.000	1>3 2>3 4>3
	2.新北市	92	110.08	15.65	組內	114829.772	349	329.025			
	3.基隆市	42	91.21	27.90	全部	129385.671	352				
	4.桃園縣	137	109.49	15.62							

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

貳、不同背景變項在國民小學教師組織承諾之差異情形

一、性別在國民小學教師組織承諾之差異情形

(一) 性別在整體國民小學教師組織承諾之差異情形

表 4-17 為不同性別教師在國民小學教師組織承諾裡的得分差異 *t* 考驗。由表可得知，男性教師得分平均為 97.80，女性則為 96.06，*t* 考驗值為 1.150，未達顯著水準，亦即男女教師在「國民小學教師組織承諾」上之得分，並未有顯著差異。

(二) 性別在各層面國民小學教師組織承諾之差異情形

表 4-17 中可得知，不同性別教師在「國民小學教師組織承諾」各層面之得分情形。在國民小學教師組織承諾各層面之 t 考驗結果，均未達到顯著水準，因此並未有顯著差異。

表 4-17

不同性別之國小教師在國民小學教師組織承諾之 t 考驗

層面	性別	樣本數	平均數	標準差	t 值	差異比較
努力意願	1.男	154	45.34	6.21	1.167	
	2.女	199	44.54	6.46		
組織認同	1.男	154	28.89	5.55	1.765	
	2.女	199	27.86	5.30		
留職傾向	1.男	154	23.56	5.17	-.147	
	2.女	199	23.64	4.80		
總量表	1.男	154	97.80	14.46	1.150	
	2.女	199	96.06	13.87		

* $p < .05$

三、年齡在國民小學教師組織承諾之差異情形

為瞭解不同年齡教師在國民小學教師組織承諾及各向度得分的差異情形，乃進行變異數分析 (one-way ANOVA)，所得結果如表 4-18 所示。

(一) 年齡在整體國民小學教師組織承諾之差異情形

由表 4-18 得知，不同年齡教師在「國民小學教師組織承諾」之變異數分析 F 值為 5.331 ($p = .001$)，達顯著水準，在「努力意願」、「留職傾向」分向度中亦有達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，41-50 歲之教師得分高於 30 歲(含)以下之教師；51 歲(含)以上之教師得分高於 30 歲(含)以下之教師。

(二) 年齡在各層面國民小學教師組織承諾之差異情形

由表 4-18，不同年齡教師在「努力意願」之變異數分析 F 值為 5.633 ($p = .001$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，51 歲(含)以上之教師得分高於 30 歲(含)以下之教師；41-50 歲之教師得分高於 31-40 歲之教師。

不同年齡教師在「留職傾向」之變異數分析 F 值為 3.714 ($p = .012$)，達顯

著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，不同年齡的教師在「留職傾向」的得分上並未有顯著的差異

表 4-18

不同年齡之國小教師在國民小學教師組織承諾之分析摘要表

層面	年 齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表						事後 比較
					變異 來源	平方和 SS	自由 度 df	平均平方和 MS	F 值	p 值	
努力 意願	1. 30 歲(含)以下	21	42.05	6.95	組間	658.062	3	219.354	5.633**	.001	4>1 3>2
	2. 31-40 歲	179	44.01	6.67	組內	13591.060	349	38.943			
	3. 41-50 歲	127	46.12	5.70	全部	14249.122	352				
	4. 51 歲(含)以上	26	47.35	4.81							
組織 認同	1. 30 歲(含)以下	21	25.76	5.53	組間	213.718	3	71.239	2.441	.064	
	2. 31-40 歲	179	28.13	5.32	組內	10186.747	349	29.188			
	3. 41-50 歲	127	28.72	5.49	全部	10400.465	352				
	4. 51 歲(含)以上	26	29.69	5.38							
留職 傾向	1. 30 歲(含)以下	21	21.52	4.04	組間	268.371	3	89.457	3.714*	.012	n.s
	2. 31-40 歲	179	23.09	5.00	組內	8405.680	349	24.085			
	3. 41-50 歲	127	24.39	4.96	全部	8674.051	352				
	4. 51 歲(含)以上	26	25.04	4.54							
總量 表	1. 30 歲(含)以下	21	89.33	13.75	組間	3085.257	3	1028.419	5.331**	.001	3>1 4>1
	2. 31-40 歲	179	95.23	14.46	組內	67322.500	349	192.901			
	3. 41-50 歲	127	99.23	13.66	全部	70407.756	352				
	4. 51 歲(含)以上	26	102.08	10.51							

*p<.05 **p<.01 *** p<.001 ; n.s 表示事後比較後未有顯著差異

三、最高學歷在國民小學教師組織承諾之差異情形

(一) 最高學歷在整體國民小學教師組織承諾之差異情形

由表 4-19 得知，不同最高學歷之教師在「國民小學教師組織承諾」之變異數分析 F 值為 1.722 ($p=.162$)，未達顯著水準，亦即不同最高學歷教師在「國民小學教師組織承諾」上之得分，並未有顯著差異，但在「努力意願」分向度中有達顯著水準。

(二) 最高學歷在各層面國民小學教師組織承諾之差異情形

由表 4-19，不同最高學歷教師在「努力意願」之變異數分析 F 值為 3.171

($p=.024$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，不同最高學歷的教師在「努力意願」的得分上並未有顯著的差異。其他分向度包括「組織認同」 F 值為 2.144 ($p=.094$)、「留職傾向」 F 值為 .469 ($p=.704$) 皆未達顯著水準。

表 4-19

不同最高學歷之國小教師在國民小學教師組織承諾之分析摘要表

層面	最高學歷	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				F 值	p 值	事後比較
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	平均平方和 MS			
努力 意願	1.專科(含師專)	7	47.86	7.10	組間	378.104	3	126.035	3.171*	.024	n.s
	2.大學(含師院)	176	43.90	6.84	組內	13871.017	349	39.745			
	3.碩士	167	45.78	5.68	全部	14249.122	352				
	4.博士	3	47.00	1.00							
組織 認同	1.專科(含師專)	7	25.71	8.01	組間	188.223	3	62.741	2.144	.094	
	2.大學(含師院)	176	27.77	5.57	組內	10212.242	349	29.261			
	3.碩士	167	29.02	5.11	全部	10400.465	352				
	4.博士	3	27.00	5.19							
留職 傾向	1.專科(含師專)	7	25.29	4.46	組間	34.835	3	11.612	.469	.704	
	2.大學(含師院)	176	23.44	4.74	組內	8639.216	349	24.754			
	3.碩士	167	23.69	5.25	全部	8674.051	352				
	4.博士	3	25.33	.57							
總量 表	1.專科(含師專)	7	98.86	13.76	組間	1026.769	3	342.256	1.722	.162	
	2.大學(含師院)	176	95.11	14.90	組內	69380.988	349	198.799			
	3.碩士	167	98.49	13.29	全部	70407.756	352				
	4.博士	3	99.33	4.61							

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$ ； n.s 表示事後比較後未有顯著差異

四、服務年資在國民小學教師組織承諾之差異情形

(一) 服務年資在整體國民小學教師組織承諾之差異情形

由表 4-20 得知，不同服務年資之教師在「國民小學教師組織承諾」之變異數分析 F 值為 6.093 ($p=.000$)，達顯著水準，在「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」分向度中亦有達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，服務年資在 21 年以上之教師得分高於服務年資在 6-10 年之教師；服務年資在 21 年以上之教師得分高於 11-15 年之教師。

(二) 服務年資在各層面國民小學教師組織承諾之差異情形

由表 4-20，不同服務年資教師在「努力意願」之變異數分析 F 值為 6.957 ($p=.000$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，服務年資在 16-20 年之教師得分高於服務年資在 6-10 年之教師；服務年資在 21 年以上之教師得分高於服務年資在 6-10 年之教師；服務年資在 21 年以上之教師得分高於 11-15 年之教師。

不同服務年資教師在「組織認同」之變異數分析 F 值為 2.671 ($p=.032$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，不同服務年資的教師在「組織認同」的得分上並未有顯著的差異。

不同服務年資教師在「留職傾向」之變異數分析 F 值為 4.028 ($p=.003$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，服務年資在 21 年以上之教師得分高於服務年資在 6-10 年之教師。

表 4-20

不同服務年資之國小教師在國民小學教師組織承諾之分析摘要表

層面	服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				事後比較		
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	平均平方和 MS		F值	p值
努力 意願	1. 5年以下	23	45.39	7.08	組間	1055.104	4	263.776	6.957***	.000	4>2
	2. 6-10年	83	42.80	7.31	組內	13194.017	348	37.914			5>2
	3. 11-15年	99	43.80	6.09	全部	14249.122	352				5>3
	4. 16-20年	69	46.01	5.57							
	5. 21年以上	79	47.35	4.99							
組織 認同	1. 5年以下	23	27.91	6.01	組間	309.760	4	77.440	2.671*	.032	n.s
	2. 6-10年	83	27.33	5.49	組內	10090.704	348	28.996			
	3. 11-15年	99	27.62	6.05	全部	10400.465	352				
	4. 16-20年	69	29.35	4.16							
	5. 21年以上	79	29.46	5.11							
留職 傾向	1. 5年以下	23	22.61	4.85	組間	383.870	4	95.967	4.028**	.003	5>2
	2. 6-10年	83	22.52	4.90	組內	8290.181	348	23.822			
	3. 11-15年	99	23.19	5.22	全部	8674.051	352				
	4. 16-20年	69	23.86	5.25							
	5. 21年以上	79	25.35	3.99							
總量 表	1. 5年以下	23	95.91	15.70	組間	4608.537	4	1152.134	6.093***	.000	5>2
	2. 6-10年	83	92.64	15.21	組內	65799.219	348	189.078			5>3
	3. 11-15年	99	94.61	14.33	全部	70407.756	352				
	4. 16-20年	69	99.22	12.79							
	5. 21年以上	79	102.16	11.38							

*p<.05 **p<.01 ***p<.001 ; n.s 表示事後比較後未有顯著差異

五、現任職務在國民小學教師組織承諾之差異情形

(一) 現任職務在整體國民小學教師組織承諾之差異情形

表 4-21 為不同現任職務教師在國民小學教師組織承諾裡的得分差異 *t* 考驗由表得知，處室主任得分平均為 101.31，處室組長則為 94.95，*t* 考驗值為 3.930，達 .001 之顯著水準，亦即不同現任職務教師在「國民小學教師組織承諾」上之得分，有顯著差異。

(二) 現任職務在各層面國民小學教師組織承諾之差異情形

表 4-21 中可得知，不同現任職務教師在「國民小學教師組織承諾」各層面

之得分情形。在國民小學教師組織承諾各層面之 t 考驗結果，「努力意願」($t=4.502$ ， $p<.001$)、「組織認同」($t=3.252$ ， $p<.01$) 和「留職傾向」($t=2.047$ ， $p<.05$) 皆達顯著水準，且經差異比較後發現，處室主任得分平均數皆高於處室組長。

表 4-21

不同現任職務之國小教師在國民小學教師組織承諾之 t 考驗

層面	現任職務	樣本數	平均數	標準差	t 值	差異比較
努力意願	1.處室主任	104	47.19	5.10	4.502***	1>2
	2.處室組長	249	43.94	6.59		
組織認同	1.處室主任	104	29.67	4.83	3.252**	1>2
	2.處室組長	249	27.75	5.58		
留職傾向	1.處室主任	104	24.44	4.76	2.047*	1>2
	2.處室組長	249	23.26	5.01		
總量表	1.處室主任	104	101.31	12.36	3.930***	1>2
	2.處室組長	249	94.95	14.43		

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

六、學校規模在國民小學教師組織承諾之差異情形

(一) 學校規模在整體國民小學教師組織承諾之差異情形

由表 4-22 得知，不同學校規模教師在「國民小學教師組織承諾」之變異數分析 F 值為 .980 ($p=.402$)，未達顯著水準，亦即不同學校規模教師在「教師組織承諾」上之得分，並未有顯著差異，但在「組織認同」分向度中有達顯著水準。

(二) 學校規模在各層面國民小學教師組織承諾之差異情形

由表 4-22，不同學校規模教師在「組織認同」之變異數分析 F 值為 3.582 ($p=.014$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校規模在 49 班 (含) 以上之教師得分高於學校規模在 25-48 班之教師。

表 4-22

不同學校規模之國小教師在國民小學教師組織承諾之分析摘要表

層面	學校規模	樣本數 (<i>N</i>)	平均數 (<i>M</i>)	標準差 (<i>SD</i>)	變異數分析摘要表				<i>F</i> 值	<i>p</i> 值	事後比較
					變異來源	平方和 <i>SS</i>	自由 度 <i>df</i>	平均平方和 <i>MS</i>			
努力 意願	1.12班(含)以下	41	45.59	5.16	組間	162.742	3	54.247	1.344	.260	
	2.13-24班	54	44.65	6.81	組內	14086.379	349	40.362			
	3.25-48班	158	44.25	6.74	全部	14249.122	352				
	4.49班(含)以上	100	45.76	5.87							
組織 認同	1.12班(含)以下	41	29.12	4.02	組間	310.700	3	103.567	3.582*	.014	4>3
	2.13-24班	54	28.00	4.94	組內	10089.764	349	28.910			
	3.25-48班	158	27.43	6.24	全部	10400.465	352				
	4.49班(含)以上	100	29.56	4.53							
留職 傾向	1.12班(含)以下	41	23.98	4.68	組間	75.288	3	25.096	1.019	.384	
	2.13-24班	54	23.41	4.52	組內	8598.763	349	24.638			
	3.25-48班	158	24.00	4.68	全部	8674.051	352				
	4.49班(含)以上	100	22.95	5.67							
總量 表	1.12班(含)以下	41	98.68	11.89	組間	588.158	3	196.053	.980	.402	
	2.13-24班	54	96.06	13.85	組內	69819.599	349	200.056			
	3.25-48班	158	95.68	15.32	全部	70407.756	352				
	4.49班(含)以上	100	98.27	13.13							

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

七、學校位置在國民小學教師組織承諾之差異情形

(一) 學校位置在整體國民小學教師組織承諾之差異情形

由表 4-23 得知，不同學校位置教師在「國民小學教師組織承諾」之變異數分析 *F* 值為 4.736 (*p*=.003)，達顯著水準，在「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」分向度中亦有達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校位置在臺北市、新北市之教師得分皆高於學校位置在基隆市之教師。

(二) 學校位置在各層面國民小學教師組織承諾之差異情形

由表 4-23，不同學校位置教師在「努力意願」之變異數分析 *F* 值為 2.743 (*p*=.043)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校位置在臺北市之教師得分高於學校位置在基隆市之教師。

在「組織認同」之變異數分析 F 值為 9.242 ($p=.000$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校位置在臺北市、新北市以及桃園縣之教師得分皆高於學校位置在基隆市之教師。

在「留職傾向」之變異數分析 F 值為 3.250 ($p=.022$)，達顯著水準。再以 Scheffé 法事後比較發現，學校位置在臺北市之教師得分高於學校位置在桃園縣之教師。

表 4-23

不同學校位置之國小教師在國民小學教師組織承諾之分析摘要表

層面	學校位置	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表			F 值	p 值	事後比較	
					變異來源	平方和 SS	自由度 df				平均平方和 MS
努力 意願	1.臺北市	82	46.22	6.82	組間	328.290	3	109.430	2.743*	.043	1>3
	2.新北市	92	44.96	6.37	組內	13920.832	349	39.888			
	3.基隆市	42	42.83	6.14	全部	14249.122	352				
	4.桃園縣	137	44.69	6.00							
組織 認同	1.臺北市	82	28.80	5.64	組間	765.442	3	255.147	9.242***	.000	1>3
	2.新北市	92	29.11	4.76	組內	9635.022	349	27.608			
	3.基隆市	42	24.33	7.41	全部	10400.465	352				
	4.桃園縣	137	28.72	4.49							
留職 傾向	1.臺北市	82	24.95	4.66	組間	235.742	3	78.581	3.250*	.022	1>4
	2.新北市	92	23.75	5.22	組內	8438.309	349	24.179			
	3.基隆市	42	23.10	4.86	全部	8674.051	352				
	4.桃園縣	137	22.87	4.86							
總量 表	1.臺北市	82	99.98	14.93	組間	2754.368	3	918.123	4.736**	.003	1>3
	2.新北市	92	97.82	13.39	組內	67653.389	349	193.849			
	3.基隆市	42	90.26	15.41	全部	70407.756	352				
	4.桃園縣	137	96.28	13.15							

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

第三節 國民小學校長部落領導與教師組織承諾之相關分析

本節以國民小學教師為研究對象，旨在探討國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之相關情形，乃將總量表及各向度得分進行積差相關分析。國民小學校長部落領導包括建立核心價值、凝聚崇高理想、組織運作團隊、共享組織文化等四大向度；國民小學教師組織承諾包括努力意願、組織認同及留職傾向等三大向度。以下分別探討國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾各向度間之相關情形。

表4-24 為國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之相關係數摘要表。由表4-24顯示，國民小學校長「建立核心價值」和國民小學教師組織承諾總量表相關係數為.638，達顯著水準；其與各分向度相關係數由高而低依序分別為與組織認同為.728，與努力意願為.563，與留職傾向為.300，均達顯著水準，其中以組織認同與「建立核心價值」之相關程度最高。

國民小學校長「凝聚崇高理想」和國民小學教師組織承諾總量表相關係數為.656，達顯著水準；其與各分向度相關係數由高而低依序分別為與組織認同為.718，與努力意願為.582，與留職傾向為.336，均達顯著水準，其中以組織認同與「凝聚崇高理想」之相關程度最高。

國民小學校長「組織運作團隊」和國民小學教師組織承諾總量表相關係數為.715，達顯著水準；其與各分向度相關係數由高而低依序分別為與組織認同為.802，與努力意願為.615，與留職傾向為.370，均達顯著水準，其中以組織認同與「組織運作團隊」之相關程度最高。

國民小學校長「共享組織文化」和國民小學教師組織承諾總量表相關係數為.737，達顯著水準；其與各分向度相關係數由高而低依序分別為與組織認同為.823，與努力意願為.633，與留職傾向為.387，均達顯著水準，其中以組織認同與「共享組織文化」之相關程度最高。

國民小學校長部落領導總量表和國民小學教師組織承諾總量表相關係數

為.747，達顯著水準；其與各分向度相關係數由高而低依序分別為與組織認同為.837，與努力意願為.649，與留職傾向為.380，均達顯著水準，其中以組織認同與國民小學校長部落領導總量表之相關程度最高。

表4-24

國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之相關係數摘要表

因素別	向度一 建立核心價 值	向度二 凝聚崇高理 想	向度三 組織運作團 隊	向度四 共享組織文 化	國民小學 校長部落 領導總量 表
向度一 努力意願	.563 ^{***}	.582 ^{***}	.615 ^{***}	.633 ^{***}	.649 ^{***}
向度二 組織認同	.728 ^{***}	.718 ^{***}	.802 ^{***}	.823 ^{***}	.837 ^{***}
向度三 留職傾向	.300 ^{***}	.336 ^{***}	.370 ^{***}	.387 ^{***}	.380 ^{***}
國民小學教 師組織承諾 總量表	.638 ^{***}	.656 ^{***}	.715 ^{***}	.737 ^{***}	.747 ^{***}

*** p<.001

第四節 國民小學校長部落領導與教師組織承諾的預測分析

本節旨在以多元逐步迴歸分析，探討國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾的預測情形。

國民小學校長部落領導包括建立核心價值、凝聚崇高理想、組織運作團隊、共享組織文化等四大向度；國民小學教師組織承諾包括努力意願、組織認同及留職傾向等三大向度。

本節以國民小學校長部落領導之各向度為預測變項，而以國民小學教師組織承諾各向度以及總量表為效標變項，進行多元逐步迴歸分析，以國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾的預測力。在本研究中，解釋力高低劃分之級距如下：.000～未滿.160 為低解釋力；.016～未滿.490 為中解釋力；.490～1.000 為高解釋力。以下分別探討這些向度間的預測情形。

壹、國民小學校長部落領導各向度對國民小學教師組織承諾之努力

意願的預測分析

表4-25以國民小學校長部落領導四個分向度投入，所得為對努力意願進行預測分析之多元迴歸分析摘要表。

首先，以國民小學校長部落領導四個分向度為預測變項，全體變項投入進行國民小學教師組織承諾之努力意願的預測分析。整體考驗 F 為66.707，達.000的顯著性，表示國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾之努力意願具有顯著的預測力，預測值 R 為.659， R^2 為.434。進一步分析各向度的預測力，建立核心價值 t 值為.836，顯著性為.404；凝聚崇高理想 t 值為1.268，顯著性為.206；組織運作團隊 t 值為2.083，顯著性為.038；共享組織文化 t 值為4.625，顯著性為.000。組織運作團隊和共享組織文化，皆達顯著水準，但建立核心價值和凝聚崇高理想皆未達顯著水準，刪除後繼續以其他二個變項進行迴歸分析。

其次，以多元逐步迴歸進行分析國民小學校長部落領導各向度對國民小學教師組織承諾之努力意願的預測情形，統計結果摘要如表4-25。由該表可知，其投

入的順序為共享組織文化、組織運作團隊，其多元相關係數 R 為.653， R^2 為.427（ $F=130.19$ ， $p<.001$ ），表示上述「共享組織文化」、「組織運作團隊」等變項共可解釋整體努力意願42.7%的變異量，亦即具有中度解釋力；其中「共享組織文化」可解釋努力意願的變異量為40.1%，其次為「組織運作團隊」可增加解釋努力意願的變異量為2.5%

合計上述二個向度對努力意願具有42.7%的中度解釋力，其中又以「共享組織文化」最有解釋力。

進一步檢視各預測變項之標準迴歸係數，分別是「共享組織文化」為.395、「組織運作團隊」為.286，因此，其所可建立的標準化迴歸方程式如下：

$$\text{國民小學教師組織承諾之努力意願} = .395 \times \text{共享組織文化} + .286 \times \text{組織運作團隊}$$

由於兩個預測變項之標準化迴歸係數皆為正數，代表國民小學校長運用部落領導中的「共享組織文化」和「組織運作團隊」的程度越高，其國民小學教師組織承諾之努力意願越佳。

表4-25

國民小學校長部落領導各向度對努力意願之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測變項順序	原始迴歸係數	標準化迴歸係數	R	R^2 累積解釋量	R^2 增加解釋量	F 值
1	常數	23.676					
	共享組織文化	.905	.633	.633	.401	-	235.13***
2	常數	21.998					
	共享組織文化	.565	.395				
	組織運作團隊	.227	.286	.653	.427	.025	130.19***

*** $p<.001$

貳、國民小學校長部落領導各向度對國民小學教師組織承諾之組織認同的預測分析

表4-26以國民小學校長部落領導四個分向度投入，所得為對組織認同進行預測分析之多元迴歸分析摘要表。

首先，以國民小學校長部落領導四個分向度為預測變項，全體變項投入進行國民小學教師組織承諾之組織認同的預測分析。整體考驗 F 為234.222，達.000的顯著性，表示國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾之組織認同具有顯著的預測力，預測值 R 為.854， R^2 為.729。進一步分析各向度的預測力，建立核心價值 t 值為2.721，顯著性為.007；凝聚崇高理想 t 值為-.460，顯著性為.646；組織運作團隊 t 值為5.104，顯著性為.000；共享組織文化 t 值為9.092，顯著性為.000。建立核心價值、組織運作團隊和共享組織文化，皆達顯著水準，但凝聚崇高理想未達顯著水準，刪除後繼續以其他三個變項進行迴歸分析。

其次，以多元逐步迴歸進行分析國民小學校長部落領導各向度對國民小學教師組織承諾之組織認同的預測情形，統計結果摘要如表4-26。由該表可知，其投入的順序為共享組織文化、組織運作團隊、建立核心價值，其多元相關係數 R 為.854， R^2 為.729 ($F=312.933$ ， $p<.001$)，表示上述「共享組織文化」、「組織運作團隊」、「建立核心價值」等變項共可解釋整體組織認同72.9%的變異量，亦即具有高度解釋力；其中「共享組織文化」可解釋組織認同的變異量為67.7%，其次為「組織運作團隊」可增加解釋組織認同的變異量為4.6%，最後為「建立核心價值」可增加解釋組織認同的變異量為0.6%。

合計上述三個向度對組織認同具有72.9%的高度解釋力，其中又以「共享組織文化」最有解釋力。

進一步檢視各預測變項之標準迴歸係數，分別是「共享組織文化」為.471、「組織運作團隊」為.300、「建立核心價值」為.138。因此，其所可建立的標準化迴歸方程式如下：

$$\text{國民小學教師組織承諾之組織認同} = .471 \times \text{共享組織文化} + .300 \times \text{組織運作團隊} + .138 \times \text{建立核心價值}$$

由於三個預測變項之標準化迴歸係數皆為正數，代表國民小學校長運用部落

領導中的「共享組織文化」、「組織運作團隊」和「建立核心價值」的程度越高，其國民小學教師組織承諾之組織認同越佳。

表4-26

國民小學校長部落領導各向度對組織認同之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測變項順序	原始迴歸係數	標準化迴歸係數	R	R ² 累積解釋量	R ² 增加解釋量	F值
1	常數	4.768					
	共享組織文化	1.005	.823	.823	.677	-	735.604***
2	常數	2.850					
	共享組織文化	.616	.504				
	組織運作團隊	.259	.383	.850	.723	.046	455.663***
3	常數	2.325					
	共享組織文化	.575	.471				
	組織運作團隊	.203	.300				
	建立核心價值	.164	.138	.854	.729	.006	312.933***

*** p<.001

參、國民小學校長部落領導各向度對國民小學教師組織承諾之留職傾向的預測分析

表4-27以國民小學校長部落領導四個分向度投入，所得為對留職傾向進行預測分析之多元迴歸分析摘要表。

首先，以國民小學校長部落領導四個分向度為預測變項，全體變項投入進行國民小學教師組織承諾之留職傾向的預測分析。整體考驗F為16.521，達.000的顯著性，表示國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾之留職傾向具有顯著的預測力，預測值R為.399，R²為.160。進一步分析各向度的預測力，建立核心價值t值為-.859，顯著性為.391；凝聚崇高理想t值為.755，顯著性為.451；組織運作團隊t值為1.501，顯著性為.134；共享組織文化t值為2.783，顯著性為.006。共享組織文化，達顯著水準，但建立核心價值、凝聚崇高理想和組織運作團隊皆

未達顯著水準，刪除後繼續以其他一個變項進行迴歸分析。

其次，以多元逐步迴歸進行分析國民小學校長部落領導各向度對國民小學教師組織承諾之留職傾向的預測情形，統計結果摘要如表4-27。由該表可知，其投入的順序為共享組織文化，其多元相關係數 R 為.387， R^2 為.150（ $F=61.897$ ， $p<.001$ ），表示上述「共享組織文化」等變項共可解釋整體留職傾向15%的變異量，亦即具有低度解釋力；其中「共享組織文化」可解釋留職傾向的變異量為15%。

合計上述「共享組織文化」向度對留職傾向具有15%的低度解釋力，意即代表「共享組織文化」最具有解釋力。

進一步檢視各預測變項之標準迴歸係數，分別是「共享組織文化」為.387。因此，其所可建立的標準化迴歸方程式如下：

$$\text{國民小學教師組織承諾之留職傾向} = .387 \times \text{共享組織文化}$$

由於一個預測變項之標準化迴歸係數為正數，代表國民小學校長運用部落領導中的「共享組織文化」的程度越高，其國民小學教師組織承諾之留職傾向越佳。

表4-27

國民小學校長部落領導各向度對留職傾向之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測變項順序	原始迴歸係數	標準化迴歸係數	R	R^2 累積解釋量	R^2 增加解釋量	F 值
1	常數	13.489					
	共享組織文化	.432	.387	.387	.150	-	61.897***

*** $p<.001$

肆、國民小學校長部落領導各向度對整體國民小學教師組織承諾的

預測分析

表4-28以國民小學校長部落領導四個分向度投入，所得為對整體國民小學教師組織承諾進行預測分析之多元迴歸分析摘要表。

首先，以國民小學校長部落領導四個分向度為預測變項，全體變項投入進行

整體國民小學教師組織承諾的預測分析。整體考驗 F 為120.611，達.000的顯著性，表示國民小學校長部落領導對整體國民小學教師組織承諾具有顯著的預測力，預測值 R 為.762， R^2 為.581。進一步分析各向度的預測力，建立核心價值 t 值為.851，顯著性為.395；凝聚崇高理想 t 值為.896，顯著性為.371；組織運作團隊 t 值為3.412，顯著性為.001；共享組織文化 t 值為6.611，顯著性為.000。組織運作團隊和共享組織文化，達顯著水準，但建立核心價值和凝聚崇高理想皆未達顯著水準，刪除後繼續以其他二個變項進行迴歸分析。

其次，以多元逐步迴歸進行分析國民小學校長部落領導各向度對整體國民小學教師組織承諾的預測情形，統計結果摘要如表4-28。由該表可知，其投入的順序為共享組織文化、組織運作團隊，其多元相關係數 R 為.760， R^2 為.577（ $F=238.931$ ， $p<.001$ ），表示上述「共享組織文化」、「組織運作團隊」等變項共可解釋整體教師組織承諾57.7%的變異量，亦即具有高度解釋力；其中「共享組織文化」可解釋整體國民小學教師組織承諾的變異量為54.3%，其次為「組織運作團隊」可增加解釋整體國民小學教師組織承諾的變異量為3.4%。合計上述二個向度對整體國民小學教師組織承諾具有57.7%的高度解釋力，其中又以「共享組織文化」最有解釋力。

進一步檢視各預測變項之標準化迴歸係數，分別是「共享組織文化」為.462，「組織運作團隊」為.331。因此，其所可建立的標準化迴歸方程式如下：

$$\text{整體國民小學教師組織承諾} = .462 \times \text{共享組織文化} + .331 \times \text{組織運作團隊}$$

由於二個預測變項之標準化迴歸係數為正數，代表國民小學校長運用部落領導中的「共享組織文化」和「組織運作團隊」的程度越高，其整體國民小學教師組織承諾越佳。

表4-28

國民小學校長部落領導各向度對整體國民小學教師組織承諾之逐步多元迴歸分

析摘要表

模 式	投入預測 變項順序	原始迴歸 係數	標準化迴 歸係數	<i>R</i>	<i>R</i> ² 累積 解釋量	<i>R</i> ² 增加 解釋量	<i>F</i> 值
1	常數	41.933					
	共享組織 文化	2.342	.737	.737	.543		417.486***
2	常數	37.623					
	共享組織 文化	1.468	.462				
	組織運作 團隊	.583	.331	.760	.577	.034	238.931***

*** p<.001



第五節 驗證本研究模式之適配度與影響力

本節旨在以 LISREL8.71 進行分析，以驗證國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾互動模式之適配度與影響力。本研究之驗證樣本共抽樣臺北市、新北市、基隆市與桃園縣共353位國民小學教師為研究對象，以驗證本研究模式之適配度與影響力是否良好。

壹、本研究之互動模式圖及假設的建立

一、各測量變項對互動模式之推力與拉力間的假設關係

本研究之互動模式的建立，首先乃根據許多學者專家從部落領導與組織承諾文獻分析，歸納為相關的測量指標，並經文獻分析及問卷統計，建構出國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾的互動模式，在國民小學校長部落領導部分包括「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」等四個測量指標；國民小學教師組織承諾部分包括「努力意願」、「組織認同」及「留職傾向」等三個測量指標。

其次，本研究以積差相關分析探討國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾的相關情形，發現二者之間具有顯著正相關，詳見第四章第三節。

本研究根據上述文獻理論分析，與積差相關實證研究結果，發現國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾關係相當密切。因此，透過國民小學校長部落領導以提升國民小學教師的組織承諾，是一種具體可行的方式。但回溯過去以及目前對國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾的相關研究，尚未有建立驗證互動模式的測量評鑑指標，以作為研究國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾影響力之標準參照。

因此本研究歸納國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之測量指標，擬定測量指標之推力與拉力之間的假設關係，如表4-29所示。

表4-29

本研究各測量變項對推力與拉力間的假設關係

測量變項	推的力量 國民小學校長部落領導	拉的力量 國民小學教師組織承諾
X1建立核心價值	+	
X2凝聚崇高理想	+	
X3組織運作團隊	+	
X4共享組織文化	+	
Y1努力意願		+
Y2組織認同		+
Y3留職傾向		+

二、本研究之互動模式關係圖之建構

本研究根據表 4-29 的測量變項假設，擬定考驗假設所提出的互動模式關係圖，詳見圖 4-1，以 LISREL8.71，進行研究結果探討各測量變項與潛在因素（即推力與拉力）間的關係。

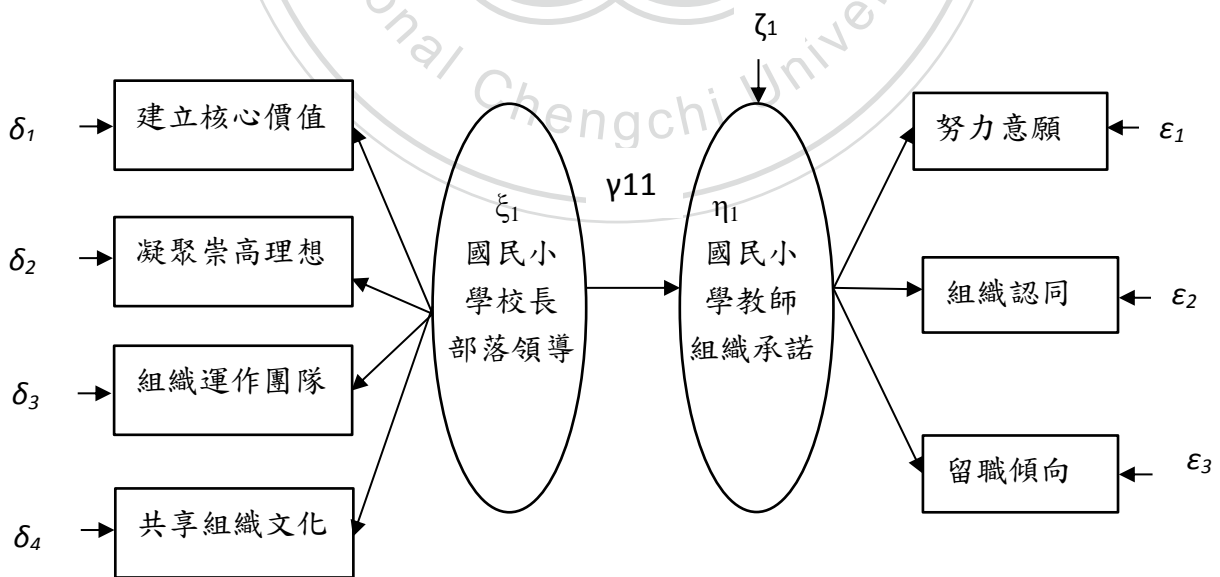


圖4-1 國民小學校長部落領導與教師組織承諾之互動模式假設圖

貳、本研究互動模式各變項及其關係之說明

由4-1之互動模式圖可以看出各變項之間的關係，以下擬針對本研究所使用的各種變項之「推力」與「拉力」的各個測量指標內涵及符號意義，說明分析如下：

一、潛在變項

(一) ξ_1 代表「推的力量」，稱為前因變項，亦即國民小學校長部落領導。

(二) η_1 代表「拉的力量」，稱為後果變項，亦即國民小學教師組織承諾。

二、測量變項

(一) X1至X4代表前因變項的四個測量指標，即是國民小學校長部落領導的四個測量指標：「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」。

(二) Y1至Y3代表後果變項的三個測量指標，即是國民小學教師組織承諾的三個測量指標：「努力意願」、「組織認同」及「留職傾向」。

三、測量變項的誤差

(一) δ_1 至 δ_4 代表前因變項的四個測量指標的殘差。

(二) ε_1 至 ε_3 代表後果變項的三個測量指標的殘差。

四、互動模式的關係

(一) γ_{11} 代表國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾的影響效果。

(二) ζ_1 代表互動模式之影響效果的殘餘差。

參、本研究模式適配度指標之分析

本研究互動模式的適配度分析如下：分析方法採用 Joreskog & Sorbom 在 1989 年所發展的線性結構關係(linear structure relationship, 簡稱 LISREL)模式，及其 LISREL8.71 統計套裝軟體以進行分析，並以余民寧(2006)指出 LISREL 程式適配度指標為判斷之依據，將模式適配度指標的選擇以及結果進行探討。

一、模式適配度指標的選擇

有關模式適配度指標的判斷標準，余民寧(2006)指出 LISREL 程式適配度指標之使用的建議，包括整體適配度指標、比較適配度指標、精簡適配度指標、基本適配度指標與內在適配度指標。本研究所選用的指標如下。

(一) 整體適配度指標

本研究在整體適配度指標的部分，選擇以 RMR(root mean square residual)與 SRMR(standardized root mean square residual)來說明標準化假設模型的整體殘差，其判斷值須 $<.05$ ，代表殘差較小，具有良好的適配度。

(二) 比較適配度指標

本研究在比較適配度指標的部分，選擇 NFI(normed fit index)來比較假設模型與虛無模型的卡方差異，其判斷值須 $>.90$ ，表示有較良好的適配度；以 NNFI(non-normed fit index)來考慮模式複雜度後的 NFI，其判斷值須 $>.90$ ，表示有較良好的適配度；以 CFI (comparative fit index) 來說明假設模型與虛無模型的非中央性差異，其判斷值須 $>.90$ ，表示有較良好的適配度；以 IFI (incremental fit index) 來比較假設模型與虛無模型適配的差異程度，其判斷值須 $>.90$ ，表示有較良好的適配度；以 RFI (relative fit index) 來說明比較適配程度，其判斷值須 $>.90$ ，表示有較良好的適配度。

(三) 精簡適配度指標

本研究在精簡適配度指標的部分，選擇以 PNFI(parsimonious normed fit index)作為說明模式精簡性的指標，它將自由度的數量，加進預期適配程度的考量中，作為判斷模式精簡程度的一種較受歡迎的指標，其可能值域為 0~1，數值較高，表示其有較精簡的適配度。

(四) 基本適配度指標

本研究在基本適配度指標的部分，以誤差變異數、因素負荷量為考量。誤差變異數須為實數，其判斷規準為無負值，並且達顯著水準；因素負荷量必須為實數，其值介於 $.5\sim.95$ 之間較為理想。

（五）內在適配度指標

本研究在內在適配度指標的部分，以 R^2 為考量，其值必須為正的實數，並且達顯著水準。

二、模式適配度指標之結果分析

有關模式適配度指標的結果分析，本研究以結構方程模式分析方法，從整體適配度指標、比較適配度指標、精簡適配度指標、基本適配度指標與內在適配度指標加以比對後，結果說明如下，詳見4-30、4-31。

（一）整體適配度指標

本研究在整體適配度指標部分，RMR 和 SRMR 皆為 0.028，符合判斷值須 $<.05$ ，代表殘差較小，可得知本研究模式具有良好的之整體適配度。

（二）比較適配度指標

本研究在比較適配度指標部分，NFI 為 0.99，符合判斷值須 $>.90$ 的規準；NNFI 為 0.99，符合判斷值須 $>.90$ 的規準；CFI 為 0.99，符合判斷值須 $>.90$ 的規準；IFI 為 0.99，符合判斷值須 $>.90$ 的規準；RFI 為 0.98，符合判斷值須 $>.90$ 的規準。綜上所述，本研究模式具有良好的之比較適配度。

（三）精簡適配度指標

本研究在精簡適配度指標部分，PNFI 為 0.47，符合其可能值域為 0~1 的判斷規準，數值較高，表示本研究模式符合精簡適配度。

（四）基本適配度指標

由表 4-30 看出，所有因素負荷量皆達顯著水準，而且誤差值都沒有負值，可見本研究模式的基本適配度良好。

（五）內在適配度指標

本研究在內在適配度指標部分， R^2 值均為正的實數且達顯著水準，可見本研究模式的內在適配度良好。

表4-30

國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾互動模式之參數估計結果

參數λ 值	因素負荷量	參數	誤差變異數	R ² 值	評鑑指標
X1 建立核心價值	0.86*	δ_1	0.26	0.74	NFI=0.99 CFI=0.99 IFI=0.99 NNFI=0.99 RFI=0.98 PNFI=0.47 RMR=0.028 SRMR=0.028 $\gamma_{11}=0.90$
X2 凝聚崇高理想	0.84*	δ_2	0.30	0.71	
X3 組織運作團隊	0.91*	δ_3	0.17	0.83	
X4 共享組織文化	0.92*	δ_4	0.15	0.85	
Y1努力意願	0.76*	ε_1	0.43	0.58	
Y2組織認同	0.97*	ε_2	0.06	0.94	
Y3留職傾向	0.49*	ε_3	0.76	0.24	

*p<.05



表4-31

本研究互動模式之參數估計結果與適配度指標之比較情形

適配指標	判斷規準及詮釋	研究結果
1. 整體適配度指標		
RMR	<.05，代表殘差較小，具有良好的適配度。	RMR=0.028，符合判斷規準，具有良好的適配度。
SRMR	<.05，代表殘差較小，具有良好的適配度。	SRMR=0.028，符合判斷規準，具有良好的適配度。
2. 比較適配度指標		
NFI	>.90，表示有較良好的適配度	NFI=0.99，符合判斷規準，具有良好的適配度。
NNFI	>.90，表示有較良好的適配度	NNFI=0.99，符合判斷規準，具有良好的適配度。
CFI	>.90，表示有較良好的適配度	CFI=0.99，符合判斷規準，具有良好的適配度。
IFI	>.90，表示有較良好的適配度	IFI=0.99，符合判斷規準，具有良好的適配度。
RFI	>.90，表示有較良好的適配度	RFI=0.98，符合判斷規準，具有良好的適配度。
3. 精簡適配度指標		
PNFI	較高較好，表示有精簡適配度	PNFI=0.47，符合判斷規準，具有良好的適配度。
4. 基本適配度指標		
誤差變異數	無負值，並且達顯著水準	誤差變異數0.06~0.76，且均達顯著水準，符合判斷規準，具有良好的適配度。
因素負荷量	介於.5~.95之間較為理想	λ 值在0.49~0.97之間
5. 內在適配度指標		
R^2 值	達顯著水準	R^2 為0.24~0.94，均達顯著，符合內在適配度指標。

伍、 本研究模式指標間之互動影響分析

依前述分析，本研究模式各項適配度指標均良好，支持本研究模式之假設。以下就模式指標間的互動影響情形，分成三部分進行探討，包括一、本研究模式之前因變項國民小學校長部落領導之結構模式分析；二、本研究模式之後果變項國民小學教師組織承諾之結構模式分析；三、國民小學校長部落領導對國民小學

教師組織承諾的影響效果分析。詳見表4-30與圖4-2所示。

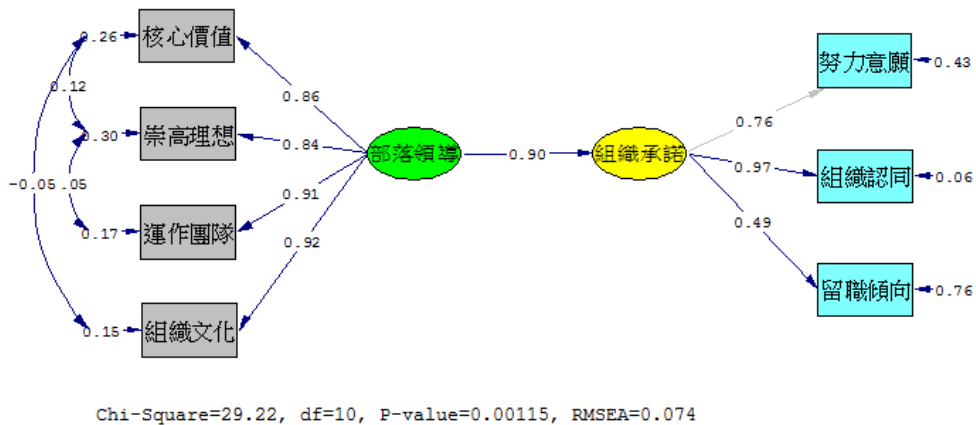


圖4-2 國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾影響之互動模式關係圖

一、前因變項國民小學校長部落領導之結構模式分析

由圖4-2可以看出，X1到X4四個測量指標：「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」之 λ 值愈大，則國民小學校長部落領導的「推力」愈強。

前因變項國民小學校長部落領導的四個測量指標的 λ 值分別為0.86、0.84、0.91、0.92，其 t 值皆達到顯著水準。

X1到X4四個測量指標也都測量到相同的潛在因素 ξ （推的力量），模式圖左區塊的涵義可以解釋為，當國民小學校長運用部落領導之建立核心價值、凝聚崇高理想、組織運作團隊、共享組織文化愈佳，則「推」國民小學校長部落領導的力量也愈強，此結果將本研究之「推的模式」假設關係予以結構化。

二、後果變項國民小學教師組織承諾之結構模式分析

由圖4-2可以看出，Y1到Y3三個測量指標：努力意願、組織認同及留職傾向之 λ 值愈大，則國民小學教師組織承諾的「拉力」愈強。

後果變項國民小學教師組織承諾的三個測量指標的 λ 值分別為0.76、0.97、0.49，其 t 值皆達到顯著水準。

Y1到Y3三個測量指標也都測量到相同的潛在因素 η （拉的力量），模式圖

右區塊的涵義可以解釋為，當國民小學教師組織承諾之努力意願、組織認同及留職傾向愈佳，則「拉」國民小學教師組織承諾的力量也愈強，此結果將本研究之「拉的模式」假設關係予以結構化。

三、國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾的影響效果分析

綜合上述分析說明，本研究模式適配度良好，且推的模式與拉的模式結構皆良好，因此，支持本研究模式的假設，而於圖4-2可用以說明本模式之互動關係。

分析圖4-2，在國民小學校長部落領導至國民小學教師組織承諾的主要徑路上，徑路係數 $\gamma_{11}=0.90$ ，其 t 值為14.42，已達顯著水準。亦即，前因變項（國民小學校長部落領導）對後果變項（國民小學教師組織承諾）具有顯著的影響力。

由此可知，國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾具有顯著的影響效果。



第六節 綜合討論

本節根據前五節之研究結果，做進一步的討論與分析。除了由填答情形之平均數、標準差來分析說明國民小學校長部落領導與教師組織承諾之現況外，並以 t 考驗、變異數分析來探討不同背景變項的國小教師在知覺國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾的得分差異情形，並進一步分析國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾的關係、預測情形以及模式適配度。以下將本章研究結果做綜合分析與討論。

壹、國民小學校長部落領導與教師組織承諾的現況分析

一、國民小學校長部落領導調查問卷之看法分析

根據本研究發現：整體而言，國小教師在國民小學校長部落領導調查問卷每題得分平均數為4.71，在六點量表中，換成百分制，相當於78.5分（ $4.71/6*100$ ）。因此，由本研究可以看出，國小教師對國民小學校長部落領導知覺現況佳。

至於將「校長部落領導調查問卷」四層面的得分情形依序轉換為百分制，分別為「建立核心價值」為78.5分、「凝聚崇高理想」為78.3分、「組織運作團隊」為78.6分、「共享組織文化」為78.1分。

從上述所得資料數據發現，國民小學校長部落領導的行為中，以「組織運作團隊」的得分最高。究其原因，因為國民小學校長帶領的行政團隊大多都有一定的目標和計畫，所以組織運作都按照標準作業流程，而其中組織運作仰賴校長與行政團隊成員之間的彼此合作。此部分與鐘旭晏（2010）研究結果類似，確有後續研究進行專論探討之價值。

值得注意的是，以國民小學校長部落領導之「共享組織文化」的得分最低，推究其原因，在得分較低之題目內容中可發現，國民小學的學校組織文化並不明顯，各校的組織文化並無因校長領導方式的不同，而有別於其他學校，除了展現我國國民小學的組織文化一致性外，在少子化的時代中，校長應去思考打造學校的品牌形象，以建立獨特的學校組織文化。

二、國民小學教師組織承諾調查問卷之看法分析

根據本研究發現：整體而言，國小教師在國民小學教師組織承諾調查問卷每題得分平均數為4.84，在六點量表中，換成百分制，相當於80.6分（ $4.84/6*100$ ）。因此，由本研究可以看出，國小教師對國民小學教師組織承諾知覺現況佳。

至於將「國民小學教師組織承諾調查問卷」三層面的得分情形依序轉換為百分制，分別為「努力意願」為83.1分、「組織認同」為78.6分、「留職傾向」為78.7分。

從上述所得資料數據發現，教師組織承諾的行為中，以「努力意願」的得分最高，此與邱馨儀（1995）及邱春堂（2010）等人的研究結果一致。推究其原因，可能是大部分的教師仍視「教師」為一志業，而非事業，因此能為學生及學校付出更多的努力，故與過去的研究相符。

值得注意的是，以國民小學教師組織承諾之「組織認同」得分最低，此與游淑妃（2011）的研究結果相似。推究其原因，教師對學校的組織認同影響因素甚多，包括校長的領導風格、學校組織制度及組織氣氛等，值得深入探究。

貳、不同背景變項在國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾得分差異情形分析

本研究有關不同背景變項在國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾得分差異情形，說明如下。

一、不同背景變項在國民小學校長部落領導得分的差異分析

根據本研究發現，性別、年齡、最高學歷、服務年資、現任職務、學校規模及學校位置等七個不同背景變項，在國民小學校長部落領導得分的差異情形存在，歸納如表4-32。說明如下：

（一）性別在國民小學校長部落領導得分上的差異分析

不同性別的國小教師在國民小學校長部落領導調查問卷上，男性教師在「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」和「國民小學校長部落領導」總量表之得分高於女性教師。究其原因，可能是男性教師對於學校行政事務較熱衷，具有企圖

心，女性教師則較無關注此一層面。

(二) 年齡在國民小學校長部落領導得分上的差異分析

不同年齡的國民小學教師在整體校長部落領導總量表及分向度的得分上，並無顯著差異。究其原因，國小教師知覺校長運用部落領導的情況不因年齡大小而有顯著差異存在。

(三) 最高學歷在國民小學校長部落領導得分上的差異分析

不同最高學歷的國小教師在國民小學校長部落領導調查問卷上的得分，碩士畢業之教師在「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」等向度以及總量表得分均高於大學（含師院）畢業的教師。究其原因，除了現任教師大多擁有碩士學歷外，對於校長的部落領導也因進修相關的教育知識，而有較高的知覺度。

(四) 服務年資在國民小學校長部落領導得分上的差異分析

不同服務年資的國小教師在國民小學校長部落領導調查問卷上的得分，在國民小學校長部落領導的各向度以及總量表中均無顯著差異。究其原因，不同服務年資可能不是知覺國民小學校長運用部落領導良好與否的關鍵因素。

(五) 現任職務在國民小學校長部落領導得分上的差異分析

不同現任職務的國小教師在國民小學校長部落領導調查問卷上的得分，擔任處室主任的教師在國民小學校長部落領導的各向度以及總量表中均高於擔任處室組長的教師，究其原因，處室主任是跟校長互動最頻繁的教師，對於校長的學校願景、領導模式和處事規則均比擔任處室組長的教師感受更深刻，因此在知覺校長部落領導的行為方面才會比較高。

(六) 學校規模在國民小學校長部落領導得分上的差異分析

不同學校規模的國小教師在國民小學校長部落領導調查問卷上的得分，學校規模在49班（含）以上的教師在「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」等向度以及總量表得分均高於學校規模在25-48班的教師，究其原因，因為極大規模的學校，其行政事務較為繁重且瑣碎，因此校長較能展現部落領導的

能力，自然而然教師也較易知覺校長的部落領導行為。

(七) 學校位置在國民小學校長部落領導得分上的差異分析

不同學校位置的國小教師在國民小學校長部落領導調查問卷上的得分，任職於臺北市、新北市及桃園縣的教師在國民小學校長部落領導的各向度以及總量表中均高於任職於基隆市的教師。究其原因，臺北市、新北市屬於直轄市，桃園縣亦列為準直轄市，皆為都市地區，因此學校的外來刺激和影響較多元，因此校長的部落領導能力亦顯重要且容易發揮，進而教師知覺程度也較高。



表4-32

不同背景變項在國民小學校長部落領導得分之差異檢定結果摘要表

	背景變項	建立 核心價值	凝聚 崇高理想	組織 運作團隊	共享 組織文化	總量表
性別	1.男 2.女	無顯著差異	1>2	1>2	無顯著差異	1>2
年齡	1.30歲(含) 以下 2.31-40歲 3.41-50歲 4.51歲(含) 以上	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
最高 學歷	1.專科(含 師專) 2.大學(含 師院) 3.碩士 4.博士	3>2	3>2	3>2	無顯著差異	3>2
服務 年資	1.5年以下 2.6-10年 3.11-15年 4.16-20年 5.21年以上	n.s	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
現任 職務	1.處室主任 2.處室組長	1>2	1>2	1>2	1>2	1>2
學校 規模	1.12班(含) 以下 2.13-24班 3.25-48班 4.49班(含) 以上	4>3	4>3	4>3	無顯著差異	4>3
學校 位置	1.臺北市 2.新北市 3.基隆市 4.桃園縣	1>3 2>3 4>3	1>3 2>3 4>3	1>3 2>3 4>3	1>3 2>3 4>3	1>3 2>3 4>3

二、不同背景變項在國民小學教師組織承諾得分的差異分析

根據本研究發現，性別、年齡、最高學歷、服務年資、現任職務、學校規模及學校位置等七個不同背景變項，在國民小學教師組織承諾得分的差異情形存在，歸納如表4-33。說明如下：

(一) 性別在國民小學教師組織承諾得分上的差異分析

不同性別的國小教師在國民小學教師組織承諾調查問卷上的得分，在國民小學教師組織承諾的各向度以及總量表中均無顯著差異，此與張志毓（1997）、陳茂盛（2005）及邱春堂（2010）等人的研究結果相似。究其原因，性別可能不是國小教師願意繼續為學校努力和認同組織的主要因素，所以男女教師在國民小學教師組織承諾中並無顯著差異。

(二) 年齡在國民小學教師組織承諾得分上的差異分析

不同年齡的國小教師在國民小學教師組織承諾的得分上，在「努力意願」向度中，51歲（含）以上之教師得分高於30歲（含）以下之教師，41-50歲之教師得分高於31-40歲；在國民小學教師組織承諾總量表中，41-50歲和51歲（含）以上之教師得分均高於30歲（含）以下的教師，此與張志毓（1997）、陳茂盛（2005）、邱春堂（2010）及楊麗燕（2012）等人的研究結果相似。究其原因年齡較高的教師因在生涯發展趨於成熟，對工作較易勝任且生活安定感高，所以組織承諾會優於年輕教師。

(三) 最高學歷在國民小學教師組織承諾得分上的差異分析

不同最高學歷的國小教師在國民小學教師組織承諾調查問卷上的得分，在國民小學教師組織承諾的各向度以及總量表中均無顯著差異，此與邱春堂（2010）的研究結果一致。究其原因，最高學歷可能不是教師組織承諾主要影響因素，所以不同最高學歷的國小教師在國民小學教師組織承諾中並無顯著差異。

(四) 服務年資在國民小學教師組織承諾得分上的差異分析

不同服務年資的國小教師在國民小學教師組織承諾調查問卷上的得分，在「努力意願」向度中，服務年資在16-20年之教師得分高於6-10年之教師，21年

以上之教師得分高於6-10年和11-15年之教師；在「留職傾向」向度中，21年以上之教師得分高於6-10年之教師；在國民小學教師組織承諾總量表中，21年以上之教師得分高於6-10年和11-15年之教師，此與劉春榮（1993）、陳茂盛（2005）、邱春堂（2010）及楊麗燕（2012）等人的研究結果相似。究其原因，服務年資較高的教師因在所屬學校任職服務較久，除了更瞭解該校組織運作外，對其也有一定的歸屬感和向心力，所以教師組織承諾較高。

（五）現任職務在國民小學教師組織承諾得分上的差異分析

不同現任職務的國小教師在國民小學教師組織承諾調查問卷上的得分，擔任處室主任的教師在國民小學教師組織承諾的各向度以及總量表中均高於擔任處室組長的教師，此與劉春榮（1993）、張志毓（1997）及楊麗燕（2012）等人的研究結果相似。究其原因，處室主任對學校事務有更多的決定權與參與校務發展的機會，因此對學校較具責任感和參與感，故組織承諾較高。

（六）學校規模在國民小學教師組織承諾得分上的差異分析

不同學校規模的國小教師在國民小學教師組織承諾調查問卷上的得分，學校規模在49班（含）以上的教師在「組織認同」向度得分顯著高於學校規模在25-48班的教師，此與洪幼齡（2006）的研究結果相似。究其原因，大型學校因行政團隊的成員較多，因此分工較細，每位教師可發揮自己的專長，工作負荷量較輕，因此較易對組織有認同感。

（七）學校位置在國民小學教師組織承諾得分上的差異分析

不同學校位置的國小教師在國民小學教師組織承諾調查問卷上的得分，在「努力意願」向度中，任職於臺北市之教師得分高於基隆市之教師；在「組織認同」向度中，任職於臺北市、新北市及桃園縣之教師得分高於基隆市之教師；在「留職傾向」向度中，任職於臺北市之教師得分高於桃園縣之教師；在總量表中，任職於臺北市及新北市之教師得分高於基隆市之教師。此與劉春榮（1993）的研究結果相似。究其原因，臺北市、新北市屬於交通方便、資訊快速和刺激多元的都市或是鄰近地區，因此國小教師若有定居、結婚的打算，這些因素都是降低國

小教師流動率的吸引力之一。

表4-33

不同背景變項在國民小學教師組織承諾得分之差異檢定結果摘要表

	背景變項	努力意願	組織認同	留職傾向	總量表
性別	1.男 2.女	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
年齡	1.30歲(含)以下 2.31-40歲 3.41-50歲 4.51歲(含)以上	4>1 3>2	無顯著差異	n.s	3>1 4>1
最高學歷	1.專科(含師專) 2.大學(含師院) 3.碩士 4.博士	n.s	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
服務年資	1.5年以下 2.6-10年 3.11-15年 4.16-20年 5.21年以上	4>2 5>2 5>3	n.s	5>2	5>2 5>3
現任職務	1.處室主任 2.處室組長	1>2	1>2	1>2	1>2
學校規模	1.12班(含)以下 2.13-24班 3.25-48班 4.49班(含)以上	無顯著差異	4>3	無顯著差異	無顯著差異
學校位置	1.臺北市 2.新北市 3.基隆市 4.桃園縣	1>3	1>3 2>3 4>3	1>4	1>3 2>3

參、國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之相關情形分析與討論

根據本研究結果分析，首先發現整體國民小學校長部落領導和教師組織承諾呈現顯著的高度正相關，相關係數為.747，達.001顯著水準，即國民小學校長運用部落領導的能力越佳，其教師的組織承諾越高。

另外，國民小學校長部落領導之「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」等四大向度與教師組織承諾總量表的相關上皆呈現正相關，相關係數分別為.638、.656、.715、.737，均達.001顯著水準。綜上所述，在國民小學校長部落領導分向度得分越高者，教師組織承諾越高。

有關國民小學校長部落領導和教師組織承諾之相關實證研究甚少，更顯得本研究主題的重要性，因此本研究正可以補充國民小學校長部落領導和教師組織承諾相關研究情形之闕如。

肆、國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之預測情形分析與討論

在探討國民小學校長部落領導四向度：建立核心價值、凝聚崇高理想、組織運作團隊、共享組織文化，何者對於整體國民小學教師組織承諾及分向度較有預測作用，歸納下列要點：

一、就國民小學校長部落領導各向度與整體國民小學教師組織承諾的預測分析

將國民小學校長部落領導四向度包括「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」等預測變項投入對整體國民小學教師組織承諾進行多元逐步迴歸分析發現，以「共享組織文化」最具預測力，其次為「組織運作團隊」，換言之，為提升教師的組織承諾，國民小學校長應多採取部落領導中的「共享組織文化」核心技術。

二、就國民小學校長部落領導各向度與國民小學教師組織承諾各向度的預測分析

(一) 以國民小學校長部落領導各向度預測國民小學教師組織承諾之「努力意願」

將國民小學校長部落領導四向度包括「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」等預測變項投入對國民小學教師組織承諾之「努

力意願」進行預測，發現以「共享組織文化」之預測力最佳，其次是「組織運作團隊」，可見在國民小學校長部落領導的向度中，以「共享組織文化」技術是國民小學教師組織承諾之努力意願的重要關鍵預測因素。

(二) 以國民小學校長部落領導各向度預測國民小學教師組織承諾之「組織認同」

將國民小學校長部落領導四向度包括「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」等預測變項投入對國民小學教師組織承諾之「組織認同」進行預測，發現以「共享組織文化」之預測力最佳，其次是「組織運作團隊」，最後是「建立核心價值」，可見在國民小學校長部落領導的向度中，以「共享組織文化」技術是國民小學教師組織承諾之組織認同的重要關鍵預測因素。

(三) 以國民小學校長部落領導各向度預測國民小學教師組織承諾之「留職傾向」

將國民小學校長部落領導四向度包括「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」等預測變項投入對國民小學教師組織承諾之「留職傾向」進行預測，發現以「共享組織文化」之預測力最佳，可見在國民小學校長部落領導的向度中，以「共享組織文化」技術是國民小學教師組織承諾之留職傾向的重要關鍵預測因素。

綜上所述，本研究以國民小學校長部落領導各向度「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」及「共享組織文化」對整體國民小學教師組織承諾及各分向度進行預測，其研究結果顯示：皆以「共享組織文化」最具預測力，換言之，國民小學校長應多採用部落領導中之「共享組織文化」技術，以提升教師的組織承諾，此與邱馨儀（1995）的研究結果相似。

伍、驗證國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾之適配度與影響力

首先，本研究以線性結構關係驗證本研究模式的結果，發現在整體適配度指標良好、比較適配度指標良好、精簡適配度指標良好、基本適配度指標良好與內在適配度指標良好。由此指標評鑑結果，可以支持本研究模式的適配情形良好。

其次，就本研究建構模式圖，各測量變項之間的路徑關係圖，詳見圖4-2所示。由圖4-2可以看出，X1到X4四個測量指標也都測量到相同的潛在因素 ξ （推的力量），模式圖左區塊的涵義可以解釋為，當國民小學校長運用部落領導之建立核心價值、凝聚崇高理想、組織運作團隊、共享組織文化愈佳，則「推」國民小學校長部落領導的力量也愈強，此結果將本研究之「推的模式」假設關係予以結構化。

第三，Y1到Y3三個測量指標也都測量到相同的潛在因素 η （拉的力量），模式圖右區塊的涵義可以解釋為，當國民小學教師組織承諾之努力意願、組織認同及留職傾向愈佳，則「拉」國民小學教師組織承諾的力量也愈強，此結果將本研究之「拉的模式」假設關係予以結構化。

綜合而言，測量影響國民小學校長部落領導的四個變項，確實發揮潛在的「推力」力量；其次，測量影響國民小學教師組織承諾的三個變項，確實也發揮一股潛在的「拉力」力量，這兩股潛在力量將本研究之「國民小學校長部落領導」和「國民小學教師組織承諾」的關係模式結構化，這個關係結構也在各指標適合度的驗證中獲得支持成立。另外，分析其路徑關係，國民小學校長部落領導至國民小學教師組織承諾的主要徑路上，徑路係數 $\gamma_{11}=0.90$ ，其 t 值為14.42，已達顯著水準，代表前因變項（國民小學校長部落領導）對後果變項（國民小學教師組織承諾）具有顯著的影響力。



第五章 結論與建議

本章首先依據第四章之研究結果與發現，進行結論。其次，對教育行政機關、國民小學校長以及後續研究提出建議。

第一節 結論

壹、國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾的現況

一、國民小學校長部落領導現況之得分程度中上

(一) 國民小學校長部落領導總量表的現況得分為中高程度，得分情形尚佳

根據本研究結果發現，國民小學校長部落領導調查問卷得分平均數為108.28分，平均數除以題數為4.71分，換成百分制，相當於78.5分（ $4.71/6*100$ ），得分程度屬於中高程度。因此，由本研究可以看出，國小教師對校長部落領導知覺現況佳。

(二) 國民小學校長部落領導分量表，各向度得分情形尚佳

根據本研究結果發現，將國民小學校長部落領導調查問卷的四個向度得分換算成百分制，依序分別為「建立核心價值」為78.5分、「凝聚崇高理想」為78.3分、「組織運作團隊」為78.6分、「共享組織文化」為78.1分，各向度得分情形尚佳。因此，由本研究可以看出，國小教師知覺分向度中的「組織運作團隊」層面較佳。

二、國民小學教師組織承諾現況之得分程度中上

(一) 國民小學教師組織承諾總量表的現況得分為中高程度，得分情形尚佳

根據本研究結果發現，國民小學教師組織承諾調查問卷得分平均數為96.82分，平均數除以題數為4.84分，換成百分制，相當於80.6分（ $4.84/6*100$ ），得分程度屬於中高程度。因此，由本研究可以看出，國小教師對教師組織承諾知覺現況佳。

(二) 國民小學教師組織承諾分量表，各向度得分情形尚佳

根據本研究結果發現，將國民小學教師組織承諾調查問卷的三個向度得分換

算成百分制，依序為「努力意願」為83.1分、「組織認同」為78.6分、「留職傾向」為78.7分。各向度得分情形尚佳。因此，由本研究可以看出，國小教師知覺分向度中的「努力意願」層面較佳。

貳、不同背景變項在國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾 得分差異情形

一、不同背景變項在國民小學校長部落領導得分差異情形

(一) 性別在國民小學校長部落領導得分上，男性教師顯著高於女性教師

整體而言，性別在國民小學校長部落領導整體得分上有顯著差異，且經差異比較後，男性教師得分高於女性教師。分項而言，性別在國民小學校長部落領導各分向度的得分上，男性教師在「凝聚崇高理想」和「組織運作團隊」得分高於女性教師。但在「建立核心價值」和「共享組織文化」方面，則無顯著差異。

(二) 年齡在國民小學校長部落領導得分上，無顯著差異

整體而言，年齡在國民小學校長部落領導整體得分上，無顯著差異。分項而言，年齡在國民小學校長部落領導各分向度的得分上，包括「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」和「共享組織文化」均無顯著差異存在。

(三) 最高學歷在國民小學校長部落領導得分上，最高學歷為碩士畢業之教師 顯著高於大學（含師院）畢業之教師

整體而言，最高學歷在國民小學校長部落領導整體得分上有顯著差異，且經差異比較後，最高學歷為碩士畢業之教師得分高於最高學歷是大學（含師院）畢業之教師。分項而言，最高學歷在國民小學校長部落領導各分向度的得分上，碩士畢業之教師在「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」等向度得分高於大學（含師院）畢業的教師。但在「共享組織文化」方面，則無顯著差異。

(四) 服務年資在國民小學校長部落領導得分上，無顯著差異

整體而言，服務年資在國民小學校長部落領導整體得分上，無顯著差異。分項而言，服務年資在國民小學校長部落領導各分向度的得分上，包括「建立核心

價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」和「共享組織文化」，均無顯著差異存在。

(五) 現任職務在國民小學校長部落領導得分上，擔任處室主任的教師顯著高於擔任處室組長的教師

整體而言，現任職務在國民小學校長部落領導整體得分上有顯著差異，且經差異比較後，擔任處室主任的教師得分高於擔任處室組長的教師。分項而言，現任職務在國民小學校長部落領導各分向度的得分上，擔任處室主任的教師在「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」和「共享組織文化」等向度皆高於擔任處室組長的教師。

(六) 學校規模在國民小學校長部落領導得分上，學校規模在49班（含）以上之教師顯著高於在25-48班之教師

整體而言，學校規模在國民小學校長部落領導整體得分上有顯著差異，且經差異比較後，學校規模在49班（含）以上之教師得分高於學校規模在25-48班之教師。分項而言，學校規模在國民小學校長部落領導各分向度的得分上，學校規模在49班（含）以上之教師在「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」等向度皆高於學校規模在25-48班之教師。但在「共享組織文化」方面，則無顯著差異。

(七) 學校位置在國民小學校長部落領導得分上，任職於臺北市、新北市及桃園縣的教師顯著高於任職於基隆市的教師

整體而言，學校位置在國民小學校長部落領導整體得分上有顯著差異，且經差異比較後，任職於臺北市、新北市及桃園縣的教師得分高於任職於基隆市的教師。分項而言，學校位置在國民小學校長部落領導各分向度的得分上，任職於臺北市、新北市及桃園縣的教師在「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」和「共享組織文化」等向度皆高於任職於基隆市的教師。

二、不同背景變項在國民小學教師組織承諾得分差異情形

(一) 性別在國民小學教師組織承諾得分上，無顯著差異

整體而言：性別在國民小學教師組織承諾整體得分上，無顯著差異。分項而言，性別在國民小學教師組織承諾各分向度的得分上，包括「努力意願」、「組織認同」和「留職傾向」均無顯著差異存在。

(二) 年齡在國民小學教師組織承諾得分上，41-50歲之教師顯著高於30歲(含)

以下之教師；51歲(含)以上之教師顯著高於30歲(含)以下之教師

整體而言，年齡在國民小學教師組織承諾整體得分上有顯著差異，且經差異比較後，41-50歲之教師得分高於30歲(含)以下之教師；51歲(含)以上之教師得分高於30歲(含)以下之教師。分項而言，年齡在國民小學教師組織承諾各分向度的得分上，51歲(含)以上之教師在「努力意願」得分高於30歲(含)以下之教師；41-50歲之教師在「努力意願」得分高於31-40歲之教師。但在「組織認同」和「留職傾向」方面，則無顯著差異。

(三) 最高學歷在國民小學教師組織承諾得分上，無顯著差異

整體而言，最高學歷在國民小學教師組織承諾整體得分上，無顯著差異。分項而言，最高學歷在國民小學教師組織承諾各分向度的得分上，包括「努力意願」、「組織認同」和「留職傾向」均無顯著差異存在。

(四) 服務年資在國民小學教師組織承諾得分上，服務21年以上之教師顯著高於

6-10年和11-15年之教師

整體而言，服務年資在國民小學教師組織承諾整體得分上有顯著差異，且經差異比較後，服務21年以上之教師得分高於服務6-10年和11-15年之教師。分項而言，服務年資在國民小學教師組織承諾各分向度的得分上，在「努力意願」向度中，服務年資在16-20年之教師得分高於6-10年之教師，21年以上之教師得分高於6-10年和11-15年之教師；在「留職傾向」向度中，服務年資在21年以上之教師得分高於6-10年之教師。但在「組織認同」方面，則無顯著差異。

(五) 現任職務在國民小學教師組織承諾得分上，擔任處室主任的教師顯著高於擔任處室組長的教師

整體而言，現任職務在國民小學教師組織承諾整體得分上有顯著差異，且經差異比較後，擔任處室主任的教師得分高於擔任處室組長的教師。分項而言，現任職務在國民小學教師組織承諾各分向度的得分上，擔任處室主任的教師在「努力意願」、「組織認同」和「留職傾向」等向度皆高於擔任處室組長的教師。

(六) 學校規模在國民小學教師組織承諾得分上，無顯著差異

整體而言，學校規模在國民小學教師組織承諾整體得分上，無顯著差異。分項而言，學校規模在國民小學教師組織承諾各分向度的得分上，在49班（含）以上之教師在「組織認同」得分高於學校規模在25-48班之教師。但在「努力意願」和「留職傾向」方面，則無顯著差異。

(七) 學校位置在國民小學教師組織承諾得分上，學校位置在臺北市、新北市之教師皆顯著高於在基隆市之教師

整體而言，學校位置在國民小學教師組織承諾整體得分上有顯著差異，且經差異比較後，學校位置在臺北市、新北市之教師得分皆高於學校位置在基隆市之教師。分項而言，學校位置在國民小學教師組織承諾各分向度的得分上，在「努力意願」向度中，學校位置在臺北市之教師得分高於學校位置在基隆市之教師；在「組織認同」向度中，學校位置在臺北市、新北市以及桃園縣之教師得分皆高於學校位置在基隆市之教師；在「留職傾向」向度中，學校位置在臺北市之教師得分高於學校位置在桃園縣之教師。

參、國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之相關

整體國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾之間呈現高度正相關，相關係數為.747，達.001顯著水準。而國民小學校長部落領導之「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」等四大向度與國民小學教師組織承諾總量表的相關上皆呈現正相關，均達.001顯著水準，其中以

「共享組織文化」與國民小學教師組織承諾總量表之相關程度最高。

肆、國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾的預測情形

一、就整體國民小學教師組織承諾的預測情形而言，以「共享組織文化」最具預測力

將國民小學校長部落領導四向度包括「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」等預測變項投入對整體國民小學教師組織承諾進行多元逐步迴歸分析發現，在四個預測變項中，以「共享組織文化」和「組織運作團隊」聯合預測力最佳。其中，以「共享組織文化」最具預測力，其次為「組織運作團隊」。因此，由本研究可以看出，國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾具有正向的預測作用。

二、以國民小學校長部落領導各向度對國民小學教師組織承諾各向度的預測情形

以國民小學校長部落領導之「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」等四個預測變項對國民小學教師組織承諾各向度進行多元逐步迴歸分析發現以下幾點：

(一)就國民小學教師組織承諾之「努力意願」的預測情形而言，以「共享組織文化」最具預測力

對於國民小學教師組織承諾之「努力意願」的預測情形，以「共享組織文化」以及「組織運作團隊」為主要預測變項，其中以「共享組織文化」最具預測力。因此，由本研究可以看出，在國民小學校長部落領導的向度中，以「共享組織文化」技術是國民小學教師組織承諾之努力意願的重要關鍵預測因素。

(二)就國民小學教師組織承諾之「組織認同」的預測情形而言，以「共享組織文化」最具預測力

對於國民小學教師組織承諾之「組織認同」的預測情形，以「共享組織文化」、「組織運作團隊」和「建立核心價值」為主要預測變項，其中以「共享組織文化」最具預測力。因此，由本研究可以看出，在國民小學校長部落領導的向度中，以

「共享組織文化」技術是國民小學教師組織承諾之組織認同的重要關鍵預測因素。

(三) 就國民小學教師組織承諾之「留職傾向」的預測情形而言，以「共享組織文化」最具預測力

對於國民小學教師組織承諾之「留職傾向」的預測情形，以「共享組織文化」為主要預測變項，其中以「共享組織文化」最具預測力。因此，由本研究可以看出，在國民小學校長部落領導的向度中，以「共享組織文化」技術是國民小學教師組織承諾之留職傾向的重要關鍵預測因素。

伍、驗證國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾之適配度與影響力

首先，本研究以線性結構關係驗證本研究模式的結果，發現在整體適配度指標良好、比較適配度指標良好、精簡適配度指標良好、基本適配度指標良好與內在適配度指標良好。由此指標評鑑結果，可以支持本研究模式的適配情形良好。綜合而言，以下提出幾點結論：

- 一、影響國民小學校長部落領導的四個變項，確實發揮潛在「推」的力量。
- 二、測量影響國民小學教師組織承諾的三個變項，確實也發揮一股潛在「拉」的力量。
- 三、這兩股力量將本研究之「國民小學校長部落領導」與「國民小學教師組織承諾」的關係模式結構化，這個關係結構也在各指標適合度的驗證中獲得支持而成立。
- 四、分析其路徑關係，國民小學校長部落領導至國民小學教師組織承諾的徑路上，徑路係數 $\gamma_{11}=0.90$ ， t 值達顯著水準，代表前因變項（國民小學校長部落領導）對後果變項（國民小學教師組織承諾）具有顯著的影響力。

第二節 建議

根據文獻分析與探討、研究結果與討論，本研究提出以下幾點建議，俾供教育行政機關、國民小學校長以及後續研究之參考。

壹、對教育行政機關的建議

一、教育行政機關應鼓勵學術機構進行部落領導相關研究，以建立部落領導的完整理論架構

部落領導是新興的領導理論，研究者由文獻蒐集的過程中發現，國內外對於部落領導的研究甚少，必須要大量閱讀相關的文獻，由其中發現有關部落領導的核心概念或意涵再加以理論系統化，且目前部落領導普遍研究於企業組織方面，於教育現場方面極少發現，亟需國內教育學者專家共同進行研究。因此，教育行政機關若能藉由舉辦相關的學術研討會或是提供經費補助研究計畫的方式，鼓勵學術研究機構或是教育學者進行研究，將可更完善部落領導的理論架構，提供學校領導者發揮部落領導的影響力，提升教育品質與成效。

二、舉辦國民小學校長部落領導之相關研習或培訓課程

根據本研究結果顯示，國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾有密切的關係，如能將校長部落領導相關理論與實務引入進修或培訓課程，勢必能為現任或候用校長提供多元的領導風格，進而提升教師組織承諾。因此，建議教育行政機關在規劃國民小學校長研習課程時，適時加入部落領導相關課程，甚至可邀請具有豐富經驗運用部落領導的校長來進行分享，讓校長們能更熟悉部落領導的理論和實際作法。

三、注重各校城鄉差異，提供所需資源，以提高教師留職意願

根據本研究結果顯示，任職於臺北市和新北市的教師在教師組織承諾總量表之得分均高於基隆市教師，究其原因，臺北市和新北市為直轄市，因此文化刺激多元豐富且交通發達，教師的留職傾向也較高，反觀非都市地區，教師較容易流動，因此建議教育行政機關能注重各校城鄉差異，提供所需的硬、軟體設備資源，

並藉由獎勵方式鼓勵教師至偏遠地區任教，始能提升教師留職意願，繼續為該校努力。

貳、對國民小學校長的建議

一、強化國小校長在部落領導中「共享組織文化」的領導風格

根據本研究結果顯示，國小教師在國民小學校長部落領導之「共享組織文化」的得分最低，究其原因，在得分較低的題目中可得知，國民小學的學校組織文化並不明顯，建議應強化國小校長之「共享組織文化」的核心技術，以學校的教育價值觀為中心，營造讓所有教師都能接受且樂於享受的學校組織文化，以促進教師對學校的認同感和歸屬意願。

二、力行校長部落領導之作為，提高教師組織認同

根據本研究結果顯示，國民小學教師組織承諾之「組織認同」的得分最低，推究其原因，教師對學校的組織認同影響因素甚多，包括校長的領導風格、學校組織制度及組織氣氛等，建議國小校長找出該校教師組織認同程度低落的原因，並凝聚團隊的理想和目標，協同合作，提高教師的認同感。

三、國小校長應發揮部落領導新風格，提供卓越的教育品質

根據本研究結果顯示，整體國民小學校長部落領導和教師組織承諾呈現高度正相關。另，以線性結構關係驗證本研究模式的結果，也顯示國民小學校長部落領導至國民小學教師組織承諾的徑路上，徑路係數 $\gamma_{11}=0.90$ ， t 值達顯著水準，代表國民小學校長部落領導對國民小學教師組織承諾具有顯著的影響力。因此，國小校長應發揮部落領導新風格，帶領行政團隊塑造成功的教育品質。

參、對後續研究的建議

一、對於研究地區方面

本研究之研究範圍設定在台灣之臺北市、新北市、基隆市及桃園縣等四縣市的公立國民小學，其中又包括偏遠與都市地區之國民小學，其國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾必定有所差異，因此，建議後續研究可針對偏遠地

區或是都市地區國民小學校長部落領導與教師組織承諾關係之研究做深入分析與探討，以獲得另一研究結果，提供我國教育工作者的參考。

二、對於研究對象方面

本研究以北部四縣市（臺北市、新北市、基隆市及桃園縣）之公立國民小學教師（兼任教務處、學務處、總務處及輔導室之主任及組長）為研究對象，並未包含私立小學及其他縣市之國民小學教師，所以在研究推論上有所限制，未來的研究對象建議進一步增加私立小學及其他縣市之國民小學教師樣本，則研究結果會更具有推論性與正確性。另外，本研究對於知覺國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾係由國民小學兼任行政職之教師主觀知覺評定，若未來研究能在人口變項加入校長本身、其他非兼任行政職教師之背景資料，獲得更周延與多方意見，必能瞭解校長本身以及其他非兼任行政職的教師對於國民小學校長部落領導與國民小學教師組織承諾的觀點，使研究內容更為深入。

三、對於研究方法方面

本研究所用之研究方法，以文獻分析及問卷調查法為主。根據理論依據及專家意見形成本研究所使用的正式問卷。唯部落領導是近年來新興的領導議題，未在教育現場上進行研究，為深入瞭解校長運用部落領導包括處理價值觀或是理想之衝突，建議後續研究能在正式問卷調查後，對國民小學校長進行焦點座談或個案訪談，以瞭解校長部落領導的多方面向及現場實務狀況，以解決部落間的衝突問題，使研究結果更具豐富性與完整性。

參考文獻

壹、 中文部分

- 朱子君 (2007)。學校領導與經營。載於秦夢群主編。學校行政 (43-86)。臺北：五南。
- 余民寧 (2006)。潛在變項模式：SIMPLIS 的應用。臺北市：高等教育。
- 吳春明 (2008)。國民小學校長文化領導與教師組織認同關係之研究 (未出版之碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 吳翎綺 (2006)。國民小學校長變革領導與教師組織承諾之研究 (未出版之碩士論文)。屏東師範學院，屏東市。
- 汪良宏 (2008)。國民小學校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立花蓮教育大學，花蓮縣。
- 汪德範 (2003)。觀光產業卓越企業領導人價值領導之研究 (未出版之碩士論文)。中國文化大學，臺北市。
- 周崇儒 (1997)。國民小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。台北市立師範學院，臺北市。
- 周新富 (1991)。國民小學教師專業承諾、教師效能信念與學生學業成就關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 林水波 (2006)。領導新論。臺北市：五南。
- 林宏融 (2011)。國民小學初任校長領導行為與學校組織文化之研究 (未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 林彩雲 (2010)。台中市國小教師組織承諾、自我效能與知識分享之關係研究 (未出版之碩士論文)。東海大學，台中市。
- 林淑娟 (2005)。人際效能與衝擊影響力對團隊領導效能影響之研究 (未出版之碩士論文)。朝陽科技大學，台中市。
- 邱春堂 (2010)。國民小學校長社會資本、教導型領導與教師組織承諾關係之研

- 究國民小學校長社會資本、教導型領導與教師組織承諾關係之研究(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 邱馨儀(1995)。國民小學學校組織文化與教師組織承諾之研究(未出版之碩士論文)。臺北市立師範學院，臺北市。
- 洪幼齡(2006)。國中校長領導力與教師組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。暨南國際大學，南投縣。
- 范熾文(2002)。國小校長輔導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究(未出版之博士論文)。國立台灣師範大學，臺北市。
- 秦夢群(1998)。教育行政-理論部份。臺北：五南。
- 秦夢群(2005)。教育行政—理論部分(五版)。臺北：五南。
- 張志毓(1997)。國民小學教師組織承諾與專業承諾研究(未出版之碩士論文)。台北市立師範學院，臺北市。
- 張美齡(2008)。高雄市國民小學校長知識管理策略與教師組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 張惠英(2002)。國民小學教師工作價值觀、工作生活品質與組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立屏東師範學院，屏東市。
- 張憲庭(2003)。從倫理觀點探討國民小學校長道德與價值領導(未出版之碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 教育部(1994)。部落。重編國語辭典修訂本(線上辭典)。取自
<http://dict.revised.moe.edu.tw/>
- 郭芝穎(2008)。臺北市國民小學校長願景領導與教師組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 陳成宏(2005)。學校變革與校長領導理論的整合性觀點：Bolman和Deal之多元架構領導途徑分析。教育研究與發展期刊，1(2)，155-176。
- 陳弘宜(2009)。嘉義縣國小校長推動願景領導與學校效能之研究(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義縣。

- 陳茂盛 (2005)。台南市國小教師組織政治知覺與組織承諾關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺南大學，台南市。
- 陳紹賓 (2009)。資料導向決定在國民小學校長願景領導應用之研究-以臺北縣為例 (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 陳惠茹 (2010)。中學校長服務領導與教師專業承諾 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 陳儀蓉 (2006)。新領導典範-價值導向式領導理論之概述。T&D 飛訊，42，1-14。
- 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 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 曾嫻儒 (2012)。國民中學學校混沌現象、組織文化與組織承諾相關之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 游淑妃 (2011)。屏東縣國民小學校長教學領導與教師組織承諾關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 黃昱瑄 (2006)。國民中小學校長螺旋式領導對其專業能力發展影響之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 黃麗純 (2010)。校長推動高中優質化輔助方案之轉型領導經驗-以關懷倫理為領導核心價值 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 楊麗燕 (2012)。高雄市國民小學校長教學領導、教師組織承諾與教學效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。
- 詹萬廷 (2001)。彰化縣國民小學校長行政決定方式對教師組織承諾影響之研究 (未出版之碩士論文)。臺中師範學院，台中市。
- 維基百科 (2011)。部落。維基百科搜尋引擎。取自 <http://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%83%A8%E8%90%BD>
- 劉春榮 (1993)。國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 蔡培村、武文瑛 (2004)。領導學：理論、實務與研究。高雄：麗文。

- 蔡進雄 (1993)。國民中學校長領導方式與教師組承諾 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 蔡進雄 (2004)。領導新典範：後英雄式領導的意涵及其對學校行政領導的啟示。
教育政策論壇，7(1)，111-130。
- 蔡進雄 (2005)。學校領導理論研究。臺北：師大書苑。
- 鄭彩鳳 (2008)。學校行政研究—理論與實務。高雄：麗文。
- 魯和鳳 (2009)。校長領導風格與校園危機管理之研究—以基隆市高級中等學校為例 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 謝文全 (2008)。教育行政學。臺北：五南。
- 賽斯·高汀 (2009)。部落：一呼百應的力量 (愛荷譯)。臺北市：先覺。(原著出版年：2008年)
- 鍾昆原 (1998)。台商派駐大陸經理人領導行為之研究-轉換領導理論與家長式領導理論之比較 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 鐘旭晏 (2010)。國民小學校長團隊領導與學校內部社區感之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。

貳、英文部分

- Ambang, T. (2007). Re-defining the role of tribal leadership in the contemporary governance systems of papua new guinea. *Contemporary PNG Studies*, 7, 87-99.
- Dave, L., John, K., & Halee, F.-W. (2008). *Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*. New York ,America: HarperCollins.
- Edmonds, R.R.(1997).Effective schools for the urban. *Educational Leadership*, 37(1), 15-24.
- Fiedler, F. E. (1992). *The leadership situation and the black box in Contingency theories*. Seattle:University of Washington.
- Hill,S. E. K.(1997).Team leadership theory. IN P.G. Northouse (Ed.), *Leadership:*

- Theory and practice*(pp. 159-183).Thousand Oaks, CA:Sage Publishers.
- House, R. J., Delbecq, A., & Taris, T. W.(1999). *Value based leadership:An integrated theory and an empirical test*. University of Pennsylvania. Working paper.
- Jeff, G. H. (2006). Exploring tribal leadership: Understanding and working with tribal people. *Journal of Extension*, 44(4).Retrieved from <http://www.joe.org/joe/2006august/a3.php>
- Kushman, J. W.(1992). The organizational dynamic of teacher workplace commitment: a study of urban elementary and middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 28, 213-226.
- Lee, S., & Shouse, R. C. (2007). The nature of school culture: American and Asian contrasts. *Pennsylvania Educational Leadership*, 27 (1), 32-40.
- Morris, J.H., & Sherman, J.D. (1981) Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal* , 24(3),512-526.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter,L.W.(1982). *Employee-Organization Linkage the Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. New York : Academic Press.
- Porter. L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Bouloin, P.V.(1974).Organizational commitment .job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*,59,603-609.
- Prindeville, D.-M. (2004). Feminist nations? A study of native American women in southwestern tribal politics. *Political Research Quarterly*, 57(1), 101-112.
- Reyes, P.(1990).*Teachers and their workplace:commitment, performance, and productivity*.California: Sage publication.
- Reyes, P.&Pounder, D.G.(1990).*Teachers commitment, job satisfaction, and school value orientation: a study of public and private schools*.University of Wisconsin,Madison.

- Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application* (3rd ed.). N. J. : Prentice-Hall , Inc.
- Robbins(1998). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Robbins.(2001) .*Organization behavior* (9th ed.),Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Scheldon, M. E.(1971). Investmants and involvements as mechanisms producing commitment to the organization.*Administrative Science Quarterly*, 16, 110-142.
- Schein(2010). *Organizational Culture and Leadership*(5nd ed). San Francisco : Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990).*The fifth discipline*.New York : Doubleday.
- Seth Godin(2008).*Tribes: We Need You to Lead Us*. Portfolio Hardcover.
- Shouse, R. C. (2009). Beyond legend: Stand and deliver as a study in school organizational culture. *Film & History*, 39(1), 45-52.
- Steers, R.M(1977a). *Organization effectiveness: a behavioral view*. CA:Goodyear.
- Steers, R.M(1977b).Antecedents and outcome of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stevens, J.M.,Beyer, J.M. &Trice, H.M.(1978).Assessing personal, role, and organizational predictor of managerial commitment.*Academy of Management Journal*,21,380-396.
- Turgut KARAKÖ SE(2008). The Perceptions of Primary School Teachers on Principal Cultural Leadership Behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*,8 (2), 569-579.
- Wiener, Y.(1982) Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-28.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980) . Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes-an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.

Wikipedia(2011). *Tribal Leadership*. Retrieved from http://en.wikipedia.org/wiki/Tribal_Leadership





附錄一：專家調查問卷

部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例

(建立專家效度)

敬愛的教育先進您好:

本研究為瞭解國民小學校長部落領導的現況，特製作了「國民小學校長部落領導調查問卷」。為了建構專家效度，懇請惠賜卓見，俾供學術與提供國民小學校長運用部落領導之參考。本問卷向度之建構係依據國內外專家學者對部落領導之研究發展而成。此問卷需要您給予晚輩珍貴的意見，以臻理想。謝謝您的鼎力支持，晚輩不勝感激!

國立政治大學教育研究所

指導教授：陳木金博士

研究生：郭又綺敬上

填答說明:

- 1、本問卷共32題。請依照您對每一小題的適用程度，在適當空格內打「✓」。
2. 若問卷中有語意不清、文句不順、分類不適或任何修正卓見，均懇請您不吝指教，使問卷更為完整。謝謝您。

一、「國民小學校長部落領導調查問卷」

本研究所指的校長部落領導是校長能建立及運用共享的核心價值，為了實現某種未來境界或理想，會組成三人以上的團隊合作形式，以達成學校目標，並以價值觀為中心，與成員共享有效能的組織文化。

本研究之「國民小學校長部落領導調查問卷」共有四個向度，分別（一）建立核心價值（二）凝聚崇高理想（三）組織團隊運作（四）共享組織文化，茲分述如下：

	(一)「建立核心價值」	適 合	修 正 後 適 合	刪 除
	校長能建立及運用共享的價值觀來運作學校或與教師一起完成學校任務。			
1	我很清楚本校的核心價值。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	學校活動會融入本校的核心價值。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	校長曾與教師同仁共同討論本校的核心價值。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	本校會在學校網站上宣傳學校的核心價值。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		適 合	修 正 後 適 合	刪 除
5	校長會致力實踐本校的核心價值。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	在教學時，校長會鼓勵教師落實學校的核心價值。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	不論在計畫或執行，校長都會鼓勵行政人員以學校核心價值為導 向。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	在公開場合時，校長會以有形或無形的方式宣傳本校的核心價值。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	(二) 凝聚崇高理想 校長宣示學校內的組織將以協同合作的行動，去實現某種未來 境界的一種過程。	適 合	修 正 後 適 合	刪 除
1	學校的崇高理想是可行的。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	校長會將本校的崇高理想加以實踐。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	你對於本校所訂定的崇高理想是認同。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	學校的崇高理想是可以被檢視、被修正的。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	校長在凝聚學校崇高理想時，會考慮成員的個人需求。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	校長會透過定期的校務簡報，強化教師對於學校的崇高理想之內涵 的理解。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	校長會透過討論或會議的方式，凝聚教師對學校崇高理想的共識。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	校長可以將學校的崇高理想，轉化成校務發展中長程計畫之具體目標。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------

(三) 組織團隊運作		適	修	刪
校長會組織成三人以上的團隊運作，以達成學校所訂定的目標。		合	正後 適合	除
1	校長知道如何來促進團隊間成員的彼此合作。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	校長會營造良好的團隊互動氣氛。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	遇到難題時，校長會傾向以團隊合作的方式。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	校長相信團隊中每一位成員的能力。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	校長會清楚設立本團隊預定達成的目標。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	校長在團隊中既是領導者，也是參與者。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	校長會以不同方式激勵團隊成員的士氣。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	開會時，校長會以團隊共同討論的結果為依歸。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(四) 共享組織文化		適	修	刪
校長是以價值觀為中心，形塑有效能的學校組織文化，並與學校成員共享之。		合	正後 適合	除
1	我瞭解校內存有的口號或標語。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	校長致力形塑有效能的組織文化。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	本校的組織文化非常顯而易見。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	本校的組織文化是以價值觀為中心而塑造的。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	修正意見：_____			
5	本校的組織文化是以崇高理想為目標而形塑的。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我樂於享受本校的組織文化。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我很認同本校的組織文化。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我認為本校的組織文化是優良的。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問卷到此結束，辛苦您了!再次感謝您的協助!



附錄二：預試調查問卷

部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例

之調查問卷【預試】

親愛的教育先進 您好：

感謝您在百忙之中抽空填答問卷，本問卷旨在瞭解國民小學【部落領導】和【組織承諾】之相關意見，希望藉由研究結果，做為國民小學校長發展部落領導之依據。問卷內容包含，「壹、基本資料」、「貳、國民小學校長部落領導調查問卷」與「參、國民小學教師組織承諾調查問卷」等三部分。在「國民小學校長部落領導調查問卷」包括「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」。而「國民小學教師組織承諾調查問卷」部分，則分為「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」。

請您詳閱作答說明，並逐題填寫，填答時間大約10~15分鐘。您所提供的意見非常寶貴，對於國民小學校長運用部落領導有很大的助益，懇請您依照自己理解的實際狀況作答。本問卷僅供研究之用，個人資料絕對保密，懇請 惠予協助。敬頌

教 祺

國立政治大學 教育研究所

指導教授 陳木金 博士

研究生 郭又綺 敬上

中華民國 101 年 3 月

- 一、性別：1. 男 2. 女
- 二、年齡：1. 30歲（含）以下 2. 31-40歲 3. 41-50歲
4. 51歲（含）以上
- 三、最高學歷：1. 專科（含師專） 2. 大學（含師院） 3. 碩士
4. 博士
- 四、服務年資：1. 5年以下 2. 6-10年 3. 11-15年 4. 16-20年
5. 21年以上
- 五、現任職務：1. 處室主任 2. 處室組長
- 六、學校規模：1. 12班（含）以下 2. 13-24班 3. 25-48班
4. 49班(含)以上
- 七、學校位置：1. 臺北市
2. 新北市
3. 基隆市
4. 桃園縣

貳、國民小學校長部落領導調查問卷

【填答說明】

本研究所指的校長部落領導是校長將學校視為一個部落或是多個部落的集合體，能建立及運用共享的核心價值，為了實現某種未來境界或理想，組成三人以上的團隊合作形式，以達成學校目標，並以價值觀為中心，形塑有效能的組織文化，與成員共享之。本量表共計 32 題，每題皆有六個選項，從「1:非常不符合」到「6:非常符合」，請您就每題所陳述的內容，依您的實際情況填答，在符合程度的適當數字上圈選，謝謝您！

一、建立核心價值：校長能建立及運用共享的價值觀來運作學校或與教師一起完成學校任務。

非 大 有 有 大 非
常 多 點 點 多 常
符 符 符 不 不 不
合 合 合 符 符 符
合 合 合 合 合 合

1. 我很清楚本校的核心價值..... 6 5 4 3 2 1
2. 學校活動會融入本校的核心價值..... 6 5 4 3 2 1
3. 校長曾與教師同仁共同討論本校的核心價值..... 6 5 4 3 2 1
4. 本校會在學校網站上宣傳本校的核心價值..... 6 5 4 3 2 1
5. 校長會致力實踐本校的核心價值..... 6 5 4 3 2 1
6. 校長會鼓勵教師在教學時落實本校的核心價值..... 6 5 4 3 2 1
7. 校長會鼓勵行政人員不論在計畫或執行時，都以本校
核心價值為導向..... 6 5 4 3 2 1
8. 校長在公開場合時，會以有形或無形的方式宣傳本校
的核心價值..... 6 5 4 3 2 1

二、凝聚崇高理想：校長宣示學校內的組織將以協同合作的行動，去實現某種未來境界的一種過程。

非 大 有 有 大 非
常 多 點 點 多 常
符 符 符 不 不 不
合 合 合 符 符 符
合 合 合 合 合 合

9. 本校會建立專屬的崇高理想願景..... 6 5 4 3 2 1
10. 校長會將本校的崇高理想願景加以實踐..... 6 5 4 3 2 1

- 11.你對於本校所共同凝聚的崇高理想願景是認同的... 6 5 4 3 2 1
- 12.本校的崇高理想願景是可以被檢視、被修正的..... 6 5 4 3 2 1
- 13.校長在凝聚本校崇高理想願景時，會考慮成員的個人需求 6 5 4 3 2 1
- 14.校長會透過定期的校務簡報，強化教師對於本校的崇高理想願景的理解..... 6 5 4 3 2 1
- 15.校長會透過討論或會議的方式，凝聚教師對本校崇高理想願景的共識..... 6 5 4 3 2 1
- 16.校長可以將本校的崇高理想願景，轉化成校務發展中長程計畫之具體目標..... 6 5 4 3 2 1

三、組織運作團隊：校長會組織成三人以上的行政團隊運作，以達成學校所訂定的目標。

非 大 有 有 大 非
常 多 點 點 多 常
符 符 符 不 不 不
合 合 合 符 符 符
合 合 合 合 合 合

- 18.校長會營造本校團隊良好的互動氣氛..... 6 5 4 3 2 1
- 19.本校校長會傾向以團隊合作的方式解決難題..... 6 5 4 3 2 1
- 20.校長相信本校團隊中每一位成員的能力..... 6 5 4 3 2 1
- 21.校長會清楚設立本校團隊預定達成的目標..... 6 5 4 3 2 1
- 22.校長在本校團隊中既是領導者，也是參與者 6 5 4 3 2 1
- 23.校長會以不同方式激勵本校團隊成員的士氣..... 6 5 4 3 2 1
- 24.校長在主持開會時，會以本校團隊共同決議的結果為依歸 6 5 4 3 2 1

四、共享組織文化：校長是以價值觀為中心，形塑有效能的學校組織文化，並與學校成員共享之。

非 大 有 有 大 非
常 多 點 點 多 常
符 符 符 不 不 不
合 合 合 符 符 符
合 合 合 合 合 合

- 25.我明瞭本校既存的教育口號或標語 6 5 4 3 2 1
- 26.本校校長致力形塑有效能的組織文化..... 6 5 4 3 2 1
- 27.本校的組織文化淺顯而容易體會 6 5 4 3 2 1
28. 本校的組織文化是以教育價值觀為中心塑造的 6 5 4 3 2 1

29. 本校的組織文化是以崇高理想願景為目標形塑的 ...	6	5	4	3	2	1
30. 我很認同本校的組織文化.....	6	5	4	3	2	1
31. 我樂於融入本校的組織文化.....	6	5	4	3	2	1
32.我認為本校的組織文化是優良的.....	6	5	4	3	2	1

參、國民小學教師組織承諾調查問卷

【填答說明】

本研究之教師組織承諾定義為教師對學校的目標、願景或價值觀有認同感，願意付出一己之力為學校、學生利益而努力，希望繼續留在原學校任職的一種態度或傾向的程度。本量表共計 20 題，每題皆有六個選項，從「1:非常不符合」到「6:非常符合」，請您就每題所陳述的內容，依您的實際情況填答，在符合程度的適當數字上圈選，謝謝您！

一、努力意願：教師願意付出一己之力為學校及學生的利益而努力。

非 大 有 有 大 非
常 多 點 點 多 常
符 符 符 不 不 不
合 合 合 符 符 符
合 合 合 合 合 合

1.為改善本校的績效，我願意追求更新更好的知能.....	6	5	4	3	2	1
2.為配合本校的要求，我願意付出更多的時間和精神...	6	5	4	3	2	1
3.我願意專注於自己的工作，為學校犧牲奉獻.....	6	5	4	3	2	1
4.為了本校的發展，我願意接受學校指派給我的任何工作.....	6	5	4	3	2	1
5.為使本校校務順利推展，我願意付出額外的努力.....	6	5	4	3	2	1
6.為取得本校師生的敬重，我願意努力工作.....	6	5	4	3	2	1
7.努力教學與認真工作，是我對本校最好的回報.....	6	5	4	3	2	1
8.我非常關心本校的未來發展.....	6	5	4	3	2	1
9.對於學校的行政與教學措施，我能主動努力地配合.....	6	5	4	3	2	1

二、組織認同：教師對學校的目標、願景或價值觀有認同感。

非 大 有 有 大 非
常 多 點 點 多 常
符 符 符 不 不 不
合 合 合 符 符 符
合 合 合 合 合 合

10.本校強調的經營理念，和我自己的價值觀相類似.....	6	5	4	3	2	1
11.我會對我的朋友說：本校是一所相當理想的學校.....	6	5	4	3	2	1

- | | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 12.到目前為止，本校是我所服務過學校中最好的一所... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13.對本校的前途，我深具信心..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14.在本校服務，可以使我充分發揮自己的能力..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15.我很慶幸當年可以選擇到本校服務..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

三、留職傾向：教師希望繼續留在原學校任職的一種態度或傾向的程度。

非 大 有 有 大 非
常 多 點 點 多 常
符 符 符 不 不 不
合 合 合 符 符 符
合 合 合 合 合 合

- | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 16.下課後，我恨不得趕快回家..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17.我當初決定來本校服務，顯然是一件錯誤的選擇..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18.在本校服務，我覺得毫無成就感..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19.長期待在本校服務，對我並沒有太大的好處..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20.在無法同意本校的教育作風下，我會主動調離本校... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

問卷到此結束，辛苦您了!非常感謝您的協助!



附錄三：正式調查問卷

部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長帶領行政團隊為例 之調查問卷

親愛的教育先進 您好：

感謝您在百忙之中抽空填答問卷，本問卷旨在瞭解國民小學【部落領導】和【組織承諾】之相關意見，希望藉由研究結果，做為國民小學校長發展部落領導之依據。問卷內容包含，「壹、基本資料」、「貳、國民小學校長部落領導調查問卷」與「參、國民小學教師組織承諾調查問卷」等三部分。在「國民小學校長部落領導調查問卷」包括「建立核心價值」、「凝聚崇高理想」、「組織運作團隊」、「共享組織文化」。而「國民小學教師組織承諾調查問卷」部分，則分為「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」。

請您詳閱作答說明，並逐題填寫，填答時間大約 10~15 分鐘。您所提供的意見非常寶貴，對於國民小學校長運用部落領導有很大的助益，懇請您依照自己理解的實際狀況作答。本問卷僅供研究之用，個人資料絕對保密，懇請 惠予協助。敬頌

教 祺

國立政治大學 教育研究所

指導教授 陳木金 博士

研究生 郭又綺 敬上

中華民國 101 年 4 月

壹、基本資料

- 一、性別：1. 男 2. 女
- 二、年齡：1. 30 歲（含）以下 2. 31-40 歲 3. 41-50 歲
4. 51 歲（含）以上
- 三、最高學歷：1. 專科（含師專） 2. 大學（含師院） 3. 碩士
4. 博士
- 四、服務年資：1. 5 年以下 2. 6-10 年 3. 11-15 年 4. 16-20 年
5. 21 年以上
- 五、現任職務：1. 處室主任 2. 處室組長
- 六、學校規模：1. 12 班（含）以下 2. 13-24 班 3. 25-48 班
4. 49 班(含)以上
- 七、學校位置：1. 臺北市
2. 新北市
3. 基隆市
4. 桃園縣

【填答說明】

本量表共計 44 題，每題皆有六個選項，從「1:非常不符合」到「6:非常符合」，請您就每題所陳述的內容，依您的實際情況填答，在符合程度的適當數字上圈選，謝謝您！

貳、國民小學校長部落領導調查問卷

本研究所指的校長部落領導是校長將學校視為一個部落或是多個部落的集合體，能建立及運用共享的核心價值，為了實現某種未來境界或理想，組成三人以上的團隊合作形式，以達成學校目標，並以價值觀為中心，形塑有效能的學校組織文化，與成員共享之。

一、建立核心價值：校長能建立及運用共享的價值觀來運作學校或與教師一起完成學校任務。

非 大 有 有 大 非
常 多 點 點 多 常
符 符 符 不 不 不
合 合 合 符 符 符
合 合 合 合 合 合

- | | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. 我很清楚本校的核心價值..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. 學校活動會融入本校的核心價值..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. 校長曾與教師同仁共同討論本校的核心價值..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. 本校會在學校網站上宣傳本校的核心價值..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. 校長會鼓勵教師在教學時落實本校的核心價值..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

二、凝聚崇高理想：校長會以某種行動去建立願景，以實現某種未來境界（崇高理想）的一種過程。

非 大 有 有 大 非
常 多 點 點 多 常
符 符 符 不 不 不
合 合 合 符 符 符
合 合 合 合 合 合

- | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 6. 本校會建立專屬的崇高理想願景..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. 校長會將本校的崇高理想願景加以實踐..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. 你對於本校所共同凝聚的崇高理想願景是認同的..... | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

9.本校的崇高理想願景是可以被檢視、被修正的..... 6 5 4 3 2 1

<p>三、組織運作團隊：校長會組織成三人以上的行政團隊運作，以達成學校所訂定的目標或轉化崇高理想願景加以實踐之。</p>	非	大	有	有	大	非
	常	多	點	點	多	常
	符	符	符	不	不	不
	合	合	合	符	符	符
				合	合	合

10.校長在凝聚本校崇高理想願景時，會考慮成員的個人需求 6 5 4 3 2 1

11.校長會透過討論或會議的方式，凝聚教師對本校崇高理想願景的共識..... 6 5 4 3 2 1

12.校長可以將本校的崇高理想願景，轉化成校務發展中長程計畫之具體目標..... 6 5 4 3 2 1

13.校長明瞭如何來促進本校團隊成員彼此之間的合作 6 5 4 3 2 1

14.校長會營造本校團隊良好的互動氣氛..... 6 5 4 3 2 1

15.本校校長會傾向以團隊合作的方式解決難題..... 6 5 4 3 2 1

16.校長相信本校團隊中每一位成員的能力..... 6 5 4 3 2 1

17.校長在本校團隊中既是領導者，也是參與者 6 5 4 3 2 1

18.校長會以不同方式激勵本校團隊成員的士氣..... 6 5 4 3 2 1

<p>四、共享組織文化：校長是以價值觀為中心，形塑有效能的學校組織文化，並與學校成員共享之。</p>	非	大	有	有	大	非
	常	多	點	點	多	常
	符	符	符	不	不	不
	合	合	合	符	符	符
				合	合	合

19.本校的組織文化淺顯而容易體會 6 5 4 3 2 1

20.本校的組織文化是以教育價值觀為中心塑造的 6 5 4 3 2 1

21. 我很認同本校的組織文化..... 6 5 4 3 2 1

22. 我樂於融入本校的組織文化..... 6 5 4 3 2 1

23.我認為本校的組織文化是優良的..... 6 5 4 3 2 1

參、國民小學教師組織承諾調查問卷

	非 常 符 合	大 多 符 合	有 點 符 合	有 點 不 符 合	大 多 不 符 合	非 常 不 符 合
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>一、努力意願：教師願意付出一己之力為學校及學生的利益而努力。</p> </div>						
1.為改善本校的績效，我願意追求更新更好的知能.....	6	5	4	3	2	1
2.為配合本校的要求，我願意付出更多的時間和精神...	6	5	4	3	2	1
3.我願意專注於自己的工作，為學校犧牲奉獻.....	6	5	4	3	2	1
4.為了本校的發展，我願意接受學校指派給我的任何工作.....	6	5	4	3	2	1
5.為使本校校務順利推展，我願意付出額外的努力.....	6	5	4	3	2	1
6.為取得本校師生的敬重，我願意努力工作.....	6	5	4	3	2	1
7.努力教學與認真工作，是我對本校最好的回報.....	6	5	4	3	2	1
8.我非常關心本校的未來發展.....	6	5	4	3	2	1
9.對於學校的行政與教學措施，我能主動努力地配合.....	6	5	4	3	2	1
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>二、組織認同：教師對學校的目標、願景或價值觀有認同感。</p> </div>						
10.本校強調的經營理念，和我自己的價值觀相類似.....	6	5	4	3	2	1
11.我會對我的朋友說：本校是一所相當理想的學校.....	6	5	4	3	2	1
12.到目前為止，本校是我所服務過學校中最好的一所...	6	5	4	3	2	1
13.對本校的前途，我深具信心.....	6	5	4	3	2	1
14.在本校服務，可以使我充分發揮自己的能力.....	6	5	4	3	2	1
15.我很慶幸當年可以選擇到本校服務.....	6	5	4	3	2	1
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>三、留職傾向：教師希望繼續留在原學校任職的一種態度或傾向的程度。</p> </div>						
16.下課後，我恨不得趕快回家.....	6	5	4	3	2	1
17.我當初決定來本校服務，顯然是一件錯誤的選擇.....	6	5	4	3	2	1
18.在本校服務，我覺得毫無成就感.....	6	5	4	3	2	1
19.長期待在本校服務，對我並沒有太大的好處.....	6	5	4	3	2	1

20.在無法同意本校的教育作風下，我會主動調離本校... 6 5 4 3 2 1

問卷到此結束，辛苦您了!非常感謝您的協助!





附錄四：「國民小學校長部落領導量表」專家內容效度彙整表

(一) 建立核心價值(數字代表題數)

現任職務	姓名	適合	修正後適合	刪除
臺北市大直國小校長	莊明達	8	0	0
臺北市延平國小主任	吳春助	8	0	0
新北市昌隆國小校長	蔡文杰	給予此一向度整體意見		
基隆市仁愛國小校長	胡英捷	5	3	0
臺北市仁愛國小校長	張文宏	5	3	0
新北市豐年國小主任	吳金樹	8	0	0
新北市新和國小主任	徐韶佑	7	0	1
新北市德音國小主任	許哲銘	8	0	0
各題目修正結果				
題號	原題目	專家	建議	修正為...
1	我很清楚本校的核心價值。	七位專家	適合	無修正
2	學校活動會融入本校的核心價值。	七位專家	適合	無修正
3	校長曾與教師同仁共同討論本校的核心價值。	七位專家	適合	無修正
4	本校會在學校網站上宣傳學校的核心價值。	七位專家	適合	無修正
5	校長會致力實踐本校的核心價值。	徐韶佑	刪除	無修正
		其餘六位專家	適合	
6	在教學時，校長會鼓勵教師落實學校的核心價值。	胡英捷	校長會鼓勵教師在教學時落實學校的核心價值。	校長會鼓勵教師在教學時落實學校的核心價值。
		張文宏	校長會鼓勵教師在教學時落實學校的核心價值。	
		其餘五位專家	適合	
7	不論在計畫或執行，校長都會	胡英捷	校長會鼓勵行政人員不論在計畫	校長會鼓勵行政人員不論在計畫

	鼓勵行政人員以學校核心價值為導向。		或執行時，都以學校核心價值為導向。	或執行時，都以學校核心價值為導向。
		張文宏	校長會鼓勵行政人員在計畫或執行時以學校核心價值為導向。	
		其餘五位專家	適合	
8	在公開場合時，校長會以有形或無形的方式宣傳本校的核心價值。	胡英捷	校長會在公開場合，以有形或無形的方式宣傳本校的核心價值。	校長在公開場合時，會以有形或無形的方式宣傳本校的核心價值
		張文宏	校長會以有形或無形的方式在公開場合宣傳本校的核心價值。	
		其餘五位專家	適合	
本向度整體方面		蔡文杰	學校組織的領導，甚少談論核心價值，更難發現直接標示學校的核心價值，建議以核心價值的具體概念「共同願景」來替代，讓填答者容易作答。	基於文獻理論基礎以及其他七位專家之「適合」或「修正後適合」之意見，因此仍以核心價值來描述。

(二) 凝聚崇高理想 (數字代表題數)

現任職務	姓名	適合	修正後適合	刪除
臺北市大直國小校長	莊明達	7	1	0
臺北市延平國小主任	吳春助	7	1	0
新北市昌隆國小校長	蔡文杰	給予此一向度整體意見		
基隆市仁愛國小校長	胡英捷	8	0	0
臺北市仁愛國小校長	張文宏	7	1	0
新北市豐年國小主任	吳金樹	8	0	0
新北市新和國小主任	徐韶佑	8	0	0

新北市德音國小主任		許哲銘	7	1	0
各題目修正結果					
題號	原題目	專家	建議	修正為...	
1	學校的崇高理想是可行的。	吳春助	學校會建立專屬的崇高理想。	本校會建立專屬的崇高理想願景。	
		其餘六位專家	適合		
2	校長會將本校的崇高理想加以實踐。	七位專家	適合	校長會將本校的崇高理想願景加以實踐。	
3	你對於本校所訂定的崇高理想是認同。	莊明達	你對於本校所訂定的崇高理想是認同的。	你對於本校所共同凝聚的崇高理想願景是認同的。	
		張文宏	我認同本校所訂定的崇高理想		
		許哲銘	你對於本校所共同凝聚的崇高理想是認同的。		
		其餘四位專家	適合		
4	學校的崇高理想是可以被檢視、被修正的。	七位專家	適合	本校的崇高理想願景是可以被檢視、被修正的。	
5	校長在凝聚學校崇高理想時，會考慮成員的個人需求。	七位專家	適合	校長在凝聚本校崇高理想願景時，會考慮成員的個人需求。	
6	校長會透過定期的校務簡報，強化教師對於學校的崇高理想之內涵的理解。	七位專家	適合	校長會透過定期的校務簡報，強化教師對於本校的崇高理想願景的理解。	
7	校長會透過討論或會議的方式，凝聚教師對學校崇高理想的共識。	七位專家	適合	校長會透過討論或會議的方式，凝聚教師對本校崇高理想願景的共識	
8	校長可以將學校的崇高理	七位專家	適合	校長可以將本校的崇高理想願	

	想，轉化成校務發展中長程計畫之具體目標。			景，轉化成校務發展中長程計畫之具體目標
本向度整體方面		蔡文杰	崇高理想的概念空洞、虛無，建議另覓用詞。	將「崇高理想」更改為「崇高理想願景」

(三) 組織團隊運作 (數字代表題數)

現任職務	姓名	適合	修正後適合	刪除
臺北市大直國小校長	莊明達	7	1	0
臺北市延平國小主任	吳春助	8	0	0
新北市昌隆國小校長	蔡文杰	給予此一向度整體意見		
基隆市仁愛國小校長	胡英捷	7	1	0
臺北市仁愛國小校長	張文宏	7	1	0
新北市豐年國小主任	吳金樹	7	1	0
新北市新和國小主任	徐韶佑	7	0	1
新北市德音國小主任	許哲銘	6	2	0
各題目修正結果				
題號	原題目	專家	建議	修正為...
1	校長知道如何來促進團隊間成員的彼此合作。	許哲銘	校長明瞭如何來促進團隊成員彼此之間的合作。	校長明瞭如何來促進團隊成員彼此之間的合作。
		其餘六位專家	適合	
2	校長會營造良好的團隊互動氣氛。	七位專家	適合	無修正
3	遇到難題時，校長會傾向以團隊合作的方式。	莊明達	校長會傾向以團隊合作的方式解決問題。	校長會傾向以團隊合作的方式解決難題。
		胡英捷	遇到難題時，校長會傾向以團隊合作的方式解決。	
		張文宏	校長會以團隊合作的方式解決難題。	
		吳金樹	遇到難題時，校	

			長會傾向以團隊合作的方式面對。	
		其餘三位專家	適合	
4	校長相信團隊中每一位成員的能力。	七位專家	適合	無修正
5	校長會清楚設立本團隊預定達成的目標。	七位專家	適合	無修正
6	校長在團隊中既是領導者，也是參與者。	徐韶佑	刪除	無修正
		其餘六位專家	適合	
7	校長會以不同方式激勵團隊成員的士氣。	七位專家	適合	無修正
8	開會時，校長會以團隊共同討論的結果為依歸。	許哲銘	校長會以開會時團隊共同決議的結果為依歸。	校長會以開會時團隊共同決議的結果為依歸。
		其餘六位專家	適合	
本向度整體方面		蔡文杰	建議更改為「組織運作團隊」或「組織執行團隊」	更改為「組織運作團隊」


(四) 共享組織文化 (數字代表題數)

現任職務	姓名	適合	修正後適合	刪除
臺北市大直國小校長	莊明達	6	2	0
臺北市延平國小主任	吳春助	8	0	0
新北市昌隆國小校長	蔡文杰	給予此一向度整體意見		
基隆市仁愛國小校長	胡英捷	8	0	0
臺北市仁愛國小校長	張文宏	8	0	0
新北市豐年國小主任	吳金樹	8	0	0
新北市新和國小主任	徐韶佑	6	0	2
新北市德音國小主任	許哲銘	5	3	0
各題目修正結果				
題號	原題目	專家	建議	修正為...

1	我瞭解校內存有的口號或標語。	許哲銘	我明瞭校內既存的口號或標語	我明瞭校內既存的口號或標語
		其餘六位專家	適合	
2	校長致力形塑有效能的組織文化。	七位專家	適合	無修正
3	本校的組織文化非常顯而易見。	徐韶佑	刪除	本校的組織文化淺顯而容易體會
		許哲銘	本校的組織文化淺顯而容易體會	
		其餘五位專家	適合	
4	本校的組織文化是以價值觀為中心而塑造的。	莊明達	本校的組織文化是以教育價值為中心塑造的。	本校的組織文化是以教育價值觀為中心塑造的
		其餘六位專家	適合	
5	本校的組織文化是以崇高理想為目標而形塑的。	莊明達	本校的組織文化是以崇高理想為目標形塑的。	本校的組織文化是以崇高理想為目標形塑的。
		其餘六位專家	適合	
6	我樂於享受本校的組織文化。	徐韶佑	刪除	我樂於融入本校的組織文化。
		許哲銘	我樂於融入本校的組織文化。	
		其餘五位專家	適合	
7	我很認同本校的組織文化。	七位專家	適合	無修正
8	我認為本校的組織文化是優良的。	七位專家	適合	無修正
本向度整體方面		莊明達	建議第六題與第七題之題目順序對調。	將第六題與第七題之題目順序對調。

同意書

茲同意 國立政治大學教育學系碩士班研究生郭又綺，
使用本人在「國民小學學校組織文化與教師組織承諾之研
究」中所發展之國民小學教師組織承諾調查問卷，以進行碩
士論文「部落領導與組織承諾關係之研究-以國民小學校長
帶領行政團隊為例」之研究。此致研究生郭又綺

同意人： 邱晉儀  (簽章)

中華民國一百零一年二月