

國小教師組織承諾與學校組織績效關係之研究

范熾文

摘要

本研究之目的在探討國小教師組織承諾與學校組織績效的關係。本研究採取文獻分析與調查研究方法，調查研究以公立學校 1062 位教師為樣本，所蒐集資料分別以描述統計、單因子變異數分析、積差相關與多元迴歸分析進行分析。本研究得到下列幾項結論：

- 一、國小教師組織承諾與學校組織績效情況，大致良好。
- 二、國小教師組織承諾與學校組織績效之間有密切相關。
- 三、男性、年長、資深、兼任行政職務教師所知覺組織承諾與學校組織績效分數較佳。
- 四、教師具有高度的態度性與交換性組織承諾，會有較高的學校組織績效。
- 五、國小教師組織承諾能有效解釋學校組織績效。

根據研究結論，提出下列建議：

- 一、修訂教師考績法令，發揮獎優汰劣的功能。
- 二、建立公平互惠機制，提供合理報酬系統。
- 三、運用激勵原則，關懷新進、資淺、女性之教師。
- 四、適度調整職務，增進教師參與校務機會。
- 五、了解本身權利與義務，認同學校理念與價值。

關鍵詞：教師組織承諾、學校組織績效

A Study of the Relationship between a Teacher's Organizational Commitment and a School's Organizational Performance

By

Fun, Chi-win

Abstract

The purpose of this study is to inquire into the relationship between a teacher's organizational commitment and a school's organizational performance.

The study methods adopted were literature review and questionnaire. The subjects included 1062 teachers from public schools . The collected data were analyzed stepwise, with descriptive statistics, using a one-way ANOVA technique and Pearson product-moment correlation.

Conclusions were made as follows:1. The general situations of a teacher's organizational commitment and a school's organizational performance are good.2. There are close relationships between a teacher's organizational commitment and a school's organizational performance.3. Teachers who are male, elderly, senior, and administrators have a stronger sense of the relationship between a teacher's organizational commitment and a school's organizational performance.4. Higher teacher's attitudinal and exchangeable organization commitment will result in higher school's organizational performance.5. Teacher's organizational commitment explain effectively school's organizational performance.

According to the conclusions, the following are the suggestions and recommendations:1. Revise regulations of teacher performance appraisal to consist of reward and punishment.2. Establish fair and mutually favored mechanisms to provide a reasonable compensation system.3. Motivate new members, junior and female teacher's to enhance their job performance.4. Adjust jobs appropriately to increase teacher participation in school matters.5. Understand individual rights and obligations to identify with the school's mission and value.

Keywords: teacher's organizational commitment , school's organizational performance

壹、緒論

在一個組織當中，有些成員能認同組織目標，為工作績效而努力，付出自己的心力；有些成員表現倦怠，常常遲到、早退，工作效率低落，缺乏專業精神。這種在工作態度和行為表現之良窳，一直受到管理學的重視。缺乏承諾常被用來解釋成員缺席、離職、工作不滿意等現象。許多學者（劉春榮，1993；鍾任琴，1998；Buchanan, 1974; Forte, 2000; Soler, 2000; Wiener, 1982）開始將此一現象當成主題來加以研究。

Schick 就說：「績效測量乃是舊的實務，卻展現新的生機」（引自 Greiner, 1996: 11）。從教育行政演變的觀點來看，1900 年代著重效率（efficiency），1950 年代則注重均等（equity），1975 年代以後則強調效能（effectiveness），也是卓越（excellence）的觀念，上述三 E 代表二十世紀重要行政理念（張清濱，1997：275）。事實上，提升學校組織績效是各國教育改革的重要目標，追求卓越與提高績效，已成為當代教育思潮之焦點（吳清基，1990：1）。

組織承諾是影響績效之重要因素。許多研究（張惠英，2002；Cevat, 2000; Firestone & Pennell, 1993; Kushman, 1992; Purkey & Smith, 1983; Meyer & Allen, 1997; Steers, 1997; Yousef, 2000）提出，成員的組織承諾會影響學校效能，且可以用來預測成員工作績效、出席率、工作滿意。組織承諾與組織績效有關，會影響成員留職意願、出席率、工作績效等。過去有關組織承諾研究（林月盛，2003；周崇儒，1997；張瑞村，1998；蔡進雄，1993；劉春榮，1993）多以態度性組織承諾為研究主題，對交換性組織承諾則付諸闕如。Meyer 和 Allen（1997：24-25）指出承諾具有多層面概念，包含情感性、持續性、與規範性三種承諾。李天賞與杜金璋（1991：51）指出，組織承諾測量不可忽略功利性觀點。究竟教師組織承諾與學校組織績效有何關係？不同類型教師組織承諾是否有不同影響程度？有待進一步探討。

基於上述研究動機，本研究目的有下列幾項：

- 一、調查國小教師態度性、交換性組織承諾的現況與差異情形。
- 二、分析國小教師態度性、交換性組織承諾與學校組織績效的關係。
- 三、根據研究結論提出具體建議。

貳、文獻探討

一、教師組織承諾

(一) 教師組織承諾的意義

Reyes (1990: 153-154) 認為：教師組織承諾是教師個人對學校目標及價值之心理認同，願意成為組織成員，同時能超越私人利益來努力工作。

Meyer 和 Allen (1997: 11) 認為：組織承諾是一種心理狀態，可用來描述成員與組織關係，同時能使個體決定維持與組織之關係。故有承諾者比未具承諾成員較能留在組織內服務。

劉春榮 (1993: 7) 認為：組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願、及希望留在組織工作的一種態度或內在傾向。

李天賞和杜金璋 (1991: 51) 認為：組織承諾是多層面概念，至少包含情感性與工具性觀點。

從上述學者的看法，對組織承諾的意義解釋兼具態度性與交換性兩種觀點。教師組織承諾係教師對學校組織所作之承諾，教師基於資源交換與價值規範觀點，對學校組織產生連結現象而在態度與行為上表現出一致的傾向。就資源交換而言，教師會考量報酬與成本之關係來決定是否為組織奉獻心力；從態度規範而言，教師對學校的組織目標與價值，有著強烈的認同感，對學校充滿希望與關懷，願意為學校教學或行政工作付出心力，並且希望在此學校繼續服務，成為組織的一份子。

(二) 教師組織承諾的分類

一般而言，組織承諾有兩種區分：態度性與交換性承諾。這種傳統區分不僅對承諾意義與測量有所助益，同時亦對承諾研究發展有啓示 (Meyer & Allen, 1997: 9)。由於組織承諾並非是單一概念，而是具有多元層面與內涵。茲加以說明：

Reyes (1990: 144-147) 將組織承諾分社會性承諾、心理性承諾與交換性承諾三類：

1. 社會性觀點的承諾：個人與組織關聯的過程與程度決定，承諾高低及

對組織之向心力。

2. 心理觀點的承諾：成員認同組織目標與價值，願意留任組織並為其效勞。
3. 交換性觀點的承諾：成員評估與組織利害關係後決定承諾高低。

劉春榮 (1993) 將組織承諾分成兩大類：

1. 規範性：個體能認同組織目標與價值觀而表現某種態度或行為。
2. 交換性：個體會衡量付出與報酬之差距。

本研究將教師組織承諾分成態度性與交換性組織承諾兩種類別，態度性承諾包含：1. 組織認同：能認同組織目標與價值；2. 努力意願：願意犧牲個人時間為組織奉獻心力；3. 離職傾向：指教師願意成為學校成員，不會離開服務學校的態度傾向。態度性承諾具有規範性、態度性、積極性的觀點。

交換性組織承諾包含公平互惠與投入成本兩項概念：1. 公平互惠：亦即教師在學校組織能獲取自己所需要的資源，就會為學校組織奉獻心力，努力投入工作，反之則否；2. 投入成本：亦即個體以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距，這些成本包含年資、職務、心血、時間等等，如果認為這種交換對自己有利，組織承諾就會提高。

(三) 教師組織承諾的測量

1. Porter 等人之組織承諾問卷

Porter、Steers、Mowday 和 Boulian (1974: 603-609) 採規範性觀點發展組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)，該組織承諾問卷旨在測量成員在態度行為上，對組織認同與投入之程度，包含「組織目標和價值認同」、「努力意願」、「留職傾向」等三向度。問卷共計十五題，採 Likert 式七點量表，從「非常不同意」至「非常同意」，分別給予一分到七分，其中六題是反向題，用來避免受試者反應心向偏差。問卷內部一致性 Cronbach α 係數在 .82 至 .93 之間。Mowday、Steers 和 Porter (1979: 232-234) 對此問卷作信度分析，再測信度為 .53 至 .75 之間，Cronbach α 係數高於 .88。Ferris 和 Aranya (1983) 亦作本問卷信度分析，結果顯示 Cronbach α 係數為 .90，信度甚佳。其後之組織承諾研究多參考 Porter 等人之組織承諾為研究工具。

2.Hrebiniak 和 Alutto 之組織承諾問卷

Hrebiniak 和 Alutto (1972: 555-573) 採交換性觀點發展組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)。組織承諾是個體與組織之間，以附屬利益或投資的交換觀點，經過一段時間後所產生結構性現象 (Morrow, 1993: 74)。該問卷共有四題，旨在測量成員對組織的計利性投入，藉以了解其在「薪資」、「職位」、「專業創造發揮」及「同事友誼」下之離職傾向，從「絕對不會」至「絕對會」分五等級計分 (蔡進雄, 1993: 51; Wiener, 1982: 421)。Hrebiniak 和 Alutto (1972: 555) 針對 318 位小學教師及 395 位護士進行研究，結果發現角色緊張、年資及對組織的升遷不滿足具有顯著的解釋力，支持「承諾」是一種交換的觀點。組織承諾是成員為了薪資、地位、專業創造自由與同事友誼，而不願離開組織的行為傾向。

二、學校組織績效

(一) 學校組織績效意義

吳清基 (1990: 35) 認為：績效是一種教育過程績效，例如，對同一教育活動之舉辦，應如何辦理才能給參與者或對方比較好的感受，如此將可提高教育活動內容的更高附加價值。

Parsons 認為分析任何社會系統結構之關鍵點在其價值型態，由它決定了系統 (組織) 運作之基本定向，且引導系統 (組織) 成員之行為。每個組織皆係為達成某一目標而建立，此目標必需為組織價值型態認可才屬合法。而價值系統是由組織的超級系統所決定，是故，組織績效乃由其超級系統而非由該組織來衡量，組織績效的高低，一則視組織對超級系統達成預期功能的程度而定；再者，組織乃為社會謀福而存在，社會成員亦成為評估組織績效之最適當的參照架構 (引自林新發, 1990: 147)。

Barnard 以為一個組織要能繼續生存，就需要效能及效率，效能 (effectiveness) 即指組織目標之達成，而效率 (efficiency) 即指成員個人需要之滿足，一個組織之績效應考慮以上二個層面。假使個人在組織中的行為能達成組織目標，則具有效能，而組織目標同時能滿足個人動機，則亦兼具效率。效能與效率有賴行政主管功能之發揮 (引

自張明輝，1991：27)。

綜合學者看法(林新發，1990；吳清山，1992；張明輝，1991)，學校組織績效乃是學校組織實際之表現與成果。從效能、效率、成員滿意及適應力來闡述其內涵，學校組織績效包括了教育目標之達成、教育資源有效運用、教師工作滿意感及組織適應能力。

(二) 學校組織的績效指標

Parsons 認為組織績效應包括四個層面(引自 Hoy & Miskel, 1982: 326)：

1. 適應力 (adaptation)：即成功地調適組織內外影響力的狀態。
2. 目標達成 (goal achievement)：即組織訂定及達成其內在目標的程度。
3. 內部統整 (integration)：即一種組織內部衝突或凝聚之狀態。
4. 潛在組織維護力 (latency)：即一種成員的工作動機或對組織奉獻之程度。

Schein 以下列三項作為衡量組織績效的層面(引自林新發，1990：154)：

1. 組織適應的能力：指組織應付環境、解決問題及處理系統改變的能力。
2. 組織生存的能力：指組織獲取資源、提供有關產品或服務，及統合個體獻身組織目標的能力。
3. 組織成長的能力：指組織不斷進行調適改革、創造有利環境及輸出新產品、新製造方法之能力。

Genck (1983: 64-67) 提出四項學校組織績效層面指標：

1. 學生學習：這是教育最主要目標，不同層級學校則有不同教育目標。此層面的具體指標為學習及學業進步、紀律及行為、個體及社會發展。
2. 家長滿意：從企業觀點來看，學生與家長是學校的消費者，所以家長滿意度也是學校組織績效之重要層面。其具體指標，如家長對學校之信心與支持、學生意見等。
3. 教職員滿意度：學校是由教職員組成，其對學校之滿意度是學校組織績效重要層面。例如對課程方案、工作條件之滿意。具體資料包含士氣、自信心、團隊工作、支持、授權等。
4. 成本控制：成本控制是學校績效規準，其本質集中在幾項指標，例如師生比率、薪津政策、完善財務計畫、收益與支出或其他領域成本分

析，這是績效管理上重要概念，因為成本控制連結著優良學校管理與優良學校績效兩項概念。

本研究擬訂國民小學組織績效層面共有四項，分別是：(1) 目標達成層面：此一層面分為教學目標與行政目標，行政目標係透過行政歷程處理教育事務，其功能在於統合人力、物力，以達成目標。教學目標是指教師能改善教學方法，提昇教學品質；(2) 行政效率層面：是指學校組織資源投入與產出之比率，組織資源可能指師資、教學、工作態度、或是設備、經費等；(3) 教師工作滿意層面：乃是教師對其現在職務所具有一種積極情意導向之程度，有良好的工作滿足，才能增進教學效果；(4) 組織適應力層面：適應力指組織能隨環境變化而變化，當新的法令公佈、教育理念的革新、科技的衝擊或成員價值態度改變等等，組織也能隨之加以調整，以增進生存發展。

三、組織承諾與組織績效之關係

組織承諾是成員對組織認同，進而願意為組織付出更多心力，其重要性，不言而喻。Kushman (1992: 15) 就認為低的組織承諾會對組織產生負面影響，員工會有高的離職率與缺席率，他認為組織承諾乃是強而有力之激勵力量。Steers (1977: 47) 指出組織承諾有四項功能：

1. 組織承諾會促使成員更積極參與組織活動。
2. 組織承諾使成員有強烈意願與領導者共事，以達成組織目標。
3. 高組織承諾成員有高工作投入。
4. 高組織承諾成員願意為組織更努力。

劉春榮(1993: 248-249) 探討「國民小學教師組織承諾與學校效能的關係」，結果發現：教師之認同程度、努力意願、留職傾向或整體組織承諾愈高，則學校效能不論在校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學生學習表現及整體學校效能上，均有愈高的現象。

從上所述，組織承諾會影響學校組織績效(成員工作績效、出席率、工作滿意、學生成績、教學效能)。教師組織承諾可以有效預測工作表現、成員滿足感與教學效能。唯不同類型組織承諾對組織績效影響，則有待進一步研究。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究架構係探討教師組織承諾與學校組織績效之間的關係，本研究架構如圖 1 所示：

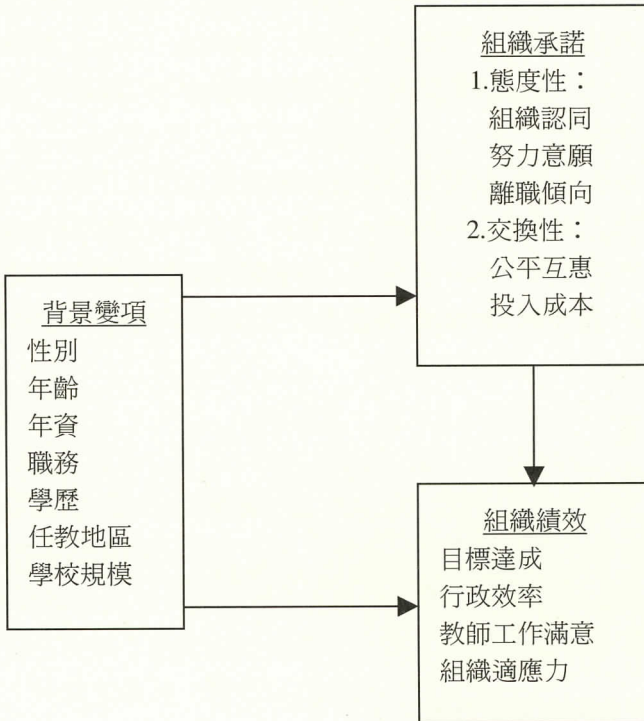


圖 1 研究架構

二、待答問題

- (一) 國小教師組織承諾與學校組織績效的現況為何？
- (二) 不同背景變項之教師組織承諾與學校組織績效是否有差異情形？
- (三) 不同程度教師態度性、交換性組織承諾下的學校組織績效差異情形如何？
- (四) 國小教師組織承諾對學校組織績效是否有顯著預測力？

三、研究工具

教師組織承諾問卷，係以 Porter 等人（1974）所發展之組織承諾問卷（Organizational Commitment Questionnaire）為依據，並參酌李天賞和杜金璋（1991）、彭雅珍（1998）、林秋風（2003）、張惠英（2002）、Yousef（2000）等人編訂之問卷，修訂成本研究問卷，分成組織認同、努力意願、留職傾向、公平互惠與投入成本等層面。學校組織績效問卷，主要係依據文獻探討所得結果，再參照吳清山（1989）、張瑞村（1998）、Miskel、Fevurly 和 Stewart（1979）等問卷，修訂成學校組織績效問卷，分成目標達成、行政效率、教師工作滿意及組織適應力等層面。

預試問卷回收後，即以 SPSS 8.0 統計軟體進行項目分析、因素分析與信度分析。整體教師組織承諾 Cronbach α 係數為 .9449，各層面 Cronbach α 係數介於 .8326-.8911，顯示其內部一致性高，信度頗佳。整體學校組織績效 Cronbach α 係數為 .9658，各層面 Cronbach α 係數介於 .8647-.9067，顯示其內部一致性高，信度頗佳。

四、研究對象

本研究以台灣本島 22 縣市（包含台北、高雄市）之公立國民小學為主，而以教師為調查對象。為使樣本具代表性，本研究採分層隨機取樣的方法，依教育部統計處編印之公立小學校數及縣內各學校規模之比例抽取樣本。有效樣本基本資料經分類統計如表 1。

表 1 樣本分配與回收率統計表

班級數	12 班以下	13-48 班	49 班以上	總計
發出份數	432	675	525	1632
有效份數	314	384	364	1062
可用率	72.6%	58.3%	69.2%	65%

肆、調查研究結果的分析與討論

一、教師組織承諾與學校組織績效之現況

(一) 教師組織承諾之現況分析

整體教師組織承諾每題平均得分為 4.65，教師組織承諾各層面得分高低依序為：努力意願 (4.84)、組織認同 (4.73)、公平互惠 (4.69)、留職傾向 (4.60)、投入成本 (4.23)。本研究結果與彭雅珍 (1998)、劉春榮 (1993) 等相同研究結果類似。究其原因可能為：國內各項教育改革開始強調教師專業化與績效責任之理念，教師體認到教學工作必須努力付出，才能贏得家長信賴，提高專業形象。

(二) 學校組織績效之現況分析

整體學校組織績效每題平均得分為 4.60，學校組織績效各層面平均得分高低依序為：教師工作滿意 (4.70)、目標達成 (4.64)、組織適應力 (4.56)、行政效率 (4.54)。研究結果與國內有關研究 (白麗美, 1998; 廖裕月, 1998) 結論相似，國民小學組織績效均屬中上程度。究其原因可能為：國民小學並無升學之壓力，教學較正常化，師資素質也相當健全，較能提供學生德、智、體、群、美五育並進之學習經驗。

二、不同背景變項下教師組織承諾與學校組織績效之差異

(一) 不同背景變項下教師組織承諾之差異分析

不同背景變項下教師組織承諾之差異分析如下：

1. 男性教師所知覺教師組織承諾整體與各層面得分情形，明顯地高於女性教師。男性教師自己的角色較明確，較早確立生涯發展方向，會將大部份時間、心血投入在學校校務上，爭取工作表現機會，以累積功獎、積分，俾參加主任、校長甄選。因此，男性教師會付出較多心力在工作崗位，表現出努力意願，組織承諾分數高於女性教師。
2. 51 至 65 歲之年長教師所知覺教師組織承諾整體與各層面的得分情形，明顯地高於年紀 30 歲以下之年輕教師。年齡大的教師，大多在教育界服務時間久，對教育目標，工作投入，已付出較多心血，加上結婚之後，生活安定，居家就在學校附近，累積了人際關係，故不會隨意

離開教職。

- 3.資深（服務 15 年以上）教師所知覺教師組織承諾整體與各層面的得分情形，均明顯地高於新進（服務 1 至 5 年）教師。在學校服務愈久的教師，與前項年齡因素有關，年資愈久，經濟較富裕，家庭生活也較安定，對自己角色扮演較明確。
- 4.兼任行政（兼任主任與兼任組長）教師所知覺教師組織承諾整體與各層面的得分情形，均明顯地高於未兼任行政（級任或科任）教師。擔任主任者，對行政工作也有較高興趣，除了在工作中能獲得成就感，有較高社會地位外，也能朝向校長職位努力，故組織承諾較高。
- 5.學歷、任教地區、學校規模等，則呈現不一致研究結果，有待進一步研究。

（二）不同背景變項下學校組織績效之差異分析

不同背景變項下學校組織績效之差異分析如下：

- 1.男性教師所知覺學校組織績效各層面得分情形，只有在「行政效率」層面上明顯地高於女性教師。究其原因，可能是男性教師參與學校活動較為踴躍，較有意願表現自己行政經驗，對所從事行政工作較能全力投入，在參與學校行政運作歷程，比較能察覺組織狀況，因此，能感受到學校行政效率。
- 2.年紀 51 至 65 歲之年長教師所知覺學校組織績效整體與各層面得分情形，明顯地高於年紀 30 歲以下之年輕教師。年齡輕的教師教學經驗較不足，人際互動經驗尚未成熟，將許多心力花在班級經營上，對學校組織績效知覺自然較低。
- 3.年資較深（服務 15 年以上）的教師所知覺學校組織績效整體與各層面得分情形，明顯地高於新進（服務 1 至 5 年）教師。在學校服務年資愈多的教師，對學校整體組織表現較能了解，工作上較滿足，可全心投入在校務工作之上。因此，較能知覺到學校組織績效。
- 4.兼任主任或組長的教師所知覺學校組織績效整體與各層面得分情形，明顯地高於非兼任行政（級任或科任）教師。教師兼主任除了享有比級任教師較有自我實現的機會，對未來生涯工作大多有強烈工作動機。因此，知覺到較高的組織績效。
- 5.學歷、任教地區、學校規模等，則呈現不一致研究結果，有待進一步

研究。

三、不同程度態度性、交換性組織承諾對學校組織績效的影響情形

(一) 不同程度教師態度性組織承諾對學校組織績效的影響情形

由表 2 可知，高分組所知覺整體學校組織績效得分情形，明顯地高於中分組與低分組；中分組所知覺整體學校組織績效得分情形，明顯地高於低分組；且均達到顯著水準。究其原因是，高分組態度性組織承諾的教師，較能認同學校組織目標，願意在工作崗位上專心一致，努力奉獻自己心力，同時不輕易離開學校，這種態度，自然有高的工作績效，能達成組織目標。

表 2 不同程度教師態度性組織承諾在學校組織績效之變異數分析與事後比較摘要表

學校組織 績效	組別	態度性 組織承 諾	平均數	變異數分析				事後比較
				SS	df	MS	F 值	
整體組織 績效	1	低分組	91.59	149503.465	2	74751.733	565.969**	3>2>1
	2	中分組	106.78					
	3	高分組	120.59					
目標達成	1	低分組	28.35	12373.387	2	6186.693	488.440**	3>2>1
	2	中分組	32.65					
	3	高分組	36.70					
行政效率	1	低分組	23.31	10864.711	2	5432.356	454.675**	3>2>1
	2	中分組	27.56					
	3	高分組	31.12					
教師工作 滿意	1	低分組	20.22	7449.766	2	3724.883	328.455**	3>2>1
	2	中分組	23.67					
	3	高分組	26.69					
組織適應力	1	低分組	19.70	7215.957	2	3607.978	244.944**	3>2>1
	2	中分組	22.89					
	3	高分組	26.07					

** $p < .01$

(二) 不同程度教師交換性組織承諾對學校組織績效的影響情形由表 3 可知，高分組所知覺整體學校組織績效得分情形，明顯地高於中分組與低分組；中分組所知覺整體學校組織績效得分情形，明顯地高於低分

組；且均達到顯著水準。究其原因，交換性組織承諾是以「交換」為基礎，當組織中的環境設備、薪資福利、昇遷、乃至人際互動，能滿足成員需要，成員就會有較高承諾。因此，當教師要為學校付出額外心力時，會去評估組織所提供各項獎勵，支持是否符合自己需求，如果是公平的、有利的，就會樂於奉獻心力，完成學校交付目標。

表 3 不同程度教師交換性組織承諾在學校組織績效之變異數分析與事後比較摘要表

學校組織 績效	組別	交換性組 織承諾	平均數	變異數分析				
				SS	df	MS	F 值	事後比較
整體組織 績效	1	低分組	92.08	134934.692	2	67467.346	462.629**	3>2>1
	2	中分組	107.37					
	3	高分組	118.92					
目標達成	1	低分組	28.57	10699.317	2	5349.658	375.493**	3>2>1
	2	中分組	32.81					
	3	高分組	36.13					
行政效率	1	低分組	23.43	9879.178	2	4939.589	383.556**	3>2>1
	2	中分組	27.73					
	3	高分組	30.68					
教師工作 滿意	1	低分組	20.14	7721.792	2	3860.896	348.339**	3>2>1
	2	中分組	23.73					
	3	高分組	26.57					
組織適應力	1	低分組	19.92	5878.884	2	2939.442	183.837**	3>2>1
	2	中分組	23.08					
	3	高分組	25.53					

** $p < .01$

四、教師組織承諾與學校組織績效之相關

從表 4 可知，教師組織承諾與學校組織績效相關為.82，呈高度正相關。教師組織承諾與學校組織績效中目標達成、行政效率、教師工作滿意、組織適應力各層面相關為.76、.76、.84、.71，呈高度正相關。就教師組織承諾類型而言，態度性教師組織承諾與學校組織績效相關為.81，呈高度正相關。交換性教師組織承諾與學校組織績效相關為.75，呈高度正相關。就各層面而言，教師組織承諾之組織認同、努力意願、留職傾向、公平互惠、投入成本與學校組織績效之目標達成、行政效率、教師工作滿意、組織適應力，呈顯著正相關。

表 4 教師組織承諾與學校組織績效之相關

層面	目標達成	行政效率	教師 工作滿意	組織 適應力	學校 組織績效
教師組織承諾	.76**	.76**	.84**	.71**	.82**
(1) 態度性	.76**	.75**	.82**	.71**	.81**
組織認同	.75**	.76**	.78**	.71**	.81**
努力意願	.61**	.61**	.66**	.56**	.65**
留職傾向	.68**	.61**	.79**	.63**	.74**
(2) 交換性	.69**	.70**	.78**	.65**	.75**
公平互惠	.73**	.74**	.82**	.69**	.80**
投入成本	.47**	.46**	.53**	.42**	.50**

** $p < .01$

五、教師組織承諾對學校組織績效之預測作用

教師組織承諾對整體學校組織績效之迴歸情形，經逐步多元迴歸分析如表 5。投入變項依序為組織認同、公平互惠、留職傾向與努力意願。上述四個變項總共可解釋學校組織績效 71.3%，組織認同可解釋學校組織績效 65.8%，公平互惠可解釋學校組織績效 5.1%，留職傾向可解釋學校組織績效 0.02%，努力意願可解釋學校組織績效 0.02%。

表 5 教師組織承諾各層面對整體學校組織績效之迴歸情形

投入變項順序	多元迴歸 係數	決定係數 R ² 累積量	決定係數 R ² 增加量	β 係數	F 值
組織認同	0.811	0.658	0.658	0.811	2039.842***
公平互惠	0.842	0.709	0.051	0.413	1290.063***
留職傾向	0.843	0.711	0.002	0.094	809.283**
努力意願	0.844	0.713	0.002	0.061	656.430**

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

伍、結論與建議

一、結論

(一) 教師組織承諾與學校組織績效情況大致良好

整體教師組織承諾而言，平均數為 97.75，與整體教師組織承諾得分等級比較，屬於高分組。就整體學校組織績效而言，平均數為 105.96，與整體學校組織績效得分等級比較，屬於高分組。

(二) 男性、年長、資深、兼任行政職務教師所知覺教師組織承諾與學校組織績效分數較佳

根據調查研究發現，男性、年長、資深、兼任行政職務教師所知覺教師組織承諾與學校組織績效分數較佳。

(三) 教師具有高度的態度性、交換性組織承諾，會有較高的學校組織績效

高分組態度性組織承諾之教師所知覺到學校組織績效整體及各層面平均數高於中分組、低分組。高分組交換性組織承諾的教師，所知覺到學校組織績效整體及各層面之平均數，高於中分組、低分組。

(四) 教師組織承諾與學校組織績效之間有密切關係

教師組織承諾各層面與學校組織績效各層面均達顯著正相關，整體教師組織承諾與整體學校組織績效相關達.80。

(五) 教師組織承諾可有效解釋學校組織績效

教師組織承諾中的組織認同、公平互惠、留職傾向與努力意願四項層面可解釋學校組織績效總變異量的 71.3%。

二、建議

(一) 修訂教師考績法令，發揮獎優汰劣的功能

本研究發現，交換性組織承諾與學校組織績效之間有密切關係。交換性組織承諾重視公平原則，因此，學校要以公平原則來進行教師考績作業，考核要力求公平、公正與公開，尤其要避免私人恩怨與人情壓力，或採取齊頭式平等，以致喪失考核的基本意義。

(二) 建立公平互惠機制，提供合理報酬系統

本研究發現，交換性組織承諾強調互惠概念，而公平互惠能有效

解釋組織績效。因此，學校應給予教師合理升遷與獎勵，校長要指明欲達成的目標，讓教師能專心、努力，朝既定目標努力；同時要了解教師之心理需求，提供適當的精神鼓舞與獎勵，激發教師的工作表現。

(三) 運用激勵原則，關懷新進、資淺、女性之教師

本研究發現，新進、資淺、女性的教師在組織承諾與組織績效上分數較低，對於這些教師，校長要做好輔導工作，發揮個別化關懷行為，應多給予溝通、指導及關懷。在新進、資淺教師方面，可以推動教學導師制度，敦請資深行政人員或教師給予協助，作為經驗傳承輔導。在女性教師輔導方面，要打破性別刻板印象，從工作環境、班級編排、職務任用、升遷各層面，以更公平合理方式對待女性教師，建構性別平等工作環境。

(四) 適度調整職務，增進教師參與校務機會

本研究發現，兼任行政職務教師所知覺到組織承諾與學校組織績效分數較佳。校長要建立行政人員輪調，擴大工作變異與豐富化，激發工作創意與動力，使行政得到革新。校務工作分配，應依教師專長優先安排適合職務。讓有專長及意願教師擔任職務，以達適才適所功能。同時校長也要鼓勵教師勇於接受各項新職務，以擴增行政能力及視野。

(五) 了解本身權利與義務，認同學校理念與價值

本研究發現，教師具有組織認同會有較高組織績效。因此，教師要了解本身權利與義務，認同學校理念與價值。首先要遵守教育倫理信條，對教育要確認教育工作的專業素養；同時對學生要發揮教育愛、對學校要發揮敬業樂群精神，並做好親師溝通工作。

參考文獻

- 白麗美 (1998)。國小校長領導風格與教師工作動機關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 李天賞、杜金璋 (1991)。組織承諾的概念與測量。交大管理學報，11(1)，51-74。
- 吳清山 (1989)。國民小學管理模式與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北。

- 吳清山 (1992)。學校效能研究。台北：五南。
- 吳清基 (1990)。教育與行政。台北：師大書苑。
- 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。市立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 林月盛 (2003)。國民中學教改壓力、組織衝突、權力運用與組織承諾關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北。
- 林秋風 (2003)。台灣地區國民小學校長組織承諾現況調查研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北。
- 林新發 (1990)。我國工業專科學校校長領導行為、組織氣氛與組織績效關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，台北。
- 張明輝 (1991)。巴納德組織理論與教育行政。台北：五南。
- 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。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 張清濱 (1997)。學校行政與教育革新。台北：台灣書店。
- 張瑞村 (1998)。高級工業職業學校校長領導行為、教師組織承諾與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北。
- 彭雅珍 (1998)。國小校長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 廖裕月 (1998)。國小校長轉化領導型式與領導效能之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 劉春榮 (1993)。國民小學組織結構、組織承諾與組織效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北。。
- 蔡進雄 (1993)。國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。。
- 鍾任琴 (1998)。中小學教師權能之理論建構與實證分析。台北：五南。
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Cevat, C. (2000). *Teacher's organizational commitment in educational organizations*. (ERIC Document Reproduction Service No.ED452179)
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment

- scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-99.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working condition, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 484-526.
- Forte, B. (2000). The impact of professional development on teacher performance and student achievement. *DAI-A*, 60(9), 3256.
- Genck, F. H. (1983). *Improve school performance*. New York: Praeger Publishers.
- Greiner, J. M. (1996). Positioning performance measurement for the twenty first century. In A. Halachmi & G. Bouckaert (Eds.) *Organizational performance and measurement in the public sector* (pp. 11-50). London: Quorum Book.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1982). *Educational administration: Theory, research, and practice* (2nd Ed.). New York: Random House, Inc.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle school. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: SAGE publications.
- Miskel, C. G., Fevurly, R., & Stewart, J. (1979). Organizational structures and processes, perceived school effectiveness, loyalty, and job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 15(3), 97-118.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Mowday, R. T., Steer, R. M., & Porter, L. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1983). Effective school: A review. *Elementary School*

Journal, 83, 427-452.

- Reyes, P. (1990). What research has to say about commitment, performance and productivity. In P. Reyes (Ed.), *Teachers and their workplace: Commitment, performance and productivity* (pp. 15-21). Newbury Park, California: SAGE Publications Ltd.
- Soler, C. H. (2000). The relationship of organizational structure and job characteristics to teacher's job satisfaction and commitment. *DAI-A*, 61(6), 2136.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organization commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Yousef, D. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relation*, 53(4), 513-537.