

臺北市國小校長領導行為與教師組織 公民行為之研究

王娜玲*

摘 要

本研究旨在探究國小校長領導行為與教師組織公民行為現況、不同校長領導類型與教師組織公民行為的差異情形，以及校長領導行為與教師組織公民行為的關係。

本研究對象為臺北市公立國小教師，以「國小校長領導行為與教師組織公民行為調查問卷」為研究工具，正式施測有效樣本共 689 位。所得資料經平均數、標準差、次數百分比法、t 考驗、單因子變異數分析、皮爾遜積差相關及典型相關等統計方法進行分析處理，結論如下：

本研究發現臺北市國小校長展現的倡導行為高於關懷行為，且會因學校規模及校長性別而有差異。其次，臺北市國小教師高度表現組織公民行為，且不同教師的婚姻狀況、服務年資、擔任職務及學歷的教師組織公民行為有差異。另外，校長領導行為與教師組織公民行為有正相關，並可高度解釋教師組織公民行為。最後，本研究依據上述發現提出建議，以供國小校長領導及教師參酌。

關鍵詞：校長領導行為、教師組織公民行為、倡導行為、關懷行為

* 臺北市福星國民小學教師兼輔導主任

臺北市國小校長領導行為與教師組織 公民行為之研究

王娜玲

壹、緒論

一、研究動機及目的

校長是學校組織的靈魂人物，他不但是校務的主要策劃者，也是重要的推動者；值此國內教育改革大力倡導「教育鬆綁」和「權力下放」之際，為了確保教育品質，學校效能與績效責任是未來教育的重要議題。Deming (1986, 1993, 1994) 認為要有完美的績效，系統的各個部分必須相輔相成，而不是互相競爭。Deming 特別重視未知和不可知 (unknowns and unknowables) 的無形報酬，包含：創意、追根究底的好奇心、努力追求團隊利益的慾望、急於彌補同事的缺失、培訓他人的熱情……等；而一個真正有領導力的校長，他須能讓成員以自己的工作為榮，願意成為學校的一部分，進而帶領學校完成革新的工作。

Organ (1988) 認為任何組織的設計均不可能完美無缺，必須仰賴成員主動執行某些「非組織要求」的角色外行為，以補角色定義之不足並促進組織目標的達成，而這種主動非強迫性的「角色外行為」就是組織公民行為。近幾年校園中教師會的運作、家長會的強化及校長遴選制度等變革，以致學校行政生態丕變；而人口結構的快速改變，超額減班成為各校亟待解決的棘手問題，也致使學校教育發展的難度更高 (洪蔚藍，2007；張鈿富，2004；陳鳳禧，2005)。面對變動局勢的空前考驗，校長更須凝聚學校夥伴的向心力，進而激發同仁的組織公民行為，共同為培養新世紀的學生及學校的永續發展而努力。

鄭伯璜 (2003) 認為在引進與檢驗西方的概念與理論模式時，須考量「文化差異」所產生的關鍵作用；因此，整合西方化與本土化的觀點，可讓研究更

深入與細緻。再者，吳靜吉與林合懋（1998）以西方轉型領導的概念出發，研究發現國人的轉型領導其實可用單一因素「領導者的個別關懷」來解釋，與西方的概念有相當的差距。所以，用局內人的語彙來描述行為所進行的本土化研究，對瞭解臺灣社會的組織行為將有相當大的助益。

另外，施妙旻（1995）指出目前國小校長的「隱涵」領導理論，以行為論者居大多數，特質論次之，權變論最少；可見領導「行為論」對教育實務界的影響力大於其他二類理論，其研究結果也顯示校長的隱涵領導理論與校長的「倡導行為」確實有相關存在。除此之外，亦有許多研究顯示校長的「倡導行為」對學校組織效能具有正向的預測作用（林金福，1992；張永欽，2001；鄭彩鳳，1996）。

有鑒於校長領導行為與教師組織公民行為的關聯性，有其研究的價值性和必要性，且「行為論」發展的時間較長、研究結論多，學者的意見較為整合，相對下屬於較穩定的理論；因此，本研究採「行為論」的觀點，以「校長領導行為」及「教師組織公民行為」作為變項，進行學校組織的研究。綜合而言，本研究之目的如下：

- （一）瞭解臺北市國小校長領導行為及教師組織公民行為的現況。
- （二）分析臺北市國小不同校長領導行為的學校教師組織公民行為的差異情形。
- （三）探討臺北市國小校長領導行為及教師組織公民行為的關係。
- （四）依據研究結論，提出建議供教育工作者及後續研究者參考。

二、待答問題

基於以上研究目的，本研究的待答問題如下：

- （一）臺北市國小校長領導行為的現況為何？
 1. 臺北市國小校長領導行為各構面的現況如何？
 2. 不同學校規模及性別之校長的領導行為是否有顯著差異？

(二) 臺北市國小教師組織公民行為的現況為何？

1. 臺北市國小教師組織公民行為各構面的現況如何？
2. 不同學校規模、校長性別的教師，其組織公民行為是否有顯著差異？
3. 不同性別、婚姻狀況、服務年資、擔任職務、最高學歷的教師，其組織公民行為是否有顯著差異？

(三) 臺北市國小不同校長領導類型的學校教師組織公民行為是否有顯著差異？

1. 臺北市國小校長領導類型的分布情形如何？
2. 不同校長領導類型的學校教師組織公民行為是否有顯著差異？

(四) 臺北市國小校長領導行為與教師組織公民行為的關聯為何？

1. 臺北市國小校長領導行為與教師組織公民行為的相關為何？
2. 臺北市國小校長領導行為與教師組織公民行為的典型相關為何？

貳、文獻探討

一、校長領導理論的概念

「領導」與「管理」兩者並不相同；管理者較倚重正式組織所賦予的職權來影響部屬，致力維持組織順利運作或達成既定目標；領導者則比較憑藉群體認定之影響力使組織適應變動的環境，並能激發追隨者有超乎平常水準的行為（許士軍，1990；Bass, & Avolio, 1997）。雖然主管常需同時扮演這兩種角色，然而對屬於「鬆散結合系統」的學校而言（秦夢群，2004），領導的運用更顯重要。

校長須運籌帷幄履行「綜理校務」之職責，所以是學校效能的關鍵人物；同時其在扮演角色時表現的領導行為也逐漸受到重視。黃昆輝（1988）認為領

導行為是領導者用以激發其組織或團體成員，努力達成組織的目標，所特別注重的特殊行為。謝文全（1991）認為領導行為是為達成組織目標，領導者在其領導過程中，所表現出來的領導行為模式或特色。羅明忠（2002）提出校長領導行為乃在學校組織中，校長憑藉著其適當的權力運用而產生影響力，透過關懷或倡導的方式，來導引全校師生共同努力，彼此交互作用，發揮團隊精神，以達成學校教育目標歷程的行為。張慶勳（2004）認為領導行為係指領導者的領導風格所表現在外，可看得見、可描述的行為。

綜合學者的觀點，同時考量學校特性並加上個人意見，本研究所稱的「校長領導行為」乃是：校長在學校情境中發揮影響力，以激發學校成員努力工作的意願，進而完成學校教育目標所表現出來的模式。

一般而言，西方的領導理論可以依照特質論、行為論、情境論，以及當代與另類領導理論的觀點來加以區分。「特質論」主要是企圖找出成功領導者的人格特質或特徵；「行為論」主要是在探討領導者實際的行為模式與組織效能之間的關係，其中又以 Halpin 的 LBDQ 研究最為著名；「情境論」則認為領導者須在過程中視情境的變化，考量成員的動機和態度，通權達變的應用以影響組織成員的行為；「當代與另類領導」論者則將特質論、行為論和情境論觀點加以融合，不僅強調人性的價值面，同時更重視組織效能的提升，例如：互易領導、轉型領導、願景領導、催化領導等（秦夢群，2004；梁丁財，2001）。

領導行為的研究強調領導者實際動態的行為表現，主要是在探討領導者實際的行為模式或領導方式與組織效能之間的關係。依其研究方式，可分為兩種取向，其一是領導方式（單層面）的研究；其二是行為層面（雙層面）的研究。前者是由研究者依個人主觀的判斷，將領導者的行為分成為幾種抽象的類型，包括 Lewin 三分法領導型式、Likert 四分法領導型式、Tannenbaum 和 Schmidt 連續型領導型式，而這些領導方式皆屬程度上的差異，而非全有或全無的問題。後者則由研究者大量蒐集紀錄領導者的行為，透過因素分析進行統計處理，化約成數種能代表大部份領導行為的群組，包括俄亥俄州立大學的領導行為描述問卷、密西根大學的人群關係研究、Black 與 Mouton 的管理方格論等，學者提出的名稱雖互有不同，但不外乎包括「目標導向」與「個人導向」；「目標導向」

是強調效能或任務的達成，著重工作績效，相當於「倡導行為」，「個人導向」則是領導者關心部屬的需求與感受，著重彼此間的關係，相當於「關懷行為」。同時，學者們強調一個成功的領導者需兼備上述兩種領導行為（Gunbayi, 2005；Nichols, 2004）。

本研究綜合學者之觀點，將校長領導行為的構面分為：「倡導行為」與「關懷行為」兩個構面，編製成「國民小學校長領導行為量表」。這兩種領導行為的構面說明如下：

1. 倡導行為：學校訂定明確的教育目標，校長與學校成員之間權責明確釐清，建立溝通管道並要求確實執行工作；亦即校長重視學校效能與組織任務的達成，屬於「工作取向」的領導方式。
2. 關懷行為：校長重視與部屬之間的友誼，營造互信、互敬的關係，關心成員需要並表現支持性的行為；亦即校長尊重並支持教師教學，關心成員的需求與成長，屬於「關係取向」的領導方式。

二、教師組織公民行為理論的概念

當成員展現超越角色指派的行為，且以創新、自發性的行動來實現組織的目標；雖然這類行為並非角色規範所明訂，但組織沒有這些行為可能就會瓦解（Smith, Organ & Near, 1983），這樣的行為表現稱為「組織公民行為」（organizational citizenship behavior，簡稱OCB）（Organ, 1988）。這種行為不是以正式的角色義務為主，它不受契約交換的限制，是一種「非正式」的「奉獻」；出現這種行為的人，在行動抉擇時並不考慮制裁或正式誘因，但對於提高「組織效能」與「效率」卻有很大的幫助（王梅珍，2001；吳清山、林天祐，2007；林淑姬，1992；Konovsky & Pugh, 1994；Moorman & Blakely；1995）。因此，組織公民行為具有下列共同的內涵：1.「角色外行為」是組織公民行為的前提；2.「利社會行為」是組織公民行為的基礎；3.不受「獎懲制度」規範是組織公民行為的特色。綜上所述，本研究認為：組織公民行為就是員工服從組織，並自主地表現合作性的行為；這種行為超越了職責的要求，也不在組織正式酬賞範圍之內，卻有助於組織效能的提升。

「社會交換」理論認為員工和組織之間必須建立在信任的基礎上，當組織中的成員認為其組織或組織中的其他成員，能分享某些利益時，則此成員會以自己能控制的方式來加以回報，而此種回報的方式就是組織公民行為。除了「社會交換理論」外，Van Dyne、Graham 與 Dienesch (1994) 提出了「協同關係」觀點 (covenantal relationship)，認為組織公民行為之展現，乃是植基於個人與組織間緊密結合與相互溝通的互惠關係。隨後 Robinson 與 Morrison (1995) 提出「心理契約」觀點 (psychological contract)，認為組織公民行為乃員工和其組織間所抱持的相互期望，當員工感受組織履行其心理契約時就表現出組織公民行為。

對於組織公民行為構面的看法，學者們常依據研究需求訂立二至六個不等的研究構面，不過均認同組織公民行為是一種多建構的現象；其命名雖相異，但核心精神卻大同小異，都假設組織公民行為是一種「利他」導向的工作行為；其中國外學者較多採行 Organ 所提出的五個建構模式，即 1. 嚴守本分、2. 利他主義、3. 公民美德、4. 耐勞負重、5. 預先知會 (林鈺琴，2007；許道然，2001)。

由於我國民族特性及文化與西方歐美國家有明顯的差異；因此，林淑姬 (1992) 為了確實衡量國人的組織公民行為，首先自行發展組織公民行為量表，該量表共包括六個構面：1. 認同組織、2. 協助同事、3. 不生事爭利、4. 公私分明、5. 敬業守法、6. 自我充實；而這六個構面較不同於 Organ 的是「不生事爭利」與「自我充實」。Farh、Earley 及 Lin (1997) 定義出華人本土的組織公民行為共具有五個構面；其中將「不生事爭利」譯為「interpersonal harmony」(人際和諧)，即突顯出華人社會所重視的「以和為貴」及「倫理」之觀點。Farh 等人並指出，華人的組織公民行為與西方的組織公民行為之建構不盡相同，若直接套用西方學者提出的構面進行華人的相關研究，其結論是值得商榷的。本研究認為學校組織與一般組織在屬性上並不完全相同，所以在學校中運用此理論亦須修正。

組織的經營與運作，首先須掌握組織中的人力資本，學校亦然。在教育生態改變之下，衝突與協商不僅成為校園生活的常態，同時也削弱了積極正向的動力；故校長應該鼓舞成員自動付出、激發成員的組織公民行為，以再造清新

良善的校園(吳清山、林天祐,2007;Somech & Drachzahavy, 2004; Vigoda-Gadot, Beeri, Birman-Shemesh, & Somech, 2007)。而教師乃教學系統的靈魂人物，亦與行政系統關係密切，所以「教師組織公民行為」是決定學校教育表現的重要因素(Feather, & Rauter, 2004; Somech & Ron, 2007)。因此，本研究所指的「教師組織公民行為」就是：教師在法定職責之外，所表現的主動、正向參與、敬業與助人行為；此行為非但有益於同儕，更有助於學生學習與學校效能的提升。基於以上的分析與說明，本研究教師組織公民行為的構面為：

1. 認同學校：教師關心學校發展，願意為學校事務付出額外的心力，並能主動提出建設性的建議。
2. 專業倫理：教師能自我專業成長、恪守教師倫理規範，並克盡己責扮演好教師的專業角色。
3. 主動助人：教師在工作上樂意協助同事，主動溝通協調，以建立信任及合作關係。
4. 人際和諧：教師能自我情緒管理、傾聽及同理他人，具備溝通技巧，以建立並維持良好的人際關係。

三、校長領導與教師組織公民行為的相關實證研究

國內目前就「校長領導行為」與「教師組織公民行為」進行之實證研究仍有發展的空間，研究也發現「教師組織公民行為」在不同背景因素下有顯著差異；就兩個變項之相關研究及背景變項分析如下(王鳳美,2005;周怡君,2006;林欣豫,2007;許文敏,2005;許順興,2006;陳啟東,2005;陳慧穎,2007;曾進發,2004;黃柏勳,2004;廖大偉,2006;謝佩鴛,2000)：

(一) 校長領導與教師組織公民行為的相關研究

從「研究主題」來看，有以「轉型領導」、「領導風格」、「領導型態」為主題者，亦有加入組織公平、上下關係品質、組織氣候、組織承諾作為研究的「中介變項」。就「研究方法」而言，以問卷調查法為主。從「研究對象」來看，都

以教師為問卷調查對象；只有謝佩鴛（2000）同時加上「校長」作為問卷調查對象。就「研究結果」而言，結論均顯示「校長領導」與「教師組織公民行為」間有相關；然而，上述的研究結果是否適用於臺北市的國小，尚有待進一步的研究與考驗。

（二）背景變項與教師組織公民行為的相關研究

1. 教師性別：相關的研究中，王鳳美（2005）認為因性別而有差異；黃柏勳（2004）、陳啟東（2005）指出男性教師在整體組織公民行為表現高於女性教師；曾進發（2004）、許文敏（2005）則認為性別與組織公民行為表現並不相關。所以，性別在教師組織公民行為的差異看法不一致，需要加以釐清。
2. 婚姻狀況：相關的研究中，只有陳啟東（2005）指出已婚教師的組織公民行為表現較高，尚無其他相關探討，值得以實證研究確認兩者之關係。
3. 服務年資：曾進發（2004）及許文敏（2005）認為年資會造成教師組織公民行為表現的差異；陳啟東（2005）認為資深教師組織公民行為的表現較多；許順興（2006）指出服務年資6年以上的教師，在組織公民表現比服務年資5年以下的教師明顯。綜上所述，年資的差異會影響教師組織公民行為的表現，但仍可以不同對象進行研究以強化佐證。
4. 擔任職務：王鳳美（2005）、許文敏（2005）、曾進發（2004）、廖大偉（2006）指出擔任職務與教師組織公民表現有關；謝佩鴛（2000）、陳啟東（2005）、周怡君（2006）、許順興（2006）認為「兼任行政」職務的教師在組織公民表現較佳。綜上所述，擔任職務似乎會影響其組織公民行為的表現，其關係仍應進一步探討，以提供更多的實證資料。
5. 教育程度：謝佩鴛（2000）認為「研究所以以上畢業」的教師在「自我充實」構面的表現較其他教育程度教師佳；陳啟東（2005）提出修畢40學分班之教師，組織公民行為表現較高；曾進發（2004）指出教育在不同領導風格下對組織公民行為有交互作用。故，教育程度與教師組織公民行為表現的差異分析，仍需實證研究加以釐清並確認兩者的關係。

6. 學校所在地：陳啟東（2005）指出都市學校教師表現的組織公民行為較高；許文敏（2005）則認為兩者並無相關。綜合來看，兩者的差異考驗上並沒有共識，而且實證資料稀少，有待進行重複驗證以加以確認。
7. 學校規模：許文敏（2005）認為學校規模與教師組織公民行為表現有關；謝佩鴛（2000）認為中型學校教師的組織公民行為表現較高。可見相關討論不多見，且研究結果不一致；因此有進一步釐清的必要。
8. 校長性別：曾進發（2004）發現女性校長在整體「轉型領導」及「建立願景」、「魅力領導」和「個別關懷」等構面優於男性校長。但是，針對「校長性別」與「教師組織公民行為」的差異分析，目前實證研究尚無討論，值得加以釐清並確認兩者之關係。

由以上說明，本研究認為教師性別、婚姻狀況、服務年資、擔任職務、教育程度、學校規模與校長性別等，對教師組織公民行為的表現的影響，有待進行重複驗證，以確認其間是否有差異關係存在。另外，鄭耀男（2002）指出學校所在地的都市化程度越高，教師的組織公民行為表現越高；那麼，已都市化的臺北市整體教師組織公民行為是否也有較高的表現呢？實值得進一步探討。

參、研究設計與實施

一、研究架構

依據研究動機和目的及相關實證研究結果，發展設計了本研究架構，如圖 1。研究架構中共有五個研究變項，分別是學校環境變項、教師背景變項、校長領導行為、校長領導類型及教師組織公民行為。

（一）主要研究部分

當自變項是「校長領導行為」、依變項是「教師組織公民行為」時，旨在探討：

1. 國小校長領導行為與教師組織公民行為的關係。（路徑 E）

(二) 次要研究部分

當自變項是「學校環境變項」、「教師背景變項」及「校長領導類型」，依變項是「校長領導行為」、「教師組織公民行為」時，旨在探討：

1. 不同的學校環境變項時，校長領導行為的差異情形。(路徑 A)
2. 不同的學校環境變項時，教師組織公民行為的差異情形。(路徑 B)
3. 不同的教師背景變項時，教師組織公民行為的差異情形。(路徑 C)
4. 不同校長領導類型的學校教師組織公民行為的差異情形。(路徑 D)

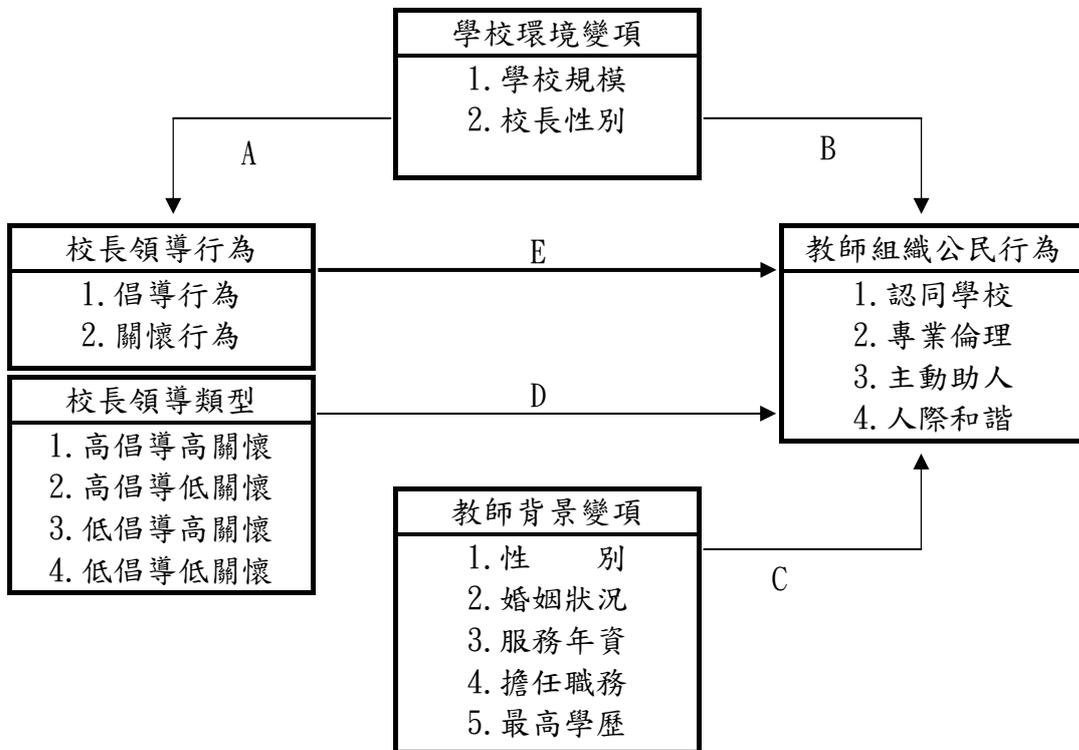


圖 1 研究架構圖

二、研究對象與抽樣方法

(一) 研究對象

本研究以臺北市公立國民小學合格教師（含主任、組長）為研究對象，依據臺北市政府教育局公佈的 95 學年國民教育統計資料為抽樣依據，共有 141 所公立小學，教師人數共 11,070 人；為兼顧樣本的代表性及抽樣的經濟性，問卷調查的抽樣原則採用「二階段抽樣法」。

(二) 抽樣方法

1. 第一階段「分層比例」抽樣：為確實反應母群的分配結構，提高教師樣本的代表性，第一階段依「學校規模大小」作為分層的依據。首先，將班級數區分為「24 班以下」、「25 到 48 班」及「49 班以上」三個層次，計算各分層教師數占全體教師總數之比例，據此決定不同規模學校的抽樣比例，再乘以臺北市全體教師總數，可得到大、中、小型學校應施測的教師樣本數。經計算結果，本研究計畫抽取「24 班以下」的學校教師 60 名、「25 到 48 班」的學校教師 308 名，以及「49 班以上」的學校教師 380 名，共計教師 748 名。
2. 第二階段「簡單隨機」抽樣：將問卷郵寄到受試學校，請教務主任協助，就學校教師名冊，以簡單隨機抽樣方式抽取所需樣本並發放問卷。其中「24 班以下」的 6 所小型學校，每校抽取 10 人；「25 到 48 班」的 22 所中型學校，每校抽 14 人；以及「49 班以上」的 19 所大型學校，每校抽取 20 人。

表1 臺北市公立國民小學分層組別及抽樣分配表

學校規模	24班以下	25- 48班	49班以上	合計
現有校數	29	66	46	141
現有教師數	878	4,505	5,687	11,070
占全市教師數比例	8%	41%	51%	100%
取樣學校數	6	22	19	47
每校抽樣教師數	10	14	20	
抽樣教師總數	60	308	380	748
占抽樣教師數比例	8%	41%	51%	100%

三、研究工具

本研究所採用的研究工具，除個人「基本資料調查表」外，實證調查部分主要採用兩種工具，係由研究者所自編的「國小校長領導行為量表」與「國小教師組織公民行為量表」。為便於施測，綜合兩個量表總稱為「國小校長領導行為與教師組織公民行為調查問卷」，並且同時施測。

本研究所編製的「國小校長領導行為量表」，乃是以 Ohio 州立大學所發展出來的「領導行為描述問卷」作為藍本，並參考國內有關領導行為的評量工具（吳靜良，2005；林貝絲，2000；陳慧穎，2007），以及相關理論進行探討，研析編製而成此量表的初稿，其內容包含「倡導行為」與「關懷行為」兩個構面。

另外，「國小教師組織公民行為量表」乃是參考國內學者林淑姬（1992）於本國組織實務中蒐集資料，自行發展組織公民行為量表，並參考國內有關教師組織公民行為相關問卷（周怡君，2006；黃柏勳，2004；謝佩鶯，2000），以及相關理論進行探討，研析編製而成此量表的初稿，其內容包含「認同學校」、「專業倫理」、「主動助人」與「人際和諧」四個構面。以上兩個量表編擬題目後，隨即進行專家審題、預試與信效度考驗。

四、實施程序

（一）問卷調查過程

本研究於民國 96 年 12 月 14 日寄發 112 份預試問卷，回收預試問卷共 109 份，回收率為 97.3%，得到有效預試問卷都是 109 份，可用率均為 100.0%。隨後進行預試問卷的項目分析與信、效度分析，以瞭解問卷的鑑別度、解釋力與穩定性情形，經重新修訂後成為正式問卷，分別定名為「國小校長領導行為量表」及「國小教師組織公民行為量表」。正式問卷於民國 96 年 12 月 31 日，以學校為單位寄發問卷，共計 748 份；回收的問卷共計 689 份，回收率 92.11%。問卷經過篩選與檢查之後，並無須剔除的問卷，可用問卷共計 689 份，可用率為 100.00%。

（二）變項測量

1. 校長領導行為：「國小校長領導行為量表」採用「專家內容效度」及「因素效度」，以瞭解量表其因素結構的有效性。經因素分析後，各題的「因素負荷量」介於.39~.85 之間，都能達到.30 以上的要求，顯示本量表具有良好的建構效度。同時，量表內部兩個構面的 Cronbach α 係數值介於.83~.93 之間，顯示各分量表的內部一致性已達標準，具有不錯的信度水準。
2. 教師組織公民行為：「國小教師組織公民行為量表」採用「專家內容效度」及「因素效度」。經因素分析後，各題的「因素負荷量」介於.50~.82 之間，已達到.30 以上的要求。另外，本量表的 Cronbach α 係數為.96，內部各個構面的 Cronbach α 係數值介於.86~.93 之間，顯示總量表及各分量表的內部一致性已達標準。

五、問卷內容與記分方式

「國小校長領導行為量表」分成「倡導行為」與「關懷行為」兩個構面，分別以 6 道及 7 道題目編製量表。本量表採自陳方式施測，由受試者依照實際所知覺的情形，直接勾選於代表適當答案的 內，為避免填答時的趨中傾向，採用李克特式六點量表的方式填答計分，勾選「非常符合」、「大致符合」、「有點符合」、「有點不符合」、「大致不符合」、「非常不符合」依序以六分，五分、四分、三分、二分及一分採計；並以在兩個構面的「各題平均得分」高低，作為衡量校長領導行為的指標。

「國小教師組織公民行為量表」分成「認同學校」、「專業倫理」、「主動助人」與「人際和諧」四個構面，分別以 7、8、6 及 6 道題目編製量表。同時，本量表採自陳方式施測，採用李克特式六點量表的方式填答計分；所得「總分」越高，表示「教師組織公民行為」愈高。

六、資料處理與統計方法

問卷資料的處理，採用 SPSS/PC for Windows 12.0 版進行統計分析。其中，「研究工具」方面，採用次數百分比、項目分析及信、效度分析。另外，在「研究問題」方面，採用的統計方法為平均數、標準差、次數百分比、單因子變異

數分析 (One-way ANOVA)、皮爾遜積差相關 (Pearson's product-moment correlation) 及典型相關 (canonical correlation)。

肆、研究結果分析與討論

一、校長領導行為與教師組織公民行為現況

(一) 臺北市國小校長領導行為的現況

平均而言，臺北市國小校長領導行為，在「倡導行為」($M=4.93$)及「關懷行為」($M=4.66$)的表現都屬中上程度，且「倡導行為」的表現比「關懷行為」高(見表2)。推究其原因，可能在面對社會情勢及校園生態急遽變動下，校長須有積極的領導行為才能帶領學校順利迎接挑戰或化解危機有關；另外，「國小校長領導行為量表」乃由教師依據其感受填答，教師可能用「校長角色期望」的觀點，對校長領導行為有較「理想化」的期待，因而得到校長領導的「倡導行為」及「關懷行為」均為中上程度的表現。

表2 校長領導行為現況分析摘要表 ($N=689$)

變 項	M	SD
倡 導 行 為	4.93	0.74
關 懷 行 為	4.66	0.96

(二) 臺北市國小教師組織公民行為的現況

平均而言，臺北市國小在整體教師組織公民行為有高度的表現($M=5.09$)；其中「人際和諧」、「專業倫理」及「主動助人」等構面的行為都有相當高的表現，惟「認同學校」的表現較低($M=4.77$)，是屬於中上程度(見表3)。推究其原因，可能在校長積極的領導行為下，教師對學校產生認同感，願意為學校及同仁付出額外的心力；也可能在社會環境變遷與臺北市家長對教育高度的關心及參與下，激發出臺北市國小更高的教師組織公民行為。同時，擁有雙

重系統的校園中，在「組織人」與「專業人」兩者間，教師以「專業人」自我期許，所以「認同學校」的行為表現較其他三個構面低。又，本研究採用「自陳式」的問卷，若教師能避免自我期許及社會期許而客觀陳述自己的行為，則社會應對教師組織公民行為的高度表現給予正向的回應，家長亦應肯定教師的付出與努力。

表 3 教師組織公民行為現況分析摘要表 (N=689)

構 面	M	SD
認同學校	4.77	0.75
專業倫理	5.18	0.56
主動助人	5.17	0.65
人際和諧	5.25	0.58
整 體	5.09	0.57

二、不同學校環境背景校長領導行為差異情形

(一) 不同學校規模的差異

「大型學校」校長的「倡導行為」(M=4.98)表現高於「小型學校」的校長(M=4.70)，而且「大型學校」校長的「關懷行為」(M=4.77)表現高於「中型學校」的校長(M=4.54)。亦即，「大型學校」校長在「倡導行為」及「關懷行為」的表現均高(見表5)。此結果與施妙旻(1995)的研究吻合；但是，部分學者的看法則有異(江展堉，1995；林金福，1992；蔡進雄，1993)。推究其原因，可能和研究區域、研究對象等因素有關，有待進一步的研究。

(二) 不同性別校長的差異

不同校長性別的「倡導行為」沒有明顯的差別；但在「關懷行為」方面，則因為「校長性別」而有差異存在(見表4)，男校長所表現的「關懷行為」(M=4.78)比女校長的高(M=4.50)。此研究結果與社會對女性溫柔、體貼的「性

別刻板印象」有別。推究其原因，「天花板效應」會對女性升遷與生涯發展產生結構性阻礙，對於一個女性校長亦然，且在被高度關注的情形下，更需要傑出的辦學績效來證明其領導能力；所以，女性校長在推展校務時不自覺地較堅持原則全力以赴，因而少了一些關懷與體恤的感覺。惟此仍屬推論，實際的原因有待進一步深入研究。

表 4 不同背景變項與校長領導行為變異數分析摘要表 (N=689)

變項	組別	倡導行為	關懷行為
校長性別	(1)男校長		(1)>(2)
	(2)女校長		
學校規模	(1)24 班以下	(3)>(1)	(3)>(2)
	(2)24-48 班		
	(3)49 班以上		

* $p < .05$

三、不同學校環境教師組織公民行為差異情形

(一) 不同學校規模的差異

本研究顯示當「學校規模」不同時，在整體教師組織公民行為的表現並無顯著差異。進一步分析各構面的表現後，在「認同學校」、「專業倫理」、「主動助人」及「人際和諧」等構面，也均未達到顯著差異；所以，本研究顯示教師組織公民行為的表現，不因為「學校規模」大小而有差異。此結果與目前學者的看法有異（許文敏，2005；鄭耀男，2002；謝佩鴛，2000），而學者的研究結果並不一致。推究其原因，可能因為臺北市已高度都市化，所以教師表現較高的組織公民行為（鄭耀男，2002），以致「學校規模」對學校教師組織公民行為沒有明顯影響，但仍應進一步加以探究。

(二) 不同校長性別的差異

當「校長性別」不同時，雖然整體教師組織公民行為的表現都屬高程度；但，「男性校長」的學校，整體教師組織公民行為的表現 ($M=5.13$) 比「女性校長」的學校高 ($M=5.03$)。另外，若就四個構面探究，得到教師在「認同學校」、「專業倫理」及「人際和諧」等構面的表現，不因「校長性別」而有明顯差別；但「男性校長」的學校教師，在「主動助人」行為的表現顯著高於「女性校長」的學校教師。針對「校長性別」與「教師組織公民行為」進行差異分析，目前實證研究尚無討論，此結果可提供參考。

四、不同個人背景教師組織公民行為差異情形

(一) 不同性別的差異

本研究顯示，在整體教師組織公民行為的表現及其各構面的行為表現，均不因「教師性別」而有差異。此結果與曾進發 (2004)、許文敏 (2005) 看法一致；但有部分學者持不同看法 (王鳳美, 2005; 陳啟東, 2005; 黃柏勳, 2004)，所以需要更多實證資料加以釐清。

(二) 不同婚姻狀況的差異

從「婚姻狀況」來看，「已婚」的教師 ($M=5.14$) 比「未婚」教師 ($M=5.00$) 整體教師組織公民行為表現高。進一步分析各構面的表現後發現，四個構面的行為表現都是「已婚教師」比「未婚教師」表現高。這與陳啟東 (2005) 的研究結果一致；推究其原因，可能「已婚教師」在不同生活經驗及社會歷練下，人格成熟度較高，進而表現較高的教師組織公民行為。從另一角度而言，「未婚」教師對於以教師工作為職業可能尚存疑慮，而「已婚」教師因為投入的個人資本較高，且轉換職場所涉及的因素比「未婚」教師更多，所以肯定教師工作的價值，自然地就能堅守工作崗位，並表現出較高的教師組織公民行為。

(三) 不同服務年資的差異

從「服務年資」來看，「服務 21 年以上」教師，在整體教師組織公民行為的表現高於「服務 6-10 年」及「服務 0-5 年」的教師；「服務 11-20 年」的教師，

其整體教師組織公民行為的表現高於「服務 6-10 年」的教師；亦即，服務 10 年以上的教師表現較高的教師組織公民行為。實證資料也顯示，「服務 21 年以上」的教師，在四個構面的行為表現均顯著高於其他服務年資的教師。此結果與其他學者的看法大致相同（許文敏，2005；許順興，2006；曾進發，2004）。推究其原因，可能「服務 21 年以上」教師在家庭因素（如：子女多非幼齡較不需陪伴、婆媳關係穩定...等）、持續專業成長及人生閱歷較多的情況下，也就人情練達且能較積極的為學校及同事付出，所以表現出較高的教師組織公民行為。

（四）不同職務的差異

從「擔任職務」來看教師組織公民行為的表現，發現整體教師組織公民行為的表現，不因為教師的「職務」而有差異。若探討各構面的差異，則發現「專業倫理」、「主動助人」及「人際和諧」等構面行為的表現並無顯著差異；但是，「兼行政」職務教師在「認同學校」行為的表現比其他工作職務教師高，與大多學者的研究結果相似（周怡君，2006；許順興，2006；陳啟東，2005；謝佩鴛，2000）。推究其原因，可能「兼行政」職務教師有較多參與校務或溝通的機會，所以對學校產生較高的認同感。

（五）不同最高學歷的差異

從實證資料發現「學歷」對整體教師組織公民行為的表現沒有明顯的影響。在進行各構面的分析後，則發現「專業倫理」及「主動助人」的表現不因「教師學歷」而有差異性；但是，學歷為「一般大學（含教育系及師資班）」的教師，在「認同學校」構面的表現高於「師範院校」的教師；同時，「一般大學」的教師，在「人際和諧」構面的表現亦高於「研究所以上」的教師。推究其原因，可能「一般大學」的教師，是在心性較成熟且自主決定的情況下選擇教師工作，所以表現出比較高的「認同學校」行為；而也因為並非來自傳統師培機構，又有其他人學歷比自己高，相對的在為人處事上更謙遜。又，本研究結果與其他學者的看法不盡相同（陳啟東，2005；曾進發，2004）；所以，仍需其他研究加以佐證。

表 5 不同背景變項與教師組織公民行為相關統計摘要表 (N=689)

變項	組別	認同學校	專業倫理	主動助人	人際和諧	整體
校長 性別	(1)男校長					
	(2)女校長			(1)>(2)		(1)>(2)
教師 性別	(1)男教師					
	(2)女教師					
教師 婚姻	(1)已婚	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
	(2)未婚					
學校 規模	(1)24 班以下					
	(2)24-48 班					
	(3)49 班以上					
服務 年資	(1) 0-5年	(4)>(1)	(4)>(1)	(4)>(2)	(4)>(2)	(3)>(2)
	(2)6-10年	(3)>(2)	(4)>(2)			(4)>(1)
	(3)11-20年	(4)>(2)				(4)>(2)
	(4)21年以上	(4)>(3)				
擔任 職務	(1)科任教師	(3)>(1)				
	(2)級任教師	(3)>(2)				
	(3)兼行政					
教師 學歷	(1)師範校院	(2)>(1)			(2)>(3)	
	(2)一般大學					
	(3)研究所以上					
校長 領導 類型	(1)高倡導高關懷	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
	(2)高倡導低關懷	(1)>(3)	(1)>(3)	(1)>(3)	(1)>(3)	(1)>(3)
	(3)低倡導高關懷	(1)>(4)	(1)>(4)	(1)>(4)	(1)>(4)	(1)>(4)
	(4)低倡導低關懷	(2)>(4)	(2)>(4)	(2)>(4)	(2)>(4)	(2)>(4)
		(3)>(4)	(3)>(4)	(3)>(4)	(3)>(4)	(3)>(4)

* $p < .05$

五、不同校長領導類型的學校教師組織公民行為差異情形

以「倡導行為」及「關懷行為」兩個構面的平均數 4.93 及 4.66 作為行為表現高低決斷的標準，將校長領導行為區分為四種類型，從表 6 發現：臺北市國小屬於第一種類型「高倡導高關懷」的校長人數最多，占總數的 40.8%；其次是第四種類型「低倡導低關懷」的校長，占總數的 32.1%；第二種類型「高倡導低關懷」與第三種類型「低倡導高關懷」的校長相對上較少，各占 12.9%及 14.2%。

同時，「高倡導高關懷」校長領導類型的學校教師，整體教師組織公民行為表現高於其他三種校長領導類型的學校 ($M=5.38$)；「高倡導低關懷」與「低倡導高關懷」校長領導類型的學校教師，其整體教師組織公民行為表現分居第二 ($M=5.09$) 及第三 ($M=5.06$)；而「低倡導低關懷」校長領導類型的學校教師，整體教師組織公民行為則是四種類型中表現最低的 ($M=4.73$)。進一步分析四個構面的行為表現 (見表 5)，可以發現「高倡導高關懷」校長領導類型的學校教師，在四個構面的行為表現均較高；「低倡導低關懷」校長領導類型的學校教師，在四個構面的行為表現都最低。這些實證資料顯示，校長欲有效激發出學校的教師組織公民行為，採用「高倡導高關懷」的領導行為是較可行的策略。

值得注意的是，臺北市國小雖然是以「高倡導高關懷」領導類型的學校比例最高，但是「低倡導低關懷」領導類型的學校所占比例也不低。推究其原因，可能學校擁有「行政」及「教學」雙系統，前者屬於緊密結合的科層體系，教學部門則是鬆散結合的型式；因此，一般教師較難感受到校長領導的「倡導行為」及「關懷行為」。另外，在校長尊重「教師專業」的考量下，亦可能讓一般教師對校長領導有「低倡導低關懷」的感覺。

表 6 四種校長領導類型的學校教師人數統計摘要表

領 導 類 型	象 限	<i>n</i>	百分比
1.高倡導高關懷	(+, +)	281	40.8%
2.高倡導低關懷	(+, -)	89	12.9%
3.低倡導高關懷	(-, +)	98	14.2%
4.低倡導低關懷	(-, -)	221	32.1%

六、校長領導行為與教師組織公民行為的相關情形

(一) 校長領導行為與教師組織公民行為的相關情形

經過皮爾遜積差相關法的分析，從表 7 可發現，不論是校長領導的「倡導行為」($r = .52$) 或「關懷行為」構面 ($r = .51$)，與整體教師組織公民行為間均有中度的正相關。同時，從表 8 可發現，校長的「倡導行為」或「關懷行為」構面，也都和「認同學校」、「專業倫理」、「主動助人」及「人際和諧」等構面有中度的正相關。此一結果與國內外研究結果大致相同 (王鳳美, 2005; 周怡君, 2006; 許文敏, 2005; 曾進發, 2004; 黃柏勳, 2004; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Schnake, Cochran & Dumler, 1995)。另外，「倡導行為」構面與「認同學校」構面的相關最高 ($r = .51$)；而「關懷行為」構面也是與「認同學校」構面的相關最高 ($r = .55$)。亦即，若要增加教師「認同學校」的行為表現，校長領導時應同時提高「倡導行為」及「關懷行為」。

表 7 國小校長領導行為各構面與教師組織公民行為的相關係數表

	倡導行為	關懷行為
教師組織公民行為	.52*	.51*

* $p < .05$

表 8 國小校長領導行為各構面與教師組織公民行為各構面的相關係數矩陣表

	倡導行為	關懷行為	認同學校	專業倫理	主動助人	人際和諧
倡導行為	-	.58*	.51*	.46*	.43*	.47*
關懷行為		-	.55*	.41*	.40*	.44*
認同學校			-	.71*	.69*	.64*
專業倫理				-	.77*	.78*
主動助人					-	.80*
人際和諧						-

* $p < .05$

(二) 校長領導行為與教師組織公民行為的典型相關情形

從校長領導行為與教師組織公民行為來看(表9及圖2),第一組典型因素的典型相關係數 ρ 是.62, ρ^2 是.38;第二組典型因素的典型相關係數 ρ 是.13, ρ^2 是.02;顯示兩組典型因素間具有顯著的相關。又,Cohen認為 $\rho^2 \geq .138$ 時為高度關聯強度(引自邱皓政,2006);由此可知,校長領導行為與教師組織公民行為之間有高度關聯($\rho^2 = .38$),亦即,校長領導行為可以高度解釋教師組織公民行為。其中,校長領導的「倡導行為」及「關懷行為」構面透過第一組典型因素,可以解釋教師組織公民行為總變異量的26.52%;透過第二組典型因素,可以解釋教師組織公民行為總變異量的0.28%。

就第一組典型因素而言:校長領導行為(X組)變項的「關懷行為」、「倡導行為」變項,與第一組典型因素(x_1)的相關係數為.91及.87;教師組織公民行為(Y組)變項的「認同學校」、「人際和諧」、「專業倫理」及「主動助人」變項,與第一組典型因素(η_1)的相關係數分別為.96、.82、.78及.75。因此,第一組「典型相關」主要是由校長的「倡導行為」與「關懷行為」,透過第一組「典型因素」解釋教師組織公民行為的四個構面。同時,校長「關懷行為」較高及「倡導行為」較高的學校,教師表現較多的「認同學校」、「人際和諧」、「專業倫理」及「主動助人」的行為。

就第二組典型因素而言:校長領導行為(X組)變項的「倡導行為」與「關懷行為」變項,與第二組典型因素(x_2)的相關係數為.50及-.42;教師組織公民行為(Y組)變項的「專業倫理」、「人際和諧」、「主動助人」與「認同學校」變項,與第二組典型因素(η_2)的相關係數分別為.54、.45、.42及-.18。所以,第二組「典型相關」主要是由校長的「倡導行為」與「關懷行為」,透過第二組「典型因素」來解釋教師組織公民行為的四個構面。同時,「倡導行為」較「高」及「關懷行為」較「低」的校長領導行為,教師表現較高的「專業倫理」、「人際和諧」及「主動助人」行為,但是「認同學校」行為的表現也較低。惟,此乃根據統計數據所進行的分析,且為第二組典型相關,運用於教育現場的效果尚待驗證。

表 9 校長領導行為與教師組織公民行為的典型相關分析摘要表

構面	校長領導行為		構面	教師組織公民行為	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
倡導行為	.87	.50	認同學校	.96	-.18
關懷行為	.91	-.42	專業倫理	.78	.54
			主動助人	.75	.42
			人際和諧	.82	.45
抽出變異量百分比	78.92%	21.08%	抽出變異量百分比	69.13%	17.51%
重疊量數	30.27%	.34%	重疊量數	26.52%	.28%
		ρ^2		.38	.02
	典型相關	ρ		.62*	.13*

* $p < .05$

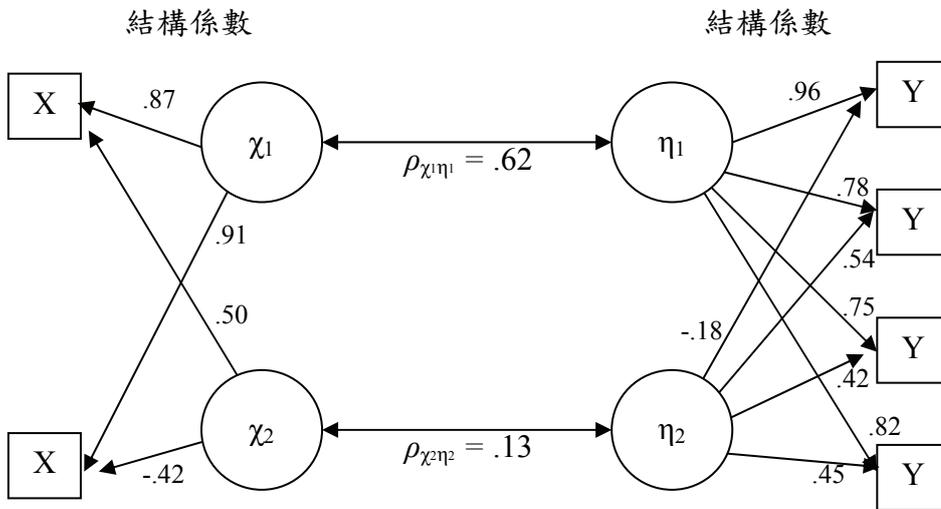


圖 2 校長領導行為與教師組織公民行為的典型相關分析路徑圖

伍、結論與建議

一、結論：優質領導開創新機

(一) 臺北市國小校長多能明顯展現倡導及關懷的領導行為；且倡導行為高於關懷行為

整體而言，臺北市國小校長領導時，在「倡導行為」及「關懷行為」的表現為中上程度；其中，校長領導時「倡導行為」的表現比「關懷行為」高。

(二) 校長領導行為會因學校規模及校長性別而有差異

實證資料顯示，大型學校校長領導「倡導行為」的表現顯著高於小型學校的校長領導；同時，大型學校校長領導「關懷行為」的表現高於中型學校的校長領導。因此，對於「大型學校」校長領導而言，「倡導」及「關懷」行為都相當重要。另外，「校長性別」不同時，校長的「倡導行為」沒有明顯的差別；但，「男性校長」比「女性校長」有較高的「關懷行為」表現。

(三) 臺北市國小教師高度表現組織公民行為；但在認同學校的行為表現屬中上程度

研究發現，臺北市國小整體教師組織公民行為有相當高程度的表現。其中，「人際和諧」、「專業倫理」及「主動助人」等構面的行為都有高度表現；惟，「認同學校」構面的行為表現屬於中上程度。

(四) 不同學校規模的學校教師組織公民行為無顯著的差異；但是，不同校長性別的學校教師組織公民行為的表現有差異

統計資料顯示，教師在整體教師組織公民行為及各構面的表現，不因「學校規模」的大小而有差異。但是，「男性校長」的學校，整體教師組織公民行為的表現比「女性校長」的學校高；同時，在「主動助人」行為的表現也顯著高於「女性校長」的學校教師。惟，教師在「認同學校」、「專業倫理」及「人際和諧」等構面的行為表現，並不因「校長性別」而有明顯差別。

(五) 不同教師婚姻狀況的教師組織公民行為有顯著差異

實證資料顯示，「已婚教師」在整體教師組織公民行為，以及四個構面的行為表現都比「未婚教師」高。

(六) 不同教師服務年資、擔任職務及學歷的教師組織公民行為有部分差異；但是，不同教師性別的教師組織公民行為沒有差異

相關的分析顯示，「服務 21 年以上」教師，在整體教師組織公民行為的表現高於「服務 6-10 年」及「服務 0-5 年」的教師；「服務 11-20 年」教師整體教師組織公民行為的表現高於「服務 6-10 年」的教師；亦即，服務年資較多的教師，也表現較高的教師組織公民行為。同時，「服務 21 年以上」的教師，在四個構面的行為表現，均顯著高於其他服務年資較淺的教師。

另外，整體教師組織公民行為的表現不因「教師職務」而有差異。且「專業倫理」、「主動助人」及「人際和諧」等構面的行為表現，也不因「教師職務」而有顯著差異；惟，「兼行政」職務的教師在「認同學校」行為的表現，明顯高於其他工作職務教師。

「教師學歷」不會對整體教師組織公民行為的表現產生影響。同時，「專業倫理」及「主動助人」構面的行為表現，也不因「教師學歷」而有差異性。但是，學歷為「一般大學」的教師，在「認同學校」構面行為的表現高於「師範院校」的教師；而且，「一般大學」的教師，在「人際和諧」構面行為的表現也高於「研究所以以上」的教師。

另外，實證資料顯示，整體教師組織公民行為及其各構面的行為表現，均不因「教師性別」而有顯著差異。

(七) 臺北市校長領導類型所占比例，依高低順序為「高倡導高關懷」、「低倡導低關懷」、「低倡導高關懷」及「高倡導低關懷」領導類型

統計資料顯示，臺北市國小校長屬於第一種領導類型「高倡導高關懷」的校長人數最多，占總數的 40.8%；其次是第四種領導類型「低倡導低關懷」的

校長，占總數的 32.1%；第二種領導類型「高倡導低關懷」與第三種領導類型「低倡導高關懷」的校長則各占 12.9%及 14.2%。

(八) 不同校長領導類型的學校教師組織公民行為有差異

研究發現，「高倡導高關懷」校長領導類型的學校，整體教師組織公民行為以及四個構面的行為表現，均高於其他三種校長領導類型的學校；而「低倡導低關懷」校長領導類型的學校，則不論在整體教師組織公民行為以及四個構面的行為表現，都是四種類型中表現最低的。

(九) 臺北市國小校長領導行為與教師組織公民行為有正相關

實證資料顯示，校長領導行為的「倡導行為」及「關懷行為」，分別和教師組織公民行為的四個構面有正相關；而且兩者都和「認同學校」構面的相關最高。

(十) 臺北市國小校長領導行為可高度解釋教師組織公民行為

研究發現，從校長領導行為與教師組織公民行為來看，第一組典型因素的典型相關係數 ρ 是 .62， ρ^2 是 .38；第二組典型因素的典型相關係數 ρ 是 .13， ρ^2 是 .02；顯示兩組典型因素間具有顯著的相關。其中，校長領導的「倡導行為」及「關懷行為」構面透過第一組典型因素，可以解釋教師組織公民行為總變異量的 26.52%；透過第二組典型因素，可以解釋教師組織公民行為總變異量的 0.28%。

二、建議

(一) 對校長的建議

1. 檢視並積極展現領導行為，以提升學校的整體效能：根據研究結論發現，臺北市國小屬於「高倡導高關懷」的校長領導類型所占比例雖最高（40.8%），但，不容忽視地，「低倡導低關懷」的校長領導類型居第二高位，且所占比例高達 32.1%。因此，建議校長須評估學校環境特性及教師背景條件，巧妙靈活地提高「倡導」及「關懷」的領導表現，以營造一個互信、開放且和諧的

溫馨校園，使成員產生榮辱與共的情感，並激發出同仁的組織公民行為，進而提升學校的整體效能。

2. 女性校長可多表現關懷行為，以激發教師的互助行為：根據研究結論發現，臺北市國小「男性校長」表現的「關懷行為」比「女性校長」高；同時，「男性校長」的學校整體教師組織公民行為的表現比「女性校長」的學校高，且在「主動助人」構面的行為表現也顯著比較高。因此，建議女性校長在學校正式活動中避免用強烈的語氣，以改善和教師的互動。另外，也可嘗試藉由非正式場合的溝通，以閒話家常方式慢慢融入教師次級團體。如此，女性校長必能均衡展現倡導及關懷的領導行為，進而激發教師的主動助人行為，使校務運作更圓融，學校效能也向上提高。
3. 建立教師職務的輪調制度，以增進教師學校認同感：文獻指出，兼行政職務教師表現比較高的教師組織公民行為；本研究也發現「兼行政」職務教師在「認同學校」行為的表現比其他工作職務教師高。因此，建議學校應適切採用職務輪調措施，建立級任、科任教師與兼行政職務教師工作輪調機制，以增進彼此瞭解與體諒；同時，透過工作輪調讓教師對校務產生參與感，更能增進「認同學校」行為的表現。

(二) 對教師的建議

1. 勇於嘗試各種工作職務，以開啟個人潛能：同上所述，臺北市國小兼行政職務教師有較高的「認同學校」行為。在大幅減班的局勢下，教師與學校其實是生命共同體；因此，建議教師不要侷限於某一固定職務，應接受各種職務的挑戰，全方位的自我探索，如：兼行政職務。這樣不僅能擴大生活經驗、瞭解各層面的問題，也有助於人際互動；同時，可幫助個人清楚認識自己並發掘個人內在潛能，使其充分發展，終至自我實現。
2. 強化專業進行同儕合作，以增進教學效能：文獻指出，資深教師的教師組織公民行為的表現較高；本研究也發現，「服務 21 年以上」的教師，在教師組織公民行為四個構面的行為表現，均高於其他服務年資的教師。由課發會、領域小組、班群的紛紛成立，可看出教師人際互動已由單打獨鬥走向團體合

作的趨勢，而學校是由背景不同的成員所組成，若能互信互諒、主動幫助同儕並經驗傳承，必能示範良好的專業倫理。同時，結合成員所具有的不同專長、知識與經驗，分享及交換資訊，並且尊重彼此的專業，如此必能增進教學效能及完成學校目標。

3. 敞開胸懷接納多元觀點，以開拓人際網絡：根據研究結論發現，臺北市國小「一般大學（含教育系及師資班）」的教師，在「人際和諧」構面行為的表現高於「研究所以以上」的教師。教師工作需要時時與學生、同事及家長進行溝通；只要其中一環出了問題，就會影響教師的心情及教學效能。因此，建議在人際互動頻繁的現代社會中，教師要敞開心胸接納多元社會的差異，不斷自我檢視、自我悅納並欣賞、接納他人，以開拓並維持良好的校園人際網絡，進而形成校園真正的和諧。

（三）對未來相關研究的建議

1. 問卷設計在背景變項增加校長年資：影響校長領導行為的變項很多，本研究在學校環境變項僅就「學校規模」及「校長性別」進行分析；未來的研究，可以考慮在學校環境變項增加「校長總年資」（區分是否為初任校長）及「校長到校年資」，將有助於更深入瞭解校長的領導行為。
2. 進一步探究教師組織公民行為的動機：除了納入其他「中介變項」的建議，如：學校組織氣氛、組織文化或教師人格特質等，未來研究者可進一步探究教師組織公民行為產生的「動機」。因學校屬於「非營利組織」，且具有「鬆散結合」的特性；所以，後續研究亦可以從實證角度，探討「利他動機」或「自利動機」與「教師組織公民行為」的關係，應有助於對教師組織公民行為的瞭解。

參 考 文 獻

- 王梅珍(2001)。業務人員人格特質、組織承諾與組織公民行為之研究—以中華電信公司為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄

市。

王鳳美(2005)。國民中學校長領導風格對教師組織公民行為影響之研究。私立淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，臺北縣。

江展璿(1995)。國民小學校長領導型式與教師教學自我效能關係之研究。臺北市立師範學院初等教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

吳清山、林天祐(2007)。組織公民行為。教育研究月刊，162，134。

吳靜吉、林合懋(1998)。轉型領導量表與交易領導量表的建立。測驗年刊，45(2)，57-87。

吳靜良(2005)。臺北縣國民小學校長內外控、成就動機與領導行為之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

周怡君(2006)。國小校長家長式領導與教師組織公民行為關係之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。

林貝絲(2000)。國民小學校長領導行為與學習型學校之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

林欣豫(2007)。私立學校轉型領導、教師組織公民行為對學校效能的影響—以臺北縣、市私立高中為例。國立臺北大學合作經濟學系碩士論文，未出版，臺北縣。

林金福(1992)。國民中學校長領導型式與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

林淑姬(1992)。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，臺北市。

林鈺琴(2007)。跨層次觀點下印象管理動機與主管導向之組織公民行為的關係：社會互動與組織政治氣候的調節角色。管理學報，24(1)，93-111。

- 邱皓政(2006)。量化研究法(二):統計原理與分析技術。臺北市:雙葉書廊有限公司。
- 施妙旻(1995)。隱涵領導理論與領導行為關係之研究—以臺北地區公立國民小學校長為例。國立政治大學企業管理研究所博士論文,未出版,臺北市。
- 洪蔚藍(2007)。臺北市人口推估之探討。國立臺北大學統計學系碩士論文,未出版,臺北縣。
- 秦夢群(2004)。教育行政-理論部份(3版1刷)。臺北市:五南圖書出版公司。
- 張永欽(2001)。臺北市立國小校長領導行為塑造學校組織文化與學校效能之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文,未出版,臺北市。
- 張鈿富(2004)。出生人口變化對臺灣中小學教育的影響。師友, 439, 1-3。
- 張慶勳(2004)。校長領導風格與行為研究。屏東師院學報, 20, 1-38。
- 梁丁財(2001)。國民小學校長轉型領導與教師工作滿意關係之研究。國立臺中師範學院進修暨推廣部國民教育研究所學校行政碩士學位班碩士論文,未出版,臺中市。
- 許士軍(1990)。管理學。臺北市:東華書局。
- 許文敏(2005)。高職教師之校長領導風格知覺、組織承諾知覺及公民行為知覺相關之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文,未出版,彰化市。
- 許順興(2006)。臺北市國中校長轉型領導與教師組織公民行為關係之研究。國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文,未出版,臺北市。
- 許道然(2001)。公部門組織信任與組織公民行為關係之研究。國立政治大學公共行政學系博士論文,未出版,臺北市。

- 陳啟東(2005)。高級職業學校校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效影響之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文，未出版，彰化市。
- 陳鳳禧(2005)。臺灣人口結構變遷與教育發展之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳慧穎(2007)。校長領導行為、組織公平及教師組織公民行為關係之研究—以南部四縣市公立國小為例。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 曾進發(2004)。臺北縣國民小學校長轉型領導、互易領導與教師組織公民行為之相關研究。私立輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，臺北縣。
- 黃昆輝(1988)。教育行政學。臺北市：東華書局。
- 黃柏勳(2004)。國民小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師公民行為關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 廖大偉(2006)。桃園縣國小校長轉型領導與教師組織公民行為之相關研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 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。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 鄭伯堧(2003)。臺灣組織行為研究：過去、現在及未來。載於鄭伯堧、姜定宇與鄭弘岳（主編），組織行為研究在臺灣：三十年回顧與展望。臺北市：桂冠圖書出版公司。
- 鄭彩鳳(1996)。競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 鄭耀男(2002)。國中小教師的組織公民行為及其影響因素之研究—學校組織公民行為模型初構。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。

- 謝文全(1991)。教育行政—理論與實務。臺北市：文景書局。
- 謝佩鴛(2000)。校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行為關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 羅明忠(2002)。臺中市國民小學校長領導行為與教師工作滿意度相關之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- Bass, B. M., & B. J. Avolio, (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. CA: Mind Garden.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Deming, W. E. (1993). *The new economics: For industry, government, education*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Deming, W. E. (1994). Leadership for quality. *Executive Excellence*, 11(6), 3-5.
- Farh, J. L. Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Gunbayi, I. (2005). Women and men teachers' approaches to leadership styles. *Social Behavior and Personality*, 33(7), 685-698.
- Konovsky M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.

- Nichols, J. C. (2004). Unique characteristics, leadership styles, and management of historically black colleges and universities. *Innovative Higher Education*, 28(3), 219-229.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civil virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Schnake, M., Cochran, D., & Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 209-221.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Somech, A., & Drach-zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Somech, A., & Ron, I (2007). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.

- Van Dyne, L., Graham, J. G., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765- 803.
- Vigoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation. *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 462-493.

A Study on Principals' Leadership Behavior and Teachers' Organizational Citizenship Behavior in Elementary Schools in Taipei City

No-Ling Wang*

Abstract

This study aimed to explore the current status and the relationship between principals' leadership behavior and teachers' organizational citizenship behavior in Taipei city elementary schools. Various types of either behavior resulted from different styles of principals' leadership, and the relationship between both behaviors were discussed.

The population of this study is Taipei city municipal elementary school teachers. Research instrument is "Questionnaire of Elementary School Teachers' Organizational Citizenship Behavior", and under formal testing, 689 valid samples were collected. The data were analyzed by using the statistic methods such as mean, standard deviation, frequency percentage, t-test, one-way ANOVA, Pearson's product-moment correlation, and canonical correlation. The findings are as follows: 1. Principals in Taipei city elementary schools tend to perform more often with initiating behavior than consideration behavior though both are applied in general cases. Principals' leadership behavior also differs due to their school sizes and genders. 2. Teachers' organizational behavior is highly performed in Taipei municipal elementary schools while each individual teacher behaves differently due to his/her personal background, such as marital status, duration of employment, job title, and education background. But

* Director, Counseling Office, Taipei Municipal Fuxing Elementary School

teachers' organizational citizenship behavior does not differ because of gender. 3. Different principals' leadership styles lead to different teachers' organizational citizenship behavior in a positive relation. The findings provided elementary school principals and teachers with suggestions and references for research purposes.

Key words: principals' leadership behavior, teachers' organizational citizenship behavior, initiating behavior, consideration behavior

