國立政治大學教育行政與政策研究所

碩士論文

指導教授：郭昭佑　博士

臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能關係之研究

A Study on the Relationships among Public Elementary School Organizational Culture, Teachers' Organizational Citizenship Behavior and the Organizational Effectiveness in School in Taipei City

研究生：魏家文　撰

中華民國一〇七年五月

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

謝誌

終於來到了要寫謝誌的這一天。耕讀了四年，原以為會是在雀躍又興奮的心情下文思泉湧般滔滔不絕，但真正到了這一刻，文字卻如鯁在喉，不知道該從哪講起，我想，大概就是所謂的近鄉情怯吧！

在四年的研究所生涯中，雖然時間如白駒過隙但卻十分充實，此論文得以完成首先要感謝郭昭佑老師，謝謝老師於百忙中仍給予細心的指導，並在求學過程中提供許多建議與鼓勵，使我在工作忙碌之餘還能繼續朝目標邁進。在此，也感謝陳榮政老師在論文研究上的提醒與指教，讓我從不同角度學習，有更深的體認。同時，也感謝閻自安老師悉心的審閱論文，在研究上給予寶貴的建議與指點。

研究所求學過程中感謝秦夢群老師在課堂上結合知識與時事，讓我們不致把自己關在象牙塔中，感謝張奕華老師在研究法上仔細紮實的教導，奠定研究的基礎，感謝吳政達老師除專業知識外在人生規劃上給予許多提醒與建議，感謝湯志民老師公私蝟集之餘的付出，以及老師出神入化的魔術更是課業壓力下的慰藉，現在回想起來還是覺得十分驚奇，感謝余民寧老師長期學生的關懷與付出。

感謝莊姐對我這四年來的照顧與鼓勵，依稀記得剛進教政所的時候莊姐跟我說這裡就像一個大家庭，真的一點都沒錯!謝謝您對每位學生的付出，把我們都當成自己的孩子一樣疼愛，當我們的心靈導師，提供我們實用的建議與幫助，讓我們可以勇敢的邁出步伐。能順利的走到畢業，要感謝 103 級的同學蕭帆、秉蓉、姝欣、柏鈞、家綺、婉玉、佩怡、祐齊、政暘、上弘，因為有你們，使我的研究所生涯豐富有趣，此外也感謝瑋成學長、國男學長等學長姐，提供我考試及撰寫論文上寶貴的建議與幫助。

最後，謝謝我的家人，謝謝你們對我多年的付出與栽培，你們總是給予我支持與鼓勵，讓我無後顧之憂的完成學業，謝謝，有你們真好！

魏家文 謹誌

2018 年 6 月 16 日於政治大學

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能關係之研究

摘要

本研究旨在探討臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之關係，並探究教師組織公民行為與學校組織效能之間是否具有中介變項的效果。研究採用問卷調查法，以臺北市國民小學教師為樣本母群體，採分層隨機抽樣，抽出 28 所國小共計 896 位受試者，回收有效問卷 746 份，所得資料分別以描述性統計、t 考驗、單因子變異數分析、逐步階層迴歸分析等統計方法進行資料的分析與處理，以了解臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之現況、差異情形及其預測力。研究結論如下：一、臺北市國民小學教師對學校組織文化觀感良好。二、臺北市國民小學教師對教師組織公民行為表現認知良好。三、臺北市國民小學教師認知學校組織效能良好。四、不同性別之教師在學校組織文化中「領導與氣氛」、「專業與學習」構面，教師組織公民行為中「利組織行為」構面，及學校組織效能中「目標導向」、「關係導向」與「承諾導向」構面具顯著差異，在以上構面中男性教師認知高於女性教師。五、教師學歷與學校規模等兩個背景變項在各變項與各構面間並無顯著差異。六、學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能三者間，彼此間呈高度正相關。七、學校組織文化與教師組織公民行為皆對學校組織效能具顯著相關性及預測力，兩變項內最具預測力的構面分別是「領導與氣氛」及「工作投入與奉獻」。八、教師組織公民行為在學校組織文化與學校組織效能間具中介效果。最後依據研究結果與結論，提出具體建議，以作為教育行政機關、國中校長以及未來研究的參考。

關鍵字：組織文化、組織公民行為、組織效能

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

A Study on the Relationships among Public Elementary School Organizational Culture, Teachers' Organizational Citizenship Behavior and the Organizational Effectiveness in School in Taipei City

Abstact

The purpose of this study is to investigate the relationship among public elementary school organizational culture, teachers' organizational citizenship behavior and the organizational effectiveness in school in taipei city. Furthermore, the mediating effect of organizational culture and organizational citizenship behavior on organizational effectiveness was examined.A survey research was conducted using a sample of public elementary school teachers in Taipei. 896 teachers from 28 schools were selected by stratified random sampling. 746 valid sample data collected was analyzed and processed with the methods of descriptive statistics, t-test, one-way ANOVA and multiple-regression analysis. The major findings of this study are as follows:

1. Teachers of Public Elementary School in Taipei City have a good sense of school organization culture. 2. Teachers of Public Elementary School in Taipei City have a good understanding of the behavior of teachers' organizational citizenship. 3. Teachers of Public Elementary School in Taipei City recognized the effectiveness of the school organization. 4. Teachers of different genders in the school organization culture "leadership and atmosphere", "professional and learning" facets, "Favorable organizational behavior" facets in teacher's organizational citizenship behavior, and "target-oriented" and "relationship-oriented" and "commitment-oriented" facets in school organizational effectiveness is a significant difference between male teachers and female teachers in the above facets. 5. There are no significant differences

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

between the two background variables of teacher education and school scale between the variables and the various aspects. 6. School organization culture, teacher organizational citizenship behavior and school organizational effectiveness are highly positively related to each other. 7. Both the organizational culture of the school and the organizational citizenship behavior of the teachers have significant correlations and predictive powers on the organizational effectiveness of the school. The most predictable aspects of the two variables are "leadership and atmosphere" and "work input and dedication." 8. OCB does have mediating effect on school organization culture and school organizational effectiveness.

Key words: organizational culture, organizational citizenship behavior, organizational effectiveness

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

目次

第一章　緒論.....1

第一節　研究動機.....1

第二節　研究目的與待答問題.....4

第三節　名詞釋義.....6

第四節　研究方法與步驟.....7

第五節　研究範圍與限制.....8

第二章　文獻探討.....11

第一節　學校組織文化之理論與研究.....11

第二節　學校組織文化之理論與研究.....24

第三節　學校組織效能之理論與研究.....36

第四節　學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之相關研究..48

第三章　研究設計與實施.....53

第一節　研究架構.....53

第二節　研究對象.....57

第三節　研究工具.....58

第四節　實施程序.....63

第五節　資料處理與分析.....64

第四章　研究結果與討論.....67

第一節　學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之現況分析..67

第二節　不同背景變項之學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之差異分析.....70

第三節　學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之相關分析..91

第四節　學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之關係.....94

第五節　學校組織效能在教師組織公民行為與學校組織文化間之中介效果

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

驗證.....105
第五章　結論與建議.....108
第一節　結論.....108
第二節　建議.....111
參考文獻.....115
附錄一：.....126
附錄二：.....127
附錄三：.....128
附錄四：學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能調查問卷.....129

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表次

表 2-1　學校組織文化構面整理表 19
表 2-2　學校組織文化相關研究整理表 21
表 2-3　組織公民行為構面整理表 30
表 2-4　教師組織公民行為相關研究整理表 33
表 2-5　學校組織效能構面整理表 42
表 2-6　學校組織效能相關研究整理表 44
表 3-1　學校文化問卷題目一覽表 59
表 3-2　教師組織公民行為問卷題目一覽表 61
表 3-3　學校組織效能問卷題目一覽表 62
表 4-1　臺北市國民小學教師學校組織文化現況分析摘要表 68
表 4-2　臺北市國民小學教師組織公民行為現況分析摘要表 68
表 4-3　臺北市國民小學教師學校組織效能現況分析摘要表 69
表 4-4　不同性別教師知覺學校組織文化之 t 考驗分析摘要表 71
表 4-5　不同年齡教師知覺學校組織文化之單因子變異數分析摘要表 72
表 4-6　不同學歷教師知覺學校組織文化之 t 考驗分析摘要表 73
表 4-7　不同年資教師知覺學校組織文化之單因子變異數分析摘要表 74
表 4-8　不同學校規模教師知覺學校組織文化之單因子變異數分析摘要表 76
表 4-9　不同性別教師知覺教師組織公民行為之 t 考驗分析摘要表 77
表 4-10　不同年齡教師知覺教師組織公民行為之單因子變異數分析摘要表 78
表 4-11　不同學歷教師知覺教師組織公民行為之 t 考驗分析摘要表 79
表 4-12　不同年資教師知覺教師組織公民行為之單因子變異數分析摘要表 80
表 4-13　不同學校規模教師知覺教師組織公民行為之單因子變異數分析摘要表 81
表 4-14　不同性別教師知覺學校組織效能之 t 考驗分析摘要表 82

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 4-15　不同年齡教師知覺學校組織效能之單因子變異數分析摘要表 83
表 4-16　不同學歷教師知覺學校組織效能之 t 考驗分析摘要表 84
表 4-17　不同年資教師知覺學校組織效能之單因子變異數分析摘要表 85
表 4-18　不同學校規模教師知覺學校組織效能之單因子變異數分析摘要表 87
表 4-19　不同背景變項教師在教師組織公民行為、學校組織文化及學校組織效能中整體與各層面之差異分析摘要表.....88
表 4-20　學校組織文化與教師組織公民行為整體及各層面相關分析摘要表 92
表 4-21　學校組織文化與學校組織效能整體及各層面相關分析摘要表 93
表 4-22　教師組織公民行為與學校組織效能整體及各層面相關分析摘要表 94
表 4-23　學校組織文化對整體教師組織公民行為之逐步迴歸分析摘要表 95
表 4-24　學校組織文化各構面對教師組織公民行為中「利他人行為」之逐步迴歸分析摘要表.....95
表 4-25　學校組織文化各構面對教師組織公民行為中「利組織行為」之逐步迴歸分析摘要表.....96
表 4-26　學校組織文化各構面對教師組織公民行為中「工作投入與奉獻」之逐步迴歸分析摘要表.....97
表 4-27　教師組織公民行為各構面對整體學校組織效能之逐步迴歸分析摘要表 98
表 4-28　教師組織公民行為各構面對學校組織效能中「目標導向」之逐步迴歸分析摘要表.....98
表 4-29　教師組織公民行為各構面對學校組織效能中「關係導向」之逐步迴歸分析摘要表.....99
表 4-30　教師組織公民行為各構面對學校組織效能中「雙贏導向」之逐步迴歸分析摘要表.....100
表 4-31　教師組織公民行為各構面對學校組織效能中「承諾導向」之逐步迴歸分

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

析摘要表.....101
表 4-32　學校組織文化各構面對「整體學校組織效能」之逐步迴歸分析摘要表
.....101
表 4-33　學校組織文化各構面對「目標導向」之逐步迴歸分析摘要表.....102
表 4-34　學校組織文化各構面對「關係導向」之逐步迴歸分析摘要表.....103
表 4-35　學校組織文化各構面對「雙贏導向」之逐步迴歸分析摘要表.....104
表 4-36　學校組織文化各構面對「承諾導向」之逐步迴歸分析摘要表.....104
表 4-37　學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之迴歸分析摘要表
.....106
表 4-38　學校組織文化與教師組織公民行為預測學校組織效能之階層迴歸分析
摘要表.....106

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

圖次

圖 3-1 研究架構模式圖 55

圖 3-2 實施程序圖 63

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

第一章　緒論

本研究以「臺北市國民小學組織文化、教師組織公民行為與組織效能關係之研究」為題，說明研究的動機與目的，以及研究的基本架構，並針對此進行相關研究與探討。

本章緒論共分為五節，分別從第一節研究動機；第二節研究目的與待答問題；第三節名詞釋義；第四節研究方法與步驟；第五節研究範圍與限制等方面加以論述。

第一節　研究動機

本研究旨在探討臺北市國民小學組織文化、教師組織公民行為與組織效能之關係。茲將研究動機敘述如下：

教育是促進國家進步與發展的重要根基，學校教育對個人發展及國家前途有決定性的影響。謝文全（2007）強調，學校組織由人所組成，人力是學校的重要資產，滿足成員需求，提供支持與激勵，對學校效能的提昇有很大的幫助。而教師的素質攸關教育目標能否順利達成，教師不論對於教育改革亦或是課程改革等教育政策更是第一線的重要推手。學校務需為教師營造良好的工作環境、提供教師溝通的平臺、並讓教師共同參與校務決策之過程，校長除須適時的給予教師獎勵與關懷外，學者 DiPaola 與 Hoy（2005）亦認為學校領導者必須引導教師以一種自發性與創造性的行為，來表現超乎組織規定與角色的組織公民行為。更進一步說，倘若教師對學校辦學理念與願景有更透澈的理解、增進組織成員間彼此合作、自發加強專業領域發展與提升學校組織認同感，則可有效提昇學校組織效能。組織公民行為 (organizational citizenship behavior, OCB)並非組織中正式規定之工作項目或命令，而是組織成員作出更多本分外的工作，系超出雇主原所期待的表現，並具有增進組織實際功能的效能 (Robbins & Judge, 2012)。意即，組織的效能有賴成員全心全意的支持、盡心盡力的付

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

出，組織的成功必須依賴組織成員主動付出一些職責之外的正面行為，如：熱心、奉獻、助人等，這些行為是屬於義務之外、角色責任之外的自發性行為，組織才得以達成其欲達成之目標。組織公民行為現已成為組織生存發展的關鍵因素，組織的成功因素取決於組織公民行為的展現（洪碩伶，2012；謝傳崇、王瓊滿，2011；Chattopadhyay, 1999; Graham, 1995; Organ, 1990）。Organ（1988）將各方觀點進行研究並統整，並指出組織公民行為對組織效能的提升有所助益。綜上所述，組織公民行為與組織目標的實現有緊密關聯。組織公民行為議題近年來漸受到重視，然國內外探討組織效能與組織公民行為兩者相關之研究仍以企業組織為多數，少以教育或學校組織為研究對象。若學校組織能參考企業組織所提倡之組織公民行為為借鑑，導入校園使組織成員自發性的付出、展現意願，必定能對於學校組織效能之增進有相當程度之強化，此為本研究的研究動機之一。

根據天下雜誌 2012 年 7 月對美國十八家傑出企業進行創業精神和管理觀念之研究後發現，這些傑出企業有一個共同信念—「人」，亦即企業的組織文化係組織內成員上下一致共同遵循的價值體系。文化之於組織，正如人格之於個人；文化為一種潛在的、統一的整體，提供組織成員意義、方向和動員力量（張德銳，2000）。學校組織文化是學校成員共同長期累積的產物，在學校行政系統運作時產生複雜的期望、態度、信念及規範等的行為模式，組織文化是成員共同擁有及共享，並導引新成員共同信守承諾，瞭解自己組織文化的意義，且進一步去瞭解它的主要內涵（王閔，2003）。每個學校有其特定的結構、規範和價值觀，組織成員共同發展特色、文化、培養團隊合作精神及凝聚力，使不同學校表現出不同文化，而這些文化對學校各方面的表現皆具有其影響力（吳清山，1998）。因此，欲瞭解學校組織現象、促進學校目標的達成，應由學校組織文化的探究著手（陳慧芬，1996）。而鄭燕祥（2001）也從組織觀點，強調組織文化是解釋及評估學校效能的理想方式。可見組織文化的型塑，對學校發展

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

將有極大影響。Organ（1988）亦曾提出組織文化與組織公民行為彼此具有密切相關的論點。鄭詩釧（2005）研究結果發現學校組織文化與組織效能、校長領導、組織溝通、組織權力運作、組織承諾、教師工作滿意、專業成長、教師效能、專業自主等都有重要的相關性。根據學者研究顯示，學校組織文化不僅影響範圍大，對教師的行為表現也有相當程度的影響力。綜上所述，學校教師組織公民行為與組織效能之關係是否會因學校組織文化之參與度的差異情形而有所影響，十分值得探討，且綜觀國內目前針對組織文化與組織公民行為相關議題之研究，仍以公營、私人企業或產業部門作為研究對象佔多數，教育領域的研究相對較少，此為本研究的研究動機之二。

林天祐（2009）指出，處於二十一世紀的學校所面臨不僅是社會多元價值觀的衝擊，尚有變化萬千的科技發展、瞬息萬變的經濟發展需求，加上普羅大眾對學校教育品質日益重視，能否因應社會建立高效能的學校，乃成為教育成敗的關鍵。加上臺灣近年隨著少子化趨勢日益明顯及外在環境的轉變，學校組織文化也面臨重大衝擊，相對也可能對學校政策的執行造成影響，Robbins（2001）認為組織文化對組織效能是有影響的。吳清山（1998）也指出，教育政策的推動、執行及落實與否，學校組織文化與組織效能具有其關鍵的影響力。組織文化是組織經過內化與外在環境變化，所衍生出來的產物，包括：信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事和行為等。學校組織係多元且複雜的，要了解組織有各種不同的方法和途徑，方式之一為透過探討組織文化，進一步的深入瞭解組織的真正樣貌（張慶勳，2001a）學校效能相關研究通常涉及學校的價值體系或文化，組織文化可幫助組織內成員覺知其所屬組織的目標及願景，引導成員進行思考、感受和改變行為，且學校組織文化表現愈好，有助增進學校效能（張慶勳，2001b）。綜觀國內對於組織效能與組織文化關係之研究，以工、商、企業界為研究之大宗，針對教育場域之分析探討相對

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

較少，故對學校相關領域的組織效能與組織文化研究應加以發展，此為本研究的研究動機之三。

對教育政策的研究，應重視在其對實務層面所形成之影響，才能使研究對臺灣教育更具啟發與拋磚引玉的意義。筆者出身於臺北市，個人求學階段皆於臺北市內學校發展，故對本地有自幼生長的特別情感。臺北市為我國首都，聚集眾多教育機構且國民小學數量眾多，選擇臺北市國民小學進行研究除熟悉本地外，更有以發展相對成熟的臺北市初等教育做為驗證組織效能相關理論之用意。臺北市政府將精進中小學教育以提升畢業生素質做為106年施政重點及施政計畫之重要環節（臺北市政府，2017），當代教育發展典範對學校表現與績效要求逐漸形成重視的氛圍，故組織效能的影響變項研究對教育發展有很大的意義。本研究意圖以組織文化、教師組織公民行為與組織效能關係之研究填補臺北市國民小學教育研究之缺乏，此為本研究之研究動機之四。

從上述列舉之組織公民行為、組織文化與組織效能的重要學者及相關探討中，可看出過去對該三變項的教育層面延伸，及針對學校與教師等實務層面的深入探討仍有待增補，組織研究的重要性對學校發展不應加以輕忽。故本研究重視探討教師組織公民行為與學校組織效能的相關情形，並以學校組織文化做為中介變項加以研究其中介效果，以臺北市初等教育亦即國民小學做為本研究之研究範圍，應能豐富對教師組織公民行為、學校組織文化及學校組織效能的相關研究，並可做為未來之相關研究參考。

第二節　研究目的與待答問題

壹、研究目的

依據上述研究動機，本研究先進行學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能的文獻探討，建構研究理論與架構，再進一步探討學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能間之關係。基於上述研究動機之說明，本研

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

究主要研究目的臚列如下：

一、分析臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之現況。

二、了解不同背景變項中，臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之差異情形。

三、探討臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之間之相關情形。

四、探析臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之關係。

五、根據研究結果提出建議，作為國民小學領導與管理及未來研究者之參考。

貳、待答問題

本研究係在探討臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能關係之研究，依據上述研究目的，以下提出本研究之待答問題：

一、瞭解臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能的現況為何？

二、釐清不同背景變項（性別、年齡、學歷、服務年資、學校規模）之，臺北市國民小學學校組織文化差異情形為何？

三、釐清不同背景變項（性別、年齡、學歷、服務年資、學校規模）之，臺北市國民小學教師組織公民行為差異情形為何？

四、釐清不同背景變項（性別、年齡、學歷、服務年資、學校規模）之，臺北市國民小學學校組織效能差異情形為何？

五、探討臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能間之相關情形為何？

六、探析臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之關係為何？

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

第三節　名詞釋義

為使本研究所探討之問題能有明確之概念，茲將本研究涉及之重要名詞釋義說明如下：

壹、國民小學教師 (elementary School teacher)

本研究所指之國民小學教師係指臺灣地區臺北市屬之公立國民小學之教師（含市立、國立），包括國民小學中兼任行政職務的教師以及未兼任行政職務的教師和導師。

貳、學校組織文化 (school organizational culture)

學校組織文化是組織在解決其外在適應與內部整合的問題時，所衍生出的產物，為組織成員共享的價值與意義體系，一個運作良好而且有效之文化傳授給新成員，形成有別於其他組織之組織特質。學校中之成員彼此之間的人際關係、共同目標、發展、信念與環境等因素均屬組織文化的一環，界定成員的價值觀與行為規範，且在學校經營績效與教師個人教學績效上組織文化均具關鍵性的影響力。

本研究所指之「學校組織文化」是指國民小學在「國民小學學校組織文化調查量表」的得分情形，乃包含「價值與態度」、「制度與規範」、「領導與氣氛」、「專業與學習」，共四大構面。國民小學教師在本量表得分愈高，代表其學校組織文化表現情形愈佳。

參、教師組織公民行為 (organizational citizenship behavior of teachers)

組織公民行為是指組織成員願意合作之態度，在超越組織角色份內指派的義務上，展現一種自發性的正向能量，進而產生利組織之行為，是成員自主性、奉獻、合作的行為表現，此行為不為正式酬賞系統所拘束，純粹屬於成員出於自願、非職責要求的表現，並助益於他人，同時對於組織會產生正面的貢

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

獻及效能的提升。

本研究所指之「教師組織公民行為」是指國民小學教師在「國民小學教師組織公民行為調查量表」的得分情形，乃包含「利他人行為」、「利組織行為」、「工作投入與奉獻」，共三大構面。國民小學教師在本量表得分愈高，代表其組織公民行為表現情形愈佳。

肆、學校組織效能 (school organizational effectiveness)

學校組織效能係指學校能因應內外在環境的限制，並能統整組織中不同層面及有效整合運用內外在資源，來達成預訂的目標、注重成員的支持與分享並滿足成員需求、獲得社區家長及相關團體的支持、提供成員認同與承諾，使組織能永續發展。

本研究所指之「學校組織效能」是指國民小學在「國民小學學校組織效能調查量表」的得分情形，乃包含四個構面，分別為：「目標導向」、「關係導向」、「雙贏導向」和「承諾導向」。國民小學教師在本量表得分愈高，代表其學校組織效能表現情形愈佳。

第四節　研究方法與步驟

壹、研究方法

本研究主要採用問卷調查法做為研究方法，並針對臺北市國民小學之教師，包含教師兼主任、教師兼組長、導師及專任教師做為研究對象進行問卷調查，將蒐集之資料進行分析，藉以探究臺北市國民小學組織文化、教師組織公民行為對組織效能之影響力。

貳、研究步驟

一、準備階段

（一）擬定研究主題：廣泛蒐集有興趣之研究主題，初步建立研究方向後與指導教授討論其可行性與研究價值，以確認論文研究題目。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

（二）文獻探討及分析：蒐集與校長科技領導、科技接受模式、資訊科技融入教學相關之中文、西文書籍、論文與期刊等文獻資料，並對國內外相關研究進行整理，以作為本研究之理論基礎。

（三）建立研究架構：對文獻資料加以深入分析整理以建立研究架構。

二、實施階段

（一）編製研究工具：經文獻探討蒐集資料並整理分析，編製適用於本研究之研究工具。本研究參考許聰顯（2014）的《國民小學校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為調查問卷》，趙廣林（2011）的《國民小學分享領導、教師領導與學校組織文化調查問卷》，陳奕翔（2012）的《國民小學組織概況正式問卷》，並以前述研究資料為基礎，修改並完成為「學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能調查問卷」，形成正式問卷。

（二）實施問卷調查：聯絡調查範圍內抽樣取得之學校校長或教務處，獲得同意後將正式問卷寄發進行施測。

（三）分析回收之問卷資料：進行問卷回收與整理，包含剔除無效問卷、編碼與登錄。

三、完成階段

（一）整併研究結果進一步分析與討論：問卷所得之量化資料，以 IBM SPSS 20.0 統計套裝軟體進行分析，考驗本研究所提出之研究假設，以回答研究問題。

（二）提出結論與建議：根據研究發現，提出結論與具體建議，以供相關單位及未來研究參考。

（三）撰寫論文與印製：依據研究結果撰寫與印製論文。

第五節　研究範圍與限制

本研究旨在瞭解國民小學組織文化、教師組織公民行為與組織效能關係之

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

研究，此節說明有關本研究之研究範圍與研究限制，敘述如下：

壹、研究範圍

本研究之範圍為分別從研究對象、研究區域與研究內容等三方面加以說明：

一、研究對象：

本研究係以 105 學年度臺灣地區臺北市之現任公立國民小學教師為研究對象，包括兼任行政職務的主任、組長及未兼任行政之現職科（專）任教師與導師，以進行學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能關係之研究。

二、研究區域：

本研究進行之區域係指臺北市公立國民小學作為抽樣範圍。

三、研究方法：

本研究使用問卷調查法，問卷內容包含四個層面：

（一）背景變項：包括國民小學教師人口變項（性別、年齡、學歷、服務年資）及臺北市公立國民小學學校背景變項（學校規模）。

（二）學校組織文化問卷之四構面為：價值與態度、制度與規範、領導與氣氛、專業與學習。

（三）教師組織公民行為問卷之三構面為：利他人行為、利組織行為、工作投入與奉獻。

（四）學校組織效能問卷之四構面為：目標導向、關係導向、雙贏導向、承諾導向。

貳、研究限制

一、研究區域的限制

本研究對象僅以臺北市公立國民小學教師為研究之範圍，並未涵蓋臺灣其他縣市地區。是故，研究結果之闡釋及推論必須審慎應用，不宜作超越限度之推論。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

二、研究方法的限制

由於時間及經費上的限制，本研究係採取問卷調查法，受試者在填答問卷時，可能會受到個人之認知、情緒、價值觀、主觀判斷等主觀因素（如社會期望）所影響，而出現不符實際之填答，可能導致結果推論與實際情況產生誤差。此外，因本研究屬量化研究，係以問卷方法蒐集資料，再就調查結果進行統計分析。本研究中並無採取田野調查、訪談或其他質化之研究方式進行研究。故無從得知教師內心深處知覺、感受或意見為何。

三、研究推論的限制

本研究之樣本僅限於臺北市公立國民小學，並未包括臺灣其他縣市、離島地區及私立國民小學，因此在研究結果的解釋與推論上僅止於臺北市公立國民小學，能否進一步推論至其他縣市或各級各類學校之教師，尚需再驗證。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

第二章　文獻探討

本章旨在析述組織文化、教師組織公民行為與組織效能的理論與研究，共分為四節，第一節為學校組織文化之理論與研究，第二節為教師組織公民行為之理論與研究，第三節為學校組織效能之理論與研究，第四節為學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之相關研究。

第一節　學校組織文化之理論與研究

壹、學校組織文化之基本理念

一、組織文化的定義

組織文化係一無形的系統，其發展需要時間的積累，在發展進程中會不斷地加深其內涵意義，此系統能長時間潛移默化，影響組織內的成員及組織的政策，表現在成員行為及政策制定上。

綜觀國外學者對組織文化之定義與看法，Ogbonna & Harri（2002）認為組織文化乃存在於組織中之特質，為組織內一個基本假設的模式，此模式運作良善，可為組織成員所接受並引導著成員的行為，由於此類模式一再地被重複使用，因此便會產生出一套決定組織成員行為之規範。Schein（2004）對組織文化的定義則為一群體在處理外在適應及內在整合問題時，創造、發展而成的一套基本假定，因其運作效果佳而被認定具有效性，並將此假定視為知覺、思考、感覺的正確方式，教導給新成員。Jones & George（2010）指出組織文化係組織中的個人、群體及團隊間彼此的互動與合作所形塑而成的一套共有的規範、準則、行為模式、價值與期望，而組織文化會受組織領導者之價值觀、情緒、態度與個性等方面的影響。Yaman（2010）認為，組織文化產生於組織成員分享共同的信仰、價值觀、規範、符號、典禮、儀式、習慣、情感、期望、假設、態度、行為模式、策略、傳統和想法等。Robbins & Judge（2012）認為組織文化係組織成員所共享、共有的意義系統，也因此每個組織間互不相同。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

其提出組織文化具七個主要特徵：1.創新和承擔風險；2.注意細節；3.結果取向；4.以人為本；5.團隊取向；6.注重成員積極性與競爭力；7.強調組織穩定性。

而在國內學者部份，吳清山（1998）對組織文化的定義是：組織文化是一個組織經過其內在運作系統的維持與外在環境變化的互動下，長期所累積而發展的各種產物，包括：期望、態度、規範、價值、共同信念、行為、符號、故事和儀式等，組織成員共同分享這些產物的意義後，會自然的表現於日常生活中，形成組織獨特的現象。張德銳（2000）認為組織文化是組織成員共享的一套基本假設前提和價值，並由這套價值衍生出行為規範和期望，組織之價值可能被成員視為理所當然，且具有指導成員行為的作用。組織透過儀式、傳說、故事、典禮等象徵性手段將其價值傳遞給成員。陳炳男（2005）綜合國內外研究者對學校文化的相關定義後，將學校文化界定為：學校文化係指學校成員在生活互動中，對有象徵性的人工製品（如器皿、建築、儀式、慶典、藝術……）予以認知，形成共識與共享系統，並內化為成員的價值與基本假定後，進而作為成員所應遵循的行為規範，並用來區分與其他組織之不同特質，及導引學校成員解決內部統整與外在適應的問題。吳振成（2005）將組織文化分為數個觀點來闡釋，就動態的觀點而言，組織係為達成共同目標而不斷進行的交互活動；就靜態的觀點而言，組織係職務配置及權責分配的結構系統；就生態的觀點而言，組織係持續生長及不斷適應環境的有機體，而若就心態的觀點而言，組織係由一群具有情感、需要、意願、思想及人格的人，所組成的結合體。張新基（2008）為組織文化所下之定義為：組織文化係組織面臨外在環境的競爭及內部的控制時，所發展而成的一套基本假定及信念，並將其傳遞的重要假設和典範實踐於組織價值觀與活動中，以提供成員行事的準則及規範。秦夢群（2010）認為組織行為之象徵性層面，與其組織文化往往緊密結合。事實上，組織文化之呈現也多半必須借助於各種符號，組成學校文化的八種最具

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

有象徵意義之構面包括：學校傳統、學校儀式與典禮、故事與傳說、潛在課程、學校建築與場地、學校會議、學校評鑑與學校領導者。謝文全（2015）指出組織文化係一個組織在因應外界環境變化與統合內部成員的過程中，長期累積自然發展成之產物，例如信念、規範、態度、價值、符號、行為等，這些產物成為組織遇到問題時的反應方式，並形成組織獨特的現象。郭千慧（2015）將組織文化定義為：組織文化是成員所持有之共同信念及行為模式，包括基本假定、價值觀及人造器物，為組織長期運作下發展出的一套模式、符號、規範、價值觀、態度、期望與假定，讓成員表現於日常生活與工作中，進而建構組織有別於其他組織的獨特風貌。李天霽（2015）定義組織文化為一抽象概念，組織文化能有形地以外在器物具體的呈現，文化係存在於組織之中，且為組織成員接受的價值或規範，為組織存在與有效運作的基礎，成員之行為也深受組織文化所規範，同時，成員亦不斷建立有別於其他組織之獨特風格。換句話說，組織文化的內涵與成員的關係或組織的發展兩者關係密不可分，需要所有成員共同創造和維持。

綜合以上各國內外學者之觀點，組織文化之定義係由組織成員在長期互動下所產生共同的信念、價值觀、典禮儀式、行為規範等建構而成，並呈現於成員日常生活與工作中，形成一種對外的行為模式與特性，形塑組織有別於其他組織之獨有特質。

二、學校組織文化的定義

學校組織文化係以組織文化之定義為基礎，以學校組織為範圍來定義出學校組織的文化內涵。Deal & Peterson（1998）認為學校文化是經由學校成員長時間所建立的潛在的規範、價值觀、信仰、傳統和儀式，用以解決問題和面對挑戰。這套非正式的期望與價值塑造了學校成員的思想、感受及行為，在這樣持續高度的影響下將學校統合在一起，使其顯得特別。而鄭彩鳳（1996）則將學校組織文化視為學校組織成員對於組織內成員之特性、領導者特性、組織凝

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

聚力、組織氣氛、管理風格等之價值判斷與認知。包含理性主導文化、成長調適文化、凝聚共識文化及層級節制文化等四個層面。張慶勳（2001a）指出學校組織文化乃學校組織成員為解決學校內部統整與外在適應問題，對於具有象徵性意義的人工製品，如：器皿、建築、儀式、慶典、藝術等予以認知，形成共識並內化成學校組織成員的價值與假定後，進而作為組織成員行為遵循的規範。

而在近年來對學校組織文化之相關研究中，江滿堂（2008）將學校組織文化定義為：係學校成員為適應外部環境與統整內部運作，發展出對人工製品、價值與基本假定的共同信念，進而建構組織行為規範，並逐漸成為每一個學校特有的現象，以達成學校教育目標。蔡政道（2010）對於學校組織文化的定義係學校為達成目標及維持正常運作，成員彼此交互作用，所創造出的價值與信念。這種價值與信念在潛移默化中，傳導給學校成員，轉化成共同思考型態、行為準則，而塑造出獨特的組織文化。吳慧君（2010）將學校組織文化定義為：學校成員為了解決其外在適應與內在整合，在長久共識下所形成的信念、價值、規範、行為與基本假設，是所有成員共同遵循的文化體系。張文祺（2011）表示學校組織文化為學校組織成員透過特殊之結構、信仰、價值與行為規範解決內外部問題，形成學校有別於其他組織之獨特性。薛雅文、賴志峰（2013）認為學校組織文化是學校經由長時間的觀察、累積與改變，發展成學校組織成員用來解決問題時所調適出的行為處理模式、思考概念、共享的信念、價值觀與規範，不論有形或無形的學校組織文化，塑造著學校獨有的特色。謝瑋綸（2014）指出，學校組織文化為一所學校組織內部各種運作系統與環境互動所形成的價值規範，包含成員所共有的態度、組織目標和理念，以及學校中各種行事準則、典章制度，在學校成員內化後進而形成該校的處事風格，即為學校組織文化。張巧函（2014）認為學校組織文化的意涵為：學校組織文化是學校校長、行政人員、教師及學生，為達成教育目標以及解決內外部

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

環境之問題與挑戰，所共享的一套知識、價值觀和基本假設，透過學校成員互動使用之外顯符號器物或內隱信念，呈現出的獨特現象。廖文川、楊振昇（2014）對學校組織文化的看法為：學校領導者責無旁貸的責任為繼承優良傳統文化、摒棄劣質文化，去蕪存菁讓學校永續發展。

綜上所述，本研究認為學校組織文化是組織在解決其外在適應與內部整合的問題時，所衍生出的產物，為組織成員共享的價值與意義體系，一個運作良好而且有效之文化傳授給新成員，形成有別於其他組織之組織特質。學校中之成員彼此之間的人際關係、共同目標、發展、信念與環境等因素均屬組織文化的一環，界定成員的價值觀與行為規範，且在學校經營績效與教師個人教學績效上組織文化均具關鍵性的影響力。

本研究對學校組織文化的探討採用趙廣林（2011）之觀點，將文化的內容分為價值與態度、制度與規範、領導與氣氛、專業與學習四個層面，其內涵分別說明如下：

（一）價值與態度：包括成員共有的正確教育價值觀、知覺、想法、活動、理想與哲學等，使組織成員有一致與獨特的價值與認同，包括隱而未現的假定、意義系統與組織預期如何使組織成功完成各項教育目標的信念、策略與願景的過程與結果，組織抱持開放接受成員主動積極與接受挑戰的心態，進而影響成員學習、思維與行動的方向。

（二）制度與規範：影響學校內與校外行事有關的組織層級因素，包括學校各種行為模式、典章制度、作業規範、行事準則、程序與階層制度等，甚至是不成文的制度等等，讓成員謹孚分際，並履行學校發展的政策與協議，以及運用符號、圖騰、事蹟與儀式等，來傳達出信念、價值與基本假定，注重組織目標並兼顧市場，達到校內外賦予的任務與責任

（三）領導與氣氛：組織領導方式是關心員工或是工作取向，對成員的管理方式是採嚴格或是自治，員工參與決策的程度與決定權的大小，組織提供良

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

好的環境，員工感受到學校的支持與對組織有歸屬感，員工之間互相溝通無礙、分享、合作、信任、互相尊重與良性競爭，人力資源穩定與組織同仁有一體感。

（四）專業與學習：為追求教育卓越與專業的自我期許，教師能自我或合作專業成長與發展，型塑學習型文化，並對學校事務投入心力共同體現專業責任，實現專業理想。

三、學校組織文化的內涵

鄭曜忠（2001）在陳述學校組織文化時指出，學校組織文化的內涵應包括學生文化、教師文化、學校行政文化、家長社區文化、學校物質文化及學校制度文化等六項，以下茲依其概念分別敘述之：

（一）學生文化：

學校之主體為學生，學生文化又稱學生次級文化；從社會學的觀點來說，同儕團體可以說對學生之影響最巨，是學生在社會化歷程中之重要因素。透過同儕間的互動，學生可以在自由、平等的環境中體驗校園生活，並嘗試扮演各種角色。然而，學生的價值及行為標準受到社會脈動之影響，在學習態度、語言表達、人際互動、價值觀、生涯規劃等方面與成人文化，有相符處但也有相違背的，形成學生獨特的文化，也因此常會有衝突產生，這種學生文化可能成為學校教育的阻力亦可能成為助力，有賴教師運用教學專業去引導。

（二）教師文化：

教師是學校社會體系的主角，每個教師的生長背景、價值觀及所經歷的社會化過程皆不相同，對教育所產生的影響也各不同。教師之間的交往以「非正式」之社會關係為主，這樣的關係對於整體學校文化具相當的影響作用，教師的態度、規範、價值觀等是教師文化的主要內涵，由於每個教師所重視、擅長的面向不同，因此形成了具有特色的教師文化，這些因素對新進教師的社會化具有重大的意義。尤其新進教師初來乍到，一般會尋求資深教師作為參照的對

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

象，進而使新進教師的教學態度與教學方法受到既有教師文化之影響。資深教師所形成的教師文化會約束教師之行為並提供一套行為準則，形成學校文化的重要支柱。

（三）學校行政文化：

在我國的各級學校中，大部份學校行政人員分為教師兼任及專任行政人員兩類，其中部份專任行政人員（如：人事、會計）不盡然是教育專業人員，他們的行為與價值觀會形成行政人員的潛在文化，可能對整體的學校組織文化有所影響；教師兼任者則可能在工作中出現原有的教師文化，教師若不放棄原屬團體的文化，在工作中可能會受原有文化影響。

在學校組織中，校長是最高的行政首長也是資深的教學顧問，在許多學校行政領導相關文獻中，都指出校長須同時扮演兩個角色；一方面須領導全校師生共同努力實現學校教育目標，另一方面要滿足全體同仁的需求。因此，學校組織文化的形成-即校風，亦受到校長角色觀念與行為之影響。簡言之，優良的校風，有賴校長是否能以公開、民主的態度與學校成員溝通，勇於面對各種挑戰。如此，才能凝聚學校的向心力，朝向共同目標前進，形成良好校風，進而提升學校辦學績效。

（四）家長及社區文化：

由於各學校所在地的社區環境、大小、封閉保守或開放進步、社經地位結構不同，對於學生價值觀、學業成就、學校教育目標、教師教學內容等，都會有相當的影響。學生成長受到社區的影響會反映在其價值觀及行為層面，學生在就學後會將社區文化帶入校園，對於學校文化的行程與塑造皆會產生影響，甚至直接影響學校的教育措施。「家長會」雖未直接影響學校校務，但是家長對學校教育的期望與參與度以及學校與社區民眾的互動關係，對學校的教育措施有重大的影響。例如：學校的編班方式、學校舉辦大型活動借用社區場地、教師教學型態、學生升學意願等。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

（五）學校物質文化：

學校物質環境會影響學生心理、價值與學習方式等，也就是環境透過非正式的「境教」作用，對學生產生潛移默化的教育效果，甚至影響教師教學態度與方法。寬廣美化的校園，能培養學生開闊的胸襟；充實的圖書視聽媒體、電腦設備影響教師的教學習慣與學生學習成效；校園活動空間、學生宿舍、餐廳等均影響校園生活品質。因此，良好的學校物質條件能塑造具有特色的校園文化，進而促進教育目標的實現。

（六）學校制度文化：

學校科層化的結果造成學校的規章制度的建立，例如：課堂時間的安排、考試、升旗、週會、會議等，這些規章、制度可使校務運作有規可循，並可提高學校效率，但有時也會流於形式或僵化之弊。

總的來說，每個組織都有不同於他人的獨特文化，學校組織亦同。學校的組織文化係受到學生文化、教師文化、學校行政文化、家長及社區文化、學校物質文化與學校制度文化等各種文化之影響，彼此交互作用下塑造而成。每個次級文化都各自有其基本假定與價值觀，這些存在已久的未明文規定和規則是組織成員知與行的結合，除不斷影響組織成員和組織整體之運作，並將其用以解決組織面臨的問題。我們必須透過各層面的脈絡來建立次級文化之正功能，打造優質的學校組織文化。

貳、學校組織文化之測量構面

學校組織文化是一種既抽象又深遠的概念，自被提出後，眾多學者投入相關之研究，許多學者有著不同的見解，分類方式也不一樣，以下茲依學校組織文化特徵構面的區分方式分類整理如表 2-1。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-1

學校組織文化構面整理表

學者	年代	學校組織文化構面
Quinn & McGrath	1985	1.理性型文化。 2.發展型文化。 3.共識型文化。 4.層級型文化。
Cameron	1986	1.支持型文化。 2.創新型文化。 3.官僚型文化。 4..效率型文化。
Denison & Spreitzer	1991	1.市場型。 2.官僚型。 3.部落型。
Handy	1993	1.權力型文化。 2.角色型文化。 3.事務型文化。 4.個人式文化。
吳勁甫	2008	1.組織特徵。 2.組織領導風格。 3.組織員工的管理。 4.組織凝聚力。 5.驅動組織的策略。 6.成功的規準。
趙廣林	2011	1.價值與態度。 2.制度與規範。 3.領導與氣氛。 4.專業與學習。
陳淑惠	2014	1.學校創新發展。 2.組織統整合作。 3.同僚專業分享。 4.制度與規範。

資料來源：研究者自行整理。

總的來說，本研究對學校組織文化之層面上所持的看法，係指學校文化獨有的符號與信念價值，而這些特質層面將有利於提升學校教育的成效。本研究採用趙廣林（2011）的構面進行後續研究，將學校組織文化分為「價值與態度」、「制度與規範」、「領導與氣氛」、「專業與學習」。各構面之內容分述如下：

一、價值與態度：組織成員共有的正向認知教育的意義、作用、效果與重要性的整體構念，包括知覺、想法、活動、理想與哲學等，共同價值觀會塑造

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

組織成員形成一致與獨特的認同，像是內隱意象、意義系統、信念、策略與願景，進而影響成員學習、思維與行動的方向。

二、制度與規範：學校內外與教育事務相關的組織層級因素，包括法令典章、科層體制、作業程序與行事規範等，也可包含約定成俗之習慣等，功能為提供成員行為準則，注重組織目標並兼顧市場，達到校內外賦予的任務與責任。

三、領導與氣氛：組織領導方式包括彈性程度、管理方式、成員參與決策決定權及組織環境氛圍，皆會影響成員對組織目標的支持與奉獻程度。理想的組織領導方式應使成員感受到支持與歸屬感，成員間能有效溝通、相互信任、尊重與具團隊合作精神。

四、專業與學習：組織成員為達成教育理念與專業層面之自我期許，自發性的進修或與其他成員合作專業成長與發展，塑造組織學習型文化，追求整體競爭性，並兼顧組織績效與成長。

參、學校組織文化之相關研究

有關組織文化的相關研究中，在國內探討學校組織文化之相關議題可謂相當豐富，本研究針對國內有關學校組織文化的相關研究，依研究者、研究主題、研究對象及研究結果，彙整如表 2-2：

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-2

學校組織文化相關研究整理表

研究者（年代）	研究主題	研究對象	研究結果
沈秀春（2011）	私立技專校院董事會運作功能、學校組織文化與學校效能關係之研究	臺灣地區 73 所私立技專校院的董事會、校長(副校長)、行政人員與教師	1.私立技專校院組織文化得分良好，並以「組織運作」為最佳。 2.董事會運作功能、學校組織文化與學校效能三者間具有正向關聯。 3.私立技專校院董事會運作功能及學校組織文化對學校效能有正向預測作用。 4.私立技專校院董事會運作功能、學校組織文化投與學校效能三者關係之模式適配度檢定獲得支持，能解釋主要變項間之關係。
張伯琀（2012）	競值架構應用在國民小學校長領導行為、學校組織文化與教學效能關係之研究	新北市公立國民小學教師	1.國民小學組織文化表現達中上水準，趨向於團隊和層級層面。 2.國民小學校長領導行為與學校組織文化以右上象限層面得分均低。 3.校長年齡在校長領導行為與學校組織文化方面有差異。 4.學校規模、所在地、校齡在校長領導行為、學校組織文化與教師教學效能均有顯著差異。 5.校長領導行為、學校組織文化與教師教學效能之間具有顯著正相關。 6.校長領導行為、學校組織文化與教師教學效能之間具有顯著預測力。 7.校長領導行為與學校組織文化不僅與對應象限的分層面有正相關與預測力，與非對應象限甚至對立象限的層面也有顯著正相關與預測力。 8.校長領導行為可顯著影響教師教學效能，也可透過學校組織文化的中介作用，正向影響教師教學效能。
高淑惠（2014）	競值架構下學校組織文化與教師幸福感關係之研究 ----以中部三縣市完全中學為例	中部三縣市（臺中市、彰化縣、南投縣） 280 位公立完全中學教師	1.完全中學學校組織文化與教師幸福感現況呈現中上程度的表現。 2.不同性別、任教年資、教育程度及任教階段別之完全中學教師在學校組織文化的知覺表現沒有顯著差異。 3.擔任不同職務的教師在學校組織文化的知覺有顯著差異。 4.學校組織文化對整體教師幸福感具有解釋力，由學校組織文化可部份預測教師幸福感。
鄭文淵（2014）	國民中學校長空間領導、學校組織文化與學校創新經營效能關係之研究	臺灣地區公立國民中學教師	1.國民中學學校組織文化目前趨向以科層型組織文化為主。 2.國民中學校長空間領導、學校組織文化與學校創新經營效能之間具正向關聯。 3.國民中學校長空間領導、學校組織文化對學校創新經營效能具有高度預測力。 4.國民中學校長空間領導可透過學校組織文化的中介效果，正向影響學校創新經營效能，其中以創新型文化中介效果最顯著。

（續下頁）

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-2（續）

研究者（年代）	研究主題	研究對象	研究結果
邱侶文（2015）	國民中學校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化與學校組織效能關係之研究	全國國民中學教師	1.國民中學教師對校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化以及學校組織效能的知覺均屬中上程度。 2.男性、教師兼主任、大型學校、女性校長、校長服務五年以上學校之教師，在校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化以及學校組織效能上的知覺較高；其餘的背景變項則在以上部份的變項上有顯著差異。 3.校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化以及學校組織效能間彼此具有顯著相關。 4.校長變革領導角色、校長策略領導能力的與學校組織文化對學校組織效能有顯著的預測力，以「人群團隊文化」最能預測學校組織效能。 5.校長變革領導角色可透過校長策略領導能力、學校組織文化之中介效果，正向影響學校組織效能。 6.校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化對學校組織效能模型適配度良好，具有正向的影響力。
徐淑芬（2015）	屏東縣國小教師知覺校長教學領導、學校組織文化與教學效能關係之研究	屏東縣公立國民小學 103 學年度之教師	1.國小教師對校長教學領導、學校組織文化與教師教學效能的覺知情況良好。 2.男性、10 年以下及離島和原住民鄉的國小教師在學校組織文化上較積極正向。 3.屏東市區的國小教師有較高的教學效能。 4.校長教學領導與學校組織文化愈正向良好，教師教學效能愈佳，其中以「分享性」最能提升教師教學效能。
張本文（2015）	國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究	高雄市之公立國民小學校長及教師	1.校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢現況良好，其中以「楷模協助」、「決策參與」、「凝聚支持文化」、「服務優勢」表現較突出。 2.校長知覺有較佳的服務領導、較積極的教師領導、較正向的學校組織文化及較高的學校競爭優勢。 3.小型學校有較高的教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢。 4.偏遠地區學校有較高的校長服務領導、教師領導與學校組織文化。 5.學校組織文化是影響學校競爭優勢最重要的因素。 6.校長服務領導、教師領導與學校組織文化可以提升學校競爭優勢。 7.教師領導與學校組織文化是校長運用服務領導提升學校競爭優勢的中介因素。 8.校長服務領導透過教師領導與學校組織文化提升學校競爭優勢結構模式之適配性，獲得證實。

（續下頁）

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-2（續）

研究者（年代）	研究主題	研究對象	研究結果
陳志揚（2016）	高雄市中等學校校長正向領導、學校組織文化與學校效能關係之研究	高雄市中等學校正式教師	1.高雄市中等學校學校組織文化現況屬於中上程度，其中以「支持型文化」知覺程度最高，以「科層型文化」知覺程度最低。 2.男性、專任教師、服務於高級中學或國民中學、學校規模 49 班以上、校長第二任期的高雄市中等學校教師在學校組織文化的知覺程度較高。 3.高雄市中等學校校長正向領導、學校組織文化與學校效能彼此間有顯著正相關。 4.高雄市中等學校校長正向領導、學校組織文化對學校效能有顯著預測力，其中以支持型文化預測力最佳。
楊文堯（2016）	高職校長變革領導、教師組織承諾、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究	全國高職教師	1.高職教師對校長變革領導、教師組織承諾、學校組織文化與學校競爭優勢的知覺均屬中上以上的程度。 2.男性、服務年資 5 年以下及 21 年以上、兼任主任、私立學校的教師，在學校組織文化上的知覺較高。 3.校長變革領導、教師組織承諾、學校組織文化及學校競爭優勢間彼此具顯著。 4.校長變革領導、教師組織承諾、學校組織文化對學校競爭優勢模型適配度良好，具有正向的影響力。 5.不同學校背景變項下校長變革領導、教師組織承諾、學校組織文化對學校競爭優勢之競爭模式，以私立學校、49 班以上學校最符合整體結構方程模式適配度。
邵冰瑩（2017）	雲嘉地區國民中學學校組織文化與家長參與之研究	雲林縣、嘉義市、嘉義縣國中教師	1.雲嘉地區國中教師對於學校組織文化現況之覺知均屬中高程度，社會控制層面略高於社會凝聚層面。 2.雲嘉地區國中不同性別、教育程度、服務年資、學校所在地、學校規模五項背景變項的教師，對學校組織文化覺知無顯著差異，僅教師職務一項可見出教師覺知差異，擔任主任職務者，在整體學校組織文化得分上顯著高於擔任導師者。 3.雲嘉地區國中學校組織文化與家長參與呈現顯著中度正相關，顯示教師知覺學校組織文化中的整體層面越高，其知覺家長參與的整體層面也越高。 4.雲嘉地區不同類型的國民中學學校組織文化，在家長參與覺知上有顯著差異，以溫室型表現最佳（高控制、高凝聚），以倖存型表現最差（低控制、低凝聚）。

資料來源：研究者自行整理。

由上述相關研究可知，近年來研究學校組織文化之學者多數聚焦於學校組織文化與校長領導風格之關係（楊文堯，2016；陳志揚，2016；邱侶文，2015；張本文，2015；徐淑芬，2015；鄭文淵，2014；張伯瑲，2012），而部份研究指出學校效能與學校組織文化具相互影響之關係（楊文堯，2016；邱侶文，2015；徐淑

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

芬，2015；鄭文淵，2014；張伯瑲，2012；沈秀春，2011）。但是，卻少有研究同時探討學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能關係之文獻，故本研究將進一步探討三者間之關係。

第二節　教師組織公民行為之理論與研究

壹、教師組織公民行為之基本理念

一、組織公民行為的理論基礎

Bateman 和 Organ（1983）是首先提出組織公民行為概念的學者，指出公民行為的概念基礎主要是源自於社會交換理論 (social exchange theory)和個體的正面情感(positive affective)。而後隨著研究結果的累積，有些學者提出不同的觀點，例如 Robinson 和 Morrison（1995）提出心理契約觀點 (psychological contract)，Adams（1965）提出公平理論。組織公民行為的理論基礎因學者的建構而逐漸趨於完整，這些理論均有助於本研究對組織公民行為理論的理解與應用，茲將組織公民行為的理論基礎敘述如下：

（一）社會交換理論 (social exchange theory)

Blau（1964）指出許多學者認為同事在工作上的關係可以分為兩大類：經濟交換 (economic exchange)和社會交換 (social exchange)。其中，經濟交換一般都屬短期、條件交換，通常涉及具體的金錢交換；至於社會交換，其關係往往是長期的，通常涉及無形的、象徵性或社會情感資源，例如：認可或自尊。相對於經濟交換關係，社會交換關係的人在經營與同事或事物的關係上具較強烈的認同感。意即，社會交換的關係較可能會為了夥伴的利益而作出犧牲。至此，在工作場所公正的社會交換關係之意義已然確立。

Organ（1990）表示，經濟交換較具有結構規範性質，參與的各方（像是獨立個體和組織）同意在特定行為規範和時間區段中的一個特定的交換條件。各方的義務是有限的且不單純依賴信任，因為條款是由第三方執行。除此之外，經濟交換的本質往往只侷限於客觀的或客觀的價值獨立於各方交換身份外的商

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

品；社會交換，相較之下，涉及的性質、價值、各方收益、各種限制如時間來說充滿著無明文規定的義務。

依照社會交換理論的觀點，社會交換不強調立即回饋，且員工和組織之間的交換關係奠基於信任之上。因此，當員工感知自己和組織的關係是社會交換而非經濟交換時，能表現出更多從事組織公民行為的意願，因為成員相信對組織的付出會得到相對應的回饋，這種存在於員工與組織間的超越工作義務的心理認同便是社會交換關係在組織公民行為上優於經濟交換關係的原因。

（二）心理契約觀點 (psychological contract)

Morrison & Robinson（1997）指出，心理契約存在於員工抱持個人與組織間彼此有互惠義務之信念，與一般具體以文字訂立的標準化契約不同。若當員工認為組織數次未能履行義務，違反心理契約時即可能產生心理狀態的衝突，例如會引起員工的憤怒及覺得被背叛的心理感受，從而減低對組織的付出。

Robinson（1995）心理契約是建立於成員與雇主間相互的期望之上，心理契約定義了每個角色預期的行為模式。雇主被期望公正的對待員工、提供合理的工作條件、明確的告知需完成之工作，並且對於員工的表現給予適當的回饋；而員工則被期望能有良好的工作態度、遵從雇主的指示及對組織展現忠誠。

（三）公平理論 (organizational justice)

Adams 於 1965 年首先提出公平理論 (equity theory)，根據其觀點，公平是激勵的動力，公平的感受則是透過比較而得，成員會將自己投入-結果比例與他人的投入-結果比例相比較，而衡量感受所涉及的因素主要包括：投入、成果或報酬、比較或參照之對象（謝文全，2007；張瑛儒，2009）。若與他人比較之後確有不同，成員認為不平等的比重分配出現時，參與交換的成員會面臨不公平或權利受到剝奪的感受，尤其是經歷被剝奪的一方，其願意付出的比例較小；反之，成員若感受到公平的對待，對於工作以及組織將會抱持正面的態度

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

(Adams，1965)。因此，當學校教師知覺到組織中是公平的，基於回報心理，即可能會做出超乎角色要求的行為報答組織；然而，若當教師知覺不公平時，在不影響個人考績及為了減緩心中的不公平知覺的原則下，會以減少組織公民行為的表現來回應不公平（郭維哲、方聰安，2006）。所以，當成員越能知覺組織公平，越能使其發揮組織公民行為。

二、教師組織公民行為的定義

組織公民行為注重組織中成員的自發性利他行為，Katz（1964）在《組織行為的動機基礎》(The Motivational Basis of Organizational Behavior)一文從角色理論出發，提出角色外行為(extra-role behavior)概念，強調自發性、尊重體制、創新、自我訓練、合作以及良好態度的行為。隨後，Katz 與 Kahn（1978）之研究提出組織欲發揮績效，成員對於組織必須表現出之行為可分為下列三種層面：1.維持行為：組織成員進入組織且願意在組織中工作；2.順從行為：組織成員能依照組織規範履行其角色完成份內工作；3.主動行為：組織成員展現超越份內指派的行為，且自動自發的為組織實現目標。其中，第三種行為層面之展現就是後來學者所謂之組織公民行為 (organizational citizenship behavior, OCB)。

Organ 於 1988 年著作之專書《組織公民行為：好士兵症候群》(Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome）中正式提出組織公民行為的概念，並將其定義為組織正式制度未直接獎酬，且未在組織成員的角色要求與工作說明書中呈現之行為，「組織公民行為」一詞，並為後續研究者所沿用（許道然，2001）。此種是指組織中的個人不計較酬賞與契約關係，在正式工作要求之外自發性的表現出超越角色本分外的利他行為，成員能盡職、樂於為組織奉獻，能有益於提升組織整體運作效能，係一種正向的社會性組織行為 (Bateman & Organ, 1983)。Robinson 與 Morrison（1995）研究發現，組織公民行為是超越員工與雇主契約協議之所有行為。學校教師在非基本工作要求的條件下，所表現的積極、正面、主動、盡職、利他等行為。此類行為非但有益於特殊他人，更有助於學校

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

效能與效率之提升（黃柏勳，2004）。Piccolo 與 Colquitt（2006）則認為組織公民行為是成員為成就團體目的，在沒有獎勵回饋的情形下投入工作，做出有助於組織價值與目標的行為表現。亦即組織中成員行為以非正式的角色義務為基礎，也不受契約的獎懲賞罰規準限制，以超越組織職責要求的正向力量，做出增進組織正向發展的奉獻。張博楷、蕭佳純（2013）將組織公民行為定義為:教師能主動關心與幫助同事，並願意付出額外心力從事超越職責要求及有益學校的自發性行為，此種行為不受學校獎酬制度所規範，卻有助於學校效能之提升。蕭文智（2015）認為組織公民行為是成員主動展現的自發行為，而並非在組織中的扮演角色或是工作規範有所規定，亦即沒有受到工作契約或報酬制度所約束產生的，且這些行為對於組織績效是極其有利的。

綜上所述，本研究認為組織公民行為是指組織成員願意合作之態度，在超越組織角色份內指派的義務上，展現一種自發性的正向能量，進而產生利組織之行為，是成員自主性、奉獻、合作的行為表現，此行為不為正式酬賞系統所拘束，純粹屬於成員出於自願、非職責要求的表現，並助益於他人，同時對於組織會產生正面的貢獻及效能的提升。而教師組織公民行為意指在法定職責外不受正式契約規範，屬於教師自動自發超越正式規章規範表現出盡職、利他、奉獻、創新，並有助於同事間、學生或組織整體運作的一種正向行為，利於提升教學品質與學校績效，為學校的效能帶來正向、積極提昇的結果。

本研究對教師組織公民行為的探討採用許聰顯（2014）之看法，包含三構面，分別為「利他人行為」、「利組織行為」、「工作投入與奉獻」等三個構面進行探討，其內涵分別說明如下：

1.利他人行為(OCBs directed to individuals, OCBI)：教師能夠與他人溝通協調,對其他成員有直接的幫助,促進學校成員的團結合作,進而能間接對學校效能有貢獻的行為。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

2.利組織行為(OCBs directed to the organization, OCBO)：教師能夠認同學校、主動關心校務發展,從事對學校有益的行為。

3.工作投入與奉獻(job-task citizenship performance)：教師對教育工作充滿熱忱,積極與專業地投入,並願意為學校犧牲奉獻的行為。

三、教師組織公民行為的重要性

組織公民行為是組織成員對組織所產生之效果及帶來之影響，相同的，教師組織公民行為對學校文化、績效與整體運作亦具重要的影響力。因此，本研究透過文獻探討提出組織公民行為對組織的重要性，列舉要點如下：

（一）組織公民行為有助於組織效能提升，用在學校場所可提升行政與教育成效：根據過去針對組織公民行為顯示之研究結果來分析，組織公民行為對於組織效能的提升具有相當程度之效益 (Organ，1988)。Koys 於 2001 年著作之期刊〈The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study〉中表示，組織公民行為與組織效能增進有重要關聯；研究結果指出第一年成員的組織公民行為可有效對第二年組織的收益進行預測。由此可知，組織公民行為雖是超越組織正式角色規範的行為，屬於非義務性的工作，但對於組織整體之效能助益良多。

（二）組織公民行為可形成組織成員間的合作氛圍，強化組織凝聚力：Podsakoff、Ahearne 和 MacKenzie（1997）的研究發現，經驗豐富的成員能協助經驗不足的成員解決問題、更有效率的工作，以提升經驗不足成員的表現；組織成員間越能相互幫助解決工作上的問題，上司可以花較多心力投入其他生產活動；高助人行為會增加組織凝聚力，使組織成為具吸引力的工作場所，減少自願離職，從而提高組織之績效。組織公民行為有助於成員間的合作與溝通，若組織中能表現出許多公民行為，則組織將凝聚一股合作、團結的文化價值，促進利他行為之產生。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

（三）組織公民行為可使成員出於自願且無涉酬賞之因素影響，並增強組織對環境變遷的適應力：

組織公民行為是員工用以支持組織利益的行為，其對組織而言是有益的，即使員工可能不會直接從此處獲益，但因組織公民行為非工作的核心的要素與義務，所以管理者很難以直接的獎賞引發組織公民行為的產生；反之，亦很難因不具組織公民行為而據此給予懲罰，因為組織公民行為係發自內心且非強制性的 (Moorman & Blakely，1995)。Robbins（2001）亦指出，組織公民行為是員工在正式工作要求之外，所從事的自願的、無條件的行為。

Organ（1988）認為組織公民行為整體而言在組織中具備非常重要的功能，使組織更有效且彈性的進行人員配置與資源的分配，增強應變之能力，利於組織整體運作。組織中藉由有經驗的成員自發性的表現組織公民行為中的利他行為，教導新進成員關於工作經驗和方法，不僅節省訓練成本，還能使成員間自然形成彼此合作互助與和樂的氣氛。

貳、教師組織公民行為之測量構面

組織公民行為之概念自被提出後，經眾多學者投入相關之研究，對其所涵蓋的構面與內容以及針對組織公民行為特徵構面的區分，隨時間演進而有不同之詮釋。Bateman與Organ在1983年提出公民行為時，係將其視為一個整體，尚未細分構面，同年Smith、Organ與Near提出雙構面區分方式，到1988年Organ更擴展了之前組織公民行為的種類，提出五個層面：利他精神、認真盡職、運動家精神、禮貌周到和公民道德，一直廣為後續學者採用（鄭筱錡，2009）。除Organ外，尚有其他學者提出不同角度之見解，到林淑姬1992年的六構面區分方式,可以發現國內外學者專家雖因研究需求的不同，將組織公民行為特徵區分成不同的構面，卻不影響其內涵及核心精神（陳慧穎，2007）。以下茲依組織公民行為特徵構面的區分方式分類整理如表2-3：

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-3

組織公民行為構面整理表

學者	年代	組織公民行為構面
Bateman 與 Organ	1983	統稱為組織公民行為（OCB）
Smith, Near 與 Organ	1983	1.利他行為:主動協助他人、自願負責
		2.一般順從行為:能廣泛配合組織要求
Organ	1988	1.利他行為：自動自發給予其他成員協助
		2.謙恭有禮：事先知會其他成員以減輕損害
		3.運動家精神：不抱怨、正向面對壓力及挫折
		4.勤勉審慎：自發性超越組織對工作之要求
		5.公民道德：為組織付出、貢獻、提出建設性方案
Williams 與 Anderson	1991	1.朝向組織的公民行為(OCBO)：考量組織利益
		2.朝向個人的公民行為(OCBI)：有利他人行為
Graham	1991	1.服從：尊重既有體制並遵守規章行為
		2.忠誠：認同、保護組織並願意額外奉獻心力
		3.參與：樂於參與組織活動並鼓勵成員相互交流
林淑姬	1992	1.認同組織：成員維護組織形象、積極參與活動
		2.協助同事：樂於協助同事並主動協調溝通
		3.敬業守法：態度認真、表現良好、遵守組織規定
		4.自我充實：主動充實自我以提昇工作品質
		5.不生事爭利:不為謀個人利益而破壞組織和諧
		6.公私分明:不利用工作時間及資源處理私務
鄭伯壎	1995	1.利他行為：對組織相關工作給予其他成員幫助
		2.良心行為：某些角色行為上主動超越組織要求
Farh、Earley 與 Lin	1997	特別針對華人特性發展出的五個構面：
		1. 認同公司：維護組織形象、提出建設性方案
		2. 協助同事：協助同事處理工作上問題
		3. 勤勉審慎：自願超越組織要求、遵守規定
		4.人際和諧（interpersonal harmony）：不謀取私利、不做破壞組織和諧之行為
		5. 保護公司資源（protecting company resources）：不利用上班時間或資源處理私務
Bogler和Somech	2002	1.對學生之組織公民行為
		2.對團隊之組織公民行為
		3.對組織整體之組織公民行為

（續下頁）

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-3（續）

學者	年代	組織公民行為構面
Tjosvold、Hui、Ding和Hu	2003	1.利他行為（altruism）：幫成員解決組織相關問題 2.認真盡責（conscientiousness）：遵循組織規範 3.殷勤有禮（courtesy）：避免工作發生問題之行為
邱麗蓉	2003	1.不謀己私利:不謀取私利、不利用資源處理私事 2.協助同事:自發性協助同事處理工作上問題 3.認同學校:成員維護學校形象、能提出建設性方案 4.工作盡職:成員自願遵守組織規定為學校付出
黃柏勳	2004	1.主動助人：主動協助成員，給予適當協助 2.敬業守法：克盡職守、扮演正向角色 3.尊重體制：決策前事先知會相關單位防範問題 4.自我要求：自我要求高、預先規劃工作充實自己 5.重視學校效益：關切學校、態度積極、犧牲奉獻
周怡君	2006	1.主動助人：主動協助成員，給予適當協助 2.敬業守法：克盡職守、扮演正向角色 3.尊重體制：決策前事先知會相關單位防範問題 4.自我要求：自我要求高、預先規劃工作充實自己 5.重視學校效益：關切學校、態度積極、犧牲奉獻
陳慧穎	2007	1.認同組織：維護形象、積極參與並能提出建設性方案 2.主動助人：自動自發給予組織成員適當之幫助 3.自我要求：充實自我，以期表現超過組織要求
許聰顯	2014	1.利他人行為（OCBI）：能與他人溝通協調促進合作 2.利組織行為（OCBO）：對組織認同且能主動關心，從事對組織有益行為 3.工作投入與奉獻（job-task citizenship performance）：積極投入工作，並願意為組織犧牲奉獻之行為
胡士雄	2015	1.利他人行為：係指教師對特定個體有直接幫助，而能間接對組織有貢獻的組之公民行為 2.利組織行為：教師對學校有益的組織公民行為 3.工作投入與奉獻：係指學校教師對工作本身的熱忱與額外投入

資料來源：改自張雅婷（2013）。**國民中學教師心理擁有感、教師工作滿意度對教師組織公民行為影響之研究**（未出版之碩士論文）。國立政治大學教育行政與政策研究所，臺北市。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

總的來說，自組織公民行為研究發展至今，許多學者對其構面的分類提出不同的意見，從 Bateman 和 Organ 在 1983 年所提出的單構面區分方式，到 Smith、Near 與 Organ（1983）突破透過單一構念進行相關研究，以雙構面的開起組織公民行為多種構面樣貌之發展。Tjosvold、Hui、Ding 和 Hu（2003）針對企業組織價值觀提出不同組織公民行為構面如：利他行為 (altruism)、認真盡責 (conscientiousness)及殷勤有禮 (courtesy)。部份研究者針對教育情境修改構面內涵，提出教師組織公民行為的構面，如邱麗蓉（2003）參考 Podsakoff 等人（2000）的組織公民行為內涵，將原先 Podsakoff 分類的七個構面，改為較符合學校組織的四個構面：不謀己私利、協助同事、認同學校、工作盡職，以適用於學校情境之研究；許聰顯（2014）參考 Coleman、Borman（2000）的研究，並將教師組織公民行為分成利他人行為、利組織行為與對工作投入與奉獻等三構面的行為。

綜合上述組織公民行為的行為特徵及內涵，本研究採用許聰顯（2014）的構面進行後續研究，將教師組織公民行為分為「利他人行為」、「利組織行為」、「工作投入與奉獻」。各構面之內容分述如下：

一、利他人行為：係指教師能夠與他人溝通協調，並給予成員直接的幫助，促進成員間團結合作氛圍，進而能對學校效能有所貢獻之行為。

二、利組織行為：係教師能夠對學校認同並主動關心學校之發展，從事對學校有益之行為

三、工作投入與奉獻：教師對工作滿懷熱忱，能用積極態度與專業投入工作，並願意為學校犧牲奉獻之行為。

參、教師組織公民行為之相關研究

關於組織公民行為之研究數量眾多，大多將公營、私人企業或產業部門作為研究對象及其相關之研究，近年來教育趨向市場化，為提升學校運作整體績效，組織公民行為越顯重要，本研究針對國內有關教師組織公民行為的相關研

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

究，依研究者、研究主題、研究對象及研究結果，彙整如表 2-4：

表 2-4

教師組織公民行為相關研究整理表

研究者（年代）	研究主題	研究對象	研究結果
胡士雄（2015）	越南胡志明市高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為關係之研究	越南胡志明市公立高級中學教師	1.越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的現況大致良好。 2.教師對教師組織公民行為的知覺，會因學校所在地、學校規模與校長於本校服務年資之不同而有顯著差異。 3.校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間兩兩具有正向相關。 4.校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為三者之間具有顯著影響關係。 5.校長分布式領導可透過教師知覺組織支持的部份中介效果，間接影響教師組織公民行為。 6.校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的結構方程模式適配度良好。
李淑滿（2014）	校長僕人領導對國小教師組織公民行為之影響-以工作敬業為中介變項	屏東縣公立國小教師	1.女性、專任教師之屏東縣國小教師具有顯著較低的組織公民行為知覺。 2.屏東縣國小教師之校長僕人領導、教師工作敬業與組織公民行為各變項間皆呈顯著正相關。 3.屏東縣國小教師之校長僕人領導、教師工作敬業對教師組織公民行為均具有預測力，其中以對「勤勉盡責」之預測力達 30.1%為最高。 4.屏東縣國小教師之工作敬業的「專注」在校長僕人領導與教師組織公民行為的關係具有最大的部份中介效果，其中介強度達 35.2%。
丁雍哲（2014）	高雄市國民小學校長道德領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究	高雄市國民小學教師	1.國民小學教師組織公民行為屬中高程度，其中以敬業守法最高，利他助人最低。 2.高學歷、兼任組長或主任與學校規模 13-24 班的國小教師對教師組織公民行為部份層面有較高的知覺。 3.國民小學校長道德領導愈佳，則教師組織公民行為就愈好。 4.國民小學教師組織公民行為愈好，則學校效能就愈高。 5.校長道德領導與教師組織公民行為對學校效能有整體關聯；其中公正無私、批判求進、認同組織、利他助人與不生事爭利的表現愈佳，則行政運作績效、學生學習表現與社區參與支持就愈佳。 6.國民小學校長道德領導與教師組織公民行為對學校效能有顯著預測力，其中以認同組織最能預測學校效能。

（續下頁）

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-4（續）

研究者（年代）	研究主題	研究對象	研究結果
黃雅楓（2013）	教師領導與教師組織公民行為關係之研究-以臺北市國中小初任校長學校為例	101 學年度臺北市國民中小學 28 所初任校長學校教師	1.臺北市初任校長學校之教師領導與教師組織公民行為屬良好程度。 2.初任校長學校之教師組織公民行為會因其背景變項不同（現任職務、服務年資及學校規模）而有顯著差異。 3.初任校長學校之教師領導能對教師組織公民行為有正向預測力，其中尤以「團隊合作」最有預測力。
洪碩伶（2012）	臺北市國民小學校長知識領導與教師組織公民行為關係之研究	臺北市國民小學教師	1.臺北市國民小學教師組織公民行為現況屬「良好」程度，且較偏向「敬業守法」。 2.職務為兼任行政之教師於整體教師組織公民行為之知覺優於職務為科任（未兼任行政）與級任（未兼任行政）之教師。 3.不同性別、年齡、學歷、年資之教師及不同學校規模、學校歷史之臺北市國民小學教師組織公民行為知覺無差異存在。 4.臺北市國民小學校長知識領導與教師組織公民行為具有顯著正相關。 5.臺北市國民小學校長知識領導能高度預測整體教師組織公民行為及教師組織公民行為之「尊重體制」、「認同組織」之層面。 6.臺北市國民小學校長知識領導能中度預測學校教師組織公民行為之「主動助人」、「敬業守法」及「自我要求」層面。
謝豐宇（2012）	國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與教師教學效能關係之研究	臺中市公立國民中學教師	1.國民中學教師所表現的教師組織公民行為屬高度程度。 2.國民中學不同年齡、職務與服務年資的教師知覺教師組織公民行為有顯著差異。 3.國民中學校長服務領導與教師組織公民行為有顯著正相關。 4.教師組織公民行為與教師教學效能有顯著正相關。 5.校長服務領導與教師組織公民行為對教師教學效能有顯著預測力。
陳麗君（2012）	桃竹苗四縣市國民小學校長正向領導與教師組織公民行為關係之研究	桃竹苗四縣市公立國民小學教育人員	1.桃竹苗四縣市國民小學教育人員於教師組織公民行為呈現中高度知覺，以「敬業奉獻行為」層面最高，「重視學校行為」層面最低。 2.年齡愈長、最高學歷為碩士以上、服務年資 21 年以上、擔任校長及主任、新竹市、12 班以下學校規模之教育人員在教師組織公民行為知覺程度較高。 3.桃竹苗四縣市國民小學校長正向領導與教師組織公民行為之間具有顯著正相關，以「正向溝通」、「正向關係」及「正向意義」對「重視學校行為」最具有影響力。 4.桃竹苗四縣市國民小學校長正向領導以「正向意義」及「正向溝通」對教師組織公民行為的預測力最高，「正向關係」次之。

（續下頁）

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-4（續）

研究者（年代）	研究主題	研究對象	研究結果
許毓真（2012）	國中兼任行政教師組織公民行為與工作壓力、角色衝突關聯性之研究-以高雄市為例	高雄市立國民中學兼任行政教師	1.國中兼任行政教師的組織公民行為表現屬高程度，其中以「敬業守法」4.28 分最為顯著，「認同組織」3.89 分較不明顯。 2.國中兼任行政教師的組織公民行為與工作壓力有負向影響。 3.國中兼任行政教師的組織公民行為與角色衝突有負向影響。
陳怡涓（2011）	臺中市國民中學組織溝通與教師組織公民行為關係之研究	臺中市 21 所國民中學之正式教師	1.臺中市國民中學組織溝通與教師組織公民行為各構面與整體面顯著高於理論平均值，顯示教師知覺組織溝通與表現組織公民行為具有中上程度的水準。 2.女性、40 歲以上、碩士（含）以上學歷、有婚姻、有子女、服務年資 6 年以上、擔任行政職位、國文、自然、健體、藝文以及綜合領域、學校規模 25-60 班的教師，其組織公民行為表現顯著較佳；而學校歷史以及校長在校服務年資的差異並不影響教師組織公民行為的表現。 3.教師個人背景變項中，性別對教師組織公民行為「利他助人」構面具有顯著預測力；工作職位對「利他助人」、「尊重體制」構面與整體面具有顯著預測力；控制個人背景變項後，學校環境變項對「尊重體制」構面具有顯著預測力；在控制個人背景變項與學校環境變項後，組織溝通對教師組織公民行為仍具有顯著預測力。
宋承浩（2016）	新北市國民小學校長道德領導、教師組織公民行為與教師教學效能關係之研究	新北市國民小學教師	1.新北市國民小學教師具備高程度的教師組織公民行為，各層面中以「利他人行為」之表現程度為最高，「利組織行為」之表現程度最低。 2.新北市國民小學教師，因其服務年資之不同，而知覺到不同程度的教師組織公民行為。以服務年資在 5 年以下之教師知覺程度較高。 3.新北市國民小學校長道德領導、教師組織公民行為對教師教學效能具有預測作用，以「教師組織公民行為」預測力最佳。

資料來源：研究者自行整理。

由上述相關研究可知，近年來教師組織公民行為研究之學者多數聚焦於教師組織公民行為與校長領導風格之關係（宋承浩，2016；胡士雄，2015；丁雍哲，2014；李淑滿，2014，洪碩伶，2012；陳麗君，2012；謝豐宇，2012），且教師組織公民行為對於組織效能也具有相當程度的影響（丁雍哲，2014）。此外，教師組織公民行為對於教師教學效能亦具有顯著預測力（宋承浩，2016；謝豐宇，

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

2012）。但是，卻少有研究同時探討學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能關係之文獻，故本研究將進一步探討三者間之關係。

第三節　學校組織效能之理論與研究

壹、學校組織效能之基本理念

一、組織效能的定義

學校是一個非營利性的組織，其目標不如一般營利組織來得具體而明確，而在組織運作的效能方面，更需顧及學校全體師生與學校組織整體，是以要具體測量學校的目標是否達成，益顯困難（黃火炎，2010；郭梨玉，2012）。因此，在探討學校效能前，應先釐清效能代表的意義，「效能」(effectiveness)與「效率」(efficiency)，由於文字的上十分相似，因此容易造成意義上的混淆，其實兩者是不同的兩個概念。所謂「效能」係指實際產出達成預定目標之程度，意即運用資源以後所產生的結果，若達成目標的程度越高即代表越具較高之效能；而「效率」則係指輸出和輸入之比值，重視資源的有效運用（吳清山，1992；蔡培林，1993）。在教育上，效率強調的是學生學習成果（輸出）與教育成本（輸入）之間的相關情形；效能則是教育目標達成的程度。張潤書（1998）將組織效能定義為：達成組織目標的程度，是資源運用後產生的成果。侯世昌（2002）認為效能是成果和目標間的關係，具有團體性傾向，強調目標的達成。陳鐘金（2002）認為組織效能指組織能否有效運用資源，重視成員個人需求及組織目標，在組織上下有好的績效表現，進而滿足組織成員需求，最終達到組織目標。以上對組織效能的定義皆關注於目標達成的層面。

吳清基（1992）認為效率和效能是一體的兩面。前者強調分配組織內人力、物力、財力及時間，重視組織資源運用的投入產出比，是個人目的取向；後者關注組織資源運用所達成目標的程度，重視實際產出與期望產出的差距，是組織取向。張慶勳（1995）認為組織效能可分為十點加以描述：1.強調組織目標的達成。2.強調資源運用的結果。3.考慮輸入-運作過程-產出的循環。4.強調做對的事。5.

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

強調領導策略的運用。6.兼顧組織內外在環境的要求與標準。7.尋求解決問題的最佳方案。8.重視對有限資源作最佳利用。9.重追求利潤。10.講求績效。

近年來與組織效能的兩篇研究中，姜明華（2011）認為組織效能指組織達成目標的歷程及程度，包括領導者領導方式、行政決策以及在外部支持下，賦予成員行政決策與工作自主的能力，建立成員間良好的合作關係，關心成員工作滿意度提昇，進而增進成員良好的工作表現，使組織整體品質提升與永續發展。王兩全（2012）認為組織效能指組織為達其設立目的，而實際執行之表現，包括組織目標的規劃設定與達成，生產力及效率、組織能保持與環境間良好的互動、組織資源的獲得及外部支持、組織成員需求的滿足具士氣與凝聚力、組織能維持穩定正常營運、以及對外部環境的調適之程度。由上可知近年來的組織效能研究除了關注領導與目標等構面，也關注組織發展的實際行動。

二、學校組織效能的定義

在學校組織效能的探討中，Levine &Lezotte（1990）將學校組織效能定義為：學校重視產出的學校氣氛與文化、學生能否獲得重要學習技巧、適當的關注學生進步程度、以實用取向發展教職員能力、領導者傑出的領導力、鼓勵家長積極參與、有效安排與實施教學、對學生高度的期望與要求等各方面都能達成目標。Panigrahi（2014）指出學校組織效能為學生課堂表現、對課堂之評價與回饋及學習動機等能夠創造出更好學習氣氛並提升學習動能的學校發展。

對於國內學者對學校組織效能的看法，張慶勳（1995）認為學校組織效能是學校領導者運用策略，從外在環境中獲取必要資源，並統整學校組織靜態、生態、動態、心態的層面，經過學校組織的運作，以達成學校目標與教職員個人需求並能增進學校組織的發展。鄭彩鳳（1996）將學校組織效能歸納成四個觀點：1.靜態觀點：指組織目標達成的程度。2.動態觀點：指組織在環境中得到有利的談判地位，並藉由有利地位獲得必要資源的過程。3.心態觀點：指滿足組織成員或參與者需求利益的程度。4.生態觀點：指組織是一開放系統，其目標導向會隨著時

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

間、不同組織成員的改變而有不同。吳清山（1998）指出學校組織效能係一所學校在各方面均有良好的績效，它包含學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值，以及教職員發展等，能夠達成學校所預定的目標。因此學校組織效能具有下列特徵：1.強勢的行政領導；2.學校氣氛和諧與良好的學校文化；3.重視學生基本能力；4.對學生有高度的期望；5.教師有效的教學；6.督導學生進步；7.教職員的進修與發展；8.舒適安全的校園環境；9.社區、家長的支持和參與。汪詢（2007）認為學校若能積極運作而在行政服務上有良好的績效，教師們具高品質的教學專業表現，學生們能有高度的成就表現，社區及家長們能認同支持且感到滿意，即為有效能的學校。傅如瑛（2009）認為學校組織效能即是學校各方面的表現能達成預定目標的程度，大致可分別就校長的領導、教師的教學、學校的文化、組織的氣氛、學生的表現、社區的互動、成員的發展等層面來加以衡量。陳維寧（2012）認為學校組織效能為學校整合相關的資源，經由師生努力合作在各方面都有很好的績效，包括行政支援教學，使校務運作順暢，輔助教師專業成長，使其強化專業能力並達成工作滿足，學生學習多元發展並注重行為的養成，進而提供家長與社區間良好的互動平臺，以達成學校遠景與目標。陳昱宣（2013）認為學校組織效能為學校各個成員皆能建立共識，團結合作，戮力奉獻，使學校能達到教育目標，在各方面獲致良好績效。涂富焜（2013）認為學校組織效能為學校領導者能發揮其影響力，有效整合與運用各項資源，兼顧學校內外成員需求與團體任務，且在行政績效、教師教學、學生表現、環境規劃及社區認同等各方面，具有良好的成效，進而達成學校教育的目標。謝傳崇、陳愛玲（2015）認為學校效能具多層面內涵，其中包含六個層面：1.校長領導與溝通。2.師資與課程安排。3.環境規劃及設備。4.與社區及家長的關係。5.教師進修與成長。6.學生學習表現。張媛甯、阮東明（2015）將學校效能定義為學校能達成教育目標與滿足學校組織需求的程度，其內容包含行政溝通協調、學校組織氣氛、教師工作滿意度、校園環境規劃、課程與教學發展、教師專業發展、教師

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

教學品質、學生學習成果、師生互動及社區家長參與等各方面的表現成效，並將其統整為「環境規劃」、「行政管理」、「教學品質」、「學習表現」與「社區支持」五層面。楊慶麟、蔡素惠（2016）認為學校效能係指一所學校在各方面均有良好的績效。亦即學校領導者依據學校本身的客觀條件，透過計劃、執行、考核之歷程，在行政管理績效、學校環境設備、教師工作滿意、教師教學效能、學生學習表現、社區家長支持上，達到良好績效的程度。

綜上所述，本研究認為學校組織效能係指學校能因應內外在環境的限制，並能統整組織中不同層面及有效整合運用內外在資源，來達成預訂的目標、注重成員的支持與分享並滿足成員需求、獲得社區家長及相關團體的支持、提供成員認同與承諾，使組織能永續發展。

本研究採用陳奕翔（2012）之看法，將組織效能之內容分為目標導向、關係導向、雙贏導向、承諾導向等四層面，其各層面之內涵分別說明如下：

（一）目標導向：目標導向係指學校須釐清思慮與注意細節的分析，以發展清楚目標的學校組織，反應出組織層級與目標，並瞭解本身的責任與角色。

（二）關係導向：關係導向係指學校注重成員的支持與分享的感覺，並培養專注傾聽的能力，進而達成學校組織共同目標。

（三）雙贏導向：雙贏導向係指學校須能促進成員與團體之間，可以彼此合作與協商，藉以增進組織生存的運作歷程，以達成學校組織的共同目標。

（四）承諾導向：承諾導向係指學校重視成員互動共創的價值觀與信念，提供成員認同與承諾，使得學校組織成為適應環境的有機體，俾利完成特定目標。

三、學校組織效能的內涵

學校是個具有服務性、維持性與規範性之複雜組織（謝文全，1997），因此，學校效能與一般企業的效能相較之下更為抽象，但一所有效能的學校，勢必與表現普通的學校，有其獨特的特徵。茲將學者對於學校效能特徵的看法，

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

分述如下。

Weber（1971）研究洛杉磯、堪薩斯及紐約地區四所公認成功的小學發現，同樣社經地位背景的學生在部份學校中的表現比在其他學校好，代表這些學校比其他學校具有效能。而通過對學校效能的研究，指出有效能的學校具五項特質：強勢的行政領導、對學生高度期望、良好的學校氣氛、重視基本閱讀技巧及時常評估學習表現。Purkey 與 Smith（1983）指出，學校效能由多元因素構成，其包含校長領導、學校氣氛、課程與教學、學校文化與價值等特徵。張慶勳（1995）認為，學校領導者運用領導策略及各種有效途徑、具備獲取外部環境與資源能力、有效統整組織、達成學校目標、滿足學校成員需求等，是有效能學校的必備因素。

以下學者則以條列方式列出學校效能所應具有的特徵。Levine 與 Lezotthe（1990）在「特別的有效能學校」(Unusually Effective Schools)書中進行有效能學校研究之探討與分析，指出有效能學校之特徵有八項：（一）具生產力的學校氣氛與文化。（二）使學生掌握核心學習技能。（三）適當監督學生學習進度。（四）實踐導向的學校教職員發展機制。（五）傑出的領導。（六）顯著的家長參與。（七）有效的教學安排與實施。（八）對學生的高度要求與期望。吳清山（1992）認為學校效能具有下列特徵：（一）強勢的行政領導。（二）和諧的學校氣氛和良好的學校文化。（三）重視學生基本能力的習得。（四）對學生有高度的期望。（五）教師有效的教學。（六）經常督視學生的進步。（七）教職員的進修與發展。（八）妥善的學校環境。（九）社區、家長的參與和支持。林月盛（1995）歸納學者的看法，認為有效能學校的特徵為：（一）學生在學習成就上之表現。（二）對學生的照顧。（三）家長及社區的支持。（四）有效的行政領導。（五）良好的學校環境及設備。（六）成員團隊精神等。張德銳（1995）認為有效能的學校必須具備八項特徵：（一）重視學校環境的維護。（二）教師有效控制教室紀律。（三）教師及行政人員能體認學生學習的重要性。（四）學生

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

的學習成就和教師的教學成就普遍受肯定。（五）老師和行政人員均享有高度自主性。（六）創造並維持和諧學校氣氛。（七）提供學生自治、參與校務及服務的機會。（八）鼓勵家長參與校務。侯世昌（2002）指出好的學校效能具有以下特徵：（一）行政層面：1.完善的組織與計畫。2.明確的目標。3.良好的氣氛和學校文化。4.合宜的校園規劃。5.強勢的領導。6.良好的公共關係。7.民主的決策。（二）教師層面：1.師資水準優良，教師流動率低。2.教師研究進修風氣盛行。3.教師對學生有高度期望。（三）學生及家長層面：1.學生的表現優異。2.家長支持並積極參與。葉子超（2005）歸納有效能學校的特徵：（一）優質之行政服務品質。（二）卓越之行政領導績效。（三）良好之教師專業知能學養。（四）優秀之教學品質。（五）學生優異之表現和成就。（六）上級全力之指導和支援。（七）社區及家長大力之支持。（八）完善的環境、建築和設備。（九）和諧之學校組織氣氛。（十）不斷地評鑑及研發的校風。

貳、學校組織效能之測量構面

學校組織效能是一個多層面的概念，各學者抱持不同觀點，因此提出之構面關注的面向不同，因此學校效能評量構面分類方式亦不盡相同，以下茲依多位國內外學者對於學校效能評量構面的觀點，作為編擬研究工具與資料分析的參考，並整理如表 2-5。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-5

學校組織效能構面整理表

學者	年代	學校組織文化構面
Lopez	1987	1.安全而有秩序的環境。 2.明確的學校任務。 3.教學領導。 4.高度的期望。 5.學習機會與學生的學習時間。 6.經常監督學生的進步。 7.學校與學生家長的關係。
Günal, Yurdagül; Demirtasli, Nükhet	2016	1.教學領導。 2.教師與家長間積極正向的關係。 3.安全而有秩序的環境。 4.每位學生都有充分的學習機會。 5.監督學生的學業。 6.對學生具高度期望。
吳清山	1989	1.學校環境規劃。 2.教師教學品質和方法。 3.學生紀律表現。 4.學校行政溝通與協調。 5.學生的學業表現和期望。 6.教師工作滿足。 7.學校課程安排。 8.學校家長彼此關係。 9.師生關係。 10.校長領導能力。
李皓光	1995	1.學校發展文化、計畫、政策、目標等。 2.物資、閱讀、教學設備及資源等。 3.學校環境、場所及校園整潔等。 4.校長領導、教學領導及共同參與決策。 5.行政管理、獎懲、評鑑、組織及溝通等。 6.同事間關係、氣氛及教職員滿意情形。 7.課程內容、教學方法及師生關係等。 8.學生學習、期望、及成長發展等。 9.家長及社區參與、支持與互動等。

（續下頁）

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-5（續）

學者	年代	學校組織文化構面
吳勁甫	2003	1.人群關係模式。 2.開放系統模式。 3.理性目標模式。 4.內部過程模式。
陳奕翔	2012	1.目標導向。 2.關係導向。 3.雙贏導向。 4.承諾導向。
劉勝榮	2014	1.學校環境規劃。 2.學校行政運作。 3.教師素質表現。 4.教師工作滿足。 5.學生表現。 6.家長和學校間關係。

資料來源：研究者自行整理。

總的來說，可以發現國內外研究者因研究取向和關注焦點的不同，所發展之學校效能評量構面也相當多元化，但仍有共通之處，且各構面間應可加以整合，以下是大部份學者均提到的構面，如：學校目標、校長與教師間之關係、學校與家長及社區間相互支持與合作、組織成員的承諾、學生學業表現等。本研究採用陳奕翔（2012）的構面進行後續研究，將學校組織效能分為「目標導向」、「關係導向」、「雙贏導向」、「承諾導向」。各構面之內容分述如下：

一、目標導向：關注領導者是否能配合組織結構與運作歷程等特性，通過釐清思緒與細節分析等方式，發展明確可行的目標，並通過努力完成目標。

二、關係導向：爭取成員的支持與培養積極的互助分享心態，使組織與成員雙方發展良好關係，並能滿足成員的心理需求與利益，達成共同的目標。

三、雙贏導向：關注成員與團體間能否彼此合作協商，建立良好關係網絡，促使成員與團體均能獲致最大的滿意與發展。

四、承諾導向：培養發展成員的忠誠與熱情，以整合組織，解決組織的內外部

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

之問題，形成不斷適應與成長的有機體，讓組織能在環境中永續發展。

參、學校組織效能之相關研究

有關學校組織效能的相關研究，數量相當豐富，以下針對國內有關學校組織效能的相關研究，依研究者、研究主題、研究對象及研究結果，彙整如表 2-6。

表 2-6

學校組織效能相關研究整理表

研究者（年代）	研究主題	研究對象	研究結果
蔡炳坤（2007）	高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能關係之研究	全國公私立高中教師	1.高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能的現況良好。 2.不同教師背景變項下，高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能，各有明顯的差異性。 （1）男性教師、年齡較大的教師、兼任行政職務的教師，所感受與知覺的高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能，都明顯高於女性教師、年齡較小的教師、未兼任行政職務的教師。 （2）在「本校服務年資」比較資深的教師，所感受與知覺的教師組織承諾與學校組織效能，明顯高於比較資淺的教師。 （3）私立學校教師、大型學校教師，所感受與知覺的「轉型領導」、「態度型承諾」與學校組織效能，都明顯高於公立學校教師、小型與中型學校教師。 3.高中校長呈現高度的領導行為、教師具高度的組織承諾，則會有較高的學校組織效能。 4.高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之間有密切的關係。 5.高中校長領導行為中「個別關懷」、教師組織承諾中「組織認同」，最能有效預測學校組織效能。
林恒斌（2009）	屏東縣國民小學人力資源管理與學校組織效能關係之研究	屏東縣公立國民小學教師	1.屏東縣國民小學學校組織效能整體表現情形大致良好，尤以組織結構「靜態」層面表現情形更好。 2.年長、資深、兼主任職務的國民小學教師對「學校組織效能」有較佳感受。 3.規模「12 班以下」學校的國民小學教師對「學校組織效能」整體與多數層面都有較佳感受。 4.屏東縣國民小學人力資源管理情形越好，學校組織效能也會越佳。

（續下頁）

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-6（續）

研究者（年代）	研究主題	研究對象	研究結果
邱怡和（2010）	競值途徑應用在國民中學校長領導行為、學校組織文化與學校組織效能關係之研究	臺灣地區（不含澎湖縣、連江縣與金門縣）之公立國民中學	1.國民中學之競值組織效能具有整體高度滿意的情形，且以高度整體型取向居多。 2.校長領導行為愈佳及領導行為複雜性愈高，將有助於提升學校組織效能。 3.學校組織文化之特性愈強及組織文化複雜性愈高，將能提升學校組織效能，且學校組織文化與學校組織效能之間具有相互影響之關係。 4.具有校長領導行為複雜度愈高、學校組織文化複雜度愈高之特性的學校，將能獲得良好的學校組織效能。 5.校長領導行為與學校組織文化趨同程度愈高，未必對提升學校組織效能有助益。 6.校長領導行為是學校競值組織文化與學校競值組織效能的重要預測因素。 7.競值途徑之架構在國民中學校長領導行為、學校組織文化呈現部份趨同、部份趨異之現象，但與學校組織效能無關。 8.校長領導行為對學校組織效能的影響效果，在競值途徑之架構的左半部份，會受到整體層次的學校組織文化所調節。 9.校長領導行為可透過學校組織文化之完全中介效果，正向影響學校組織效能。
林文瑜（2010）	南投縣國民小學校長領導風格.權力運作策略與學校組織效能之關係研究	南投縣立國民小學校長	1.南投縣國民小學校長知覺學校組織效能情況良好。 2.國民小學校長領導風格、權力運作策略與學校組織效能達顯著正相關。

（續下頁）

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-6（續）

研究者（年代）	研究主題	研究對象	研究結果
許嘉政（2010）	國民小學校長權力資源運用、學校權力文化與學校組織效能關係之研究	屏東縣公立國小教師	1.國小教師普遍認同學校組織效能的成效。 2.國小校長經常運用知識的和規範的權力資源，並能藉此增進與展現學校組織效能 （1）國小校長較常運用規範的權力資源 （2）國小校長較不常運用物質的權力資源 （3）國小校長較少針對成員的喜好差異，運用不同的物質權力資源 （4）校長善用知識的權力資源，有助於學校組織的內部統整 （5）國小校長運用知識和規範的權力資源能增進與展現學校組織效能 3.國小存有各種學校權力文化，其中創造模糊與抗拒疏離的文化會對學校組織效能造成負面顯著的影響 （1）國小校內存有順從整合、創造模糊與抗拒疏離的權力文化內涵，其中以創造模糊的學校權力文化較多 （2）國小校內的創造模糊與抗拒疏離權力文化，會對學校組織效能造成負面顯著的影響 （3）國小校內雖存有順從整合的權力文化內涵，但與學校組織效能的負面關係並不大 4.小型和大型學校有較高的學校組織效能，且其教師較能感受校長在權力資源上的運用。 5.校長權力資源的運用可促進學校組織效能，若透過學校權力文化為中介，會對學校組織效能有所減損。
過修齊（2011）	競值架構應用在國民小學校長領導效能、學校組織效能與教師工作士氣之研究	臺灣地區公立國民小學教師	1.國民小學教師知覺競值架構應用在校長領導效能與學校組織效能及教師工作士氣知覺上均達「中高」程度以上表現。 2.國民小學教師於競值架構應用在學校組織效能各模式、層面與整體知覺程度，受到性別、年齡、現任職務、最高學歷、服務總年資、學校規模、學校位置及學校區域等個人背景變項之影響有顯著差異。 3.國民小學教師於競值架構應用在校長領導效能與學校組織效能及教師工作士氣知覺表現上均呈現相互間高度正向相關。 4.國民小學教師於競值架構應用在校長領導效能之「內部過程」模式與「和諧共識」層面對於學校組織效能具有最佳的預測力。 5.國民小學教師於競值架構應用在學校組織效能之「內部過程」模式與「穩定控制」層面對於教師工作士氣具有最佳的預測力。 6.國民小學應用在競值架構校長領導效能與學校組織效能均能正向影響教師工作士氣的表現。
倪亦如（2012）	桃園縣國小教師教學創新與學校組織效能關係之研究	桃園市公立國民小學教師	1.國民小學教師教學創新與學校組織效能之整體現況良好。 2.兼任行政，48 班以下學校規模之國小教師知覺學校組織效能較高；其餘不同背景變項之教師則無明顯差異。 3.國民小學教師之教學創新與學校組織效能呈中低度顯著正相關。 4.國民小學教師教學創新能預測學校組織效能，但預測解釋力不高。

（續下頁）

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 2-6（續）

研究者（年代）	研究主題	研究對象	研究結果
邱侶文（2015）	國民中學校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化與學校組織效能關係之研究	全國國民中學教師	1.國民中學教師對校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化以及學校組織效能的知覺均屬中上程度。 2.男性、教師兼主任、大型學校、女性校長、校長服務五年以上學校之教師，在校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化以及學校組織效能上的知覺較高；其餘的背景變項則在以上部份的變項上有顯著差異。 3.校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化以及學校組織效能間彼此具有顯著相關。 4.校長變革領導角色、校長策略領導能力的與學校組織文化對學校組織效能有顯著的預測力，以「人群團隊文化」最能預測學校組織效能。 5.校長變革領導角色可透過校長策略領導能力、學校組織文化之中介效果，正向影響學校組織效能。 6.校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化對學校組織效能模型適配度良好，具有正向的影響力。
陳清濱（2016）	中部地區國民中學校長文化領導與學校組織效能關係之研究	104 學年度中部地區四縣市49所國民中學教師	1.中部地區國民中學教師知覺學校組織效能達中高程度。 2.男性、教師兼組長或主任、都市地區、學校歷史 31-50 年和校長到校 6-8 年或以上的教師對學校組織效能的知覺程度較高。 3.中部地區國民中學校長文化領導與學校組織效能具高度相關。
翁國恭（2016）	高雄市國民小學校長知識領導、教師情緒勞務與學校組織效能關係之研究	高雄市公立國小教師	1.高雄市國民小學教師知覺學校組織效能屬於中上程度以上，其中以「科層管理穩定控制」的感受最高，「鼓勵參與凝聚士氣」的感受最低。 2.男性、30 歲以下、科任、教育程度一般大學、服務年資 5 年以下、無行政年資、學校歷史 46 年以上與偏遠地區的國小教師，對學校組織效能的知覺程度較高。 3.教師知覺校長知識領導愈高，學校組織效能愈佳。 4.教師知覺教師情緒勞務愈高，學校組織效能愈佳。 5.校長知識領導、教師情緒勞對學校組織效能有顯著整體關聯，其中以「整合知識資源」、「激勵成員學習」、「充實領導知能」、「展現知識創新行動」與「組織合作分享」對學校組織效能有較高的整體關聯。 6.校長知識領導、教師情緒勞對學校組織效能有顯著預測力，其中以「激勵成員學習」最能預測學校組織效能。

資料來源：研究者自行整理。

由上述相關研究可知，近年來研究學校組織效能之學者多數聚焦於學校組織效能與校長領導之關係（蔡炳坤，2007；邱怡和，2010；林文瑜，2010；過修齊；2011；邱侶文，2015；陳清濱，2016；翁國恭，2016），而部份研究指出學校組織效能與學校組織文化具相互影響之關係（邱怡和，2010；邱侶文，2015）。但是，

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

卻少有研究同時探討學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能關係之文獻，故本研究將進一步探討三者間之關係。

第四節　學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之相關研究

本節根據研究目的與研究變項進行相關文獻的蒐集統整，並進行分析。以下分別列舉文獻說明學校組織文化與學校組織效能的相關研究；學校組織文化與教師組織公民行為的相關研究；教師組織公民行為與學校組織效能的相關研究；學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之相關研究，最後對各相關研究之成果與趨勢進行小結。

壹、學校組織文化與學校組織效能的相關研究

金玫珍（2014）以「國民小學分布式領導、學校組織文化與學校效能關係之研究---以桃園市為例」為題，探討桃園市國民小學分布式領導、學校組織文化與學校效能之現況。以問卷調查法對教師進行問卷調查，得出結果如下：分布式領導、學校組織文化與學校效能呈現高度正相關，且分布式領導與學校組織文化對學校效能具有預測力，三者之間具因果關係，學校組織文化對分布式領導與學校效能具中介效果。

王雅君（2015）以「高雄市國民中學校長服務領導、組織文化與組織效能關係之研究」為題，探討高雄市國民中學校長服務領導、組織文化與組織效能的實際現況，並分析不同背景變項在校長服務領導、組織文化與組織效能的差異情形，進而了解校長服務領導、組織文化與組織效能之間的相關情形，並進而分析校長服務領導、組織文化對組織效能的預測力。以問卷調查法對高雄市學校進行問卷調查，得出結果如下：高雄市國民中學教師知覺組織文化越高，則組織效能越佳。

呂柏毅（2016）以「國立特殊教育學校組織文化及學校效能關係之研究」

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

為題，探討學校組織文化與學校效能間的關係，以問卷調查法對國立特殊教育學校教師進行施測，得出以下結論：國立特殊教育學校教師對學校組織文化的知覺程度越高，對學校效能的知覺也越高，且學校組織文化對學校效能有解釋力。

陳志揚（2016）以「高雄市中等學校校長正向領導、學校組織文化與學校效能關係之研究」為題，探討高雄市中等學校校長正向領導、學校組織文化與學校效能之關係。以問卷調查法對高雄市進行問卷調查，得出結果如下：高雄市中等學校校長正向領導、學校組織文化與學校效能彼此間有顯著正相關，且高雄市中等學校校長正向領導、學校組織文化對學校效能有顯著預測力。

Smart （2003） 研究社區大學之學校效能與學校組織文化關係，結果顯示：組織文化的複雜程度與與組織效能間存在密切關聯；且學校組織文化的複雜程度越高，組織效能也越高。

以上探討學校組織文化與學校效能之關係的研究，皆得出組織文化能有效預測或解釋學校效能之結果。本研究以臺北市國民小學為調查範圍，嘗試蒐集不同區域資料以與相關研究交互對照。

貳、學校組織文化與教師組織公民行為的相關研究

Organ 與 Ryan （1995）在對組織公民行為的後設分析中指出，組織文化是促進組織公民行為不可或缺的要素。若組織中具有正向、公正的組織文化，組織成員較有可能付出超越原本工作的職責，使成員能知覺到組織對待成員是公平且正義的，此外，當組織管理者對待成員的態度是鼓勵與正向支持時，成員會表現更多的組織公民行為。

吳志男（2003）以「組織文化、組織氣候與組織公民行為之研究」為題，研究華人組織內組織文化、組織氣候與組織公民行為間之關係，以科技業及傳統產業人員為研究對象，採用問訪談法及問卷調查法進行施測，回收 331 份問卷。結果顯示組織文化與組織公民行為有正向關係存在。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

李政翰（2004）以「桃園縣國民中學學校組織文化與組織公民行為之關係研究」為題，研究國民中學組織文化與組織成員公民行為之相關性，以問卷調查法對桃園學校進行施測。結果顯示：學校組織文化與組織公民行為成正相關。

以上探討教師組織公民行為與學校組織文化關係之研究，得出教師組織公民行為與學校組織文化成正相關的表現，本研究則以臺北市國民小學為研究對象與範圍對其進一步加以延伸。

參、教師組織公民行為與學校組織效能的相關研究

高仕杰（2008）以「桃園縣國民小學教師組織公民行為與學校效能之研究」為題，研究不同背景變項的國民小學教師組織公民行為的差異，並探討國民小學教師組織公民行為與學校效能的關係，以桃園市立國民小學教師為研究對象。研究結果中有關教師組織公民行為與學校組織效能的部份顯示：國民小學教師組織公民行為表現愈好，學校效能愈高。此外，Alanoglu 與 Demirtas（2016）對學校效能及教師組織公民行為關係之相關研究也得出了相同結論。

以上探討教師組織公民行為與學校組織效能關係之研究，皆得出教師組織公民行為與學校效能成正相關的表現，而各分屬於國內外的地區性研究。本研究參考相關經驗，以臺北市國民小學為研究調查範圍，探討該兩變項是否於此亦有相同表現。

肆、學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之關係

謝勝宇（2006）以「高雄縣國民中學組織文化、教師組織公民行為與學校效能關係之研究」為題，研究組織文化、教師組織公民行為與學校效能之關係，以高雄縣國民中學教師為調查對象進行問卷調查法。結果顯示：學校組織文化的情況愈佳，教師組織公民行為的情形也會愈佳；學校組織文化愈突顯，

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

則學校效能愈佳；教師組織公民行為愈強化，則學校效能愈高；學校組織文化、教師組織公民行為對學校效能具有預測作用。

謝勝宇（2006）之研究結果得出三變項間相互呈正相關影響，並以組織公民行為作為三變項中之中介變項，其研究與本研究具一定程度之相似性，以下列舉出該研究與本研究之差異及價值分析：

一、差異

（一）各變項內詳細構面有所差異

學校組織文化變項中，謝勝宇之研究採用競值架構之四層面做為其構面，與本研究有所不同。此外，在教師組織公民行為與學校組織效能該二變項中，謝勝宇之研究與本研究所採用之構面也有所差異。

（二）研究區域不同

謝勝宇之研究以高雄縣（現已併入六都之高雄市）為研究地區，本研究則以臺北市為研究地區。

（三）研究對象不同

謝勝宇之研究以國民中學教師為調查對象，本研究則以國民小學教師為研究對象。

二、價值

謝勝宇之研究出版日期為西元2006年，距今已有十年以上之時間，學校場域的文化與價值或會因時間變遷而產生改變，此外，許多相關理論及相關研究也在這段時間中誕生並發展。故本研究除考量研究區域與對象的差異，亦關注於時間演變帶來的文化價值轉變，以及新理論所建構出的可能基礎來發展研究。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

第三章　研究設計與實施

在研究方法方面，本研究採取「問卷調查法」(questionnaire)，用以探究先前所羅列之待答問題。本章分為五個節次，以下即就研究架構、研究對象、研究工具、實施程序、與資料處理與分析等項，逐一作敘述。

第一節　研究架構

壹、研究架構

本研究之目的在探求臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之關係，本節依據前述之研究動機、研究目的、及綜合文獻探討的結果為基礎，提出以下研究架構，如圖 3-1 所示。學校組織文化為研究設計中之自變項，學校組織效能屬依變項，教師組織公民行為則屬中介變項；其次，以教師個人背景（性別、年齡、學歷、服務年資）與學校規模為背景變項，加以探討國小教師知覺學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之情形是否受到其背景變項所影響。

背景變項中「性別」部份之選項分別為（1）男，(2）女；「年齡部份之選項分別為（1）30 歲以下，(2）31～40 歲，(3）41～50 歲，(4）51 歲以上；「學歷部份之選項分別為（1）大學，(2）研究所；「服務年資部份之選項分別為（1）5 年以下，(2）6～10 年，(3）11～20 年，(4）21 年以上；「學校規模部份之選項為（1）12 班（含）以下，(2）13～48 班，(3）49 班（含）以上。

「學校組織文化」變項中，「價值與態度」構面意指：組織成員共有的正向認知教育的意義、作用、效果與重要性的整體構念，塑造組織成員形成一致與獨特的認同，進而影響成員學習、思維與行動的方向；「制度與規範」構面意指：學校內外與教育事務相關的組織層級因素，提供成員行為準則，達到校內外賦予的任務與責任；「領導與氣氛」構面意指：彈性程度、管理方式、成員參與決策決定權及組織環境氛圍，影響成員對組織目標的支持與奉獻程度；「專業與學習」

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

構面意指：組織成員為達成教育理念與專業層面之自我期許，自發性的進修或與其他成員合作專業成長與發展，塑造組織學習型文化。

「教師組織公民行為」變項中，「利他人行為」構面意指：教師能與他人溝通協調，幫助其他成員，團結合作而對學校效能有貢獻的行為。;「利組織行為」構面意指：教師能認同學校、主動關心校務，從事對學校有益的行為。;「工作投入與奉獻」構面意指：教師充滿熱忱，積極專業的投入，願意為學校犧牲奉獻的行為。。

「學校組織效能」變項中，「目標導向」構面意指：領導者是否能配合組織結構與運作歷程等特性，發展明確可行的目標，並通過努力完成目標;「關係導向」構面意指：培養積極的互助分享心態，使組織與成員發展良好關係，滿足成員的心理需求與利益，達成共同目標;「雙贏導向」構面意指：關注成員與團體間能否合作協商，建立良好關係網絡，促使成員與團體獲致最大的滿意與發展;「承諾導向」構面意指：培養成員的忠誠與熱情，以形成不斷適應與成長的有機體，讓組織能在環境中永續發展。

National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

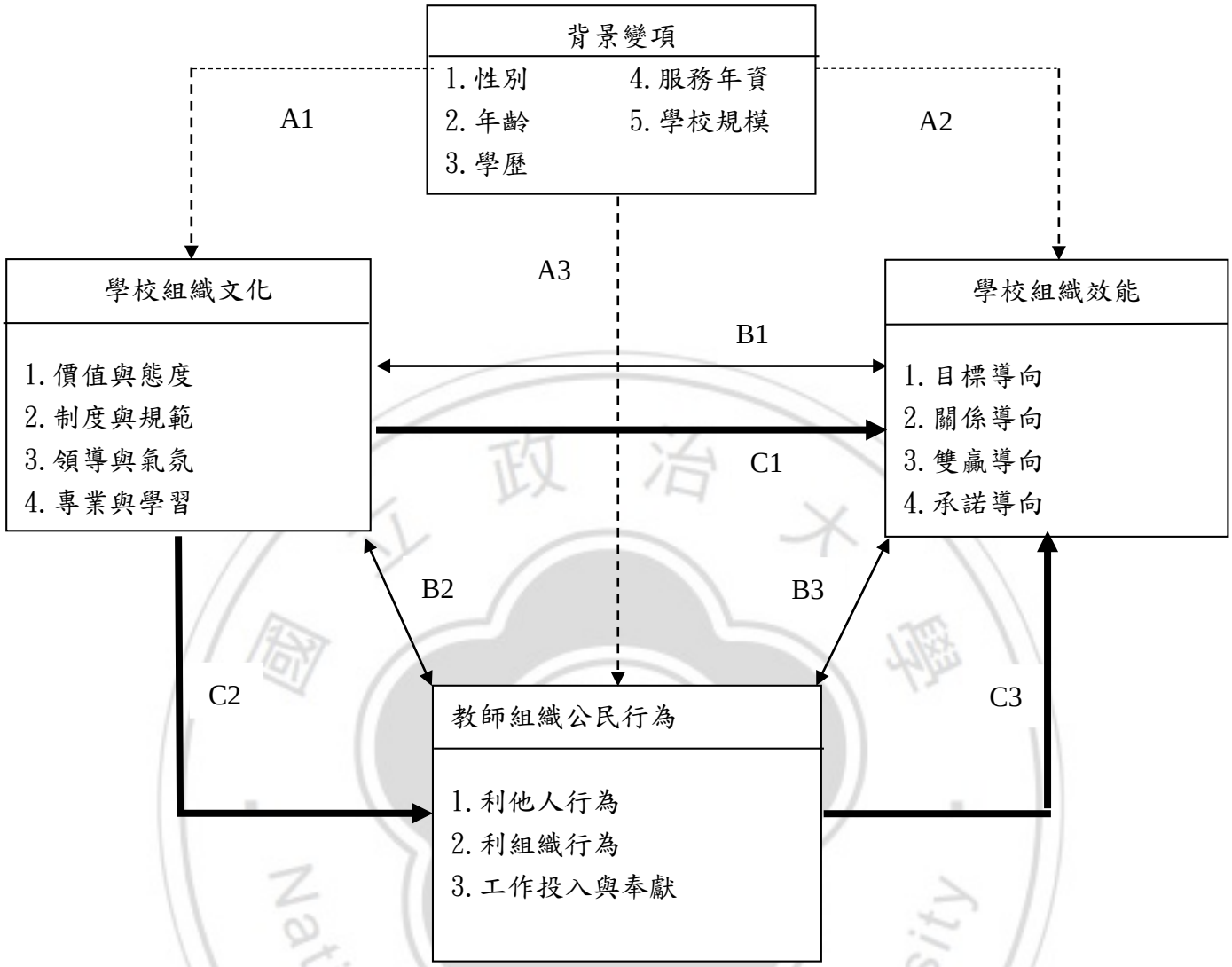

圖 3-1 研究架構模式圖

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

A. 探討不同背景變項之臺北市國民小學教師在學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之差異情形。

A1：探討不同背景變項之國民小學教師在學校組織文化之差異情形。

A2：探討不同背景變項之國民小學教師在學校組織效能之差異情形。

A3：探討不同背景變項之國民小學教師在組織公民行為之差異情形。

B. 探討學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之相關。

B1：探討學校組織文化與學校組織效能之相關。

B2：探討學校組織文化與教師組織公民行為之相關。

B3：探討教師組織公民行為與學校組織效能之相關。

C. 探討學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之關係。

C1：探討學校組織文化對學校組織效能之關係。

C2：探討學校組織文化對教師組織公民行為之關係。

C3：探討教師組織公民行為對學校組織效能之關係。

本研究所欲探討的兩大重點：

一、學校組織文化影響學校組織效能的程度。

二、教師組織公民行為對學校組織文化與學校組織效能之中介影響。

貳、研究假設

依據上述研究架構，提出本研究之研究假設如下：

一、不同背景變項（性別、年齡、學歷、擔任教師年資與學校規模）的國民小學教師對學校組織文化的知覺有顯著差異。

二、不同背景變項（性別、年齡、學歷、擔任教師年資與學校規模）的國民小學教師對教師組織公民行為的知覺有顯著差異。

三、不同背景變項（性別、年齡、學歷、擔任教師年資與學校規模）的國民小學教師對學校組織效能的知覺有顯著差異。

四、國民小學組織中學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能有顯著

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

相關。

假設 4-1：國民小學組織中學校組織文化與教師組織公民行為有顯著相關。

假設 4-2：國民小學組織中學校組織文化與學校組織效能有顯著相關。

假設 4-3：國民小學組織中教師組織公民行為與學校組織效能有顯著相關。

五、國民小學組織中學校組織文化與教師組織公民行為對學校組織效能有預測力。

假設 5-1：國民小學組織中學校組織文化對教師組織公民行為有預測力。

假設 5-2：國民小學組織中學校組織文化對學校組織效能有預測力。

假設 5-3：國民小學組織中教師組織公民行為對學校組織效能有預測力。

六、國民小學組織中教師組織公民行為對學校組織文化與學校組織效能具有中介效果。

第二節　研究對象

本研究調查對象為臺北市所屬之公立國民小學之教師，包括兼任行政職務的教師以及未兼任行政職務的教師和導師。由於母群體數量龐大，故採用抽樣調查方式進行研究。本研究依據教育部之國民小學校別資料為抽樣依據，利用分層隨機抽樣抽取樣本學校，並以學校規模區分為「12 班（含 12 班）以下」、「13 至 48 班」、「49 班（含 49 班）以上」等三種類型，考量各層教師總人數占母群之比率，以決定各層之抽樣人數與抽樣校數。預計向 28 所小學發放 700 份調查問卷。

正式問卷預定抽取 28 所臺北市國民小學教師為問卷調查對象，教育部統計處統計查詢網顯示臺北市 105 學年度國民小學教師人數共 9144 人，考量抽樣誤差與信賴區間，預計發放 700 份問卷。考量研究範圍學校之學校規模、教師數量及整體數量均衡，預定抽取 28 所學校進行問卷調查。按學校比例數計算，班級數 12 班（含 12 班）以下之學校共有 27 所，抽取 5 所學校進行問卷調查；13

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

至 48 班之學校共有 102 所，抽取 19 所學校進行問卷調查；49 班（含 49 班）以上之學校共有 23 所，抽取 4 所學校進行問卷調查。合計施測學校共 28 所，為考量問卷無法完全回收之可能性，實際共發放 896 份問卷，回收有效問卷 746 份。

第三節　研究工具

本研究蒐集臺北市所屬之公立國民小學之教師填寫問卷，做為研究進行之實證資料。研究工具為「教師組織公民行為、學校組織文化與學校組織效能調查問卷」，內容除了填答說明外，主要分為四部份：第一部份為「個人基本資料」、第二部份為「學校組織文化量表」、第三部份為「教師組織公民行為量表」、第四部份為「學校組織效能量表」，以下茲就所選取之研究工具分別說明如下：

壹、學校組織文化量表

本研究採用趙廣林（2011）所設計之問卷。量表內容分為：價值與態度、制度與規範、領導與氣氛、專業與學習四個構面，計 28 題，量表尺度採用 Likert 五點量表，計分從「完全不符合」、「大多不符合」、「還算符合」、「大部份符合」至「完全符合」分別給予 1 至 5 分。計分方式採正向計分，所得分數越高，表示學校組織文化量表展現程度愈高，反之亦然。該量表詳細構面與題目列於表 3-1。

信度方面，各層面 Cronbach‘s α 值介於0.92至0.95之間，整體信度值為.98，顯示題項內部一致性高，信度佳。效度方面，採因素分析法，得出四因素，其個別解釋變異量分別為25.70%、19.40%、15.36%、15.35%，聯合解釋變異量為75.82%，達60%的標準，表示萃取後保留的因素相當理想。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 3-1

學校文化問卷題目一覽表

構面	題數	題目
價值與態度	7	1.本校對於未來的發展與目標有合適且具體的規劃
		2.本校同仁能夠認同學校的願景與目標並能有使命感
		3.本校對於要培育出什麼樣的學生有完整的想法與作法
		4.本校有願景圖像來傳達教育價值
		5.本校能利用活動的機會讓社區了解學校的願景與方向
		6.本校辦理的活動背後都是有教育意義的
		7.本校同仁對教育工作的意義有正確的價值觀
制度與規範	7	8.本校行政業務與教學活動能按部封班的執行
		9.職位交接時，各項典章制度與作業規範能順利傳承
		10.本校同仁能謹孚個人職務分際盡忠職孚
		11.本校每年有固定的儀式或活動來傳達學校的信念並展現學校精神
		12.當教師對於學校規範有意見時，本校設有正式程序討論解決
		13.本校能依照既定行事曆有規律運作
		14.本校的校徽設計美觀，具有代表學校的意義
領導與氣氛	7	15.本校會調和同仁個別需求與學校的發展
		16.本校會鼓勵同仁參與校務決策
		17.本校會視對象與情境的不同而用不同的領導方式
		18.我對於在本校服務感到愉快，能力得以發揮
		19.本校同仁間的氣氛和諧正向
		20.本校長期以來的流動率低，人員穩定
		21.當外界質疑時，本校會主動了解並協助處理
專業與學習	7	22.本校教師對於能夠提升教學能力的學習都有很高的意願
		23.本校教師常有機會進行教學專業對話與討論
		24.本校教師在教學與輔導方面具高度專業素養
		25.本校教師踴躍參與學位進修
		26.本校教師主動成立與參與專業學習社群
		27.本校教師能秉持專業面對家長的質疑並溝通
		28.本校教師對教師評鑑抱持著積極肯定的態度

資料來源：趙廣林（2011）。**國民小學分享領導、教師領導與學校組織文化關係之研究**（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學教育學院教育經營與管理學系博士班，臺北市。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

貳、教師組織公民行為量表

本研究採用許聰顯（2014）所設計之問卷。量表內容分為：利他人行為、利組織行為、工作投入與奉獻三個層面，計 19 題，量表尺度採 Likert 五點量表，計分從「完全不符合」、「大多不符合」、「還算符合」、「大部份符合」至「完全符合」分別給予 1 至 5 分。問卷所得分數愈高，代表該層面教師組織公民行為程度愈高；反之亦然。計分方式採取正向計分，得分越高者表示學校當中，具有高程度之教師組織公民行為展現，反之亦然。該量表詳細構面與題目列於表 3-2。

信度方面，問卷的Cronbach’s α係數各向度介於.874至.911之間，整體信度達.944，顯示題項內部一致性高，信度佳；效度方面，採因素分析法，得出因素共有三個，可解釋總變異量為67.331%：因素一「工作奉獻與投入」共7題，解釋變異量為24.286%；因素二「利他人行為」共6題，解釋變異量為21.779%；因素三「利組織行為」共6題，解釋變異量為21.266%。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 3-2

教師組織公民行為問卷題目一覽表

構面	題數	題目
利他人行為	6	1.本校成員如果發現同事工作有困難，會立即給予協助。 2.本校成員樂於協助新進同仁熟悉學校環境。 3.本校成員常彼此分享自己設計的學習單 4.本校成員樂於付出時間，協助其他同事處理學校事務。 5.本校成員願意分擔同事的工作。 6.本校成員樂於傾聽同事的煩憂。
利組織行為	6	7.本校成員會主動對外介紹或宣傳學校的優點 8.本校成員會努力維護學校的形象及聲譽 9.本校成員會主動提出改善的建議提供行政單位參考 10.本校成員不會惡意批評學校的行政作為 11.本校成員樂於擔任學校各項委員會的委員 12.本校成員樂意接受各種學校交辦任務
工作奉獻與投入	7	13.本校成員以高標準來完成學校工作 14.本校成員經常提早到校上班 15.本校成員經常在下班後預訂好明天的工作事項 16.本校成員會提早處理規劃學校交辦事項 17.本校成員樂於提升個人的專業 18.本校成員會利用非上班時間到學校處理工作事務 19.本校成員樂於參與研習活動（含學位進修）

資料來源：許聰顯（2014）。**國民小學校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為之關係**（未出版之博士論文）。國立政治大學教育學系教育行政組博士班，臺北市。

參、學校組織效能量表

本研究採用陳奕翔（2012）所設計之問卷。量表內容分為：目標導向、關係導向、雙贏導向和承諾導向四個層面，共計 18 題，量表尺度採用 Likert 五點量表，計分從「完全不符合」、「大多不符合」、「還算符合」、「大部份符合」至「完全符合」分別給予 1 至 5 分。計分方式採正向計分，所得的分數越高，表示學校組織效能量表展現程度愈高，反之亦然。該量表之詳細構面與題目列於表 3-3。

信度方面，問卷的 Cronbach's α 係數分別為：目標導向.838，關係導

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

向.911，雙贏導向.848，承諾導向.908，整體信度達.965，顯示題項內部一致性高，信度佳；效度方面，採用因素分析法，可解釋變異量共 75.142%，共萃取出四個因素：因素一（承諾導向）解釋變異量為 23.578%；因素二（關係導向）解釋變異量為 22.339%；因素三（目標導向）解釋變異量為 15.127%；因素四（雙贏導向）解釋變異量為 14.098%。

表 3-3

學校組織效能問卷題目一覽表

構面	題數	題目
目標導向	4	1.本校強調工作進度的掌握，以達成學校教育目標
		2.本校強調建立明確的教育發展目標
		3.本校強調清晰易懂的理性分析，使校務推動順利
		4.本校強調各項標準化的作業流程，以引導學校的運作
關係導向	5	5.本校善於營造分享的氣氛，讓同仁感到滿意
		6.本校會善待每位同仁，使其願意留下來服務
		7.本校推動校務工作時，會營造成員間相互扶持的感覺
		8.本校願意傾聽同仁所遭遇的難題，並共同尋求解決策略
		9.本校願意瞭解同仁的工作壓力，並設法給予調適，以提高工作動機
雙贏導向	4	10.本校強調各處室充分協調溝通，以利校務推動
		11.本校強調以會議的方式溝通意見，且效果良好
		12.本校強調各處室的執行能力，以有效增進學校效能
		13.本校強調不斷適應的精神，以維持學校持續穩定地成長
承諾導向	5	14.本校強調共同分享的發展願景，建立同仁的高度共識
		15.本校強調建立共同的價值觀，以形成共同的文化信念
		16.本校強調激發同仁的忠誠度，提高對學校的認同感
		17.本校會引導同仁融入制度文化中，提高對學校的承諾
		18.本校強調營造士氣高昂的工作環境，提高同仁對學校的歸屬感

資料來源：陳奕翔（2012）。**國民小學校長權力運用策略、組織生命週期與組織架構類型對學校組織效能影響之研究**（未出版之博士論文）。國立屏東教育大學教育行政研究所博士班，屏東市。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

第四節　實施程序

本研究調查問卷之實施程序，可分為問卷寄發與施測、問卷回收、問卷催覆與資料彙整等四個階段，以下針對各階段分述說明之。

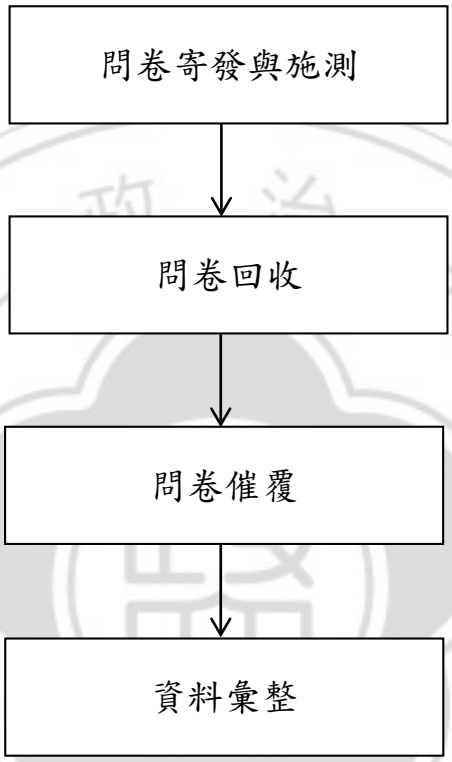

圖 3-2 實施程序圖

壹、問卷寄發與施測

正式問卷以臺北市國民小學教師為對象，採分層隨機抽樣方式，依學校規模，分別抽取 28 所學校作為研究樣本，共寄出問卷 896 份。另於寄發之問卷中加入感謝函，感謝校長及教育先進們對本研究參與和支持。

貳、問卷回收

正式問卷施測回收後，以人工方式先篩選出無效問卷，再進行資料編碼，並確認資料正確度。

參、問卷催覆

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

正式問卷施測兩週後，視問卷回收之情形，對未擲問卷以電話方式進行催覆，並強調本研究之重要性。

肆、資料彙整

問卷回收之後將無效問卷予以刪除，並將原始資料進行處理及建檔的工作，並運用 SPSS 統計套裝軟體進行資料分析，其分析之結果將作為本研究論文第四章及第五章依據。

第五節　資料處理與分析

本研究使用 IBM SPSS 20.0 進行資料分析之工作。為考驗本研究所提出之研究假設，以回答研究問題，所使用的統計方法包括：描述性統計、獨立樣本平均數 *t* 考驗、單因子變異數分析、積差相關、回歸分析等。

壹、描述性統計

本研究採用描述統計中平均數、標準差、次數分配與百分比等描述性統計數值，分析受試者在教師組織公民行為、學校組織文化與學校組織效能調查問卷之各層面及整體得分情形，了解國民小學學校組織中教師組織公民行為、組織文化與組織效能之現況。

貳、獨立樣本 *t* 檢定 (*t*-test)

本研究以獨立樣本平均數 t 考驗考驗不同性別的受試者在教師組織公民行為、組織文化與組織效能各層面整體上的差異情形。

參、單因子變異數分析 (one-way ANOVA)

以單因子變異數分析來比較不同年齡、服務年資、學歷與學校規模之中學教師在教師組織公民行為、組織文化與組織效能各層面與整體上的差異是否達顯著水準，一旦 F 值達顯著水準 ($p < .05$)，則以 Scheffé 與 Tukey 法進行事後比較，以檢驗各組間的差異情形。

肆、皮爾遜積差相關 (Pearson product-moment

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

correlation)

本研究以 Pearson 積差相關分析探討臺北市公立國小教師組織公民行為、組織文化與組織效能三個變項間的相關情形。

伍、多元逐步回歸分析 (multiple stepwise regression analysis)

本研究以多元逐步回歸分析，以教師組織公民行為與學校組織文化為預測變項，以組織效能為效標變項，探討教師組織公民行為與學校組織文化對組織效能的預測力。另外，以教師組織公民行為為預測變項，以學校組織文化為效標變項，探討組織效能對學校組織文化的預測力。

陸、逐步階層迴歸分析 (stepwise hierarchical regression analysis)

本研究以教師背景變項（包括性別、年齡、學歷、服務年資）及學校背景變項（學校規模）為控制變項；教師組織公民行為為預測變項；學校組織文化為中介變項；學校組織效能為效標變項，透過階層迴歸分析驗證學校組織文化為中介變項時，對於教師組織公民行為與學校組織效能的預測情形。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

第四章　研究結果與討論

本章依據問卷調查所獲得之資料，針對研究問題與假設進行分析與討論。共分為五節探討。第一節針對學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之現況分析；第二節則是依據不同背景變項教師在認知學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之差異；第三節則是探討臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之間的相關程度。

第一節　學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之現況分析

本研究以描述性統計取得變項層面之平均數與標準差，據以說明國小教師組織文化、教師組織公民行為與組織效能之現況。本研究工具採用李克特式五點量表，問卷計分以 1 分表示「完全不符合」，2 分表示「大多不符合」，3 分表示「還算符合」，4 分表示「大部份符合」，5 分表示「完全符合」。

壹、學校組織文化之現況分析

本研究以描述性統計取得變項層面之平均數與標準差，據以說明國小教師組織文化、教師組織公民行為與組織效能之現況。本研究工具採用李克特式五點量表，問卷計分以 1 分表示「完全不符合」，2 分表示「大多不符合」，3 分表示「還算符合」，4 分表示「大部份符合」，5 分表示「完全符合」。

學校組織文化之整體及各題平均數與標準差如表 4-1。由表 4-1 得知學校組織文化之整體平均數為 3.679，顯示學校組織文化屬於中上程度。就各層面而言，依每題平均得分之高低排序，以「制度與規範」層面的平均得分最高，次為「價值與態度」層面、「領導與氣氛」層面為最低。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 4-1

臺北市國民小學教師學校組織文化現況分析摘要表

構面	題數	平均數	標準差	排序
價值與態度	7	3.719	.713	2
制度與規範	7	3.729	.719	1
領導與氣氛	7	3.597	.774	4
專業與學習	7	3.605	.691	3
整體	28	3.679	.703	

貳、教師組織公民行為之現況分析

教師組織公民行為之整體及各題平均數與標準差如表 4-2。由表 4-2 得知教師組織公民行為之整體平均數為 3.619，顯示教師組織公民行為屬於中上程度。就各構面而言，依每題平均得分之高低排序，以「利他人行為」構面的平均得分最高，次為「工作奉獻與投入」構面、「利組織行為」構面為最低。

表 4-2

臺北市國民小學教師組織公民行為現況分析摘要表

構面	題數	平均數	標準差	排序
利他人行為	6	3.711	.737	1
利組織行為	6	3.551	.724	3
工作奉獻與投入	7	3.599	.692	2
整體	19	3.619	.663	

參、學校組織效能之現況分析

本研究以描述性統計取得變項層面之平均數與標準差，據以說明國小教師組織文化、教師組織公民行為與組織效能之現況。本研究工具採用李克特式五點量表，問卷計分以 1 分表示「完全不符合」，2 分表示「大多不符合」，3 分表示「還算符合」，4 分表示「大部份符合」，5 分表示「完全符合」。

學校組織效能之整體及各題平均數與標準差如表 4-3。由表 4-3 得知學校組

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

織效能之整體平均數為 3.623，顯示學校組織效能屬於中上程度。就各層面而言，依每題平均得分之高低排序，以「雙贏導向」層面的平均得分最高，次為「關係導向」層面、「承諾導向」層面為最低。

表 4-3

臺北市國民小學教師學校組織效能現況分析摘要表

構面	題數	平均數	標準差	排序
目標導向	4	3.615	.763	3
關係導向	5	3.648	.739	2
雙贏導向	4	3.679	.783	1
承諾導向	5	3.561	.854	4
整體	18	3.623	.747	

肆、小結

本節針對臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之現況進行分析，以下就分析結果進行討論。

在學校組織文化方面，其整體平均值 (M=3.679)介於「還算符合」與「大部份符合」之間，顯示其現況尚稱良好，代表臺北市國民小學普遍具備一定程度的學校組織文化水平；就學校組織文化各層面而言，以「制度與規範」的現況較佳，表示教師普遍理解組織制度規範並願意配合；然而相較之下，「領導與氣氛」的現況則顯然較為不佳，表示教師們認知學校領導與環境氣氛仍有改進的空間。

在教師組織公民行為方面，其整體平均值 (M=3.619)介於「還算符合」與「大部份符合」之間，顯示其現況尚稱良好，代表臺北市國民小學教師普遍具備良好的組織公民行為；此外，就教師組織公民行為各層面而言，本研究結果顯示以「利他人行為」的現況較佳，表示教師普遍具備設身處地為他人著想之意識；然而相較之下，「利組織行為」的現況則顯然較為不佳，表示教師對組織整體發展的大局觀念在實務運作上仍存在有待改進的空間。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

在學校組織效能方面，其整體平均值 (M=3.623)介於「還算符合」與「大部份符合」之間，顯示其現況尚稱良好。就各層面而言，依每題平均得分之高低排序，以「雙贏導向」層面的平均得分最高，表示學校與教師間相互合作有效發展的氛圍已經形成；然而相較之下，「承諾導向」的現況則顯然較為不佳，顯示學校對教師的承諾與願景的部份仍有進步空間。

第二節　不同背景變項之學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之差異分析

本研究所編製之問卷，基本資料分別為教師「性別」、「年齡」、「學歷」、「擔任教師年資」、「學校規模」五項。為驗證本研究的假設，本節以 *t* 考驗和單因子變異數分析探討此五種不同背景變項，在學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能上的差異情形，若差異達顯著水準，則進一步以 SCHEFFÉ 與 Tukey 法進行事後比較，茲分述如下：

壹、不同背景變項之學校組織文化差異分析

一、性別

為了解不同性別的教師對學校組織文化的差異性，本研究以教師「男性」及「女性」兩組進行獨立樣本 *t* 檢定。由表 4-4 可知，不同性別之教師在整體學校組織文化與「價值與態度」構面、「制度與規範」構面上皆未達顯著水準，顯示不同性別的教師在整體學校組織文化與「價值與態度」構面、「制度與規範」構面上無顯著差異。但不同性別之教師在「領導與氣氛」構面與「專業與學習」構面上具顯著差異，結果顯示不同性別的教師在「領導與氣氛」構面與「專業與學習」構面上具顯著差異，且男性教師認知高於女性。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 4-4

不同性別教師知覺學校組織文化之 *t* 考驗分析摘要表

構面	男(n=326)		女(n=431)		LEVENE	*t*
	M	SD	M	SD		
價值與態度	3.751	.843	3.695	.597	.000	1.017
制度與規範	3.777	.860	3.692	.588	.000	1.526
領導與氣氛	3.722	.845	3.501	.700	.035	3.824***
專業與學習	3.726	.746	3.513	.631	.150	4.245***
整體	3.749	.824	3.627	.592	.000	2.261

***p<.001

二、年齡

為了解不同「年齡」的學校組織文化的差異性，本研究以教師年齡為自變項，學校組織文化整體及各構面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表 4-5。

（一）就整體而言，在不同年齡教師方面，其知覺學校組織文化存在顯著差異 (F=3.373，p=0.018)，以 SCHEFFÉ 與 Tukey 法進行事後比較，結果顯示 30 歲以下組別之教師知覺學校組織文化高於 31～40 歲及 41～50 歲組別之教師。

（二）就各構面而言，「價值與態度」構面達到顯著差異 (F=3.372，p=0.018)，以 SCHEFFÉ 與 Tukey 法進行事後比較，結果顯示 30 歲以下組別之教師之「價值與態度」知覺高於 41～50 歲組別之教師。

「制度與規範」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同年齡而有顯著差異。

「領導與氣氛」構面達到顯著差異 (F=3.511，p=0.015)，以 SCHEFFÉ 與 Tukey 法進行事後比較，結果顯示 30 歲以下組別之教師之「領導與氣氛」知覺高於 31～40 歲及 41～50 歲組別之教師。

「專業與學習」構面達到顯著差異 (F=2.947，p=0.032)，以 SCHEFFÉ 與 Tukey 法進行事後比較，結果顯示 30 歲以下組別之教師之「專業與學習」知覺

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

高於 41～50 歲組別之教師。

（三）小結：本研究發現不同年齡的教師在整體學校組織文化認知，以及「價值與態度」構面、「領導與氣氛」構面與「專業與學習」構面有顯著差異。大致而言，30 歲以下組別之教師知覺學校組織文化高於 41～50 歲組別之教師。

表 4-5

不同年齡教師知覺學校組織文化之單因子變異數分析摘要表

構面	年齡	n	M	SD	變異數分析					
					來源	SS	df	MS	F	事後比較
價值與態度	(1)30 歲以下	95	3.897	.891	組間	5.107	3	1.702	3.372*	1>3
	(2)31～40 歲	268	3.681	.665	組內	380.156	753	.505		
	(3)41～50 歲	200	3.640	.620	總合	385.263	756			
	(4)51 歲以上	194	3.767	.757						
制度與規範	(1)30 歲以下	95	3.870	.871	組間	3.200	3	1.067	2.072	
	(2)31～40 歲	268	3.675	.644	組內	387.713	753	.515		
	(3)41～50 歲	200	3.695	.690	總合	390.913	756			
	(4)51 歲以上	194	3.768	.756						
領導與氣氛	(1)30 歲以下	95	3.813	.940	組間	6.242	3	2.081	3.511*	1>2
	(2)31～40 歲	268	3.528	.690	組內	446.307	753	.593		1>3
	(3)41～50 歲	200	3.550	.743	總合	452.549	756			
	(4)51 歲以上	194	3.628	.807						
專業與學習	(1)30 歲以下	95	3.762	.847	組間	4.184	3	1.395	2.947*	1>3
	(2)31～40 歲	268	3.583	.590	組內	356.331	753	.473		
	(3)41～50 歲	200	3.521	.719	總合	360.514	756			
	(4)51 歲以上	194	3.645	.693						
整體	(1)30 歲以下	95	3.862	.877	組間	4.963	3	1.654	3.373*	1>2
	(2)31～40 歲	268	3.631	.639	組內	369.307	753	.490		1>3
	(3)41～50 歲	200	3.616	.647	總合	374.271	756			
	(4)51 歲以上	194	3.722	.735						

*p<.05

三、學歷

為了解不同學歷的教師對學校組織文化的差異性，本研究以教師「大學」及「研究所」兩組進行獨立樣本 t 檢定。由表 4-6 可知，不同學歷在學校組織

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

文化整體、「價值與態度」構面、「制度與規範」構面、「領導與氣氛」構面、「專業與學習」構面上，皆未達顯著水準，顯示不同學歷的教師在知覺學校組織文化上無顯著差異。

表 4-6

不同學歷教師知覺學校組織文化之 *t* 考驗分析摘要表

構面	大學(n=271)		研究所(n=483)		LEVENE	*t*
	M	SD	M	SD		
價值與態度	3.690	.682	3.733	.732	.925	-.808
制度與規範	3.710	.691	3.736	.735	.971	-.477
領導與氣氛	3.577	.778	3.604	.773	.318	-.469
專業與學習	3.576	.668	3.619	.704	.575	-.819
整體	3.657	.680	3.689	.717	.743	-.616

四、擔任教師年資

為了解不同「年資」的學校組織文化的差異性，本研究以教師年資為自變項，學校組織文化整體及各構面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表 4-7。

（一）就整體而言，在不同年資教師方面，其知覺學校組織文化並未有顯著差異 (F=.300，*p*=0.825)，代表不同年資之教師在教師組織公民行為整體上沒有顯著差異。

（二）就各構面而言，「價值與態度」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同年資而有顯著差異。

「制度與規範」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同年資而有顯著差異。

「領導與氣氛」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同年資而有顯著差異。

「專業與學習」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

為不同年資而有顯著差異。

（三）小結：本研究發現不同年資的教師在整體學校組織文化認知，以及「價值與態度」構面、「制度與規範」構面、「領導與氣氛」構面與「專業與學習」構面皆無顯著差異。代表不同年資之教師在教師組織公民行為整體與各構面上沒有顯著差異。

表 4-7

不同年資教師知覺學校組織文化之單因子變異數分析摘要表

構面	年資	n	M	SD	變異數分析				
					來源	SS	df	MS	F
價值與態度	(1)5 年以下	141	3.734	.848	組間	.127	3	.042	.083
	(2)6～10 年	168	3.734	.656	組內	385.136	753	.511	
	(3)11～20 年	237	3.714	.644	總合	385.263	756		
	(4)21 年以上	211	3.704	.737					
制度與規範	(1)5 年以下	141	3.753	.828	組間	.116	3	.039	.075
	(2)6～10 年	168	3.727	.615	組內	390.797	753	.519	
	(3)11～20 年	237	3.726	.684	總合	390.913	756		
	(4)21 年以上	211	3.717	.759					
領導與氣氛	(1)5 年以下	141	3.671	.861	組間	1.813	3	.604	1.010
	(2)6～10 年	168	3.582	.707	組內	450.736	753	.599	
	(3)11～20 年	237	3.619	.715	總合	452.549	756		
	(4)21 年以上	211	3.532	.823					
專業與學習	(1)5 年以下	141	3.643	.800	組間	1.451	3	.484	1.014
	(2)6～10 年	168	3.630	.596	組內	359.063	753	.477	
	(3)11～20 年	237	3.627	.628	總合	360.514	756		
	(4)21 年以上	211	3.535	.744					
整體	(1)5 年以下	141	3.721	.820	組間	.447	3	.149	.300
	(2)6～10 年	168	3.680	.625	組內	373.824	753	.496	
	(3)11～20 年	237	3.681	.649	總合	374.271	756		
	(4)21 年以上	211	3.649	.738					

*p<.05

五、學校規模

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

為了解不同「學校規模」的學校組織文化的差異性，本研究以教師服務之學校規模為自變項，學校組織文化整體及各構面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表 4-8。

（一）就整體而言，在不同學校規模教師方面，其知覺學校組織文化並未有顯著差異 (F=1.222.，p=0.295)，代表不同學校規模之教師在教師組織公民行為整體上沒有顯著差異。

（二）就各構面而言，「價值與態度」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同學校規模而有顯著差異。

「制度與規範」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同學校規模而有顯著差異。

「領導與氣氛」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同學校規模而有顯著差異。

「專業與學習」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同學校規模而有顯著差異。

（三）小結：本研究發現不同學校規模的教師在整體學校組織文化認知，以及「價值與態度」構面、「制度與規範」構面、「領導與氣氛」構面與「專業與學習」構面皆無顯著差異。代表不同學校規模之教師在教師組織公民行為整體與各構面上沒有顯著差異。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 4-8

不同學校規模教師知覺學校組織文化之單因子變異數分析摘要表

構面	學校規模	n	M	SD	變異數分析				
					來源	SS	df	MS	F
價值與態度	(1)12 班以下	113	3.806	.711	組間	1.528	2	.764	1.502
	(2)13～48 班	418	3.725	.685	組內	383.735	754	.509	
	(3)49 班以上	226	3.665	.764	總合	385.263	756		
制度與規範	(1)12 班以下	113	3.744	.741	組間	.907	2	.453	.876
	(2)13～48 班	418	3.753	.672	組內	390.007	754	.517	
	(3)49 班以上	226	3.676	.788	總合	390.913	756		
領導與氣氛	(1)12 班以下	113	3.605	.831	組間	2.322	2	1.161	1.944
	(2)13～48 班	418	3.639	.725	組內	450.228	754	.597	
	(3)49 班以上	226	3.513	.825	總合	452.549	756		
專業與學習	(1)12 班以下	113	3.600	.732	組間	.747	2	.373	.782
	(2)13～48 班	418	3.631	.657	組內	359.768	754	.477	
	(3)49 班以上	226	3.560	.727	總合	360.514	756		
整體	(1)12 班以下	113	3.719	.733	組間	1.209	2	.605	1.222
	(2)13～48 班	418	3.702	.663	組內	373.062	754	.495	
	(3)49 班以上	226	3.619	.758	總合	374.271	756		

貳、不同背景變項之教師組織公民行為差異分析

一、性別

為了解不同性別的教師對教師組織公民行為的差異性，本研究以教師「男性」及「女性」兩組進行獨立樣本 t 檢定。由表 4-9 可知，不同性別在整體教師組織公民行為、「利他人行為」構面與「工作奉獻與投入」構面上，未達顯著水準，而在「利組織行為」構面達顯著水準，結果顯示不同性別的教師在「利組織行為」構面上具顯著差異，且男性教師認知高於女性。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 4-9

不同性別教師知覺教師組織公民行為之 *t* 考驗分析摘要表

構面	男(n=271)		女(n=483)		LEVENE	*t*
	M	SD	M	SD		
利他人行為	3.633	.863	3.772	.619	.000	-2.459
利組織行為	3.704	.777	3.436	.659	.089	5.119***
工作奉獻與投入	3.681	.835	3.538	.554	.000	2.693
整體	3.672	.782	3.579	.555	.000	1.823

***p<.001

二、年齡

為了解不同「年齡」的教師組織公民行為的差異性，本研究以教師年齡為自變項，教師組織公民行為整體及各構面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表 4-10。

（一）就整體而言，在不同年齡教師方面，其教師組織公民行為存在顯著差異 (F=5.703，p=0.001)，以 SCHEFFÉ 與 TUKEY 法進行事後比較，結果顯示 30 歲以下組別之教師之組織公民行為高於 31～40 歲組別之教師，且 51 歲以上組別之教師之組織公民行為高於 31～40 歲組別之教師。

（二）就各構面而言，「利他人行為」構面達到顯著差異 (F=3.256，p=0.021)，以 SCHEFFÉ 與 TUKEY 法進行事後比較，結果顯示 30 歲以下組別之教師之「利他人行為」知覺高於 31～40 歲組別之教師。

「利組織行為」構面達到顯著差異 (F=15.055，p=0.000)，以 SCHEFFÉ 與 TUKEY 法進行事後比較，結果顯示 30 歲以下組別之教師之「利組織行為」知覺高於 31～40 歲組別及 41～50 歲組別之教師，且 31～40 歲組別之教師之「利組織行為」知覺低於 41～50 歲組別及 50 歲以上組別之教師。

「工作奉獻與投入」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同年齡而有顯著差異。

（三）小結：本研究發現不同年齡的教師在整體教師組織公民行為認知，

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

以及「利他人行為」構面與「利組織行為」構面有顯著差異。整體而言，30 歲以下組別之教師組織公民行為高於 31～40 歲組別之教師。

表 4-10

不同年齡教師知覺教師組織公民行為之單因子變異數分析摘要表

構面	年齡	n	M	SD	變異數分析					
					來源	SS	df	MS	F	事後比較
利他人行為	(1)30 歲以下	95	3.9081	.923	組間	5.255	3	1.752	3.256*	1>2
	(2)31～40 歲	268	3.643	.652	組內	405.064	753	.538		
	(3)41～50 歲	200	3.738	.672	總合	410.319	756			
	(4)51 歲以上	194	3.683	.792						
利組織行為	(1)30 歲以下	95	3.856	.873	組間	22.408	3	7.469	15.055***	1>2
	(2)31～40 歲	268	3.349	.693	組內	373.103	752	.496		1>3
	(3)41～50 歲	200	3.560	.613	總合	395.512	755			3>2
	(4)51 歲以上	194	3.669	.714						4>2
工作奉獻與投入	(1)30 歲以下	95	3.705	.905	組間	3.152	3	1.051	2.202	
	(2)31～40 歲	268	3.540	.594	組內	359.250	753	.477		
	(3)41～50 歲	200	3.562	.657	總合	362.401	756			
	(4)51 歲以上	194	3.667	.725						
整體	(1)30 歲以下	95	3.817	.870	組間	7.388	3	2.463	5.703**	1>2
	(2)31～40 歲	268	3.511	.594	組內	324.755	752	.432		4>2
	(3)41～50 歲	200	3.617	.585	總合	332.143	755			
	(4)51 歲以上	194	3.672	.687						

*p<.05，**p<.01，***p<.001

Chengchi Uni

三、學歷

為了解不同學歷的教師對教師組織公民行為的差異性，本研究以教師「大學」及「研究所」兩組進行獨立樣本 t 檢定。由表 4-11 可知，不同學歷在整體教師組織公民行為、「利他人行為」構面、「利組織行為」構面與「工作奉獻與投入」構面上，皆未達顯著水準，顯示不同學歷的教師在教師組織公民行為的整體與各構面上無顯著差異。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 4-11

不同學歷教師知覺教師組織公民行為之 *t* 考驗分析摘要表

構面	大學 (n=271)		研究所 (n=483)		LEVENE	*t*
	M	SD	M	SD		
利他人行為	3.692	.707	3.719	.753	.964	-.482
利組織行為	3.557	.692	3.543	.742	.541	.259
工作奉獻與投入	3.577	.680	3.609	.700	.673	-.594
整體	3.607	.631	3.622	.681	.843	-.296

四、年資

為了解不同「年資」的教師組織公民行為的差異性，本研究以教師年資為自變項，教師組織公民行為整體及各構面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表 4-12。

（一）就整體而言，在不同年資教師方面，其教師組織公民行為並未有顯著差異 (F=0.586，*p*=0.624)，代表不同年資之教師在教師組織公民行為整體上沒有顯著差異。

（二）就各構面而言，「利他人行為」構面並未有顯著差異 (F=0.466，*p*=0.706)，代表不同年資之教師在「利他人行為」認知上沒有顯著差異。

「利組織行為」構面達到顯著差異 (F=3.158，*p*=0.024)，以 SCHEFFÉ 與 TUKEY 法進行事後比較，結果顯示 5 年以下組別之教師之組織公民行為高於 6～10 年組別之教師。

「工作奉獻與投入」構面並未有顯著差異 (F=0.039，*p*=0.990)，代表不同年資之教師在「工作奉獻與投入」認知上沒有顯著差異。

（三）小結：本研究發現不同年資的教師在整體教師組織公民行為認知，以及「利他人行為」構面及「工作奉獻與投入」構面中並未有顯著差異。而在「利組織行為」構面中，5 年以下組別之教師之組織公民行為高於 6～10 年組別之教師。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 4-12

不同年資教師知覺教師組織公民行為之單因子變異數分析摘要表

構面	年資	n	M	SD	變異數分析					
					來源	SS	df	MS	F	事後比較
利他人行為	(1)5 年以下	141	3.744	.862	組間	.760	3	.253	.466	
	(2)6～10 年	168	3.654	.662	組內	409.559	753	.544		
	(3)11～20 年	237	3.726	.672	總合	410.319	756			
	(4)21 年以上	211	3.718	.773						
利組織行為	(1)5 年以下	141	3.641	.847	組間	4.921	3	1.640	3.158*	1>2
	(2)6～10 年	168	3.411	.717	組內	390.591	752	.519		
	(3)11～20 年	237	3.552	.637	總合	395.512	755			
	(4)21 年以上	211	3.599	.719						
工作奉獻與投入	(1)5 年以下	141	3.587	.832	組間	.057	3	.019	.039	
	(2)6～10 年	168	3.613	.610	組內	362.345	753	.481		
	(3)11～20 年	237	3.596	.609	總合	362.401	756			
	(4)21 年以上	211	3.599	.741						
整體	(1)5 年以下	141	3.654	.809	組間	.775	3	.258	.586	
	(2)6～10 年	168	3.563	.605	組內	331.368	752	.441		
	(3)11～20 年	237	3.622	.576	總合	332.143	755			
	(4)21 年以上	211	3.637	.690						

*p<.05

五、學校規模

為了解不同「學校規模」的教師組織公民行為的差異性，本研究以教師服務之學校規模為自變項，教師組織公民行為整體及各構面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表 4-13。

（一）就整體而言，在不同學校規模教師方面，其教師組織公民行為並未有顯著差異 (F=0.744，p=0.475)，代表不同學校規模之教師在教師組織公民行為整體上沒有顯著差異。

（二）就各構面而言，「利他人行為」構面並未有顯著差異 (F=0.1.507，p=0.222)，代表不同學校規模之教師在「利他人行為」認知上沒有顯著差異。

「利組織行為」構面並未有顯著差異 (F=0.639，p=0.528)，代表不同學校規模之教師在「利組織行為」認知上沒有顯著差異。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

「工作奉獻與投入」構面並未有顯著差異 (F=0.744，p=0.475)，代表不同學校規模之教師在「工作奉獻與投入」認知上沒有顯著差異。

（三）小結：本研究發現不同學校規模的教師在整體教師組織公民行為認知，以及「利他人行為」構面、「利組織行為」構面及「工作奉獻與投入」構面中並未有顯著差異。

表 4-13

不同學校規模教師知覺教師組織公民行為之單因子變異數分析摘要表

構面	學校規模	n	M	SD	變異數分析				
					來源	SS	df	MS	F
利他人行為	(1)12 班以下	113	3.817	.732	組間	1.634	2	.817	1.507
	(2)13～48 班	418	3.704	.720	組內	408.685	754	.542	
	(3)49 班以上	226	3.671	.766	總合	410.319	756		
利組織行為	(1)12 班以下	113	3.578	.753	組間	.222	2	.111	.212
	(2)13～48 班	418	3.556	.691	組內	395.289	753	.525	
	(3)49 班以上	226	3.527	.768	總合	395.512	755		
工作奉獻與投入	(1)12 班以下	113	3.667	.696	組間	.614	2	.307	.639
	(2)13～48 班	418	3.587	.679	組內	361.788	754	.480	
	(3)49 班以上	226	3.587	.714	總合	362.401	756		
整體	(1)12 班以下	113	3.686	.677	組間	.655	2	.328	.744
	(2)13～48 班	418	3.614	.639	組內	331.488	753	.440	
	(3)49 班以上	226	3.595	.698	總合	332.143	755		

參、不同背景變項之學校組織效能差異分析

一、性別

為了解不同性別的教師對學校組織效能的差異性，本研究以教師「男性」及「女性」兩組進行獨立樣本 t 檢定。由表 4-14 可知，不同性別在「雙贏導向」構面上未達顯著水準，顯示不同性別的教師在「雙贏導向」上無顯著差異。而不同性別在學校組織效能整體及「目標導向」構面、「關係導向」構面與「承諾導向」構面上均達顯著水準，顯示不同性別的教師在學校組織效能整體

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

及「目標導向」構面、「關係導向」構面與「承諾導向」構面上具顯著差異，且男性大於女性。

表 4-14

不同性別教師知覺學校組織效能之 *t* 考驗分析摘要表

構面	男(n=326)		女(n=431)		LEVENE	*t*
	M	SD	M	SD		
目標導向	3.722	.832	3.533	.695	.853	3.321***
關係導向	3.754	.765	3.566	.709	.199	3.452***
雙贏導向	3.769	.860	3.611	.711	.038	2.772
承諾導向	3.735	.870	3.429	.818	.841	4.911***
整體	3.745	.795	3.531	.695	.386	3.875***

***p<.001

二、年齡

為了解不同「年齡」的學校組織效能的差異性，本研究以教師年齡為自變項，學校組織效能整體及各構面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表 4-15。

（一）就整體而言，在不同年齡教師方面，其知覺學校組織效能未有顯著差異 (F=1.857，p=0.135)，代表不同年齡之教師在知覺學校組織效能整體上沒有顯著差異。

（二）就各構面而言，「目標導向」構面達到顯著差異 (F=4.916，p=0.002)，以 SCHEFFÉ 與 TUKEY 法進行事後比較，結果顯示 30 歲以下組別之教師之「目標導向」知覺高於 31～40 歲組別之教師，且 51 歲以上組別之教師之「目標導向」知覺高於 31～40 歲組別之教師。

「關係導向」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同年齡而有顯著差異。

「雙贏導向」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

不同年齡而有顯著差異。

「承諾導向」構面達到顯著差異 (F=2.805，p=0.039)，以 SCHEFFÉ 與 TUKEY 法進行事後比較，結果顯示 30 歲以下組別之教師之「承諾導向」知覺高於 41～50 歲組別之教師。

（三）小結：本研究發現不同年齡的教師在整體學校組織效能認知，以及「關係導向」構面與「雙贏導向」構面未有顯著差異。但在「目標導向」構面則有顯著差異，30 歲以下組別之教師高於 31～40 歲組別之教師，且 51 歲以上組別之教師高於 31～40 歲組別之教師。而在「承諾導向」構面，30 歲以下組別之教師高於 41～50 歲組別之教師。

表 4-15

不同年齡教師知覺學校組織效能之單因子變異數分析摘要表

構面	年齡	n	M	SD	變異數分析					
					來源	SS	df	MS	F	事後比較
目標導向	(1)30 歲以下	95	3.760	.969	組間	8.455	3	2.818	4.916**	1>2
	(2)31～40 歲	268	3.477	.620	組內	431.666	753	.573		4>2
	(3)41～50 歲	200	3.658	.749	總合	440.121	756			
	(4)51 歲以上	194	3.686	.816						
關係導向	(1)30 歲以下	95	3.800	.830	組間	2.835	3	.945	1.732	
	(2)31～40 歲	268	3.600	.671	組內	410.813	753	.546		
	(3)41～50 歲	200	3.634	.759	總合	413.648	756			
	(4)51 歲以上	194	3.651	.757						
雙贏導向	(1)30 歲以下	95	3.736	.901	組間	2.644	3	.881	1.441	
	(2)31～40 歲	268	3.604	.684	組內	460.547	753	.612		
	(3)41～50 歲	200	3.691	.807	總合	463.192	756			
	(4)51 歲以上	194	3.743	.818						
承諾導向	(1)30 歲以下	95	3.705	.942	組間	6.097	3	2.032	2.805*	1>3
	(2)31～40 歲	268	3.563	.678	組內	545.577	753	.725		
	(3)41～50 歲	200	3.431	.969	總合	551.674	756			
	(4)51 歲以上	194	3.622	.888						
整體	(1)30 歲以下	95	3.750	.874	組間	3.101	3	1.034	1.857	
	(2)31～40 歲	268	3.563	.628	組內	419.241	753	.557		
	(3)41～50 歲	200	3.595	.789	總合	422.342	756			
	(4)51 歲以上	194	3.671	.781						

*p<.05，**p<.01

三、學歷

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

為了解不同學歷的教師對學校組織效能的差異性，本研究以教師「大學」及「研究所」兩組進行獨立樣本 *t* 檢定。由表 4-16 可知，不同學歷在「目標導向」構面、「關係導向」構面、「雙贏導向」構面、「承諾導向」構面上，皆未達顯著水準，顯示不同性別的教師在學校組織效能的各構面上無顯著差異。

表 4-16

不同學歷教師知覺學校組織效能之 *t* 考驗分析摘要表

構面	大學(n=271)		研究所(n=483)		LEVENE	*t*
	M	SD	M	SD		
目標導向	3.589	.754	3.625	.769	.499	-.629
關係導向	3.628	.726	3.656	.749	.692	-.507
雙贏導向	3.653	.771	3.692	.791	.475	-.667
承諾導向	3.504	.859	3.590	.852	.297	-1.323
整體	3.590	.737	3.639	.754	.724	-.861

四、年資

為了解不同「年資」的學校組織效能的差異性，本研究以教師年資為自變項，學校組織效能整體及各構面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表 4-17。

（一）就整體而言，在不同年資教師方面，其知覺學校組織效能並未有顯著差異 (F=0.569.，*p*=0.636)，代表不同年資之教師在知覺學校組織效能整體上沒有顯著差異。

（二）就各構面而言，「目標導向」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同年資而有顯著差異。

「關係導向」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同年資而有顯著差異。

「雙贏導向」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同年資而有顯著差異。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

「承諾導向」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同年資而有顯著差異。

（三）小結：本研究發現不同年資的教師在整體學校組織效能認知，以及「目標導向」構面、「關係導向」構面、「雙贏導向」構面與「承諾導向」構面皆無顯著差異。代表不同年資之教師在知覺學校組織效能整體與各構面上沒有顯著差異。

表 4-17

不同年資教師知覺學校組織效能之單因子變異數分析摘要表

構面	年資	n	M	SD	變異數分析				
					來源	SS	df	MS	F
目標導向	(1)5 年以下	141	3.627	.903	組間	.913	3	.304	.522
	(2)6～10 年	168	3.555	.645	組內	439.208	753	.583	
	(3)11～20 年	237	3.649	.677	總合	440.121	756		
	(4)21 年以上	211	3.613	.836					
關係導向	(1)5 年以下	141	3.705	.781	組間	2.161	3	.720	1.318
	(2)6～10 年	168	3.606	.692	組內	411.487	753	.546	
	(3)11～20 年	237	3.697	.692	總合	413.648	756		
	(4)21 年以上	211	3.585	.794					
雙贏導向	(1)5 年以下	141	3.705	.848	組間	.354	3	.118	.192
	(2)6～10 年	168	3.654	.686	組內	462.837	753	.615	
	(3)11～20 年	237	3.698	.754	總合	463.192	756		
	(4)21 年以上	211	3.661	.842					
承諾導向	(1)5 年以下	141	3.617	.890	組間	3.033	3	1.011	1.387
	(2)6～10 年	168	3.620	.678	組內	548.641	753	.729	
	(3)11～20 年	237	3.573	.837	總合	551.674	756		
	(4)21 年以上	211	3.464	.964					
整體	(1)5 年以下	141	3.663	.823	組間	.955	3	.318	.569
	(2)6～10 年	168	3.609	.641	組內	421.387	753	.560	
	(3)11～20 年	237	3.652	.699	總合	422.342	756		
	(4)21 年以上	211	3.575	.822					

五、學校規模

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

為了解不同「學校規模」的學校組織效能的差異性，本研究以教師服務之學校規模為自變項，學校組織效能整體及各構面為依變項，進行單因子變異數分析，其結果如表 4-18。

（一）就整體而言，在不同學校規模之教師方面，其知覺學校組織效能並未有顯著差異 (F=1.068，p=0.344)，代表不同學校規模之教師在知覺學校組織效能整體上沒有顯著差異。

（二）就各構面而言，「目標導向」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同學校規模而有顯著差異。

「關係導向」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同學校規模而有顯著差異。

「雙贏導向」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同學校規模而有顯著差異。

「承諾導向」構面則並無顯著差異，顯示教師對此構面的知覺，不會因為不同學校規模而有顯著差異。

（三）小結：本研究發現不同學校規模的教師在整體學校組織效能認知，以及「目標導向」構面、「關係導向」構面、「雙贏導向」構面與「承諾導向」構面皆無顯著差異。代表不同學校規模之教師在知覺學校組織效能整體與各構面上沒有顯著差異。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 4-18

不同學校規模教師知覺學校組織效能之單因子變異數分析摘要表

構面	學校規模	n	M	SD	變異數分析				
					來源	SS	df	MS	F
目標導向	(1)12 班以下	113	3.643	.741	組間	.379	2	.189	.325
	(2)13～48 班	418	3.624	.739	組內	439.742	754	.583	
	(3)49 班以上	226	3.581	.817	總合	440.121	756		
關係導向	(1)12 班以下	113	3.722	.768	組間	2.230	2	1.115	2.043
	(2)13～48 班	418	3.669	.699	組內	411.418	754	.546	
	(3)49 班以上	226	3.569	.792	總合	413.648	756		
雙贏導向	(1)12 班以下	113	3.736	.773	組間	.852	2	.426	.694
	(2)13～48 班	418	3.688	.741	組內	462.340	754	.613	
	(3)49 班以上	226	3.635	.859	總合	463.192	756		
承諾導向	(1)12 班以下	113	3.612	.895	組間	1.508	2	.754	1.033
	(2)13～48 班	418	3.583	.799	組內	550.166	754	.730	
	(3)49 班以上	226	3.494	.928	總合	551.674	756		
整體	(1)12 班以下	113	3.677	.754	組間	1.193	2	.596	1.068
	(2)13～48 班	418	3.640	.707	組內	421.149	754	.559	
	(3)49 班以上	226	3.565	.811	總合	422.342	756		

肆、小結

本節針對不同背景變項教師在知覺學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之差異進行分析，並將前述研究結果整理如表 4-19 所示：

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 4-19

不同背景變項教師在教師組織公民行為、學校組織文化及學校組織效能中整體與各層面之差異分析摘要表

背景變項		性別	年齡	學歷	擔任教師年資	學校規模
組別		(1)男 (2)女	(1) 30 歲以下 (2) 31～40 歲 (3) 41～50 歲 (4) 51 歲以上	(1) 大學 (2) 研究所	(1) 5 年以下 (2) 6～10 年 (3) 11～20 年 (4) 21 年以上	(1) 12 班（含）以下 (2) 13 至 48 班 (3) 49 班（含）以上
學校組織文化	整體	-	(1)>(2) (1)>(3)	-	-	-
	價值與態度	-	(1)>(3)	-	-	-
	制度與規範	-	-	-	-	-
	領導與氣氛	(1)>(2)	(1)>(2) (1)>(3)	-	-	-
	專業與學習	(1)>(2)	(1)>(3)	-	-	-
教師組織公民行為	整體	-	(1)>(2) (4)>(2)	-	-	-
	利他人行為	-	(1)>(2)	-	-	-
	利組織行為	(1)>(2)	(1)>(2) (1)>(3) (3)>(2) (4)>(2)	-	(1)>(2)	-
	工作投入與奉獻	-	-	-	-	-
學校組織效能	整體	-	-	-	-	-
	目標導向	(1)>(2)	(1)>(2) (4)>(2)	-	-	-
	關係導向	(1)>(2)	-	-	-	-
	雙贏導向	-	-	-	-	-
	承諾導向	(1)>(2)	(1)>(3)	-	-	-

註：標-者為 *t* 或 F 值未達顯著水準，故未進行事後比較

一、「性別」變項的差異

本研究發現，教師之性別在知覺學校組織文化中，不同性別的教師在整體學校組織文化與「價值與態度」構面、「制度與規範」構面上無顯著差異。但不同性別之教師在「領導與氣氛」構面與「專業與學習」構面上具顯著差異，且

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

男性教師認知高於女性。

教師之性別在知覺教師組織公民行為中，不同性別教師在整體學校組織文化與「利他人行為」構面、「工作態度與奉獻」構面上無顯著差異。但不同性別之教師在「利組織行為」構面上具顯著差異，且男性教師認知高於女性。

教師之性別在知覺學校組織效能中，不同性別的教師在「雙贏導向」上無顯著差異。但不同性別的教師在學校組織效能整體及「目標導向」構面、「關係導向」構面、「承諾導向」構面上具顯著差異，且男性大於女性。

二、「年齡」變項的差異

本研究發現，教師之年齡在知覺學校組織效能整體上，並無顯著差異，可推論不同年齡之教師皆認為其所屬學校在整體與學校組織效能之現況良好。而在學校組織文化與教師組織公民行為整體上，則不同年齡之教師存在顯著差異，分析結果顯示：30 歲以下組別之教師知覺學校組織文化高於 31～40 歲組別之教師，且 30 歲以下組別之教師知覺學校組織文化高於 41～50 歲組別之教師；30 歲以下組別之教師知覺教師組織公民行為高於 31～40 歲組別之教師，且 51 歲以上組別之教師知覺教師組織公民行為高於 31～40 歲組別之教師。

就各構面對其進行進一步分析，結果顯示在學校組織文化各構面上，30 歲以下組別之教師之「價值與態度」知覺高於 41～50 歲組別之教師。30 歲以下組別之教師之「領導與氣氛」知覺高於 31～40 歲組別之教師，且 30 歲以下組別之教師之「領導與氣氛」知覺高於 41～50 歲組別之教師。30 歲以下組別之教師之「專業與學習」知覺高於 41～50 歲組別之教師。而在教師組織公民行為各構面上，30 歲以下組別之教師之「利他人行為」知覺高於 31～40 歲組別之教師；30 歲以下組別之教師之「利組織行為」知覺高於 31～40 歲組別及 41～50 歲組別之教師，且 31～40 歲組別之教師之「利組織行為」知覺低於 41～50 歲組別及 50 歲以上組別之教師。而在學校組織效能各構面上，30 歲以下組別之教師之「目標導向」知覺高於 31～40 歲組別之教師，且 51 歲以上組別之教

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

師之「目標導向」知覺高於 31～40 歲組別之教師；30 歲以下組別之教師之「承諾導向」知覺高於 41～50 歲組別之教師

三、「學歷」變項的差異

本研究發現，教師之學歷在知覺學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能三變項之整體與各層面中，並無顯著差異，對照三者在現況上之表現，可推論不同學歷之教師皆認為其所屬學校在整體學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之現況良好。

四、「年資」變項的差異

本研究發現，教師之年資在知覺學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能三變項之整體上，並無顯著差異，對照三者在現況上之表現，可推論不同年資之教師均認為其所屬學校在整體學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之現況良好。

就各構面對其進行進一步分析，結果顯示在教師組織公民行為各構面上，5 年以下組別之教師之「利組織行為」知覺高於 6～10 年組別之教師。

五、「學校規模」變項的差異

本研究發現，教師服務之學校規模在知覺學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能三變項之整體與各層面中，並無顯著差異，對照三者在現況上之表現，可推論不同學校規模之教師均認為其所屬學校在整體學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之現況良好。

六、分析

本研究根據對資料進行統計考驗的結果，分析不同背景變項之教師在教師組織公民行為、學校組織文化與學校組織效能中整體與各層面差異，並對各項差異嘗試做出解釋。

（一）性別部份呈現出的差異，在學校組織文化中領導與氣氛及專業與學習兩構面，皆為男性教師高於女性教師，其原因可能是男性教師更習慣於由男

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

性主導的傳統學校領導者管理方式，故其表現的認同感高於女性教師。而在自發性的專業進修與終身學習部份，需要教師投入自己公餘的時間用於學習進修，而以常理而言女性教師相對於男性教師需投入更多時間在家庭上，故可能因此造成專業進修的意願與資源分配的落後。

（二）性別部份呈現出的差異，在教師組織公民行為中利組織行為構面，為男性教師高於女性教師，其原因可能是在組織發展各項活動在參與及維護的主動性上，男性普遍相較於女性表現出更為積極的態度，其原因可能與男女性在受教育與社會化過程中受到的影響有關。

（三）性別部份呈現出的差異，在學校組織效能中目標導向、關係導向及承諾導向三構面，皆為男性教師高於女性教師，其原因可能是在整個學校組織效能發展概念中，對效能發展的概念與認知，男性要比女性更為敏銳。然而在學校組織效能四構面中的雙贏導向部份，是關於溝通協調聯絡的表現，女性教師的溝通與接受能力普遍而言高於男性教師，或可解釋在雙贏導向以外的學校組織效能部份，男性教師皆高於女性教師的原因。

（四）年齡部份與年資部份做為背景變項所呈現出的在不同變項內各構面的差異，其分佈較為複雜，且因部份分組並未表現出顯著性，因而幾乎無法藉由背景變項找出具相似分類法的邏輯解釋（如年齡較低的教師普遍在某構面之表現高於或低於年齡較高的教師），以下是本研究推測較有可能的原因：

一、受試者背景變項中各組別之分布差異過大。

二、尚有其他本研究未考慮之變項影響。

第三節　學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之相關分析

本節旨在分析國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能彼此間之關聯程度，透過 Pearson 積差相關來探討三者間的相關情形，並藉以驗證假設。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

壹、學校組織文化與教師組織公民行為之相關分析

由表 4-20 可知，整體學校組織文化與教師組織公民行為之相關係數為.895，達.001 之顯著水準，兩者呈高度正相關；學校組織文化各層面與整體教師組織公民行為的相關係數分別為「價值與態度」.888、「制度與規範」.838、「領導與氣氛」.840、「專業與學習」.829，均達.001 之顯著水準，皆呈高度正相關；而教師組織公民行為各層面與整體學校組織文化的相關係數分別為「利他人行為」.781、「利組織行為」.834、「工作奉獻與投入」.867，均達.001 之顯著水準，皆呈正相關，且皆呈高度正相關；另外對學校組織文化與教師組織公民行為各層面交互進行分析，結果顯示相關係數介於.655 至.885 之間，皆達.001 之顯著水準，皆呈現中度以上正相關，其中相關程度最高者為「工作奉獻與投入」與「價值與態度」(r=.885, *p*<.001)，最低者則是為「利他人行為」與「專業與學習」(r=.655, *p*<.001)。

表 4-20

學校組織文化與教師組織公民行為整體及各層面相關分析摘要表

	價值與態度	制度與規範	領導與氣氛	專業與學習	整體
利他人行為	.745***	.755***	.744***	.655***	.781***
利組織行為	.828***	.769***	.782***	.801***	.834***
工作奉獻與投入	.885***	.801***	.804***	.841***	.867***
整體	.888***	.838***	.840***	.829***	.895***

***p<.001

貳、學校組織文化與學校組織效能之相關分析

由表 4-21 可知，整體學校組織文化與學校組織效能之相關係數為.852，達.001 之顯著水準，兩者呈高度正相關；學校組織文化各層面與整體學校組織效能的相關係數分別為「價值與態度」.775、「制度與規範」.823、「領導與氣氛」.875 與「專業與學習」.752，均達.001 之顯著水準，皆呈正相關，且皆呈

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

中度以上正相關；而學校組織效能各層面與整體學校組織文化的相關係數分別為「目標導向」.824、「關係導向」.800、「雙贏導向」.801、「承諾導向」.816，均達.001 之顯著水準，皆呈中度以上正相關；另外對學校組織文化與學校組織效能各層面交互進行分析，結果顯示相關係數介於.696 至.847 之間，皆達.001 之顯著水準，皆呈現中度以上正相關，其中相關程度最高者為「領導與氣氛」與「目標導向」(r=.847, *p*<.001)，最低者則是為「專業與學習」與「關係導向」(r=.696, *p*<.001)。

表 4-21

學校組織文化與學校組織效能整體及各層面相關分析摘要表

	目標導向	關係導向	雙贏導向	承諾導向	整體
價值與態度	.756***	.715***	.750***	.732***	.775***
制度與規範	.777***	.783***	.771***	.795***	.823***
領導與氣氛	.847***	.828***	.805***	.843***	.875***
專業與學習	.732***	.696***	.716***	.719***	.752***
整體	.824***	.800***	.801***	.816***	.852***

***p<.001

參、教師組織公民行為與學校組織效能之相關分析

由表 4-22 可知，整體教師組織公民行為與學校組織效能之相關係數為.745，達.001 之顯著水準，兩者呈高度正相關；教師組織公民行為各層面與整體學校組織文化的相關係數分別為「利他人行為」.657、「利組織行為」.701、「工作奉獻與投入」.711，均達.001 之顯著水準，皆呈正相關，且皆呈中度以上正相關；而學校組織效能各層面與整體教師組織公民行為的相關係數分別為「目標導向」.765、「關係導向」.704、「雙贏導向」.702、「承諾導向」.677，均達.001 之顯著水準，皆呈中度以上正相關；另外對教師組織公民行為與學校組織效能各層面交互進行分析，結果顯示相關係數介於.591 至.745 之間，皆達.001 之顯著水準，皆呈現中度以上正相關，其中相關程度最高者為

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

「利組織行為」與「目標導向」(r=.745, *p*<.001)，最低者則是為「利他人行為」與「雙贏導向」(r=.591, *p*<.001)。

表 4-22

教師組織公民行為與學校組織效能整體及各層面相關分析摘要表

	目標導向	關係導向	雙贏導向	承諾導向	整體
利他人行為	.665***	.652***	.591***	.595***	.657***
利組織行為	.745***	.657***	.668***	.616***	.701***
工作奉獻與投入	.716***	.646***	.687***	.665***	.711***
整體	.765***	.704***	.702***	.677***	.745***

***p<.001

肆、小結

由前述可知，學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能三者，彼此間具密切正向相關。學校組織文化與教師組織公民行為的相關係數為.895，呈高度正相關，顯示學校組織文化發展越好，則教師組織公民行為的情況也更佳。教師組織公民行為與學校組織效能的相關係數為.745，呈高度正相關。此外，學校組織文化與學校組織效能的相關係數為.852，呈現高度正相關，顯示學校組織文化的發展越好，學校組織效能也更佳。

第四節　學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之關係

本節藉由線性迴歸分析對「學校組織文化」、「教師組織公民行為」與「學校組織效能」等三變項加以分析研究，了解三者間之相互預測效果，並藉以驗證假設。

壹、學校組織文化對教師組織公民行為之預測分析

一、學校組織文化對整體教師組織公民行為之預測分析

以學校組織文化內各構面作為預測變項，以「整體教師組織公民行為」作

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

為效標變項，藉由線性迴歸分析方法，以驗證假設。分析如表 4-23 所示。

表 4-23

學校組織文化對整體教師組織公民行為之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	價值與態度	.888	.788	.788	2797.234***	.888
2	價值與態度	.902	.814	.026	1644.643***	.627
	領導與氣氛					.307
3	價值與態度	.903	.815	.001	1104.092***	.579
	領導與氣氛					.278
	專業與學習					.082

***p<.001

由表 4-23 可知，對「整體教師組織公民行為」具預測功能的變項共有三個達到顯著水準 (p<.001)，投入順序分別為「價值與態度」、「領導與氣氛」與「專業與學習」。上述變項有效解釋「整體教師組織公民行為」之總變異量為 81.5%，其中「價值與態度」的解釋變異量有 78.8%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示教師組織公民行為對整體學校組織文化的影響為正向，意指教師對學校的「價值與態度」、「領導與氣氛」與「專業與學習」滿意度越高，教師組織公民行為的表現也越好。

二、學校組織文化對教師組織公民行為中「利他人行為」之預測分析

以學校組織文化中各變項作為預測變項，以「利他人行為」作為效標變項，藉由線性迴歸分析方法，以驗證假設。分析如表 4-24 所示。

表 4-24

學校組織文化各構面對教師組織公民行為中「利他人行為」之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	制度與規範	.755	.570	.570	2738.901***	.886
2	制度與規範	.775	.601	.031	1561.529***	.651
	價值與態度					.277
3	制度與規範	.781	.610	.009	1090.623***	.613
	價值與態度					.201
	專業與學習					.140
4	制度與規範	.789	.622	.012		
	價值與態度					
	專業與學習					
	領導與氣氛					

***p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

由表 4-24 可知，對「利他人行為」具預測功能的變項共有四個達到顯著水準 (p<.001)，投入順序分別為「制度與規範」、「價值與態度」、「專業與學習」與「領導與氣氛」。上述變項有效解釋「利他人行為」之總變異量為 62.2%，其中「制度與規範」的解釋變異量有 57%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示學校組織文化各構面對教師組織公民行為中「利他人行為」的影響為正向，意指教師對學校的「制度與規範」、「價值與態度」、「專業與學習」與「領導與氣氛」滿意度越高，利他人行為的表現也越好。

三、學校組織文化對教師組織公民行為中「利組織行為」之預測分析

以學校組織文化中各構面作為預測變項，以「利組織行為」作為效標變項，藉由線性迴歸分析方法，以驗證假設。分析如表 4-25 所示。

表 4-25

學校組織文化各構面對教師組織公民行為中「利組織行為」之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	價值與態度	.828	.686	.686	1646.565***	.828
2	價值與態度	.841	.708	.022	911.188***	.551
	專業與學習					.314
3	價值與態度	.847	.717	.009	634.857***	.460
	專業與學習					.225
	領導與氣氛					.200

***p<.001

由表 4-25 可知，對「利組織行為」具預測功能的變項共有三個達到顯著水準 (p<.001)，投入順序分別為「價值與態度」、「專業與學習」與「領導與氣氛」。上述變項有效解釋「利組織行為」之總變異量為 71.7%，其中「價值與態度」的解釋變異量有 68.6%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示學校組織文化對教師組織公民行為中

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

「利組織行為」的影響為正向，意指教師對學校的「價值與態度」、「專業與學習」與「領導與氣氛」滿意度越高，利組織行為的表現也越好。

四、學校組織文化對教師組織公民行為中「工作投入與奉獻」之預測分析

以學校組織文化中各構面作為預測變項，以「工作投入與奉獻」作為效標變項，藉由線性迴歸分析方法，以驗證假設。分析如表 4-26 所示。

表 4-26

學校組織文化各構面對教師組織公民行為中「工作投入與奉獻」之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	價值與態度	.885	.783	.783	2731.974***	.885
2	價值與態度	.894	.799	.016	1502.610***	.648
	專業與學習					.269
3	價值與態度	.896	.802	.003	1016.947***	.599
	專業與學習					.222
	領導與氣氛					.106

***p<.001

由表 4-26 可知，對「工作投入與奉獻」具預測功能的變項共有三個達到顯著水準 (p<.001)，投入順序分別為「價值與態度」、「專業與學習」與「領導與氣氛」。上述變項有效解釋「工作投入與奉獻」之總變異量為 80.2%，其中「價值與態度」的解釋變異量有 78.3%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示學校組織文化對教師組織公民行為中「工作投入與奉獻」的影響為正向，意指教師對學校的「價值與態度」、「專業與學習」與「領導與氣氛」滿意度越高，工作投入與奉獻的表現也越好。

貳、教師組織公民行為對「學校組織效能」之預測分析

一、教師組織公民行為對整體學校組織效能之預測分析

以教師組織公民行為內各構面作為預測變項，以「整體學校組織效能」作為效標變項，藉由線性迴歸分析方法，以驗證假設。分析如表 4-27 所示。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 4-27

教師組織公民行為各構面對整體學校組織效能之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	工作投入與奉獻	.711	.505	.505	770.232***	.711
2	工作投入與奉獻	.738	.545	.039	450.619***	.496
	利他人行為					.293
3	工作投入與奉獻	.746	.557	.012	315.460***	.356
	利他人行為					.216
	利組織行為					.231

***p<.001

由表 4-27 可知，對「整體學校組織效能」具預測功能的變項共有三個達到顯著水準 (p<.001)，投入順序分別為「工作投入與奉獻」、「利他人行為」與「利組織行為」。上述變項有效解釋「整體學校組織文化」之總變異量為 55.7%，其中「工作投入與奉獻」的解釋變異量有 50.5%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示教師組織公民行為內各構面對整體學校組織效能的影響為正向，意指教師對學校的「工作投入與奉獻」、「利他人行為」與「利組織行為」滿意度越高，學校組織效能的表現也越好。

二、教師組織公民行為對學校組織效能中「目標導向」之預測分析

以教師組織公民行為內各構面作為預測變項，以學校組織效能中「目標導向」作為效標變項，藉由線性迴歸分析方法，以驗證假設。分析如表 4-28 所示。

表 4-28

教師組織公民行為各構面對學校組織效能中「目標導向」之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	利組織行為	.745	.555	.555	940.443***	.745
2	利組織行為	.762	.580	.025	520.406***	.492
	工作投入與奉獻					.299
3	利組織行為	.769	.591	.011	362.818***	.399
	工作投入與奉獻					.251
	利他人行為					.172

***p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

由表 4-28 可知，對學校組織效能中「目標導向」具預測功能的變項共有三個達到顯著水準 (p<.001)，投入順序分別為「利組織行為」、「工作投入與奉獻」與「利他人行為」。上述變項有效解釋「目標導向」之總變異量為 59.1%，其中「利組織行為」的解釋變異量有 55.5%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示教師組織公民行為內各構面對學校組織效能中「目標導向」的影響為正向，意指教師對學校的「利組織行為」、「工作投入與奉獻」與「利他人行為」滿意度越高，目標導向的表現也越好。

三、教師組織公民行為對學校組織效能中「關係導向」之預測分析

以教師組織公民行為內各構面作為預測變項，以學校組織效能中「關係導向」作為效標變項，藉由線性迴歸分析方法，以驗證假設。分析如表 4-29 所示。

表 4-29

教師組織公民行為各構面對學校組織效能中「關係導向」之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	利組織行為	.657	.431	.431	571.520***	.657
2	利組織行為	.695	.483	.052	351.340***	.379
	利他人行為					.359
3	利組織行為	.705	.497	.014	247.771***	.217
	利他人行為					.314
	工作投入與奉獻					.232

***p<.001

由表 4-29 可知，對學校組織效能中「目標導向」具預測功能的變項共有三個達到顯著水準 (p<.001)，投入順序分別為「利組織行為」、「利他人行為」與「工作投入與奉獻」。上述變項有效解釋「關係導向」之總變異量為 49.7%，其中「利組織行為」的解釋變異量有 43.1%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示教師組織公民行為內各構面對學校組

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

織效能中「關係導向」的影響為正向，意指教師對學校的「利組織行為」、「利他人行為」與「工作投入與奉獻」滿意度越高，目標導向的表現也越好。

四、教師組織公民行為對學校組織效能中「雙贏導向」之預測分析

以教師組織公民行為內各構面作為預測變項，以學校組織效能中「雙贏導向」作為效標變項，藉由線性迴歸分析方法，以驗證假設。分析如表 4-30 所示。

表 4-30

教師組織公民行為各構面對學校組織效能中「雙贏導向」之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	工作投入與奉獻	.687	.472	.472	673.283***	.687
2	工作投入與奉獻	.706	.498	.026	373.306***	.429
	利組織行為					.304
3	工作投入與奉獻	.709	.502	.004	252.850***	.400
	利組織行為					.247
	利他人行為					.107

***p<.001

由表 4-30 可知，對學校組織效能中「雙贏導向」具預測功能的變項共有三個達到顯著水準 (p<.001)，投入順序分別為「工作投入與奉獻」、「利組織行為」與「利他人行為」。上述變項有效解釋「雙贏導向」之總變異量為 50.2%，其中「工作投入與奉獻」的解釋變異量有 47.2%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示教師組織公民行為內各構面對學校組織效能中「雙贏導向」的影響為正向，意指教師對學校的「工作投入與奉獻」、「利組織行為」與「利他人行為」滿意度越高，雙贏導向的表現也越好。

五、教師組織公民行為對學校組織效能中「承諾導向」之預測分析

以教師組織公民行為內各構面作為預測變項，以學校組織效能中「承諾導向」作為效標變項，藉由線性迴歸分析方法，以驗證假設。分析如表 4-31 所

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

示。

表 4-31

教師組織公民行為各構面對學校組織效能中「承諾導向」之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	利組織行為	.665	.442	.442	597.684***	.665
2	利組織行為	.683	.467	.025	329.880***	.495
	工作投入與奉獻					.232

***p<.001

由表 4-31 可知，對學校組織效能中「承諾導向」具預測功能的變項共有兩個達到顯著水準(p<.001)，投入順序分別為「利組織行為」與「工作投入與奉獻」。上述變項有效解釋「承諾導向」之總變異量為 46.7%，其中「利組織行為」的解釋變異量有 44.2%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示教師組織公民行為內各構面對學校組織效能中「承諾導向」的影響為正向，意指教師對學校的「利組織行為」與「工作投入與奉獻」滿意度越高，承諾導向的表現也越好。

參、學校組織文化對「學校組織效能」之預測分析

一、學校組織文化對整體「學校組織效能」之預測分析

以「學校組織文化」作為預測變項，以「學校組織效能」作為效標變項，藉由逐步迴歸分析方法加以驗證假設，如表 4-32 所示。

表 4-32

學校組織文化各構面對「整體學校組織效能」之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	領導與氣氛	.875	.765	.765	2456.506***	.875
2	領導與氣氛	.877	.768	.004	1251.501***	.778
	價值與態度					.114

***p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

由表 4-33 可知，對「整體學校組織效能」具預測功能的變項共有兩個達到顯著水準(p<.001)，投入順序分別為「領導與氣氛」、「價值與態度」。上述變項有效解釋「整體學校組織效能」之總變異量為 76.8%，其中「領導與氣氛」的解釋變異量有 76.5%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示學校組織文化對整體學校組織效能的影響為正向，意指教師對學校的「領導與氣氛」、「價值與態度」滿意度越高，學校組織效能的表現也越好。

二、學校組織文化各構面對「目標導向」之預測分析

以學校組織文化各構面作為預測變項，以「目標導向」作為效標變項，藉由逐步迴歸分析方法加以驗證假設，如表 4-33 所示。

表 4-33
學校組織文化各構面對「目標導向」之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	領導與氣氛	.847	.717	.717	1912.681***	.847
2	領導與氣氛	.850	.722	.005	978.074***	.735
	價值與態度					.132

***p<.001

由表 4-33 可知，對「目標導向」具預測功能的變項共有兩個達到顯著水準(p<.001)，投入順序分別為「領導與氣氛」、「價值與態度」。上述變項有效解釋「目標導向」之總變異量為 72.2%，其中「領導與氣氛」的解釋變異量有 71.7%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示學校組織文化對「目標導向」的影響為正向，意指教師對學校的「領導與氣氛」、「價值與態度」滿意度越高，「目標

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

導向」的表現也越好。

三、學校組織文化各構面對「關係導向」之預測分析

以學校組織文化各構面作為預測變項，以「關係導向」作為效標變項，藉由逐步迴歸分析方法加以驗證假設，如表 4-34 所示。

表 4-34

學校組織文化各構面對「關係導向」之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	領導與氣氛	.828	.686	.686	1650.765***	.828
2	領導與氣氛	.830	.690	.003	837.746***	.693
	制度與規範					.148

***p<.001

由表 4-34 可知，對「關係導向」具預測功能的變項共有兩個達到顯著水準(p<.001)，投入順序分別為「領導與氣氛」、「制度與規範」。上述變項有效解釋「關係導向」之總變異量為 69%，其中「領導與氣氛」的解釋變異量有 68.6%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示學校組織文化對「關係導向」的影響為正向，意指教師對學校的「領導與氣氛」、「制度與規範」滿意度越高，「關係導向」的表現也越好。

四、學校組織文化各構面對「雙贏導向」之預測分析

以學校組織文化各構面作為預測變項，以「雙贏導向」作為效標變項，藉由逐步迴歸分析方法加以驗證假設，如表 4-35 所示。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

表 4-35

學校組織文化各構面對「雙贏導向」之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	領導與氣氛	.805	.648	.648	1387.959***	.805
2	領導與氣氛	.814	.663	.016	742.687***	.603
	價值與態度					.237

***p<.001

由表 4-35 可知，對「雙贏導向」具預測功能的變項共有兩個達到顯著水準(p<.001)，投入順序分別為「領導與氣氛」、「價值與態度」。上述變項有效解釋「雙贏導向」之總變異量為 66.3%，其中「領導與氣氛」的解釋變異量有 64.8%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示學校組織文化對「雙贏導向」的影響為正向，意指教師對學校的「領導與氣氛」、「價值與態度」滿意度越高，「雙贏導向」的表現也越好。

五、學校組織文化各構面對「承諾導向」之預測分析

以學校組織文化各構面作為預測變項，以「承諾導向」作為效標變項，藉由逐步迴歸分析方法加以驗證假設，如表 4-36 所示。

表 4-36

學校組織文化各構面對「承諾導向」之逐步迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R 平方	增加解釋量	F 值	標準化迴歸係數
1	領導與氣氛	.843	.710	.710	1847.857***	.843
2	領導與氣氛	.844	.713	.003	937.184***	.713
	制度與規範					.142

***p<.001

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

由表 4-36 可知，對「承諾導向」具預測功能的變項共有兩個達到顯著水準(p<.001)，投入順序分別為「領導與氣氛」、「制度與規範」。上述變項有效解釋「承諾導向」之總變異量為 71.3%，其中「領導與氣氛」的解釋變異量有 71%，是主要預測變項。

在標準化迴歸係數方面為正值，表示學校組織文化對「承諾導向」的影響為正向，意指教師對學校的「領導與氣氛」、「制度與規範」滿意度越高，「承諾導向」的表現也越好。

第五節　學校組織效能在教師組織公民行為與學校組織文化間之中介效果驗證

本研究以學校組織文化作為中介變項，以教師組織公民行為為預測變項，以學校組織效能為效標變項，藉由階層迴歸分析進一步驗證其中介效果，藉以驗證本研究中學校組織文化之中介效果。

壹、中介效果驗證

本研究採用 Baron 與 Kenny (1986)提出之中介效果驗證模式。該模式認為需符合三條件方能確認其中介效果。一、教師組織公民行為與學校組織文化之變項必需分別對學校組織效能有顯著影響。二、教師組織公民行為之變項必須對學校組織文化之變項有顯著影響。三、以教師組織公民行為與學校組織文化同時作為預測變項對學校組織效能進行迴歸分析時，教師組織公民行為的標準化迴歸係數必須小於其單獨預測學校組織效能時的迴歸係數，甚至變成不顯著；同時，學校組織文化變項的迴歸係數仍要顯著。

由表 4-37 可知，以教師組織公民行為及學校組織文化分別預測學校組織效能，結果顯示教師組織公民行為 (F=942.312, p<.001)與學校組織文化(F=2003.851, p<.001)均達顯著水準，教師組織公民行為與學校組織文化分別對

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

學校組織效能有顯著影響，此結果驗證條件一。

其次，以教師組織公民行為預測學校組織文化，結果顯示教師組織公民行為(F=3026.802, *p*<.001)達顯著水準，表示教師組織公民行為對學校組織文化有顯著影響，此結果驗證條件二。

表 4-37

學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之迴歸分析摘要表

變項	R	R 平方	F	標準化迴歸係數
學校組織文化對學校組織效能	.852	.726	2003.851***	.852
教師組織公民行為對學校組織效能	.745	.556	942.312***	.745
學校組織文化對教師組織公民行為	.895	.801	3026.802***	.895

***p<.001

表 4-38

學校組織文化與教師組織公民行為預測學校組織效能之階層迴歸分析摘要表

依變項：學校組織效能				
自變項	階層一		階層二	
階層變項	*t* 值	beta 值	*t* 值	beta 值
1.學校組織文化	44.729	.852***	-2.026	-.086*
2.教師組織公民行為			21.828	.929***
R 平方	.726		.728	
增加的 R 平方量			.002	
F 值	2000.672***		1006.505***	

*p<.05，***p<.001

根據上表可知，在納入學校組織文化後，教師組織公民行為和學校組織文化對組織公民行為的影響達到顯著 (p<.05)，同時，教師組織公民行為對學校組織效能的影響也仍然顯著 (p<.001)，符合 Baron 與 Kenny 提出之中介效果驗證模式，顯示教師組織公民行為在學校組織文化與學校組織效能間具有中介效果。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

貳、綜合討論

根據表 4-38 的內容，可確定本研究中教師組織公民行為在學校組織文化與學校組織效能間的效果符合 Baron 與 Kenny 提出之中介效果驗證模式，然而在表 4-38 內階層二的分析中，教師組織公民行為的 beta 值高達.929，且 $p<.001$；而學校組織文化的 beta 值僅為-.086，且 $p<.05$。這部份的數據與階層一中單純分析學校組織文化對學校組織效能時，學校組織文化的 beta 值高達.852 的情況有明顯落差。在階層二中顯示增加的 R 平方量僅為.002 的情況下，可解釋為將教師組織公民行為做為中介變項加入以學校組織文化預測學校組織效能的分析後，學校組織文化對學校組織效能的影響在整個效果關係中就變得微乎其微，甚至呈現負相關的情形。

以上情況的出現，以統計考驗邏輯解釋，應有以下可能：

一、教師組織公民行為與學校組織文化之數據為負相關之關係，且教師組織公民行為比起學校組織文化對於學校組織效能更具相關性，此時在階層迴歸分析中便可能出現學校組織文化之 beta 值呈負號之情形。但本研究前述資料皆顯示三變項間兩兩成正相關，故該解釋不符合本研究情況。

二、學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能三者間的相互預測力皆已達高水準，因此在進行中介效果驗證時可能會出現邊際效益遞減的情形，導致無法呈現出較明顯的中介效果。

三、原始資料中之極端值比例較多，形成階層迴歸分析中階層一與階層二呈現較大差距的現象。

表 4-38 所呈現出之結果，階層迴歸分析中，在加入教師組織公民行為做為中介變項後，學校組織文化儘管其 beta 值較低且為負號，但仍對學校組織效能具顯著影響，三變項之預測分析內中介效果仍確實存在。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

第五章　結論與建議

本研究探討學校組織文化、教師組織公民行為及學校組織效能之現況，並分析其關係，依據第四章研究結果與相關文獻之綜合討論，彙整為研究發現，並歸納成結論後提出建議，作為教育行政機關和學校領導人經營管理與未來研究之參考。本章共分為兩節，第一節為結論，第二節為建議。

第一節　結論

壹、臺北市國民小學教師普遍具備良好學校組織文化

本研究針對教師知覺學校組織文化調查的部份，結果顯示臺北市國民小學教師普遍具備良好學校組織文化認知。就各構面而言，依每題平均得分之高低排序，以「制度與規範」層面的平均得分最高，次為「價值與態度」層面、「領導與氣氛」層面為最低。代表臺北市國民小學教師普遍較為肯定現存學校組織文化中制度與規範的建立與維持，而對學校內教育領導表現及組織氣氛塑造良好組織文化的評價則仍有成長空間。

貳、臺北市國民小學教師普遍具備良好組織公民行為

本研究針對教師組織公民行為調查的部份，結果顯示臺北市國民小學教師普遍具備良好組織公民行為。就各構面而言，依每題平均得分之高低排序，以「利他人行為」構面的平均得分最高，次為「工作奉獻與投入」構面，而「利組織行為」構面為最低。代表臺北市國民小學教師在教師組織公民行為的知覺上，較為重視與同事間的相互關係，以有利於他人的態度進行互助合作，但相對而言在對整體組織的奉獻認知上則仍可加強。

參、臺北市國民小學學校組織效能之現況良好

本研究針對教師知覺學校組織效能調查的部份，結果顯示臺北市國民小學教師知覺學校組織效能現況良好。就各構面而言，依每題平均得分之高低排

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

序，以「雙贏導向」層面的平均得分最高，次為「關係導向」層面、「承諾導向」層面為最低。代表臺北市國民小學教師認知組織效能運作最流暢之處在於學校成員與學校團體間彼此合作以達成學校組織的共同目標，而對組織內認同與情感相關的部份則較有改進的可能性。

肆、臺北市國民小學男性教師在學校組織文化中「領導與氣氛」構面與「專業與學習」構面上認知高於女性教師

本研究發現，教師之性別在知覺學校組織文化中，不同性別之教師在「領導與氣氛」構面與「專業與學習」構面上具顯著差異，且男性教師認知高於女性。代表男性教師相對女性教師，較為重視教育上的領導與專業能力。

伍、臺北市國民小學男性教師在教師組織公民行為中「利組織行為」構面上認知高於女性教師

本研究發現，教師之性別在知覺教師組織公民行為中，不同性別之教師在「利組織行為」構面上具顯著差異，且男性教師認知高於女性。代表男性教師對組織的集體規範與認同要高於女性教師。

陸、臺北市國民小學男性教師在在學校組織效能整體及「目標導向」、「關係導向」、「承諾導向」構面上認知高於女性教師

本研究發現，教師之性別在知覺學校組織效能中，不同性別的教師在學校組織效能整體及「目標導向」構面、「關係導向」構面、「承諾導向」構面上具顯著差異，且男性大於女性。代表男性教師相對女性教師，較為重視教育目標及對教育組織的忠誠及永續發展。

柒、學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能三者間，彼此間呈高度正相關，具緊密聯繫關係

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

本研究以積差相關分析學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能三變項間關係，結果發現三者彼此間具密切正向相關。學校組織文化與教師組織公民行為間呈高度正相關 (r=.895)；教師組織公民行為與學校組織效能間呈高度正相關 (r=.745)；學校組織文化與學校組織效能間也呈現高度正相關 (r=.852)，顯示學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能三變項中任一項發展越好，也會使另外兩者的表現更佳。

捌、學歷與學校規模在學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能上無顯著差異

本研究發現，教師之學歷與學校規模在知覺學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能三變項之整體與各層面中，並無顯著差異。顯示該三項背景因素不影響教師對學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能的觀感。

玖、學校組織文化與教師組織公民行為皆對學校組織效能具顯著相關性及預測力，兩變項內最具預測力的構面分別是「領導與氣氛」及「工作投入與奉獻」

本研究發現，學校組織文化對學校組織效能的影響為正向，亦即學校組織文化的發展程度愈高，學校組織效能也會愈好，而在學校組織文化內各構面中，以「領導與氣氛」對學校組織效能最具預測力。此外，教師組織公民行為對學校組織效能的影響也為正向，亦即教師組織公民行為的發展程度愈高，學校組織效能也會愈好，而在教師組織公民行為內各構面中，以「工作投入與奉獻」對學校組織效能最具預測力。

拾、教師組織公民行為在學校組織文化與學校組織效能間具中介效果

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

本研究發現，以學校組織文化及教師組織公民行為分別預測學校組織效能，結果顯示學校組織文化與教師組織公民行為分別對學校組織效能有顯著影響，且學校組織文化對教師組織公民行為有顯著影響，再來，將教師組織公民行為納入分析後，學校組織文化和教師組織公民行為對學校組織效能的影響達到顯著，同時教師組織公民行為對學校組織效能的影響也仍然顯著，以上結果符合 Baron 與 Kenny 提出之中介效果驗證模式，意指在學校組織脈絡之下，教師組織公民行為能中介學校組織文化對學校組織效能的正向影響。代表：若教育工作者欲提高學校組織效能，不僅需聚焦於學校組織文化，同時也應關注教師組織公民行為所造成的影響。

第二節　建議

本研究由結論加以延伸，提供研究成果與建議，供相關教育工作人員與研究者參考。以下分別就學校教育中不同角色提出相對應的建議，並考量本研究未包含或未完善之部份提出未來研究建議，供後續研究參考。

壹、對學校校長之建議

一、學校領導者應考量學校教師性別不同而產生的認知差異（配合研究結論肆、伍、陸）

根據本研究之結果，學校內教師性別不同，對學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能的看法會有一定程度的差異。故學校領導者在建構學校願景及開展各項活動時，應注意不同性別看法所引起的多元化觀點，以引導的方式鼓勵發展共同而包容的組織氛圍，減少因性別刻板印象產生的分歧。

二、學校領導者應以實際行動積極發展領導統御（配合研究結論玖）

本研究發現學校組織文化中的領導與氣氛對學校組織效能的發展有極大的影響力。故校長做為學校領導者，應有具可行性與成長性的組織領導願景，並以實際行動有效的讓教職員等組織協助者加以理解，並給予學校組織成員回饋的管道，從上到下發展整體願景的持續形塑，推動並形成價值、認同與具備時

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

間表的目標階梯，使學校從上到下都有著團結一致的努力方向。

貳、對學校教師之建議

一、積極參與校務運作以發展教師組織公民行為（配合研究結論柒）

教師除關注於教學本業，對學校政策與活動等亦具參與角色，教師是學校組織中最具影響潛能之成員，應積極發揮自身影響力，主動關注並參與學校組織的運作，提供自身教育經驗與理念，與組織內其他成員進行分享與溝通，成為學校政策的建構與制定裡最重要的一環，如此一來除了能在教育的行政層面中做到相互回饋的優勢，也能幫助學校組織在各層面增進教育活動的效能。

二、強化教師間建構的非正式組織以培養工作態度與熱誠（配合研究結論玖）

學校裡，教師間若能發展相互分享情感、態度與專業兼具的非正式組織，有助於提升教師組織公民行為的推動與擴散，藉由多樣且多元的關係網路，串連教師間的情感，可做為凝聚學校組織文化的其中一環，也能相互激勵以提升教師工作的熱情與成效。

參、對未來研究之建議

本研究旨在探討臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之關係，作為促進教育主管機關、教育單位與教育工作者之參考。然而本研究在研究對象、研究工具及研究方法和變項等方面仍有不足之處，在以下部份列出以供後續研究探討。

一、研究對象相關

本研究僅以臺北市公立國民小學教師為研究對象，然而教育環境與教育效能的發展尚有學校校長、學校行政工作人員、學校學生之家長等成員的共同合作與發展，故未來研究可納入包括校長、行政人員、家長等教育參與者加以設計合適之施測題目，並邀請其進行填寫以加入資料庫，呈現出除教師觀點外的更多層面，以做出更適切之結論。

二、研究工具相關

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

本研究之主要工具為問卷，問卷係由受試者自行評估感知狀態以填答，該種自評方式由於不同人之感覺基礎不同可能產生誤差。因此未來研究可考慮納入教育者訪談、現場觀課等質性研究法並行，以增加研究觀點的多樣性，並減低問卷調查法所造成的誤差與空白處。

三、研究變項相關

本研究探討學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之關係，依據國內外相關理論與研究對三者之關係及中介效果加以驗證，未來研究者可參考相關文獻，納入其餘與學校組織效能相關之變項，或改變研究變項之構面，進一步討論影響學校組織效能的更多因子，使相關研究更為完整。

四、分析方法相關

本研究通過描述性統計、t 考驗、單因子變異數分析、逐步迴歸分析及階層迴歸分析，探討學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能之關係與中介效果。但對中介效果之探討僅階層迴歸分析之部份，未來研究可以引入結構方程模式 (Structural equation modeling, SEM)來對中介效果進行更進一步之探討。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

參考文獻

壹、中文文獻部份

王兩全（2012）。**國立社教機構員工知覺組織變革、心理契約與組織效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

王閔（2003）。**國民小學組織文化現況及教師專業承諾—以雲嘉地區為例。**（未出版之碩士論文）。國立臺中師範大學，臺中市。

王雅君（2015）。**高雄市國民中學校長服務領導、組織文化與組織效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

江岷欽（1993）。**組織分析**。臺北市：五南。

江滿堂（2008）。**國民小學校長多元領導型態、團體動力、學校組織文化特質與學校效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立屏東教育大學，屏東市。

吳志男（2003）。**組織文化、組織氣候與組織公民行為之研究**（未出版之碩士論文）。中原大學，桃園市。

吳勁甫（2003）。**競值架構應用在國民小學校長領導行為與學校組織效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

吳勁甫（2008）。**競值架構應用在國民小學校長領導行為、學校組織文化與組織效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。

吳振成（2005）。**國民小學組織文化與學習型組織關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義市。

吳清山（1989）。**國民小學管理模式與學校效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。

吳清山（1992）。**學校效能研究（初版）**。臺北市：五南。

吳清山（1998）。**學校效能研究（二版）**。臺北市：五南。

吳清基（1992）。**教育與行政**。臺北市：師大書苑。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

吳慧君（2010）。**屏東縣國小特殊教育教師對學校組織文化的知覺與工作滿意度之調查研究**（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東市。

呂柏毅（2016）。**國立特殊教育學校組織文化及學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。大葉大學，彰化縣。

宋承浩（2016）。**新北市國民小學校長道德領導、教師組織公民行為與教師教學效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

李天霽（2015）。**臺北市高級中學組織文化與學校效能之研究**（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

李政翰（2004）。**桃園縣國民中學學校組織文化與組織公民行為之關係研究**（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。

李皓光（1995）。**國民小學學校效能指標之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺中師範大學，臺中市。

林天祐（2009）。**學校特色發展的概念與理論**。取自 http://tiec.creatidea.com.tw/Uploads/Publish/StudyBook/201-06.pdf

林文瑜（2010）。**南投縣國民小學校長領導風格.權力運作策略與學校組織效能之關係研究**（未出版之碩士論文）。朝陽科技大學，臺中市。

林月盛（1995）。**國民小學公共關係、教師參與程度與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

林木城（2004）。**臺北縣國民小學學校願景管理與組織文化之關係研究**（未出版之碩士論文）。臺北市立教育大學，臺北市。

林恒斌（2009）。**屏東縣國民小學人力資源管理與學校組織效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東市。

邱怡和（2010）。**競值途徑應用在國民中學校長領導行為、學校組織文化與學校組織效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立屏東教育大學，屏東市。

邱侶文（2015）。**國民中學校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文**

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

化與學校組織效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

邱麗蓉（2003）。**組織公平與組織公民行為關係之研究 -以苗栗縣國民小學為例**（未出版之碩士論文）。淡江大學，新北市。

金玫珍（2014）。**國民小學分布式領導、學校組織文化與學校效能關係之研究---以桃園市為例**（未出版之碩士論文）。中原大學，桃園市。

侯世昌（2002）。**國民小學家長教育期望、參與學校教育與學校效能之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

姜明華（2011）。**屏東縣小型國民小學組織文化類型與組織效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。

洪碩伶（2012）。**臺北市國民小學校長知識領導與教師組織公民行為關係之研究**（未出版之碩士論文）。臺北市立教育大學，臺北市。

倪亦如（2012）。**桃園縣國小教師教學創新與學校組織效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立東華大學，花蓮縣。

涂富焜（2013）。**桃園縣國民小學教師領導與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。

秦夢群（2010）。**教育領導理論與應用**。臺北市：五南。

翁國恭（2016）。**高雄市國民小學校長知識領導、教師情緒勞務與學校組織效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

高仕杰（2008）。**桃園縣國民小學教師組織公民行為與學校效能之研究**（未出版之碩士論文）。臺北市立教育大學，臺北市。

張文祺（2011）。**桃竹苗地區國民小學教師專業學習社群、學校組織文化與教師專業成長關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。

張巧函（2014）。**臺北市國民中學教室走察實施與學校組織文化關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

張博楷、蕭佳純（2013）。國民小學教師知覺領導者與部屬交換關係與組織公民行為關係之研究－工作滿意度的中介效果與家長式領導之調節效果。**教育學誌，30**，41-83。

張媛甯、阮東明（2015）。臺南市國民中學校長變革領導與學校效能關係之研究。**學校行政，97**，22-44。

張新基（2008）。**國民小學創新經營、組織文化與組織效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立屏東教育大學，屏東縣。

張瑛儒（2009）。**學校教師組織信任與組織公民行為關係之研究－以嘉義縣國民中學為例**（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義市。

張德銳（1995）。**教育行政研究**。臺北市：五南。

張德銳（2000）。**教育行政研究**（第三版）。臺北市：五南。

張慶勳（1995）。**國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究**（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

張慶勳（2001a）。**國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究**。高雄市：復文。

張慶勳（2001b）。**學校組織行為**（初版二刷）。臺北：五南。

張潤書（1998）。**行政學**。臺北市：三民。

許道然（2001）。**公部門組織信任與組織公民行為關係之研究**（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。

許道然（2002）。組織公民行為之研究。**空大行政學報，12**，113-146。

許嘉政（2010）。**國民小學校長權力資源運用、學校權力文化與學校組織效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立屏東教育大學，屏東市。

許曄蒨（2015）。**高績效工作系統與組織公民行為之研究－以組織文化為調節變項**（未出版之碩士論文）。國立中央大學，桃園縣。

許聰顯（2014）。**國民小學校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為**

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

之關係（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。

郭千慧（2015）。**高雄市國小特殊教育教師覺知學校組織文化 與教師專業發展之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。

郭梨玉（2012）。**桃園縣公立國小學校創新經營、教師專業成長與學校效能研究**（未出版之碩士論文）。銘傳大學，桃園市。

郭維哲、方聰安（2006）。學校組織公平對教師組織公民行為影響之研究－以信任及承諾為中介變項。**教育經營與管理研究集刊，2**，145-179。

陳志揚（2016）。**高雄市中等學校校長正向領導、學校組織文化與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

陳奕翔（2012）。**國民小學校長權力運用策略、組織生命週期與組織架構類型對學校組織效能影響之研究**（未出版之博士論文）。國立屏東教育大學，屏東市。

陳昱宣（2013）。**宜蘭縣國民中學學校組織氣氛與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

陳炳男（2005）。從 Schein、Martin 與 Quinn 等文化觀點，對學校領導者的啟示。**朝陽人文社會學刊，3**（2），99-130。

陳淑惠（2014）。**臺南市國民中學教師知覺教師領導與學校組織文化關係之研究**（未出版之碩士論文）。南臺科技大學，臺南市。

陳清濱（2016）。**中部地區國民中學校長文化領導與學校組織效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。

陳維寧（2012）。**國民小學校長轉型領導、教師專業發展與學校效能關係之研究~以原高雄市為例**（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東市。

陳慧芬（1996）。**國民小學組織文化之研究：一所臺中市國民小學的個案分析。**（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，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**

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

南部四縣市公立國小為例（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。

陳鐘金（2002）。**國民中小學學校本位管理與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立東華大學，花蓮市。

傅如瑛（2009）。**桃園縣國民小學組織氣氛與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺北大學，臺北市。

黃火炎（2010）。**國民中學教師工作價值觀、專業承諾與學校效能關係之研究－以大高雄地區為例**（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

黃鐘陞（2015）。**國小教師主觀幸福感、組織公民行為與工作績效關係之研究－以桃園縣為例**（未出版之碩士論文）。大葉大學，彰化縣。

楊慶麟、蔡素惠（2016）。國小校長中西領導模式與學校效能關係之研究：以結構方程式驗證為例。**學校行政，106**，27-51。

葉子超（2005）。**地方勢力介入學校事務、校長因應策略與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

過修齊（2011）。**競值架構應用在國民小學校長領導效能、學校組織效能與教師工作士氣之研究**（未出版之博士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。

廖文川、楊振昇（2014）。中部地區國民中學校長文化領導與學校組織變革關係之研究。**教育理論與實踐學刊，30**，149-181。

臺北市政府（2017）。**臺北市政府教育局 106 年施政重點及施政計畫**。取自 http://www.doe.gov.taipei/public/Attachment/7314921654.pdf

趙廣林（2011）。**國民小學分享領導、教師領導與學校組織文化關係之研究**（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。

劉勝榮（2014）。**臺中市國民小學教育資源整合與學校組織效能之關係研究**（未出版之碩士論文）。東海大學，臺中市。

蔡政道（2010）。**國民小學校長科技領導、組織文化與學校創新經營效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

蔡炳坤（2007）。**高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。

蔡培林（1993）。**國民中學學校管理模式與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

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**（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

鄭筱錡（2009）。**教師知覺人力資源管理措施對組織公民行為之影響－情感性承諾的中介效果**（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。

鄭詩釧（2005）。**國民中小學組織文化與教師專業發展關係之研究**（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

鄭燕祥（2001）。**學校效能及校本管理：發展的機制（初版）**。臺北市：心理。

鄭曜忠（2001）。**高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化市。

蕭文智（2015）。校長正向領導對學生創新表現影響之研究－以教師組織公民行為為中介變項。**學校行政，97**，1-21。

薛雅文、賴志峰（2013）。國民小學分布式領導與學校組織文化之關係研究。**學校行政，86**，20-42。

謝文全（1997）。**教育行政－理論與實務**（第十二版）。臺北市：文景。

謝文全（2007）。**教育行政學**（第三版）。臺北市：高等教育。

謝文全（2015）。**教育行政學**（第五版）。臺北市:高等教育。

謝勝宇（2006）。**高雄縣國民中學組織文化、教師組織公民行為與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。

謝傳崇、陳愛玲（2015）。國民小學校長學術樂觀與學校效能關係之研究。**學校行政，98**，1-22。

謝瑋綸（2014）。**高雄市國民中學學校組織文化與教師專業發展評鑑關係之研究**

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。

貳、英文文獻部份

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz,(Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 31-33).New York: Academic.

Alanoglu, M., & Demirtas, Z. (1983). The relationships between organizational learning level, school effectiveness and organizational citizenship behavior. *Journal of Education and Training Studies, 4*(4), 35-44.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal, 26(4),*587-595.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science, 32*(5), 539–553.

Deal, T.E., & Peterson, K. (1998).How leaders influence theculture of schools：Realizing a positive school climate. *Education Leadership, 56*(1), 28-30.

Denison, D.R. & Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizationaldevelopment. *Research in Organizational Change and Development, 5*, 1-21.

DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *High School Journal, 88(3)*, 35-44.

Günal, Y., &Demirtasli, R. N.(2016). A Pathway to Educational Accountability: The Relationship between Effective School Characteristics and Student Achievement. *Universal Journal of Educational Research, 4*(9), 2049-2054.

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

Handy, C. (1993). *Understanding Organizations (4th ed)*. Facts on File Publications,New York, USA.

Jones, G. R., George, J. M., Rock, M., Haddad, J., & Langton, N. (2010). *Essentials of contemporary management.* McGraw-Hill Ryerson.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9,* 131-133.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.

Koys, D. J.(2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology , 54*(1), 101-114.

Levine, D. U., &; Lezotte, L.W. (1990). Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice. Madison, WI: National Center for Effective School Research and Development. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 330032)

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.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48 ,* 775-802.

Ogbonna, E & Harris, L. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal, 12*(1), 22-53.

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). Research in organizational behavior, 12, 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

Panigrahi, M. R. (2014). School Effectiveness at Primary Level of Education in Relation to Classroom Teaching. *International Journal of Instruction, 7*(2), 51-64.

Piccolo, F., & Coiquitt, A. (2006).Transformational leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal, 49*(2), 327-340.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M.,& MacKenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*, 262-270.

Purkey, S. C. & Smith, M. S.(1983). Effective school: A review. *The Elementary School Journal, 83*(4), 427-452.

Robbins, S. P. (2001). *Organization behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior* (15th ed.). Edinburgh Gate, Harlow, England: Pearson Education Limited.

Robinson, S.L. and Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and organization citizenship behaviour : The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 289-298.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture leadership*(3th ed.).

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

SanFrancisco:Jossey-Bass.

Smart, J. C. (2003). Organizational effectiveness of 2-Year colleges: The centrality of cultural and leadership complexity. *Research in Higher Education, 44*(6), 673-703.

Weber, G. (1971). *The city children can be taught to read: Four successful schools*. Washington, D. C.: Council for Basic Education. ERIC ED130243.

Yaman, E.(2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Educational Sciences: Theory and Practice, 10*(1),567-578.

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

附錄一：

問卷同意書

茲　　同意　魏家文　君使用本人所編製之「國民小學分享領導、教師領導與學校組織文化調查」問卷，以進行其碩士論文「臺北市國民小學教師組織公民行為、組織文化與組織效能關係之研究」。

同意人：趙廣林

中華民國一百零六年十月

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

附錄二：

問卷同意書

茲　　同意　魏家文　君使用本人所編製之「國民小學組織概況正式問卷」，以進行其碩士論文「臺北市國民小學教師組織公民行為、組織文化與組織效能關係之研究」。

同意人：陳奕翔

中華民國一百零六年十一月

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

附錄三：

問卷同意書

茲　　同意　魏家文　君使用本人所編製之「國民小學校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為調查」問卷，以進行其碩士論文「臺北市國民小學教師組織公民行為、組織文化與組織效能關係之研究」。

同意人：許聰穎

中華民國一百零六年十一月

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

附錄四：學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能調查問卷

敬愛的教育先進您好：

感謝您於百忙中抽空填寫此份問卷。本問卷主要目的在了解臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能的現況與相互關係。本問卷填答無需署名，資料絕對保密，請您依個人實際情形來作答，並請務必每題都填寫。非常感謝您的協助！

敬祝

教安

國立政治大學教育行政與政策研究所

指導教授：郭昭佑　博士

研究生：魏家文　敬啟

民國 106 年 9 月 18 日

第一部份：【填答者背景資料】※填答說明：請依個人狀況於□內打勾。

（一）性別：□（1）男□（2）女

（二）年齡：□（1）30 歲以下□（2）31～40 歲□（3）41～50 歲□（4）51 歲以上

（三）學歷：□（1）大學□（2）研究所

（四）擔任教師年資：□（1）5 年以下□（2）6～10 年□（3）11～20 年□（4）21 年以上

（五）學校規模：□（1）12 班（含）以下　□（2）13 至 48 班　□（3）49 班（含）以上

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

第二部份：【國民小學學校組織文化調查量表】

※填答說明： 本量表共計二十八題，每題均有五個選項，從「5:完全符合」到「1:完全不符合」，請您就每題所陳述的內容，根據您所任職學校的實際情形，選取最接近的描述，在每題後面的格子中打勾，謝謝您！	完全不符合	大多不符合	還算符合	大部份符合	完全符合
	1	2	3	4	5
一、價值與態度					
1.本校對於未來的發展與目標有合適且具體的規劃。					
2.本校同仁能夠認同學校的願景與目標並能有使命感。					
3.本校對於要培育出什麼樣的學生有完整的想法與作法。					
4.本校有願景圖像來傳達教育價值。					
5.本校能利用活動的機會讓社區了解學校的願景與方向。					
6.本校辦理的活動背後都是有教育意義的。					
7.本校同仁對教育工作的意義有正確的價值觀。					
二、制度與規範					
8.本校行政業務與教學活動能按部封班的執行。					
9.職位交接時，各項典章制度與作業規範能順利傳承。					
10.本校同仁能謹孚個人職務分際盡忠職守。					
11.本校每年有固定的儀式或活動來傳達學校的信念並展現學校精神。					
12.當教師對於學校規範有意見時，本校設有正式程序討論解決。					
13.本校能依照既定行事曆有規律運作。					
14.本校的校徽設計美觀，具有代表學校的意義。					
三、領導與氣氛					
15.本校會調和同仁個別需求與學校的發展。					
16.本校會鼓勵同仁參與校務決策。					
17.本校會視對象與情境的不同而用不同的領導方式。					
18.我對於在本校服務感到愉快，能力得以發揮。					
19.本校同仁間的氣氛和諧正向。					
20.本校長期以來的流動率低，人員穩定。					
21.當外界質疑時，本校會主動了解並協助處理。					
四、專業與學習					
22.本校教師對於能夠提升教學能力的學習都有很高的意願。					

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

23.本校教師常有機會進行教學專業對話與討論。					
24.本校教師在教學與輔導方面具高度專業素養。					
25.本校教師踴躍參與學位進修。					
26.本校教師主動成立與參與專業學習社群。					
27.本校教師能秉持專業面對家長的質疑並溝通。					
28.本校教師對教師評鑑抱持著積極肯定的態度。					

第三部份：【國民小學教師組織公民行為調查量表】

※填答說明： 本量表共計十九題，每題均有五個選項，從「5:完全符合」到「1:完全不符合」，請您就每題所陳述的內容，根據您所任職學校的實際情形，選取最接近的描述，在每題後面的格子中打勾，謝謝您！	完全不符合	大多不符合	還算符合	大部份符合	完全符合
	1	2	3	4	5
1.本校成員如果發現同事工作有困難，會立即給予協助。					
2.本校成員樂於協助新進同仁熟悉學校環境。					
3.本校成員常彼此分享自己設計的學習單。					
4.本校成員樂於付出時間，協助其他同事處理學校事務。					
5.本校成員願意分擔同事的工作。					
6.本校成員樂於傾聽同事的煩憂。					
7.本校成員會主動對外介紹或宣傳學校的優點。					
8.本校成員會努力維護學校的形象及聲譽。					
9.本校成員會主動提出改善的建議提供行政單位參考。					
10.本校成員不會惡意批評學校的行政作為。					
11.本校成員樂於擔任學校各項委員會的委員。					
12.本校成員樂意接受各種學校交辦任務。					
13.本校成員以高標準來完成學校工作。					
14.本校成員經常提早到校上班。					
15.本校成員經常在下班後預訂好明天的工作事項。					
16.本校成員會提早處理規劃學校交辦事項。					
17.本校成員樂於提升個人的專業。					
18.本校成員會利用非上班時間到學校處理工作事務。					
19.本校成員樂於參與研習活動（含學位進修）。					

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08

第四部份：【國民小學學校組織效能調查量表】

※填答說明： 本量表共計十八題，每題均有五個選項，從「5:完全符合」到「1:完全不符合」，請您就每題所陳述的內容，根據您所任職學校的實際情形，選取最接近的描述，在每題後面的格子中打勾，謝謝您！	完全不符合	大多不符合	還算符合	大部份符合	完全符合
	1	2	3	4	5
1.本校強調工作進度的掌握，以達成學校教育目標。					
2.本校強調建立明確的教育發展目標。					
3.本校強調清晰易懂的理性分析，使校務推動順利。					
4.本校強調各項標準化的作業流程，以引導學校的運作。					
5.本校善於營造分享的氣氛，讓同仁感到滿意。					
6.本校會善待每位同仁，使其願意留下來服務。					
7.本校推動校務工作時，會營造成員間相互扶持的感覺。					
8.本校願意傾聽同仁所遭遇的難題，並共同尋求解決策略。					
9.本校願意瞭解同仁的工作壓力，並設法給予調適，以提高工作動機。					
10.本校強調各處室充分協調溝通，以利校務推動。					
11.本校強調以會議的方式溝通意見，且效果良好。					
12.本校強調各處室的執行能力，以有效增進學校效能。					
13.本校強調不斷適應的精神，以維持學校持續穩定地成長。					
14.本校強調共同分享的發展願景，建立同仁的高度共識。					
15.本校強調建立共同的價值觀，以形成共同的文化信念。					
16.本校強調激發同仁的忠誠度，提高對學校的認同感。					
17.本校會引導同仁融入制度文化中，提高對學校的承諾。					
18.本校強調營造士氣高昂的工作環境，提高同仁對學校的歸屬感。					

問卷到此結束，辛苦您了！煩請再確認是否有未勾選題目，非常感謝您。

DOI:10.6814/THE.NCCU.CHI.007.2018.A08