

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班

碩士學位論文

新北市高中校長僕人領導風格、  
教師組織公民行為與學校效能之相關研究

A STUDY OF THE RELATIONSHIP AMONG PRINCIPALS'  
SERVANT LEADERSHIP, TEACHERS' ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIORS, AND SCHOOL EFFECTIVENESS  
IN HIGH SCHOOLS OF NEW TAIPEI CITY

指導教授：秦夢群 博士

研究生：謝怡靜 撰

中華民國 109 年 6 月



## 摘要

為瞭解新北市高中校長僕人領導行為、教師組織公民行為與學校效能之相關，本研究採問卷調查法，進行「新北市高中校長僕人領導風格、教師組織公民行為與學校效能」問卷研究，問卷共回收 585 份，計分方式採用李克斯五點量表，使用 SPSS 統計軟體分析回收之問卷，以敘述性統計、獨立樣本 t 檢定 (t-test) 和單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) 來檢定不同背景變項對新北市高級中學校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之知覺反應差異情形；再以 Pearson 積差相關檢視其相關性；最後再採逐步多元迴歸分析法，考驗校長僕人領導與教師組織公民行為之各分層面對學校效能的預測力。本研究結論如下：

- 一、教師對於校長僕人領導之觀察與感受具有中度知覺度。
- 二、教師對於教師組織公民行為之實況與感受具有中高度知覺度。
- 三、教師對於學校效能之實況與感受具有中度知覺度。
- 四、不同背景變項之「年齡」「服務年資」「現任職務」「學校規模」造成教師知覺教師組織公民行為之差異。
- 五、不同背景變項之「服務年資」「現任職務」「學校規模」造成教師知覺學校效能之差異。
- 六、校長僕人領導、教師組織公民行為及學校效能呈現正相關。
- 七、校長僕人領導、教師組織公民行為對學校效能具有預測作用，以「利組織行為」構面的預測力最佳。

**關鍵字：**校長僕人領導、教師組織公民行為、學校效能



## Abstract

This study is about “The Relationship Among Principals' Servant Leadership, Teachers' Organizational Citizenship Behaviors, And School Effectiveness In High Schools Of New Taipei City”. It uses a questionnaire to survey the relationship among principals' servant leadership, teachers' organizational citizenship behaviors, and school effectiveness in high schools of New Taipei City and describes the current conditions of principals' servant leadership, teachers' organizational citizenship behaviors, and school effectiveness in high schools of New Taipei City by means of averages, standard deviations, etc.. The study is by means of mean, t-test, and one-way variance analysis ( One-Way ANOVA ) to examine the differences of responses of New Taipei City high school among principals' servant leadership, teacher's organizational citizenship behaviors and school effectiveness with different background variables; and then to examine the correlation with Pearson's product\_moment difference; and finally adopt a method of multiple regression analysis method to test the predictive power of the principal's servant leadership and teachers' organizational citizenship behaviors in the face of school effectiveness.

First, the teachers perceiving the servant leadership of the principal is in a moderate degree.

Second, the teachers perceiving the teachers' organizational citizenship behaviors is in highly moderate degree.

Third, the teachers perceiving the school effectiveness is in a moderate degree.

Fourth, different background variables of the teachers' organizational citizenship behaviors on "age", "years of service", "current position", and "school size" make differences.

Fifth, different background variables of the school effectiveness on "years of service ", "current position", and "school size" make differences.

Sixth,the principals' servant leadership, teachers' organizational citizenship behaviors, and school effectiveness are positively correlated.

Seventh,the principals, servant leadership and teachers' organizational citizenship behaviors have a predictive effect on the school's effectiveness, andthe predictive power of the "favorable organizational behavior" is the best.

**Key words: Principals' Servant Leadership 、 Teachers' Organizational Citizenship Behaviors 、 School Effectiveness**



# 目次

摘要.....	I
ABSTRACT.....	III
<b>第一章 緒論 .....</b>	<b>1</b>
第一節 研究動機與目的 .....	1
第二節 待答問題與研究假設 .....	7
第三節 重要名詞解釋 .....	9
第四節 研究方法與步驟 .....	12
第五節 研究範圍與限制 .....	16
<b>第二章 文獻探討 .....</b>	<b>18</b>
第一節 校長僕人領導的理論與相關研究.....	18
第二節 教師組織公民行為的理論與相關研究.....	30
第三節 學校效能的理論與相關研究.....	44
第四節 校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之相關研究.....	53
<b>第三章 研究設計與實施 .....</b>	<b>63</b>
第一節 研究架構 .....	63
第二節 研究假設 .....	65
第三節 研究對象 .....	65
第四節 研究工具 .....	67
第五節 資料處理 .....	74
<b>第四章 研究結果與討論 .....</b>	<b>76</b>
第一節 僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之現況分析 .....	76
第二節 校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之 差異分析.....	79

第三節 校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能關係之分析 .....	102
第四節 校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能之預測力分析 .....	105
<b>第五章 結論與建議 .....</b>	<b>115</b>
第一節 研究結論 .....	115
第二節 研究建議 .....	122
<b>參考文獻.....</b>	<b>126</b>
<b>附錄.....</b>	<b>140</b>





## 表次

表 2-1 國內學者研究僕人領導特徵彙整表 .....	25
表 2-2 國外學者研究僕人領導特徵彙整表 .....	25
表 2-3 國內研究學者僕人領導研究構面統計 .....	27
表 2-4 國內學者校長僕人領導相關研究 .....	28
表 2-5 國內學者教師組織公民行為定義統整 .....	35
表 2-6 國內學者教師組織公民行為之構面統計 .....	38
表 2-7 國外學者研究組織公民行為之構面分析 .....	39
表 2-8 國內學者對教師組織公民行為的相關研究 .....	41
表 2-9 學校效能構面 .....	48
表 2-10 國內學者對學校效能的相關研究 .....	49
表 3-1 抽樣學校、教師分布及問卷抽樣分布 .....	66
表 3-2 校長僕人領導之量題目 .....	69
表 3-3 教師組織公民行為量表題目 .....	71
表 3-4 學校效能量表題目 .....	73
表 4-1 高級中學校長僕人領導之現況分析摘要表 .....	76
表 4-2 高級中學教師組織公民行為現況分析摘要表 .....	77
表 4-3 高級中學學校效能現況分析摘要表 .....	78
表 4-4 不同性別之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體之差異比較摘要表 ..	79
表 4-5 不同年齡之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體之差異比較摘要表 ..	80

表 4-6 不同服務年資之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體之差異比較摘要表.....	81
表 4-7 不同現任職務教師在校長僕人領導各構面及整體之差異比較摘要表 .....	82
表 4-8 不同學校規模之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體之差異比較摘要表.....	84
表 4-9 不同教育背景之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體之差異比較摘要表.....	85
表 4-10 不同性別之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體之差異比較摘要表.....	86
表 4-11 不同年齡之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體之差異比較摘要表.....	87
表 4-12 不同服務年資之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體之差異比較摘要表.....	88
表 4-13 擔任不同職務教師在教師組織公民行為各構面及整體之差異比較摘要表 ....	90
表 4-14 不同學校規模之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體之差異比較摘要表.....	91
表 4-15 不同教育背景之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體之差異比較摘要表.....	92
表 4-16 不同性別之高級中學教師在學校效能各構面及整體之差異比較摘要表 .....	93
表 4-17 不同年齡之高級中學教師在學校效能各構面及整體之差異比較摘要表 .....	94
表 4-18 不同服務年資之高級中學教師在學校效能各構面及整體之差異比較摘要表 ...	95
表 4-19 不同現任職務教師在學校效能各構面及整體之差異比較摘要表 .....	97

表 4-20 不同學校規模之高級中學教師在學校效能各構面及整體之差異比較摘要表 ...	98
表 4-21 不同教育背景之高級中學教師在學校效能各構面及整體之差異比較摘要表 ...	99
表 4-22 不同背景變項之高級中學教師在各變項顯著情形摘要表 .....	100
表 4-23 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為之積差相關分析摘要表 .....	102
表 4-24 高級中學校長僕人領導與學校效能之積差相關分析摘要表 .....	103
表 4-25 高級中學教師組織公民行為與學校效能之積差相關分析摘要表 .....	104
表 4-26 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「行政領導績效」構面之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	105
表 4-27 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「環境設施提供」構面之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	107
表 4-28 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「教師教學成效」構面之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	108
表 4-29 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「學生學習表現」構面之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	109
表 4-30 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「家長社區認同」構面之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	111
表 4-31 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能整體構面之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	112
表 4-32 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能整體及各構面之預測分析摘要表.....	113

## 圖次

圖 1-1 研究步驟流程圖 .....	15
圖 2-1 ADAM FOCHT & MICHAEL PONTON 僕人式領導特質 .....	23
圖 2-2 PATTERSON 僕人式領導概念模型 .....	26
圖 3-1 研究架構圖 .....	64





# 第一章 緒論

本論文旨在進行校長僕人領導風格、教師組織公民行為與學校效能之相關研究。本章共分為五節：第一節闡述研究動機與目的；第二節提出待答問題與研究假設；第三節解釋重要名詞；第四節擬定研究方法與步驟；第五節說明研究範圍與限制。

## 第一節 研究動機與目的

### 壹、 研究動機

現今社會對教育領導者的期望甚高，由領導者設立目標和期望、公平資源分配、優化教學品質、鼓勵教師專業學習與發展、建立安全的學習環境，並建立以學生為中心的領導方式（Viviane M J Robinson, 2014），都是領導者須具備的條件。

領導（leadership）在中英文上的意義分別為，「引導」、「指示工作方向」；「to lead」、「to show the direction」，即引導團體成員朝向目標的方向邁進，以達成共同且預定的目標。因此領導是在團體背景中，以影響力引導成員往設定方向努力，使團體成員們同心協力，齊赴共同目標的歷程（謝文全，1991）。不論是幫助學生成長、成就學生學習、引領教師發展自我、帶動教師發掘學生潛能，支持教師適性揚才，都是需要藉由學校領導者--校長，來訂定重要決策與方向。

2019年是中華民國教育史上大轉變的一年，從小學到中學，推行新課綱，要教導學生帶著走的能力與解決問題的實作力。教師在時代轉變中，面對的不僅是專業的提升、還需組織文化的共作與共榮；新世代的教育，不論是舊課綱的傳授或新課綱的素養，要能充分在學生身上有深遠影響，更需要有智慧的領導人，運用有效能的領導行為方式，提高教師組織公民素養、強化學校效能、訂定願景，設立全體一致目標，努力盡心於工作，使能群力發揮到極致。

美國俄亥俄州立大學企業研究中心指出，領導行為主要是倡導行為與關懷行為，兩種層面行為的共同運作模式。並說明其內涵如下：

一、倡導行為:領導者清楚界定領導者本身與成員間之權利責任關係、訂定清楚的組織結構、建立各種溝通的管道、公開各項工作流程等行為，以利共同建立組織的目標。

二、關懷行為:組織領導者以建立人際間良好的關係為其目標，並將滿足組織成員之需要訂為其行為目的。因此，依倡導行為與關懷行為之施行強度，將組織領導者類型分為四種類型:

(一) 高倡導高關懷型:此類型領導者兼顧成就領導者工作目標及滿足員工需求，樂意接受組織成員參與決策與提供建設性建議，以互信為原則，主動解決組織成員遇到的問題與困難，重視組織績效及組織之全面性發展。

(二) 高倡導低關懷型:此類型領導者重視達成組織之工作目標勝於滿足組織成員的需求。與組織成員的溝通屬單向的，與組織成員關係疏遠，人際關係需求低。

(三) 低倡導高關懷型:此類型領導者重視組織之成員的需求多於組織的成效，對組織成員的工作表現要求較少，經常關懷組織成員並鼓勵組織成員參與討論與決策，提供充分支持與輔導。

(四) 低倡導低關懷型:組織領導者不重視任務完成時是否達成組織的目標、也不關心組織成員的需要是否得到滿足，組織間之各項決策與執行，也都由組織成員自行決定。

國內外學者研究學者研究發現:高倡導高關懷型領導者領導成效最高;而低倡導低關懷型領導者各項領導成效最低。

成功領導者的領導成就，是足以讓後學跟從，低成就之領導者也有其貢獻讓後學分析與修正調整。遂將領導理論演進，分為四個時期:

一、領導特質論時期(1950以前):領導特質是與生俱來的。領導者具備堅定、果決、機智、判斷力、勇敢、挑戰等特質。

二、領導行為論時期(1950—1960):領導特質可以經由後天訓練而成，強調兩個部分研究:(一)領導者與被領導者間之關係與效能;(二)領導者於領導情境中所表現出之領導行為。領導者在與被領導者互動行為中，產生之關懷與倡導行為表現。



三、領導情境論時期（1960-1980）【領導權變論時期】：以結合特質論與行為論交互作用而產生情境論，具備領導者特質者，在適當情境中與被領導者產生效能稱之。

四、新型領導理論時期（1980-至今）：各組織面對新挑戰，許多學者對成功組織加以研

究領導者之特質，以既有領導理論為基礎，產生許多新型領導理論。例如：賦權領導、分布式領導、轉型領導、交易型領導、服務式領導等

學校領導者--校長，面對新世代之艱鉅使命與任務，扮演著關鍵性的角色。在各種新型領導理論中，學校領導者需透過自身學習與自己的影響力，來增加與與成員的互動，引導團體之間產生凝聚力，並集合群體力量朝團體目標齊步行。因為學校領導者之領導工作沉重且複雜（秦夢群，2017，第三版），校長運用不同領導方式，就會產生不同的結果；有些領導者管理過嚴，產生管理者與合作同仁之間關係緊張與失調，致使團隊發展受到限制，不但無法發揮團隊效能，還會造成組織成員士氣低落、成效不彰或彼此間之不信任與猜忌。反之，領導者調整與運用配合自己新學習觀念的行為模式來帶領團隊，改由自己開始服務，或許領導者本身和他的員工，都將從中受益，在工作中，員工獲得了個人成長，整個組織也隨著員工的投入、參與度增長而進步。

對於校長領導的方式，許多專家提出不同的領導理論之成就與見解，以下分述新型領導行為：

一、服務式領導（servant leadership）：領導者以服務被領導者為宗旨。如僕人般的服

務他人、幫助被服務者成就，故又稱之為「僕人領導」。此類領導者需要具備某些特質：助人、同理心、傾聽、謙讓、自我覺察與承擔等。本著服務的謙卑心態領導、關懷成員、並與組織成員維繫友好關係，以被服務者的需求為需求，是服務領導之要項。

二、賦權領導（empower leadership）：組織內部領導者，在被領導者了解組織之目



標與願景後，賦予被領導者權力，讓更多組織成員參與各項決策過程。當這樣的組織成員獲得授權時，組織內部其他成員會增加他們諮詢關心決策的內容與增加整個決策的過程參與，這些成員便在分擔組織內部決策的責任，也會對自己的表現更有信心。當賦予被領導者權力時，他們也具備處理最嚴峻任務的能力。即使犯了錯誤，也是可以朝向進步前進。

三、道德領導 (moral leadership) :以領導者之道德人格為帶領原則、建構倫理環境、

舉行各種道德研習、實例分享成功的道德行為模式、勸勵成員以道德學習來進行行動研究、並且獎勵各種成功道德實踐行為等。

四、分佈式領導 (distributed leadership) :領導者不排除正式領導的職位，成員或部

屬透過專業能力來發揮其領導的影響力，因此是一種正式領導與非正式領導並存的領導形式，強調跨界、開放、多元中心、協同合作的專業領導 (謝文全，2014)

五、權變型領導 (transformational leadership) : 在倡導與關懷的行為基礎上進行權

變領導，能知人善任並授予權力，依確定之組織目標與願景管理，以團隊領導方式帶領，善用非正式組織，發揮成功領導者的行為模式特質，運用各種權力助力來源與合乎情境時機為基礎，同時實施程序正義與實質正義，並不斷透過溝通與反省，階段性調整領導風格與領導行為。

六、交易領導 (transactional leadership) : 交易領導是運用社會交換理論的原理，

以互惠交換的方式來鼓勵成員的領導行為方式，是屬於組織成員動機低的類型。又交易領導講究的是利害關係，組織成員不是真心誠意，因此領導效能有限，會產生領多少錢做多少事的消極心態。

七、願景領導 (visionary leadership)：由領導者提供行動目標，組織目標具代表性，並訂定可靠、真實、具體可行可努力的方向，使組織容易因努力而成功且美好，還包括長期的計劃與未來發展，領導者是勾勒現況與未來景象間的橋梁；此外並能幫助領導者，超越目前的情境，帶領組織的改進與成長。

許多學者專家針對前述領導行為多加論證與探究，本論文研究將對服務式領導中之僕人領導加以探究與論述，為能探究出對學校發展最有效之校長領導方式，俾能提出轉型中之二十一世紀有幫助之建議，進而產生高倡導高關懷之領導效能。

### 一、校長僕人領導是服務他人影響他人帶給團體進步的動力

Greenleaf 指出，真誠服務那些被服務的人，那麼，那些被服務的人就會變得幸福、智慧、自在、健康且自動自發、更可能變成服務別人的人 (Robert K. Greenleaf, 1977)。由上述引述可知，校長的領導，影響教師組織與學校效能甚大。站在教育崗位上第一線的我們，應該思考，要如何調整我們觀念與模式，來面對即將到來的變化與困難。校長是每個學校的領導者，有義務與責任來面對與解決，校長在領導位置上，應運用何種領導方式，才能兼顧教師組織發展的目標，使學校教職員工開心地服務與工作，並為學校之發展戮力，與校長合作達成教育目標，是值得探究的課題。當校長實施僕人領導，學校教師亦受其影響與引導，付出自己的責任心與使命感，學校同仁在一片以服務為目的的氣氛下，可使僕人領導發揮最大的效能。Sendjaya & Sarros (2002) 提到「服務領導」的兩個前提，一是「我服務，因為我是領導者」，二是「我成為領導者，因為我服務」，(林思伶, 2004) 也提出兩個前提：利他主義的行為與領先他人的慾望，服務型領導人以支持、體貼、關心為初衷，透過僕人領導，凝聚團隊善美德的實踐，引導團隊、鼓勵團隊，為團隊每個人實踐自我成就而協調、解決困難、使團隊和諧成長。許多研究學者，提到領導者是來服務與他合作團隊的僕人，使被領導者從中獲得滿足與榮耀。(Farling, Stone & Winston, 1999; Greenleaf, 1977)。

在教育現場與新課綱推動、教育政策修正、選才方式增加、學測考試選考等共生，體認校長之領導風格對學校經營與管理的影響，與帶動教師團隊動力之推動，校長僕人領導風格使其在接受服務引導的過程中產生改變，是為引起本研究之動機一。

## 二、教師組織公民行為是超越組織原有表現將組織推向極限

教師組織公民行為係指非約定內之編制組織，除教師份內的工作外，自發性組織新團隊達成自我設定目標，自發、自主、具共識性的，不受組織人數、利益與時間地點之限制。這樣的組織，學者指出具備三個內涵：1.「原角色外行為」、2.「利社會行為」3.不受「獎懲制度」。（王梅珍，2001；吳清山、林天祐，2007；林淑姬，1992；Konovsky & Pugh, 1994；Moorman & Blakely；1995）。這樣的組織以行動來完成組織的預定目標，也以此目標來產生組織之共識，凝聚組織的力量，以利組織發展（Smith, Organ & Near, 1983）。正向引導與鼓勵這樣組織發展是有助於整個學校發展。

各地方教育局在十年前努力推動教師各項增能，教師專業社群（Professional Community Learning），分為初階、進階、認輔教師等階層，並努力將之列入教師法，雖然至今尚未成功，但教師之公民行為學校教師團體之主力，各校教師所營造出之教師氛圍，可推動各項政令之巨擘，為探究整個教育現場之正向動能，遂將教師組織公民行為列入本研究中，因此產生研究動機二。

## 三、學校效能是整合學校各種能力發揮共好的表現

學校效能影響著學校招生與發展，現今社會，面臨少子化、交通便捷、資訊豐富等因素，學校的績效，是家長與學生選擇學校時，列入重要考慮的因素。關於學校效能學者各有其不同定義、論述與研究（吳清山，2005），包括：學生學習成效、社區家長支持、學校組織氣氛、學校文化與價值等。然而校長領導方式與學校效能，有著密不可分的关系，目前雖有學多學者針對學校效能提出研究，本研究探究校長領導方式與學校效能間之相關聯。

在學校教育裡，環境利益考量順序依次為學生、家長、教師、行政，所產生之相關聯是學校效能，因此所有計畫訂定、行動策略、活動考核與檢討都是在表現學校效能，學校效能是成果展現與表現，是學校組織合作力向前力量的結合，為了解如何使學校效能提高，結合各種學校力量之教育現場，因此將學校效能研究列入本研究之中，產生本研究動機三。

#### **四、探究校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之關聯**

學校效能是校長帶領學校發揮團隊成就的整體表現，本研究探討校長以僕人領導方式在不同背景變項下，與教師組織公民行為產生學校效能之相關，藉此研究了解彼此間之相關性以利學校發展之參考依據，使本研究因三變項間產生之相關聯，對學校經營與管理做出建議，為本研究動機四。

#### **貳、研究目的**

- 一、研究高中校長僕人領導行為、教師組織公民行為與學校效能之現況。
- 二、研究新北市高中教師之各項背景變項之於高中校長僕人領導行為、教師公民組織行為與學校效能之差異。
- 三、探究新北市高中校長僕人領導行為、教師組織公民行為與學校效能之關係。
- 四、探究新北市高中校長僕人領導行為、教師組織公民行為對學校效能之預測。

## **第二節 待答問題與研究假設**

#### **壹、待答問題**

- 一、高中校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之現況如何？
- 二、各項背景變項在高中校長僕人領導、教師公民組織行為與學校效能上是否有顯著不同？
- 三、新北市高中校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之相關如何？
- 四、新北市高中校長僕人領導、教師組織公民行為對學校效能之預測為何？

## 貳、研究假設

一、分析各項背景變項，分別是：教師性別、教師年齡、教師擔任教師年資、教師擔任行政職務、教師最高學歷、學校規模之新北市教育人員對高中校長僕人領導知覺有顯著差異。

二、分析各項背景變項，分別是：教師性別、教師年齡、教師擔任教師年資、教師擔任行政職務、教師最高學歷、學校規模之新北市教育人員對教師組織公民行為知覺有顯著差異。

三、分析各項背景變項，分別是：教師性別、教師年齡、任教年資、教師擔任行政職務、教師最高學歷、學校規模之新北市教育人員對學校效能知覺有顯著差異。

四、新北市高中校長僕人領導與教師組織公民行為之間相關程度有顯著性。

五、新北市高中校長僕人領導與學校效能之間相關程度有顯著性。

六、教師組織公民行為與學校效能之間相關程度有顯著性。

七、探究新北市高中校長僕人領導、教師組織公民行為對學校效能有顯著預測力。



### 第三節 重要名詞解釋

#### 壹、僕人領導

僕人領導是一種領導理念，其中領導者的主要目標是服務，提升領導人的服務精神，僕人領導者將員工的需求放在首位，並幫助人們盡可能地發展和表現自己，也幫助他們在成長中找到成功和力量。僕人領導的第一個信念為：利他主義的行為，領導行為是在為他人服務的背景下產生力量，領導者通過服務，才能帶領他人成為有能力的人。僕人領導的第二個信念是：我要領導，因此，我要服務。拉里·斯皮爾（Larry Spear）認為“僕人領袖”應有 10 個特徵：同理心、傾聽，安撫，意識，說服力，概念化，遠見，管理，助人成長的承諾和建立社區關係。（Bolman、Deal、Covey、Fullan、Sergiovanni 和 Heifitz）。

本研究將以吳建緯（2014）研發之「校長僕人領導量表」進行問卷調查，以高中教育人員調查問卷之作答配分統計其得分，並以電腦系統統計後，進行系統分析，以研究高中教育人員知覺校長僕人領導之程度，其構面包括四個：「傾聽同理」、「激勵成長」、「說服倡導」、「謙虛誠懇」。分述如下：

一、傾聽同理：沒有評論地聆聽每一件事情，收集聽到的訊息加以評估其必要性。

減少說話者的緊張和焦慮，以同理心對待，不驟下結論或提出解決之道、能夠站在對方立場設身處地思考、體會他人的情緒和想法、理解他人的立場和感受。

二、激勵成長：以組織力量設計適當的獎酬形式和安適工作環境，以一定的行為規範和懲罰性措施，來激發、引導、組織成員的行為，以有效的實現組織及其成員個人目標的系統活動，使組織目標進步與提升。

三、說服倡導：提供充分的資訊、集集會集合激勵教師榮譽感，使組織內同仁態度改變\$充分溝通，有目的地去努力改變目前現狀，充分溝通以促成環境改變，朝更符合團體設定的目標或學校願景邁進。

四、謙虛誠懇：承認自己要學習的人、事、物。也肯定別人有擅長的地方而佩服，坦誠相待感動他人，利用溫和誠懇的談話獲得彼此間的信任，並將學校成就歸功於眾人的努力與合作。

本研究「校長僕人領導行為量表」之操作型定義，以新北市高中教育人員在填寫「校長僕人領導行為量表」問卷上呈現，填答配分越高的題目，得分越高，表示學校教育人員對於校長僕人領導行為知覺感受成度越高，填答配分越低的題目，得分越低，表示知覺程度愈低。

## 貳、組織公民行為

主管機關鼓勵教師團體成立 PLC (Professional Learning Community) 專業社群，以群體力量、產生共識、共同成長。是組織自發性產生之公民行為之延伸。過去十年來，從高等教育大學到基礎教育幼稚園與國小，教師專業社群的發展是引領學校課程進步之主要力量之一。

本研究以許聰顯 (2014) 「教師組織公民行為量表」進行問卷調查。以高中教育人員調查問卷之作答配分統計其得分，並以電腦系統統計後，進行系統分析，以研究高中教育人員知覺教師組織公民行為之程度，其構面包括三個：「利他人行為」、「利組織行為」、「工作奉獻與投入」。分述如下：

一、利他人行為：無私的為他人福利著想的行為，願意付出時間與其他人處理公共事務，追求組織成員的幸福快樂與自己的快樂，且願意請聽同事的煩憂與烙意付出時間與同事分攤工作。

二、利組織行為：組織內成員不論是個人或群體，因互動完成工作職責之行為，主動提出建議、不惡意批評，樂於接受組織委任之相關工作，會提前規劃或提早完成，以追求群體或組織的最大利益為目標。

三、工作奉獻與投入：組織成員認同並融入於自己的工作中，並體會到工作本身的意

義，時時增能自己，有計畫性地完成自己被交辦的工作，願意無私地為組織貢獻自己的努力並能以高標準自我要求。

本研究「教師組織公民行為」之操作型定義，以新北市高中教育人員在填寫「教師組織公民行為量表」問卷上呈現，填答配分越高的題目，得分越高，表示學校教育人員對於教師組織公民行為知覺感受成度越高，填答配分越低的題目，得分越低，表示知覺程度愈低。

### 參、學校效能

學校效能係指學校因行政、學生、家長、社區、以及學校同仁，產生有效率與有效能且對應教學目標的成果，其成效包括行政工作效能、教師教學表現、學生學習成效、社區家長認同、學校設備等。

本研究以許玲玲（2014）「學校效能量表」進行問卷調查。以高中教育人員調查問卷之作答配分統計其得分，並以電腦系統統計後，進行系統分析，以研究高中教育人員知覺學校效能之程度，其構面包括五個：「行政領導績效」、「環境設施提供」、「教師教學成效」、「學生學習表現」及「家長社區認同」。分述如下：

- 一、行政領導績效：校長積極領導、有效率行政管理、提前部署與計畫擬定、營造組織共融氣氛、形塑學校文化、暢通組織溝通、協調團隊合作，以利順利推展校務，產生明顯成效。
- 二、環境設施提供：規劃安全舒適校園環境，使師生上課與下課安全順利、充足運用教學設施發展學生學習與未來性，設備與整合各方資源與有效管理，以利學校近程、中程、遠程發展。
- 三、教師教學成效：教師持續豐富教學、輔導、及相關專業成長、教師同儕分享與反思，與互相扶持、分享班級經營經驗，積極參加各項校內外增能研習，以提升學生學習興趣與多元發展為目標。



四、學生學習表現：學生有良好的行為與品德、自我約束的紀律與操守、正向學習態度與成就終身學習之態度、投入參與社區與校內活動、參與服務社會、社區公益服務與熱誠志工服務。

五、家長社區認同：學校與社區家長關係良好，支持辦學理念並支持各項活動推展、社區與社會肯定辦學績效，學校與社區的溝通保持友善互動關係，願意主動提供各項人力、物力支持學校推展校務，學校與社區力量整合為一。

本研究「學校效能」之操作型定義，以新北市高中教育人員在填寫「學校效能量表」問卷上呈現，填答配分越高的題目，得分越高，表示學校教育人員對於學校效能知覺感受成度越高，填答配分越低的題目，得分越低，表示知覺程度愈低。

## 第四節 研究方法與步驟

### 壹、研究方法

本論文為探究高中校長僕人領導行為、教師組織公民行為與學校效能之相關、收集相關文獻探討及其理論基礎，使用問卷調查法收集資料，透過量化系統分析，以統計方法進行資料分析。

#### 一、文獻探討

研究者利用線上資料庫、期刊、歷年碩博士論文，收集國內、國外有關校長僕人領導、教師組織之公民行為、與學校效能之相關文獻，透過彙整與統計，透過與學者討論，建構本論文之研究架構與學理基礎，並收集相關量表作為問卷測量工具。

#### 二、問卷調查法

新北市全區公私立學校合格專任教師、代理教師、與教師兼任行政人員，均為本論文收集問卷調查之對象，運用已獲授權之問卷量表，製作問卷後寄發、問卷填答、問卷回收、問卷編碼、進行問卷系統分析，以收集新北市教育人員對「高中校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能」的知覺程度，並探究三個變項間之相關聯。

## 貳、研究步驟

為使本研究過程順暢，研究者訂定流程，並以流程圖敘述如圖 1-1。

### 一、確定研究主題

選定研究方向、與指導教授討論確認主題，訂定「新北市高中校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之相關研究」為研究主題，探究領導者、學校教育工作者人員行為表現與學校效能之相關性。

### 二、訂定研究計畫與架構

確認研究主題後，訂定研究計畫與架構，開始收集與閱讀相關議題文獻，依據研究動機、研究目的、研究待答問題，訂定本論文之架構與計畫。

### 三、確定研究工具

依據文獻資料收集與閱讀，參考相關問卷量表的信度與效度，確認符合本研究之構面與本研究適用之量表，做出符合本研究之問卷量表。

### 四、進行問卷調查

依據問卷調查法之分層抽樣方式，將問卷以郵寄方式寄達新北市各公私立高中，由各校教育人員協助填寫問卷，並於時限內寄回，以協助完成問卷量表調查。

## 五、分析問卷資料

回收問卷後，過濾有效問卷，將有效問卷編碼，使用 WINDOWS SPSS 系統進行資料分析統計。

## 六、撰寫研究結果與建議

依據回收問卷與軟體應用分析的結論與數字，進行說明、解釋與論述，最後提出本研究之結論與建議。

## 七、論文發表

開始進行論文口試，接受口試委員建議、改進與修改論文內容不妥處，逐一確認並檢視無誤後發表。





圖 1-1 研究步驟流程圖

## 第五節 研究範圍與限制

本論文旨在探究高中校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能三者之相關。

其研究範圍與限制敘述如下：

### 壹、研究範圍

一、研究地區：擬定研究學校所在區域，是以新北市公私立高中為目標範圍。

二、研究對象：以新北市公、私高中編制內教師，包括專任教師兼任行政、專任教師、代理教師等，為研究對象。

### 三、研究內容

本研究以新北市地區公私立高中，正式教育人員為研究對象，探究三個變項間之關聯性，研究內容以「學校教師背景」與「學校背景」為「背景變項」，並以「校長僕人領導」、「教師組織公民行為」與「學校效能」為「研究變項」。

#### （一）背景變項

##### 1. 學校教師背景：

（1）教師性別：分為「男」、「女」。

（2）教師年齡：分為「30（含）歲以下」、「31（含）至40（含）歲」、「41（含）至50（含）歲」、「51（含）歲以上」。

（3）教師擔任教師年資：分為「5（含）年以下」、「6（含）至10（含）年」、「11（含）至15（含）年」、「16（含）年以上」。

（4）教師擔任行政職務：分為「教師兼任主任」、「教師兼任組長」、「班級導師」、「專任教師」。

（5）教師最高學歷：分為「學士」、「碩士以上（含四十學分班及博士）」。

##### 2. 學校背景：

學校規模：分為「24（含）班以下」、「25（含）～48（含）班」、「49（含）班以上」。

#### （二）研究變項

- 1.校長僕人領導:包含「傾聽同理」、「激勵成長」、「說服倡導」、「謙虛誠懇」，共四個構面。
- 2.教師組織公民行為:包含「利他人行為」、「利組織行為」、「工作奉獻與投入」，共三個構面。
- 3.學校效能:包含「行政領導績效」、「環境設施提供」、「教師教學成效」、「學生學習表現」、「家長社區認同」，共五個構面。

## 貳、研究限制

本研究係探討高中校長僕人領導風格、教師組織公民行為與學校效能之相關聯性，但影響學校效能之因素很多，本研究僅將高中校長僕人領導行為、教師組織公民行為、學校效能等三個因素納入研究中，未能考量其他變項，為本研究之限制。

### 一、研究方法限制

本研究參採諸家文獻探究，包含國內外研究，找出合乎高中校長僕人領導風格、教師組織公民行為與學校效能之問卷，問卷皆經過專家驗證。問卷作答者於作答時之主觀意念（工作態度、工作認同、成長背景等），將影響問卷作答；另外問卷填答者，是否完全了解問卷題目引導，都將影響所收集到之問卷結果。

### 二、研究對象限制

本研究對象以新北市公立、私立高中教師為主，涵蓋範圍為教師、教師兼行政、代理教師之編制內教師，不免有缺漏，學校內其他行政或非編制內之代理教師與兼任教師並未列入，為本研究之研究對象限制。

### 三、研究統計限制

本論文以符合信效度之量表進行問卷調查，以利收集完整之研究資料，惟因研究者本身受人員、時間及調查範圍等限制，研究者發現與當今現況仍有待更進一步研究與驗證，並將建議研究範圍擴展到其他地區與其他學制，如國中、國小。

## 第二章 文獻探討

本章旨在研究校長僕人領導風格、教師組織公民行為與學校效能的相關研究之文獻探討，藉由整理國內外文獻，作為研究與分析之依據，本章共分四節，第一節探討校長僕人領導的理論與相關研究，第二節探討教師組織公民行為的理論與相關研究，第三節探討學校效能的理論與相關研究，第四節探討校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之相關研究。

### 第一節 校長僕人領導的理論與相關研究

#### 壹、僕人領導理論與發展

##### 一、僕人領導之源起

美國學者 Robert Greenleaf 透過閱讀 Herman Hesse 的「東方之旅」(Journey to the East)，在 1970 年代，產生具洞察力的見解，因此最早提出「僕人領導」(Servant Leadership) 一詞。

在「東方之旅」這本書中描述，有一支隊伍裡的一群人，籌劃一次神秘的東方旅行，漫長的旅程。主角 Leo，在旅程中的身分是團隊的僕人，一路上，Leo 以他的精神和他的歌來鼓勵與支持整團的夥伴們，他聽從主人們的吩咐，打點瑣事，在不同主人間扮演協調溝通的角色，漸漸地，大家習慣於聽從他的安排，直到有一天，Leo 突然失蹤，眾人便陷入了空前的恐慌…。此時大家才深深體會到，Leo 早已成為攸關全局的重要人物，沒有他的帶領，眾人無法成事。所以，Robert Greenleaf 強調「要建設一個好的組織團隊，要有充滿關懷與服務公益的關鍵人物，能力強者與能力弱者彼此真誠對待，建立僕人領導的機制，讓最像僕人的人作領袖。」成為領袖不是因為擁有某種權力，而是看他可為他人獻出多少無私貢獻。Leo 的旅行背包中裝的是：愛、價值、信念與力量。

後來，當 Leo 消失不見時，團員們因為少了重要的精神支柱，便紛紛分開並放棄原來計畫的旅程。沒有 Leo，這個團體就無法運作。後來，團員們發現，Leo 實際



上是支持這趟旅程的修會會長，Leo 藉著旅程中與同行團員開放自在的溝通，以及在遭遇困難問題時，與團員們內心價值的分享，Leo 自然地傳遞給同行團員們他的服務理念，Leo 引導團員們自覺，對自己的內心深處的認知。原來團員們遇到，身為“僕人”的 Leo，實際上是一位偉大的領袖。（Greenleaf, 1977）。

僕人領導（Servant Leadership）是羅伯特·格林里夫（Robert Greenleaf）於 1970 年代提出來的，格林里夫認為僕人式領導有以下六項行為特質：

- （一）傾聽：接納群眾意見，發揮同理心，摒棄自己的主見，抱持的自己平靜態度。
- （二）說服：盡力說服團隊，讓人服氣，而不是強迫為之。
- （三）無為而治：適時逃避可以避開的瑣事，將較無輕重與不急，交辦他人，使自己保持冷靜，同時不斷自我提升自己的服務能力。
- （四）接納與同理：學習接受組織的不完美，並想盡辦法讓別人更好。
- （五）自我認識：具備感動力，辨識環境的需求與環境的制度，影響他人。
- （六）助人：幫助他人解決困難是工作目的，使人成長、健全、自動自發與自主。

## 二、僕人領導之定義

僕人領導者是讓組織信任他為公眾服務的管理者，管理者密切關注組織中工作同仁的需求和工作狀況，真誠地關懷並賦予他們權力，使與管理者合作的工作同仁，在工作上獲得成功。由於 Greenleaf 和 Spears 都沒有提供足夠清晰明確的定義，因此（Reinke, 2004）提出了以下有關僕人領導的概念性定義：僕人領導者致力於個人和組織成長，致力於在組織內建立社群關係、建立一個團隊信賴的社群。

僕人式領導（Servant Leadership）是指領導者以僕人的方式感動旁人的領導力，以服務的方式為其領導方式，不同於傳統的領導概念，全心服務身邊的人，讓被服務者發展潛在的才能，發揮團隊力量，使整個組織彼此服務進步。

新世代學校兼具服務性及教育性，也是助人成長的地方。除教育學生，學校行政也是適合僕人領導方式發展。蔡進雄教授（2003）提出以僕人領導行為執行學校行政的闡述：



(一) 從權力控制到權力釋放：僕人領導校長之行政領導始於服務，焦點放在服務他人的需求，運用權力時，將全力釋放彈性運用，不論在心態或作為上，以權力激勵、權力分享及權力釋放取代權力控制。

(二) 僕人服務是領導取代英雄權威式英雄式領導：校長應鼓勵教師成為學校的領導者，而校長扮演的角色是引導人，引導教師、激勵教師。

(三) 協助教師成長：僕人領導校長優先考量教師的需求與成長，幫助教師成長且滿足教師需求、解決教師挫折、鼓勵教師專業成長。

Mary Parker Follett (1987) 提出，僕人領導是：管理人員和員工共同努力，尋找解決問題的方法或提高績效的方法，以此方式領導便是僕人領導。Fairholm (1994) 認為僕人式領導是價值觀的領導，特別重視信任、尊重和服務的價值觀。

Greenleaf (1977) 堅持要求僕人領導者，傾聽並意識到組織內人員的需求，將組織的構想概念化，成為組織社群的管理者，並與組織內人員相互合作。僕人領導者建立一個值得信任的組織與支持性的社群，可以促進團隊創造力和主動性。Greenleaf (1977) 和 Fairholm (1994) 都認為，領導者是組織文化的主要創造者。Greenleaf (1977) 也提出，僕人領導可以提高組織績效，因為領導者可以建立組織間之信任關係，將開放、遠見和管理，三個部分組合在一起，是僕人領導運作的方法。

Blanchard (1998) 認為，僕人領導包含願景的角色與執行的角色，「要做對的事、要把事情做對」，領導者要做到傾聽、讚美與鼓勵部屬，也要協助部屬完成他們能做到的事情、用支持的方式與部屬一起工作，最終目標是提升工作技能與效能，因此，部屬不是為領導者工作，是領導者為成就部屬而工作。

Covey (2002) 認為僕人式領導是一種能完成任何有價值目標的藝術。Yulk (2002) 認為，僕人領導是讓部屬增能與賦權而非支配成員，且因兩方價值一致和建立信賴關係，領導者還激勵被領導者，使之成為僕人領導者。Nelson (2004) 表示，僕人領導者不僅具有僕人的精神，還需擁有健全的自信，才可能成為最真心真意的僕人，建立服務、謙卑的形象、磨練自我並提升領導者的自尊。

吳清山與林天祐（2004）指出，僕人領導係指一個人，具有僕人風格與心理特質，能夠服侍、扶持、激勵與授權給人，而不將領導者自己本身視為高高在上；吳清山與林天祐（2004）還指出僕人領導者的行為，具有重視符合他人的需求、展現成員最好的一面，指導和激勵成員自我表達、鼓勵成員追求自我、發展自我以及傾聽和建立組織凝聚力。

林思伶（2004）提出，僕人領導者將自己視為僕人、服務他人，而服務他人的核心價值，來自於想要服務人的自然感受，這種有意識的理念，鼓舞服務者去領導和改變世界。Letizia（2014）認為僕人領導者視夥伴利益高於一切，協助夥伴發揮潛能、追求共同願景、照顧大家身體與心理的健康。

邱眉菁（2014）將僕人領導定義為領導者藉由傾聽、同理心與接納的態度，並以謙遜的服務心，協同部屬達成目標；因此藉由各種激勵與管理技巧，使跟隨者服氣且願意服從，並將自己服務人的態度影響跟隨者。林錦龍（2016）定義僕人領導為以服務他人、成就他人、滿足他人，帶領組織享受知識、發揮潛能與獲得成長。

領導是一種過程，領導者透過影響他人，以完成共同任務，成功的領導過程也是在展現一種藝術。早期認為領導者是必須具備特殊才能，要能為組織的設定方向，訂定重大決策，激勵組織成員，處理突發狀況與重大危機。然而僕人領導者並非如此，在組織中要新學會關心他人，僕人領導者是組織之精神支柱，具備讓大家想跟隨的處世態度，僕人領導者，不但是個設計者，也是教師、教練，更還要扮演僕人。設立讓組織成員持續不斷成長其能力並勾勒組織遠景，讓成員不斷地「學習」。

綜合上述研究，僕人領導是以服務組織內個人需求為主的領導，領導者幫助組織成員成就與實現自我目標，以服務組織成員為領導者本身目標，應用各種激勵或說服的技巧，領導者要成就的是組織成員之成就。

### 三、僕人領導之特徵

僕人領導的重點是放在組織成員，並非放在領導者本身，結合了以服務他人為主的心態與技巧，與組織培養良好的人際關係，達成超越的成果，把重心放在被服務的他人身上或與另領導者合作共事的人，而非放在自己身上。

研究學者亞當·佛舒（Adam Focht）與麥可·潘頓（Michael Ponton）以及數位僕人式領導相關領域的學者，透過德菲法（Delphi）進行研究，整理出僕人領導的十二項特質，並選出最顯著的五項特質分別定義之：

（一）重視組織成員：僕人領導者重視組織成員本人，不僅是因為組織成員們對組織的貢獻，而是因為僕人領導者的對象是人——特別是與領導者同行之組織成員。

（二）關懷他人：僕人領導者心中記掛著組織成員與組織的使命。領導者對人展現和善與關懷。以服務大家的態度，而不是要來接受大家服務，展現真心關懷組織成員。

（三）謙卑：僕人領導者不會宣傳自己，但會以組織成員為優先。領導者是發自內心的謙卑，不是表面裝出來的行為。僕人領導者明白領導的重點不是自己，要成就任何事都要靠眾人之力，才能完成。

（四）信任：僕人領導者因為信任組織成員，會願意承擔所遇到的困境。因為信任組織成員的行為，僕人領導者也會受到成員的信任，成員們因此了解領導者的真摯誠懇，也影響彼此信任與互相信賴。

（五）傾聽：僕人領導者會抱持著接受、不評斷的態度傾聽。僕人領導者希望藉由傾聽的過程，了解組織成員，並從他們身上學習。僕人領導者也知道願意傾聽，是理解他人，然後再讓自己獲得組織成員理解。

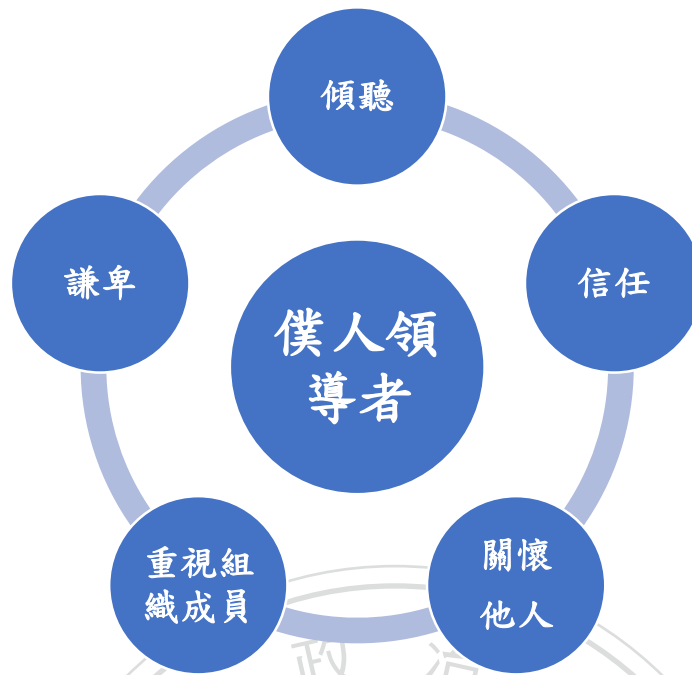


圖 2-1 Adam Focht & Michael Ponton 僕人式領導特質

資料來源：研究者自行繪製

國外學者 Russell & Stone (2002) 歸納出僕人領導者的九項必要特質 (functional Attributes)，其內涵與說明如下：

1.承諾: 僕人領導者相信人們有內在價值，並能對工作切實貢獻，致力於組織內每個人的成長，僕人領導者理解每個人都有成長的潛力，盡可能培養與指導組織成員並協助他們的發展。

2.服侍: 僕人領導者是為組織管理交付給他的資源，不是照他高興去做。僕人領導者像管家一樣，致力於服務他人的需求、公開勸服，而不是控制。

3.關愛: 僕人領導者適當時機適度地給予需要的滿足，可以是物質上的供給或精神上的支持與滿足，都能帶給團隊關愛的感受與不求實質回報的愛，無明確條件地犧牲奉獻。實踐僕人領導之道德愛，真切滿足需求和服務式的關懷。

4.說服: 僕人領導者在組織內，依靠說服力而不是決策力。僕人領導者試圖說服別人，而不是強制遵從法規。這僕人領導的特質與傳統的專制模式，有明顯的區別，僕

人領導者能有效在團體內部建立共識，使用所獲得的權力來影響他人，沒有利用權力來獲益。並以德服人，使組織間悅納接受領導者。

5.傾聽: 僕人領導者專心傾聽他人，願意認同他人的意願並幫助澄清，因此僕人領導者樂於傾聽他人說話，傾聽後加上反思，是僕人領導者必要的成長。利用傾聽與深刻思考，整合組織間需澄清的價值。

6.激勵: 僕人領導者描繪清楚的未來願景，從概念化的角度來激勵組織向前行，策略性的關切各項關切組織進步的議題，積極以各種策略來鼓勵團隊朝目標努力。以言語或行動來推動組織成員共作。

7.療癒: 僕人領導者的優勢之一就是癒合自己和他人的關係，還會找機會幫助那些需要癒合與溝通的人，主動修復彼此之間之前的關係，利用各式機會修復組織間需癒合之關係。

8.遠見: 僕人領導者以過去的經驗教訓、當今的現實評估和未來可能出現的來推測後果，合併判斷與認真關注，顯現僕人領導者的創造力，以判斷出正確的價值。領導者為求全組織之整體總和表現，在組織間建構合作社群，重視建立組織成員間的情誼，並建立有建設性的群組。

9.同理心: 僕人領導者努力理解和了解組織成員，在與組織成員們溝通前，先學會接受和認同每個人的特殊性和獨特性，站在他們的角度思考與反思，如同穿他們的鞋走。在溝通前，會優先表達感激並展現照顧和關心。

除上述九項特質外之外，Russell & Stone (2002) 又提出十一項僕人領導者之附屬性特質 (accompanying attributes) ，包括: 1.溝通; 2.可信度; 3.能力; 4.服侍; 5.能見度; 6.影響; 7.說服; 8.傾聽; 9.鼓勵; 10.教導; 11.授權，詳述僕人領導者之特質。Jordan (2014) 定義僕人式領導具備六個特性: 1.授權與開發人員; 2.真實; 3.悅納; 4.人際相處; 5.謙遜; 6.提供管理與方向。



其他研究學者之研究，以表格呈現個別研究分項：

表 2-1 國內學者研究僕人領導特徵彙整表

研究者	傾聽	說服	服侍	承諾	激勵	關愛
蔡進雄	◎		◎		◎	
黃登木	◎	◎	◎			
吳清山	◎	◎	◎	◎		
黃于真	◎	◎	◎	◎		
何怡欣	◎	◎		◎		◎
黃怡真	◎	◎	◎	◎	◎	◎
林慈愛	◎	◎	◎	◎		
楊振明	◎	◎	◎	◎		

資料來源：研究者自行整理

表 2-2 國外學者研究僕人領導特徵彙整表

研究者	承諾	服侍	關愛	說服	傾聽	激勵	療癒	遠見	概念化	同理心
Spears	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
Blanchard	◎	◎	◎		◎					
Hunter	◎	◎	◎	◎						
Covey	◎		◎	◎		◎				
Patterson	◎	◎	◎	◎	◎	◎		◎		◎

資料來源：研究者自行整理

根據國內外文獻研究得知僕人領導者，須具備傾聽的耐心，在傾聽過程中了解與反思，承諾為人服務精神，領導者以服務為宗旨並不是以領導者自居，善用與人溝通的機會，說服與激勵之具體行動去關愛被領導者，對共同願景以概念化行動分析與統合，以同理心療癒在合作團隊努力過程中所遇到的困難，才能帶領合作團隊完成願景與目標。

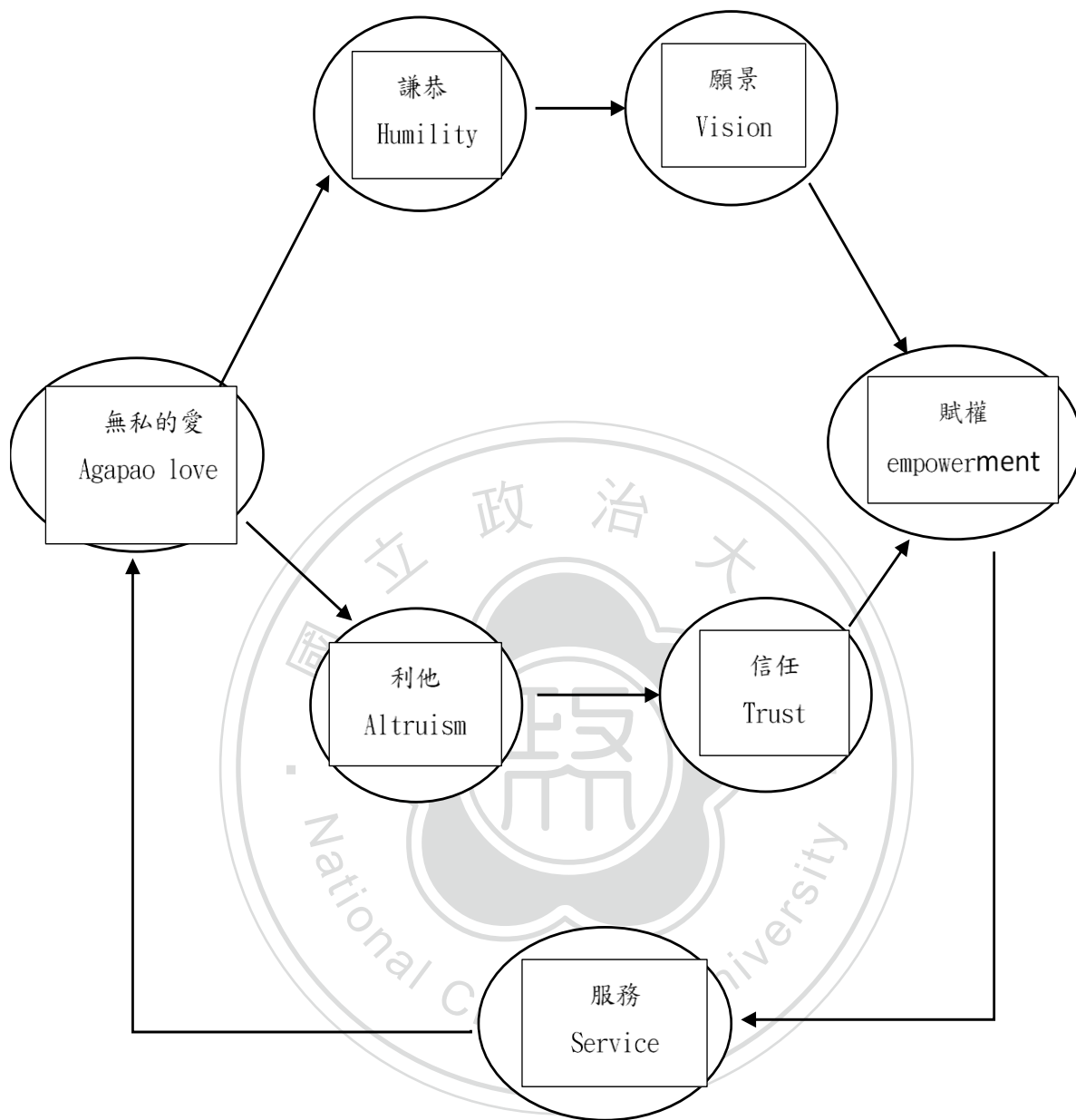


圖 2-2 Patterson 僕人式領導概念模型

資料來源：Patterson, K. (2003) *Servant Leadership: A theoretical Model*. Regent University, Virginia Beach, VA.

#### 四、僕人領導之構面

本研究探究僕人領導的學者之文獻所研究之構面，將國內近年學者研究之構面，依學者研究年代整理如下：

表 2-3 國內研究學者僕人領導研究構面統計

研究者/ 年代	構面數	構面
黃于真 (2006)	4	傾聽行為、服侍行為、說服行為、建立社群行為
何怡欣 (2007)	4	心理支持、無私奉獻、誠寬謙卑、前瞻力楷模
林慈愛 (2009)	4	傾聽瞭解、使命服侍、理性說服、建立社群
楊振明 (2011)	4	同理傾聽、理性說服、服務支持、形塑願景
邱眉菁 (2014)	4	傾聽行為、說服行為、服侍行為、承諾行為
吳建緯 (2015)	4	傾聽同理、謙虛誠懇、說服倡導、激勵成長
林錦龍 (2016)	4	同理傾聽、理性說服、助人成長、建立社群
許淑萍 (2011)	5	服務他人、關愛他人、賦權他人、互相信任、設立願景
林美惜 (2014)	5	傾聽同理、服侍謙遜、說服倡導、組織班級能力、激勵學生成長
陳怡陵 (2015)	5	情緒療癒、概念化技能、賦權增能、助人成長和成功、部屬優先
黃怡真 (2008)	6	傾聽行為、說服行為、服務行為、承諾行為、激勵行為、關愛行為

資料來源：研究者自行整理

綜合以上統計，以傾聽同理為研究構面研究學者共計 11 次；以激勵成長為研究構面共計 7 次；以說服倡導為研究構面共計 12 次，以謙虛誠懇為研究構面共計 3 次，以承諾行為為研究構面共計 6 次，其中國外學者佔 5 次；依據文獻探討分析後，本研究採用下述四構面作為研究方向：（1）傾聽同理；（2）激勵成長；（3）說服倡導；（4）謙虛誠懇。



## 貳、僕人領導的相關研究

表 2-4 國內學者校長僕人領導相關研究

研究學者	研究方法	研究題目	研究發現
劉耀榮 (2007)	問卷 調查法	國中校長僕人領導、 學校組織教師工作滿 意度關係研究	1.校長僕人領導、學校組織氣氛及 教師工作滿意度有顯著正相關。 2.校長僕人領導及學校組織氣氛對 教師工作滿意度有顯著預測力。
黃怡真 (2008)	問卷 調查法	國民小學校長僕人領 導行為與學校創新經 營之研究	1.不同校長性別、學校歷史、學校規 模在校長僕人領導行為表現上有 差異存在。 2.校長僕人領導行為與學校創新經 營之整體與各層面具正相關。
蘇建名 (2009)	問卷 調查法	僕人領導與工作滿意 度之研究-以台北縣 政府警察局為例	1.分駐所所長僕人領導行為程度， 與員警工作滿意度均為正相關。 2.僕人領導對整體工作滿意度具預 測力。
楊宜珍 (2009)	問卷 調查法	國民中學教師僕人領 導與教師專業承諾之 相關研究-以中部地 區六縣市為例	1.國民中學教師知覺教師僕人領導 與教師專業承諾顯著正相關。 2.國民中學教師知覺教師僕人領導 對知覺教師專業承諾有顯著的正 向預測力。
蔣秀華 (2010)	問卷 調查法	國民中學學生知覺導 師僕人領導、班級氣 氛與學生學習動機關 係之研究	1.國民中學學生知覺導師僕人領導 與班級氣氛有顯著正相關。 2.導師僕人領導與學生學習動機有 顯著正相關。 3.國民中學學生知覺導師僕人領導 與班級氣氛對學生學習動機有顯 著的正向預測力。
房美玲 (2010)	問卷 調查法	國民小學總務主任僕 人領導行為與處室成 員工作滿意度關係之 研究	國小總務主任僕人領導行為與處 室成員工作滿意度呈現中度正相 關。
許淑華 (2011)	問卷 調查法	表演藝術團體僕人領 導行為、工作滿意及 組織承諾相關之研究	1.表演藝術團體主管僕人領導行為 與行政人員組織承諾有顯著正相 關。 2.表演藝術團體僕人領導行為對工 作滿意及對組織承諾均有顯著預 測力。

研究學者	研究方法	研究題目	研究發現
楊振明 (2011)	問卷調查 法	國民中學校長僕人領導、教師工作滿意度與學校效能之關係研究	校長僕人領導與教師工作滿意對學校效能具有顯著預測力，以工作環境最能預測學校效能。
陳冠諭 (2011)	問卷調查 法	僕人領導及組織文化與新進員工組織認同關係之研究	僕人領導及組織文化對組織認同的干擾程度是顯著的。
陳俞芳 (2012)	問卷調查 法	國民小學導師僕人領導行為特徵與班級氣氛及學生學習動機關係之研究	國小導師僕人領導行為特徵與班級氣氛及學生學習動機均有顯著正相關。
黃文鎮 (2013)	問卷調查 法	主管僕人式領導與員工組織承諾及其工作績效關係之研究—以臺南市戶政事務所為例	僕人領導對員工組織承諾與工作績效均有顯著正向影響。 組織承諾對僕人領導與工作績效間存在中介效果。
吳佩欣 (2013)	問卷調查 法	國民小學校長僕人領導與學效能關係之研究	1. 國小校長僕人領導與學校效能具有顯著正相關。 2. 國小校長僕人領導各層面中以傾聽、同理心對整體學校效能最具預測力。
李金泉 & 孫苡甄 (2013)	問卷調查 法	校長僕人領導對國小教職員幸福感影響之研究—以組織公平為中介變項	1. 校長僕人領導對教職員幸福感有顯著之正向影響力。 2. 校長僕人領導強度愈強時，組織公平之知覺愈強。
邱眉菁 (2014)	問卷調查 法	主管僕人領導與公務人員組織信任、工作投入之相關研究—以台北市政府教育局為例	1. 台北市政府教育局公務人員，知覺主管僕人領導與組織信任，具有顯著正相關存在。 2. 台北市政府教育局公務人員，知覺主管僕人領導與工作投入，具有顯著正相關存在。
李淑滿 (2014)	問卷調查 法	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。
許家睿 (2015)	問卷調查 法	高雄市國中校長僕人領導、組織氣氛與學校效能關係之研究	1. 高雄市國中教師知覺校長僕人領導、組織氣氛與學校效能之間呈現正相關 2. 校長僕人領導與組織氣氛對學校效能具有預測力，其中分別以「傾聽說服」與「歸屬感」的預測力為最高。
吳建緯 (2015)	問卷調查 法	新北市國民中學校長僕人領導與教師組織公民行為關係之研究	1. 國中教師知覺校長僕人領導對教師組織公民行為有顯著的預測力，以「謙虛誠懇」的預測力最高。

研究學者	研究方法	研究題目	研究發現
林錦龍 (2016)	問卷調查 法	桃園市國民小學校長 僕人領導和學校公共 關係之研究	校長僕人領導與學校公共關係的 呈現高度正相關。

資料來源: 研究者自行整理

自 2007-2016 近十年間，研究校長僕人領導相關論文學者，皆以問卷調查法進行研究，以國中與國小為研究對象居多，公務機關為研究單位次之，完全沒有以高中研究對象，為更了解校長僕人領導風格影響是否在高中教育環境之下有影響力，故選擇以研究者任教為背景的新北市高中為研究範圍。採用最多文獻研究之四構面作為研究方向：（1）傾聽同理；（2）激勵成長；（3）說服倡導；（4）謙虛誠懇。

## 第二節 教師組織公民行為的理論與相關研究

### 壹、教師組織公民行為理論與發展

教師是學校行政策略與教學活動的前線執行者，教師的價值與態度直接且長遠影響在學生現在與未來，不僅在學生表現與學校績效，許多學者認同教師組織自發性的公民行為是提升組織效力的最佳方法，學者也發現教師組織的積極態度是影響組織公民行為很重要的要素，而現今智慧機器人快速發展。許多繁重的工作已逐漸由機器人取代人力，唯一不能被取代的便是人的感受與感情，尤其在學校環境中，除教學外之情感表現關懷與互動，組織行為的發展，是人對的情境滿意度度的展延、組織成員對所屬環境之公平性和認同承諾之外在行為表現，組織所形成之文化氛圍，因此研究者期待藉由研究得到驗證。

#### 一、組織公民行為之源起

組織公民行為組織公民行為最早起源自 Katz（1964），他提出「員工於工作角色外的行為」這一種行為的概念，這種概念是指，員工願意為實現組織成果，所做出額外的努力。而後由 Organ（1988）提出組織公民行為一詞，Organ（1988）指出藉由組織公民行為可以大幅提高員工和組織的效率和生產力，這樣的行為是自主的並能促使組織的有效運作。組織研究者布賴特（Brief）支持 Organ 的觀點，認為這些有效行為

具備行為的重要性，將其稱為 Organizational Citizenship Behavior (OCB) 組織公民行為 (George & Brief, 1992)。當代組織行為理論家，已接受組織公民行為對組織具有累積的積極影響與功能 (Wagner & Rush, 2000)。根據 Organ (1988) 指出，正式的獎勵制度並沒有直接或明確地區分組織公民行為之差異，可是此組織行為卻促進了組織的有效運作。組織公民行為在各領域廣泛被討論與應用，也被應用於學校團體組織，研究教師自主參與公民組織，學校領導者如何善用此非以酬賞為主的組織，帶領學校同仁面對加速變化與轉型的學校教育。林淑姬 (1992) 為國內首位研究組織公民行為學者，並自行開發相關問卷。

## 二、組織公民行為理論基礎

### (一) 社會交換理論

George C. Homans 是社會交換理論的創始者，經 Peter Blau 和 Richard M. Emerson 將此理論發揚光大，並系統性應用在實證研究上。主要內容可歸納出三點：

1. 每一個人基本上是以自我中心，每個個人的需求和動機，有很大的個別差異。要獲取快樂或滿足是個人的行為動機。
2. 人和人之間的交換行為就是互動行為產生的，交朋友、談判、做生意等，皆因交換行為而產生的關係。交換的東西可以是具體存在的、可以是有形的物質；也可以是抽象、無形的感受。積極地獲得利益與消極地排除痛苦都是交換行為目的。
3. 追求最大獲益，是在交換過程中的起始行為。因此在這過程中，會計較自己付出和獲得的利益之間的平衡。只有在得到使自己滿意的利益後，才會和他人維持持續的交換關係，付出的代價和獲得的利益必須相等。

社會交換理論定義，員工的組織公民行為是一種以社會交換與回饋為主的行動。Bateman & Organ 兩人 (1983) 以為員工和組織之間的交換關係，奠基在信任上。依照社會交換理論的觀點，當行為者從社會交換關係中獲得某些利益或好處時，會以自己的方式回報，而組織公民行為就是員工的回報 (Konovsky & Organ, 1996; Konovsky & Pugh, 1994; Organ, 1988、1989)。



## （二）心理契約理論

心理契約論指出員工個人與組織間，互相抱持的期望（Brooks, 1999）。心理契約和商業契約不同，心理契約不呈現文字，也無具體的協商，只是一種心理狀態。因此，亦有人將心理契約定義為：員工對組織所能提供的貢獻，以及組織能給他們的一種整體性期望（Moorhead & Griffin, 1998）。Robinson & Morrison（1995）兩位學者認為，當員工們察覺「組織公正」存在時，會互惠地以組織公民行為回報。這種社會交換、互惠和以公正基礎等行為，即是員工和雇主之間心理契約。因此，當員工認為組織履行心理契約上的義務時，員工便會對組織抱持正面的認同，並反應在組織公民行為上。反之，會減少對組織的奉獻或漠視。

## （三）協同關係理論

協同關係（covenantal relationship）是組織與員工間基於承諾、相信和共享價值，所建立的一種交換關係。協同關係是建立在承諾和信任的基礎上，激勵內在的努力而不是對物質上的利益。因此，當一個人愈認同組織、重視與組織間的關係，並受到重視，對團體的主動貢獻就愈大。Van Dyne 等人（1994）將協同關係理論運用於組織之中，作為組織公民行為的理論基礎。他們認為協同關係和社會交換理論都是關係契約，社會交換係基於公正的長期交換和互惠的概念，兩者都是員工對其與組織間的相互關係與互惠信念。當員工與組織建立起協同關係後，會影響員工對組織的承諾奉獻與接受認同的滿足、對組織服從與積極參與。在這種協同觀點情況下，員工會以相互投資的態度來參與組織活動。

根據上述三項理論論述分析與探究，建構出本研究組織公民之理論基礎。

## 三、組織公民行為之意義

參與者個人願意付出超過其職務所規定的正式義務之意願，是最早由 Organ（1988）提出的組織公民行為定義，Organ 認為組織公民行為是成就組織績效的重要因素。個人願意為組織付出努力、與其他人合作且有效實現組織目標。組織中的每個

人，不僅要努力執行有助於組織目標的行為，而且還要維持組織賦予的基本工作。當然每個個體對“團體”做出貢獻的意願不同，這種個體的行為與個別能力差異無關，是與個體自主表現有關。Katz and Kahn (1966) 提出組織公民行為之定義，在任何組織中，由於員工於份內工作外，自主表現出的“無數合作行為”，使整個組織系統性不斷前進，且激勵這種自發的非正式貢獻的措施，不同於激勵份內工作的激勵措施。

教師組織公民行為之行為內涵:

(一)利社會組織行為 (pro-social organizational behavior) : Brief & Motowidlo (1986) 提出，組織內成員所產生之行為，組織成員為完成工作職責而產生彼此間的互動，並以追求個體、群體或組織本身的最大利益為其目標。

利社會行為會發生在工作職責內或工作職責外的行為。例如:遵守組織政策和規定、提供對組織改善的建議、對工作職責付出額外的努力、自願參與額外的組織任務、與組織共渡艱難時期、向外界宣傳組織的優點。

(二)組織自發性行為 (organizational spontaneity behavior) : George & Brief (1992) 提出組織自發性的五種形式:幫助同事、保護組織、提出建設性建議、發展自己、傳播善意。其成員主要工作特徵以情感為工作基礎，重視彼此情誼，組織成員間的感情，會帶來工作的積極情緒，並直接影響工作成效，也會刺激行為動機。

(三)角色外行為 (extra-role behavior) : Van Dyne, Cummings, & Parks (1995) 提出

非組織所規定行為，且非團體期待之外的自願行為。並將角色外行為分為四類型:

1. 促進型 (promotive) : 會表現出主動的行為。
2. 禁止型 (prohibitive) : 會表現出保護性與預防性的行為。
3. 親和型 (affiliative) : 較注重人與人之間的關係與合作性，守護人際關係且是以他人行為為重導向。
4. 挑戰型 (challenging) : 行為強調創意與議題的發想，屬於變革導向且會損害人際關係 (Van Dyne & LePine, 1998) 。

(四)關係績效表現 (contextual performance) : Borman & Motowidlo (1993) 認為組

織公民行為將角色外行為引入績效領域內，並於組織內發揮作用，與任務績效相區別的關係績效概念。工作績效除了包括任務績效 (task performance) 外，還包括關係績效 (contextual performance)，是指構成組織的社會、心理背景的行為，除促進作業績效，並將整個組織的效能提高，組織成員自願承擔本自己職責範圍外的工作，合作並協助同事完成任務。

許多研究者將組織公民行為的意義應用至學校教育環境，並且以學校組成之教師為組織公民行為之主角，因此稱為教師組織公民行為。學者 Belogolovsky 和 Somech (2010) 提出，教師組織之公民行為係指所有協助教師同儕、學校領導者、學校學生所產生的行為，其中包括減輕同儕教師工作負荷、工作之外額外付出的協助，不僅是學業教導，成就學生、提出改善學校教育之建議等。也提出因學校教師角色，教師從事在學校組織內之公民行為不但有助學生、教師同儕與學校效能之提升，且表現出教師角色外之行為，進而自發性進行教師組織公民行為，增進教師對學校之認同與歸屬，帶給學校組織於社會層面與心理環境層面的影響，其原因在於教師組織產生之公民行為皆與學校發展相關，諸如教師協助不同學習成就的學生學習、與學校其他教師產生同儕合作，以達學校積極正向發展 (黃淑娟，2012；曹科岩、龍君偉，2007；Bogler & Somech, 2004)。

Alanoglu 與 Demirtas (2016) 提出教師自發性展現對他人友善的行為，以此改善學校運作效能，此行為稱之為教師組織公民行為。Makvandi 等人 (2018) 提出教師組織公民行為是：教師除份內之投入教學活動外、份內工作外，還致力於幫助其他同儕，這樣助人行為是持續不斷的自助與助他行為。

Uzun (2018) 提出教師願意主動協助完成學校未指派的任務，做出對學校有貢獻的行為，稱之為教師組織公民行為，因此教師組織公民行為是以利他助人為核心，

幫助學生提升學習成效，無私關懷同事，形塑校園溫馨正向的關係。教師組織公民行為的展現，有助於學校願景目標之達成。

Akar (2018) 指出教師超越學校所規範的角色外，展現利組織的行為，自願發展組織的幸福感，不期望獲得獎賞或回報，稱之為教師組織公民行為。Dagli 與 Averbek (2017) 指出教師的表現超出正式角色的約定，此行為可以使學校運作減少摩擦更加協調，能改善組織內部效率。

研究者從上述文獻探究得知，教師組織公民行為是非約定內之組織互動產生行為，學校教師表現超越角色之外的利學校行為，促進學校運作與整體發展，稱之為教師組織公民行為。

表 2-5 國內學者教師組織公民行為定義統整

研究學者/時間	定義
黃柏勳 (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.非基本工作要求條件下，所表現的主動、積極、正面、盡職、利他行為。</li> <li>2.有益於特殊他人，更有助於學校效能的提升。</li> <li>3.提升學校效能，不可缺之行為要件。</li> </ol>
曾進發 (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.在組織中未明文規定且未給予報酬或獎勵。</li> <li>2.組織成員自發性做出對組織或其他成員有貢獻的行為。</li> <li>3.有助於提升組織績效。</li> </ol>
廖大偉 (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.外顯行為呈現。</li> <li>2.角色外行為。</li> <li>3.不受組織之獎懲規範。</li> <li>4.組織行為是組織中正面且利社會行為。</li> </ol>
周怡君 (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.主動幫助他人。</li> <li>2.教師恪盡職責。</li> <li>3.採用新決策或行動前會告知學校。</li> <li>4.高標準自我要求並規劃時間自我充實。</li> <li>5.關心並積極參與學校事務。</li> </ol>
鐘晨芳 (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.教師在正式工作要求之外，所從事的自願、無條件的行為。</li> <li>2.此行為有益於他人，、有助於學生學習與學校效能的提升。</li> </ol>



研究學者/時間	定義
李智雯 (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.動機是利他性，而非為酬賞。</li> <li>2.可以被激勵而產生的自發性助人行為。</li> <li>3.超越責任、規範或契約外之角色外行為。</li> <li>4.行為結果是有利於組織中他人、團體或整體組織的利社會行為。</li> <li>5.具多面相且複雜。</li> </ol>
王娜玲 (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.員工服從組織，並自主地表現合作性的行為。</li> <li>2.超越職責的要求，非組織正式酬賞範圍。</li> <li>3.有助於組織效能的提升。</li> </ol>
陳裕國 (2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.無精神或物質獎勵，自發性角色外行為。</li> <li>2.表現助人合作、恪守職責、積極參與有利組織績效之創新行為。</li> </ol>
陳怡涓 (2011)	教師展現有助於維持和展現工作績效的貢獻行為
洪碩伶 (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.成員在非基本服務規範契約條件下，不求組織給予獎賞，自發性表現。</li> <li>2.有利組織或成員群體的主動、積極和創新的行為。</li> <li>3.有助組織效能的提升。</li> </ol>
陳美娟 (2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.教師的自發行為。非工作契約規範。</li> <li>2.教師自發行為，非學校的正式報酬制度所承認。</li> <li>3.此自發性行為的確有助於他人、利於學校效能及學生學習。</li> </ol>
丁雍哲 (2014)	教師工作規範外，不計酬賞、手法、和諧的助人行為。 對學校有益之正向助益行為。
鍾政淦 (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.教師主動展現超越正式規定、規範之自發性正面行為。</li> <li>2.表現積極、正向、利他未整體助益之奉獻行為。</li> </ol>
陳雅惠 (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.除明訂工作外，自發表現之行為。</li> <li>2.利學校、利教育、利同事之奉獻行為。</li> </ol>

研究學者/時間	定義
余惠瑄 (2019)	1.學校教師不計較額外薪資或獎賞。 2.自主表現工作以外、超越教師約定的利他行為。 3.主動增能教師專業，以學生學習成效為其目標。 4.樂意協助同事解決問題。 5.願意提升學校績效。
周竹一 (2019)	1.運用協同關係建立學校與教師互相信任基礎。 2.建立學校與教師公平關係。 3.朝學校組織願景、工作滿足而努力。 4.以組織公民行為來凝聚教師間之互相信任，建立良好正向關係

資料來源：研究者自行整理

綜合以上研究與整理教師公民組織行為定義，研究者以為教師公民組織意指超越原組織之外的非正式組織、無利害衝突並以互利為共同方向、以共塑共利之願景為目標、能互相包容不足之平行學習與討論、組織內人員為同一屬性角色，沒有屬從關係、對所產生之目標，能自我服氣地協助組織達成共進。

#### 四、教師組織公民行為之構面

關於教師組織公民行為的構面內涵，研究與闡述大多以以教師為主要進行探究對象。林淑姬（1992）自行發展組織公民行為量表，該量表包括六個構面：（1）認同組織、（2）協助同事、（3）不生事爭利、（4）公私分明、（5）敬業守法、（6）自我充實

Coleman 與 Borman（2000）之公民組織行為研究，區分為三個構面：

- 1、利他人之組織公民行為：利他行為係指，由自覺與自願、不期望報償地助人行為，在工作中給別人方便、幫忙、援助等行為，不是為了取得回報，或也不求讓人報答，是一種無私的為他人福利著想的行為。
- 2、利組織之組織公民行為：組織成員能表現有利於組織的行為，完成被交付之工作外，還願意主動付出協助與參與推動各種相關事務。

3、對工作之投入與奉獻: 組織成員對工作極度認同，主動積極關心組織事務，熱心投入組織交付工作，並能表現對組織的認同，額外付出也不計較，對整個組織有正面的帶動與幫助。

研究教師組織公民行為之文獻有許多，研究者將其分為兩部分，以敘述方式說明 2000 年以前之構面；另以表格方式，呈現 2001 年以後之研究構面。

表 2-6 國內學者教師組織公民行為之構面統計

研究學者 (年代)	構面 數	認同組織	利他行為	敬業行為 自我要求	不爭私利	主動積極
莫素雲 (2007)	2	◎	◎			
陳慧穎 (2007)	3	◎	◎	◎		
王玲娜 (2008)	5	◎	◎	◎	◎	◎
李雯智 (2008)	5	◎	◎	◎	◎	◎
張婉君 (2009)	5	◎	◎	◎	◎	◎
范熾文 & 林加惠 (2010)	4	◎	◎	◎	◎	
董念祖 (2011)	5	◎	◎	◎	◎	◎
謝豐宇 & 賴志峰 (2012)	3	◎	◎	◎		
謝傳崇 & 楊絮捷 (2013)	4	◎	◎	◎	◎	
黃麗鴻 & 黃芳銘 (2012)	3	◎	◎	◎		

研究學者 (年代)	構面 數	認同組織	利他行為	敬業行為 自我要求	不爭私利	主動積極
丁哲雍 (2014)	4	◎	◎	◎	◎	
蕭文智 (2015)	3	◎	◎	◎		
鍾家淦 (2016)	5	◎	◎	◎	◎	◎
陳雅惠 (2018)	3	◎	◎	◎		
余惠瑄 (2019)	3	◎	◎	◎		

資料來源：研究者自行整理

研究者整理近二十年（2005-2019）國內文獻研究資料發現，研究認同組織（利學校）與利他行為（不爭私利）最多，工作投入與奉獻（敬業行為）次之，因此以此三項構面為主要研究探討面向。

表 2-7 國外學者研究組織公民行為之構面分析

研究學者（年代）	構面數	構面
Smith、Organ、 Near、Bateman (1983)	2	利他行為、一般順從行為
Organ (1988)	5	利他行為、謙恭有禮、運動家精神、自主意識、 公民道德
Coleman & Borman (2000)	3	利他人之組織公民行為、利組織之組織公民行為、 對工作之投入與奉獻
DiPaola & TschannenMoran (2001)	1	組織
Christ, van Dick, Wagner, & Stellmacher (2003)	3	個人素質、團隊、組織

研究學者 (年代)	構面數	構面
Somech & Drach-zahavy (2004)	2	個人、組織
Bogler & Somech (2004)	3	學生、同事、學校組織
Feather & Rauter (2004)	1	組織
Dussault (2006)	5	利他、刻苦精神、好意告知、良心行為、守規盡責
Nguni, Slegers, & Denessen (2006)	2	利他、順從
Oplatka (2006)	4	學生個人、班級、同事、學校組織
Somech & Ron (2007)	5	利他、刻苦精神、好意告知、良心行為、守規盡責
Vigoda-Gadot, Beeri, Birman-Shemesh, & Somech (2007)	2	利他、順從
Thomsen 等人 (2016)	4	幫助同事、願意承擔額外的工作、積極參與學校活動、關心校務發展
Avci (2016a)	9	認同學校、責任感、樂於助人、行政效率、犧牲奉獻、和睦相處、團隊合作、良好的溝通與互動、專業發展
Dagl & Averbek (2017)	4	利他主義、運動家精神、責任感、公民道德
Akar (2018)	4	利他主義、運動家精神、責任感、公民道德

資料來源：研究者自行整理

綜合以上文獻探究發現，利他與利組織為出現最多次之研究面項，因此，本研究參考許聰顯（2014）教師組織公民行為量表，其研究之三個構面：利他人行為、利組織行為、對工作之投入與奉獻，與文獻研究之多數研究之構面方向吻合，在整體測量問卷信度方面，有良好的 Cronbach'α 係數，考驗內部一致性高，各項度介於.874 ~.911 之間，信度整體達.944，數據呈現信度佳，內部一致性高，顯示其量表具良好之信度及效度，且就其問卷題目之設計，均應符合教師教學效能之目標。

本研究以三個構面：利他人行為、利組織行為、對工作之投入與奉獻，為本研究之研究量表之構面。

## 貳、教師組織公民行為的相關研究

表 2-8 國內學者對教師組織公民行為的相關研究

研究學者 (年代)	研究題目	研究發現
黃柏勳 (2003)	教師組織公民行為的意涵及其成因分析	教師組織公民行為乃教師在非基本工作要求條件下，所表現的主動、積極、正面、盡職、利他行為。益於他人，助於學校效能提升。教師組織公民行為乃是重要、不可或缺的行為要件之一。
曾進發 (2004)	台北縣國民小學校長轉型領導、互易領導論教師組織公民行為之相關研究	1.台北縣國小教師組織公民行為中上程度。 2.不同年齡、教育程度、年資、擔任職務之國小教師在教師組織公民行為上有顯著差異。
廖大偉 (2005)	桃園縣國小校長轉型領導與教師組織公民行為之關係研究	1.桃園縣國小教師組織公民行為之現況屬於中上表現，以「敬業精神」表現最佳。 2.教師組織公民行為會因年齡、教育程度、服務年資、職務、學校歷史而有所不同。
周怡君 (2006)	國小校長家長式領導與教師組織公民行為之關係研究	1.國民小學教師多能表現組織公民行為，尤以「敬業守法」之表現較佳。 2.兼行政工作教師在組織公民行為表現上，較其他老師為佳。 3.學校規模不同之教師在組織公民行為的表現上呈現顯著差異，其中以學校規模 13-24 班教師所表現組織公民行為較高。
鐘晨芳 (2007)	國民小學校長教學領導與教師組織公民行為關係之研究	1.國民小學教師高度知覺校長教學領導行為；在教師組織公民行為上有高度表現。 2.國民小學教師性別、教育程度、服務年資與學校規模之展現組織公民行為達顯著差異。
王娜玲 (2009)	臺北市國小校長領導行為與教師組織公民行為之研究	1.臺北市國小教師高度表現組織公民行為，不同教師的婚姻狀況、服務年資、擔任職務及學歷的教師組織公民行為有差異。 2.校長領導行為與教師組織公民行為有正相關，可高度解釋教師組織公民行為。



研究學者 (年代)	研究題目	研究發現
湯家偉 (2010)	教師組織公民行為前置因素跨層次模式之研究	1.教師組織公民行為為一個聚合模式多層面構念，且教師工作投入為最重要教師組織公民行為前置因素。 2.人格特質對教師組織公民行為的影響是透過工作投入的中介效果。
呂詩琪 (2010)	國民中學教師覺知校長服務領導、學校組織氣氛與教師組織公民行為關係之研究	1.整體教師組織公民行為屬中上程度。 2.不同職務、年齡、服務年資、學校規模背景變項之教師對於整體教師組織公民行為的知覺具顯著差異。
范熾文 &林加惠 (2010)	國民小學校長道德領導與教師組織公民行為關係之研究	1.教師知覺的校長道德領導與教師組織公民行為良好。 2.背景變項年長資深、兼任行政與研究所畢業之國民小學教師知覺較高組織公民行為。 3.校長道德領導與教師組織公民行為有顯著正相關存在。 4.校長道德領導對教師組織公民行為具有預測力。
吳毅然 (2011)	國民中學校長領導風格、教師組織信任與教師組織公民行為關係之研究	1.國民中學教師知覺教師組織公民行為屬高程度。 2.國民中學教師，因其教育程度、擔任職務與服務學校規模之不同，以一般大學及兼任主任、組長之教師或科任教師、服務於49班以上學校之教師表現程度較高。
李貞儀 (2011)	國民小學校長變革領導、教師組織信任、教師組織公民行為與學校效能關係之研究	1.校長變革領導、教師組織信任、教師組織公民行為與學校效能之間有正相關。 2.校長的變革領導行為可以透過教師組織信任、教師組織公民行為的中介作用，對學校效能產生正向影響。
洪碩伶 (2012)	台北市國民小學校長知識領導教師組織公民行為之關係研究	1.教師組織公民行為現況屬良好程度。 2.兼任行政之教師整體教師組織公民行為知覺優於職務為科任與問卷級任之教師。 3.校長知識領導與教師組織公民行為具有顯著正相關。
陳美娟 (2013)	澎湖縣國小教師工作滿意、組織承諾與教師組織公民行為關係之研究	1.澎湖縣國小教師工作滿意、組織承諾與組織公民行為的現況屬中上程度。 2.不同背景變項之澎湖縣國小教師在工作滿意、組織承諾組織與公民行為有差異。



研究學者 (年代)	研究題目	研究發現
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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.校長道德領導愈佳，則教師組織公民行為就愈好，則學校效能就愈高。</li> <li>2.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。</li> <li>3.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。</li> </ol>
許聰顯	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.目前國民小學教師知覺校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為的程度良好。</li> <li>2.教師知覺校長分布式領導與學校組織公平的程度，在性別、年齡、服務年資等背景變項，具有顯著差異。</li> <li>3.教師知覺教師組織公民行為的程度，在服務年資、學校所在地、學校規模、校長性別以及校長服務年資等背景變項，具有顯著差異。</li> <li>4.校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為三者之間，具有正向的關聯。</li> <li>5.學校組織公平對教師組織公民行為的預測力，高於校長分布式領導對教師組織公民行為的預測力。</li> <li>6.校長分布式領導透過學校組織公平的中介效果，正向影響教師組織公民行為。</li> </ol> <p>最後，根據研究結果提出相關建議，提供實務應用與未來研究之參考。</p>
蕭文智 (2015)	校長正向領導對學生創新表現之相關研究—以教師組織公民行為為中介變項	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.教育人員對於校長正向領導、教師組織公民行為與學生創新表現現況知覺程度良好。</li> <li>2.校長正向領導、教師組織公民行為與學生創新表現之關係顯著。</li> <li>3.教師組織公民行為是影響校長正向領導與學生創新表現的中介變項。</li> </ol>
鍾政淦 (2016)	國小小校長科技領導、教師組織公民行為與學校創新經營效能關係之研究—以桃園市為例	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.桃園市國小校長科技領導、教師組織公民行為與學校創新經營效能之現況達高程度。</li> <li>2.教師組織公民行為與學校創新經營效能、校長科技領導與學校創新經營效能呈現高度正相關。</li> <li>3.校長科技領導、教師組織公民行為對學校創新經營效能具有高度預測力。</li> </ol>
涂棟隆 (2017)	高雄市國民小學校長家長式領導、教	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.高雄市國小教師對整體校長家長式領導有高度知覺。</li> </ol>

研究學者 (年代)	研究題目	研究發現
	師組織公民行為與學校效能關係之研究	2. 高雄市國小教師對整體教師組織公民行為有高度知覺。 3. 依校長家長式領導及教師組織公民行為強度作分類，以雙高動力領導學校效能教師知覺最高，雙低自主領導學校效能知覺最低。
周竹一 (2019)	校長正向領導、教師組織公民行為與教師教學效能	1. 新北市國民小學教師知覺校長正向領導為中高程度。 2. 新北市國民小學教師在其教師組織公民行為的知覺為中高程度。 3. 新北市國民小學校長正向領導、教師組織公民行為與教師教學效能整體及各層面，彼此之間具有正相關的關係。 4. 校長正向領導、教師組織公民行為對教師教學效能具有顯著預測力。

資料來源：研究者自行整理

綜合教師組織公民行為文獻研究發現，以國小為研究對象最多，以國中為對象次之，目前尚無以高中學校為研究對象，因此研究者以此為研究，希望能以高中學校為背景，在實施十二年國教之初，能對任職的學校提出有建設性之幫助。

### 第三節 學校效能的理論與相關研究

#### 壹、學校效能理論與發展

學校效能的研究，常常拿來與其他研究一起探討的，最早可追溯到 1965 年美國的初等及中等教育法案（1965 Elementary and Secondary Education）及 1966 年柯曼（J. S. Coleman）提出的教育平權報告書（Equality of Educational Opportunity）。學者 Daft（1996）將效能（effectiveness）定義為「做對事情」（do the right thing）；而效率（efficiency）則是定義為「把事情做對」（do the thing right），張潤書（1998、2004）認為效率是指運用資源的程度與能力，將物力、財力、人力，及時間妥善的分配與應用；而效能是指運用資源後，達成目標的程度，也就是說效率與效能兩名詞方向一致，兩面一體的。林奕成（2018）指出，效率強調達

到產出的「方法」，而效能強調以最後產出的「目標」為重心；有效能必有效率，但有效率則未必有效能的。以下就三方面分述：

### 一、學校效能之意義

研究學校效能的學者將學校的效能分內外部效能，其中以整合家長、學生、教師、社區資源，發揮最大效益為學校校之真義。文高上（2010）在學校運作過程中，經由學校中所有成員參與及努力之下，運用相關資源，達成學校預定目標的程度。

方弼生（2010）學校效能為能達到學校多元教育目標的程度。李麗珍（2011）指出學校為達到目標程度與滿足學校組織之需求，在行政溝通管理、校園環境規劃、教師教學品質、學生學習表現及社區家長參與等層面，能有效整合校內外資源，達成學校所預定目標的成效。

陳鈞泓（2011）學校組織成員在領導者的管理整合下，強化行政服務績效，並提升教師專業品質與學生成就的表現，以獲取社區家長支持，使各方面均有良好的表現，進而達成組織教育目標。黃哲彬（2011）指出學校在運作中，因外在變化與內部需求，有校經營與管理，促使學校行政、教師教學、學生學習成就、校長領導與教師專業成軼，皆有明顯成長與進步，成為學校效能。

陳維寧（2012）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。

劉侑承（2013）指出學校效能為，領導者妥善運用內外之圓，將學校各方面績效推向卓越，其中包括行政品質、校師教學、學生成就、學校環境、社區支持等。陳建志（2013）定義學校效能在組織承諾、組織氣氛、校長領導，組織成員滿意、行政管理、校園環境、學生學習、家長與社區支持，皆達到目標程度。

黃敏榮（2013）重視教育成效，達成組織滿意之動態歷程、且整合學校內外資源，透過有校領導，多層面達成目標，稱之為學校效能。李天霽（2015）指出學校效能係指學校運作能有效運作，到達成目標。

秦夢群與黃敏榮（2016）係指學校有效整合內部資源並妥善運用，藉由學校外人力、物力、財力等資源，滿足組織需求。林奕成（2018）定義學校效能為：學校各方面的良好表現，因學生積極學習、教師提升專業、家長配合支持、良善行政運作及學校合宜的環境規劃，達到學校所既定的目標。

余惠瑄（2019）定義學校效能為善用資源，領導者運用領導策略，學校成員能實現教育目標與願景，另外獲得社區支持，有效能的行政運作、教師專業教學並規劃課程、使學生學習、學校文化發展都能達到良好的效能。

綜合以上文獻探討與研究，學校效能意義是指：集合學生、教師、行政之學校正向力量，用做對事情的態度、有效率且有效能地，完成共同擬定的目標，並已達成此目標為團體一致的方向，致力提高成效。

## 二、學校效能之特徵

學者 Edmonds（1979）認為有效能的學校有五個特點，具備這些特點的學校能提高學校之效能，且帶動學校績效表現。

- （一）校長具有強且有力的領導力。（Strong educational leadership from the principal）
- （二）教師對學生成就具高度期望（High expectations of student achievement）
- （三）學校環境是安全且有秩序（A safe and orderly climate）
- （四）強調學生基本能力（An emphasis on basic skills）
- （五）經常性的評鑑學生成就（Frequent evaluation of pupil progress on achievement）

MacGilchirst、Myers 與 Reed（2004）提出表現學校效能的 11 項特徵，分述如下：

（一）領導：領導力是指帶領其他同仁或整個學校成長的能力，是一種實務能力，經由一個人或一群人的帶領影響其他同儕，協助及支持學校同伴一起完成一個共同的任務或帶領學校進步，此種過程稱為領導。



(二) 願景: 願景是學校成員共同認定的使命，是確實可實現的未來。唯需借重學校所有人員共同向前，才能朝共同的目標前進，因此，培育與鼓舞組織內所有成員向著願景努力才是願景之目的。

(三) 環境: 學校環境是指以學校為活動中心之相關人員的周圍事物。包括:人或人為中心的事物。

(四) 教學: 教學由學生、教師及環境教學所組成，是教育的核心。在學校裡學生獲得適度的教育、得到良好的學習、養成積極的生活適應，教學是重要的影響關鍵。教學包括有效的教與有效的學，幫助學生有效的學習，是最重要的教學過程。教師持續專業精進與教師同儕互相分享與進步，精進學能。

(五) 學習: 以認知心理學觀點而言，內在能力的變化稱知為學習，內在改變與外顯行為表現如果一致，就是達成學習目標，內在變化與外顯行為也會不一致。學習是後天經驗獲得的，並非因成長產生或先天的反應，學習是因經驗而產生的行為或能力。學生主動積極向學，踴躍參加校內外活動，豐富自己學涯。

(六) 期望: 期望是希望他人可以表現自己所期待的行為與態度，是個人在某種情境下，依個人經驗預測即將發生的結果。期望是個人依經驗評估塑造別人表現的呈現，期望並非自己能決定的。

(七) 監督過程: 觀察、監督或管理一個任務或工作進行的過程，過程中指導或控制，並確保其流程之安全性。

(八) 責任: 分內任務應管理承辦的事稱之為責任；責任可分為法律責任和道義責任，亦可為個人責任或組織的責任，經常是以事先規範或約定，在學校內的責任有學校、教師、學生等，因人不同職位也有不同之規範責任。

(九) 學校: 是指一間組織或機構，提供一群學習者聚在一起學習教育課程。

(十) 家校合作關係: 指家長參與學校教育活動過程中，家長與學校所發生的合作歷程。活動參與範圍包括學校內、學校外或家中進行。家長參與學校教育，以不同方式與學校合作，完成子女學校教育歷程。

(十一) 學習型組織: 學習型組織的重點是追求新知, 以因應變革; 重視團隊工作的方式; 重視系統性思考, 以觀點整體解決組織問題 (秦夢群, 1999)。

學校因為表現此 11 項特徵, 成就與展現學校效能, 表現於學校內部行政領導、學生表現、社區關係與教師團隊合作分項中。

侯世昌 (2002) 將有效能學校的特徵, 從行政、教師以及學生和家長等三層面說明其特徵: (一) 行政層面: 1. 確立的目標; 2. 和諧氣氛與文化; 3. 縝密組織計畫; 4. 合適文化的民主決策; 5. 友善的公共關係; 6. 握權領導; 7. 校園規畫。 (二) 教師層面: 1. 教師賦予學生高度期望; 2. 教師穩定、資質優; 3. 教師積極增能。 (三) 學生及家長層面: 1. 家長積極參與與支持; 2. 學生表現優異。

吳清山、高家斌 (2009)、范熾文 (2013) 提出學校效能內涵包括了校長領導、學校文化、教師專業、學習氛圍、學生學業成績表現、教職員工發展。黃哲彬

(2011): 提出學校效能具備四種特徵: (一) 目標性; (二) 開放性; (三) 績效性; (四) 多元性。戴國雄 (2013) 將學校效能分為、師資課程安排、環境設備規劃、建立社區及家長的關係、教師專業知能成長、學生表現、行政溝通與協調。

秦夢群、黃敏榮 (2016) 題出學校效能的三個層面: 行政公關績效、教師專業展能、學生整體表現。林奕成 (2018) 以為學校效能以行政、教學、學習、環境、社區方面分述學校效能表現。

Granvik 等人 (2018) 歸納學校效能區分為三個層面, 學校領導、教師合作、學校風氣。余惠瑄 (2019) 提出學校效能知相關層面有: 行政溝通與協調、師資與課程安排、學生學習表現、環境規劃與設備、教師進修與成長、與社區及家長的關係。

### 三、學校效能之構面

研究學校效能的學者很多, 本研究綜合研究文獻整理自 2011 以後的資料, 並列舉不同學者所研究之構面如表 2-9

表 2-9 學校效能構面

研究者 (年代)	行政領導 行政績效	教師教學 教師專業	學生表現 學生成就	學校氣氛 組織氛圍	學校環境 校園規劃	社區關係 家長支持
黃哲彬 (2011)	◎	◎	◎		◎	◎
吳國松 (2012)	◎	◎	◎		◎	◎
盧維禎 (2012)	◎			◎		
辜榮賢 (2012)	◎	◎	◎			◎
陳建志 (2013)	◎	◎	◎		◎	◎
劉侑承 (2013)	◎	◎	◎		◎	◎
黃敏榮 (2013)	◎	◎	◎			◎
丁雍哲 (2014)	◎	◎	◎			◎
李天霽 (2015)	◎	◎	◎		◎	◎
林奕成 (2018)	◎	◎	◎		◎	◎

資料來源：研究者自行整理

由上述表格得知，自 2011 年至今，國內學者研究學校效能，研究構面最多為行政領導（行政績效），學校氛圍（學校氣氛）只有一人研究，因此本研究將行政領導（行政績效）、教師教學（教師專業）、學生表現（學生成就學校）、學校環境（校園規劃）、社區關係（家長支持）列為學校效能之研究構面，並以行政表現、教師專業研究成長、學生歷程表現、學校環境規劃、社區家長公共關係五個構面為主要量表探究學校效能之研究。

## 貳、學校效能的相關研究

表 2-10 國內學者對學校效能的相關研究



研究者 (年代)	研究題目	研究發現
柯志平 (2003)	臺北市國民小學組織溝通與學校效能關係之研究	1.臺北市國民小學高溝通學校有較高之整體學校效能。 2.國民小學組織溝通對學校效能具有中高度之預測力。
林政宏 (2004)	國民小學教師知覺改革壓力、組織承諾與學校效能關係之研究	1.國小教師覺知的學校效能高，對教學品質有信心。 2.男性、已婚、年長、資深、研究所與師範院校畢業及兼任主任的國小教師所知覺到的學校效能較為理想。
許顏輝 (2005)	國民中學學習型組織、學校組織氣氛與學校效能關係之研究——以中部地區為例	1.國民中學教師知覺學習型組織、學校組織氣氛與學校效能之現況屬中高程度。 2.不同性別、年齡、服務年資、學歷、擔任職務及創校年數、學校規模之國中教師對學校效能知覺有顯著差異。
吳佩珊 (2006)	高雄市國民小學教師專業成長、學校創新氣氛與學校效能關係之研究	1.高雄市國民小學學校效能整體表現屬於中上程度。 2.教師專業成長的情況越好，有助於學校效能的提升。 3.教師專業成長、學校創新氣氛對學校效能有預測作用。
吳育綺 (2006)	國中校長轉型領導、組織創新與學校效能關係之研究	1.學校效能呈現中上程度，以「教師專業成長」表現較高。 2.男性、兼任行政職之教師在知覺學校效能程度較高。 3.校長轉型領導越高，則學校效能越高；組織創新程度越高，則學校效能越高。 4.校長轉型領導與組織創新對能有效預測學校效能。
劉春芳 (2006)	臺北縣國民中學組織創新與學校效能之研究	1.臺北縣國民中學教育人員知覺組織創新與學校效能均為中上程度。 2.臺北縣國民中學組織創新與學校效能有顯著正相關。 3.臺北縣國民中學組織創新對學校效能有顯著預測力。
陳柏敦 (2007)	國民小學組織溝通對教師組織承諾與學校效能影響之研究	1.臺北縣國民小學組織溝通層與學校效能有顯著正相關。 2.臺北縣國民小學組織溝通對學校效能有顯著預測力。
賴協志 (2008)	國民小學校長知識領導、	1.國民小學學校效能整體及各層面的表現良好。

研究者 (年代)	研究題目	研究發現
	組織學習與學校效能關係之研究	2.國民小學校長知識領導、組織學習與學校效能的結構方程模式之適配性檢定獲得支持，能解釋變項間的關係。 3.組織學習對學校效能的影響有顯著直接效果。 4.校長知識領導對學校效能的影響有顯著總效果。
施翔云 (2010)	國民小學教師知覺校長道德領導、學校組織文化與學校效能之研究	1.校長道德領導、學校組織文化與學校效能三者間具有正相關。 2.校長道德領導、學校組織文化能預測學校效能。 3.學校組織文化是校長道德領導與學校效能的中介變項。
張瑞宜 (2011)	高雄市國民小學組織創新氣氛與學校效能關係之研究	1.高雄市國民小學目前學校效能居於中高程度。 2.組織創新氣氛愈佳則學校效能表現愈正向。 3.組織創新氣氛有效預測其學校效能。
蔡青珍 (2011)	彰化縣國民小學校長道德領導與學校效能之研究	1.國民小學校長道德領導可激發學校效能有更佳的表現。 2.以「慎行道德選擇」對學校效能最具影響力。
林義良 (2012)	高雄市國民小學校長道德領導與學校效能關係之研究	1.校長道德領導各層面以「願景合作」對學校效能有最大解釋力。 2.校長道德領導對學校效能的提升有所助益。
周淑婷 (2013)	高雄市國中教師知覺校長道德領導行為與學校組織氣氛及學校效能關係之研究	1.高雄市國中教師所知覺學校效能屬於中上程度。 2.校長道德領導行為、學校組織氣氛及學校效能呈正相關。 3.校長道德領導行為對學校效能具有預測作用，其中以「發展願景」最具預測力。
丁雍哲 (2013)	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	1.國民小學學校效能屬於中高程度。 2.國民小學校長道德領導愈佳，則學校效能就愈高。 3.國民小學教師組織公民行為愈好，則學校效能就愈高。 4.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。

研究者 (年代)	研究題目	研究發現
蔡茂森 (2013)	屏東縣國民 道中學 校長 德與 導學 校效 能關 係之 研究	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.屏東縣國民中學教師在學校效能整體及各層面認知達中等以上程度。</li> <li>2.男性、服務年資 21 年以上、教師兼行政與一般地區的教師對學校效能有較高知覺。</li> <li>3.國中校長運用道德領導，其學校效能亦相對提高。</li> <li>4.國中校長道德領導有效預測學校效能。</li> </ol>
蔡玲玲 (2013)	私立高中職 學校校 長分 布式 領 導、 學 校 組 織 健 康 與 學 校 效 能 關 係 之 研 究	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.私立高中職學校教師覺知校長分布式領導、學校組織健康與學校效能之現況屬中高程度。</li> <li>2.私立高中職學校部分教師在人員背景變項與學校背景變項對校長分布式領導、學校組織健康與學校效能的覺知具有顯著差異。</li> <li>3.私立高中職學校校長分布式領導、學校組織健康與學校效能三者間具有正向關聯性。</li> <li>4.私立高中職學校校長分布式領導、學校組織健康對學校效能均具有正向預測力。</li> <li>5.本研究所建構之私立高中職學校校長分布式領導、學校組織健康與學校效能之結構方程模式具有良好適配度。</li> </ol>
葉宸汝 (2014)	教師知覺校 長道 德領 導與 學 校 效 能 之 研 究 一 以 彰 化 縣 國 民 小 學 為 例	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.國民小學學校效能整體表現良好，各層面中以「校園整體環境」層面表現最佳。</li> <li>2.國民小學教師知覺校長道德領導行為程度愈高，則學校效能愈佳，其中「善用替代領導功能」與「行政總體成效」之相關最高。</li> <li>3.國民小學校長道德領導行為可提升學校效能，其中以「善用替代領導功能」對整體學校效能及大多數層面最具預測力。</li> </ol>
金玫珍 (2015)	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.桃園市國民小學分布式領導、學校組織文化、學校效能現況皆呈現「高」程度表現。</li> <li>2.分布式領導、學校組織文化與學校效能呈現高正相關。</li> <li>3.分布式領導與學校組織文化對學校效能具有預測力。</li> <li>4.分布式領導、學校組織文化與學校效能三者間具因果關係，學校組織文化對分布式領導與學校效能具中介效果。</li> </ol>
林麗惠 (2018)	臺北市國民 小學校 長智 慧領 導、 教 師 創 客 教 育 與 學 校 效 能 關 係 之 研 究	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.校長智慧領導、教師創客教育與學校效能之間具有顯著的正相關。</li> <li>2.校長的智慧領導透過教師創客教育，可提升學校效能。</li> </ol>

研究者 (年代)	研究題目	研究發現
呂仲恆 (2018)	新北市完全中學兼任職務教師知覺校長服務領導、教師情緒勞務與學校效能關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新北市完全中學兼任職務教師知覺校長服務領導為中高程度。</li> <li>2. 新北市完全中學兼任職務教師知覺學校效能屬於中高程度。</li> <li>3. 新北市完全中學兼任職務教師知覺校長服務領導、教師情緒勞務與學校效能整體及各層面之知覺，彼此之間具有正相關。</li> <li>4. 新北市完全中學校長服務領導、教師情緒勞務對學校效能具有預測作用。</li> </ol>

資料來源：研究者自行整理

綜合學校效能文獻研究發現，以國小為研究對象最多，以國中為對象次之，僅少數以高中學校為研究對象，因此研究者以此為研究，希望能以高中學校為背景，在實施十二年國教之際，能整合行政績效、環境設置、教師徐學養、學生成就、與家長社區資源，對任職的學校提出有建設性之幫助。

#### 第四節 校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之相關研究

本節係探討校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能，三個變項間之相關聯，探究三變相之許多文獻發現關於校長僕人領導、組織公民行為及學校效能之個別研各有許多，惟以校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能三者變項為主題研究尚未發現，本研究針對校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能三個變項，收集研究全國碩博士論文資料與文獻，先以兩兩變項間探討相關文獻，以校長僕人領導與教師組織公民行為為主對學校效能產生之影響來探究。

本章共分為四小節來探討，由整理國內外之文獻進行研究與討論。第一節到第三小節，探討校長僕人領導與教師組織公民行為之相關研究、教師組織公民行為與學校



效能織前輩學者研究發現、與校長僕人領導與學校效能等，兩兩變相間之相關研究，第四小節探討三個變項間之相關研究。

#### 一、校長僕人領導與教師組織公民行為之相關研究

學者鄭俊英（2010），以問卷調查法，調查對象為桃園縣市、新竹縣市、苗栗縣市

國民中學教師，調查國民中學校長僕人領導與教師組織公民行為相關之研究。其探究背景變項會影響教師知覺校長僕人領導，其中包括：教師性別、教師年紀、教師學歷、教師服務年資、教師兼任職務、學校規模、學校屬性等皆有不同知覺校長僕人領導，研究發現如下：

（一）新竹縣、市國民中學教師感受到「61歲以上的校長」在校長僕人領導和及「51歲以上教師」在教師組織公民行為上表現較佳。

（二）新竹縣、市國民中學教師對於不同服務年資的校長的感受，具「年資7年以上」校長在各向度上表現最高。

（三）新竹縣、市國民中學教師因為擔任職務之不同，在教師組織公民行為上表現上，在「人際公民行為」向度上，專任教師高於導師。

（四）新竹縣、市國民中學教師對不同學校規模校長僕人領導的感受，「49班以上」明顯高於其他的規模班級數，但在教師組織公民行為上表現上，卻無明顯差異。

（五）新竹縣、市國民中學教師對於不同的學校屬性，在校長僕人領導的感受或教師組織公民行為上表現上，都是私立大於公立。

（六）校長僕人領導各層面對教師組織公民行為具有預測力，因此校長僕人領導行為對學校教師組織公民行為產生顯著的正向直接影響。

學者吳建緯（2014），以問卷調查法為其研究方法，問卷由研究者自行編製量表，並進行問卷預測與專家效度考驗。研究對象為：新北市國民中學教師對校長僕人領導與教師組織公民行為關係之知覺研究。對於國民中學教師背景變項，會影響其知覺校長僕人領導，如：教師年紀、擔任行政職務、服務年資。研究發現如下：

(一) 年齡 41 歲以上、教師兼任行政、服務年資在 16 年以上之特殊學校教師具有顯著較高的校長僕人領導知覺；服務年資 16 年以上之特殊學校教師具有顯著較高的情感性組織承諾知覺；教師兼任行政、服務年資 16 年以上之特殊學校教師具有顯著較高的工作幸福感知覺。

(二) 特殊學校教師之校長僕人領導、教師情感性組織承諾與工作幸福感各變項間皆呈顯著正相關。

(三) 特殊學校教師之校長僕人領導、教師情感性組織承諾與工作幸福感均具有預測力，其中以對「正向情緒」之預測力達 40.1% 為最高。

(四) 特殊學校教師「情感性組織承諾」在校長僕人領導與教師工作幸福感的關係具有最大的部分中介效果，其中介強度達 64.99%。

學者林玉婷(2016)，以問卷調查法，研究新北市公立高級中學教師知覺校長僕人領導與學校行政人員組織公民行為關係，對於背景變項服務年資、擔任職務、學校規模等知覺程度較高，其研究發現如下：

(一) 新北市公立高級中學行政人員知覺校長僕人領導整體現況為「中上程度」表現，其中以「真誠關懷」、「奉獻付出」層面最佳，「激勵感召」層面最低。

(二) 新北市公立高級中學行政人員知覺組織公民行為整體現況為「中上程度」表現，其中以「利他助人」層面最佳，「認同組織」層面最低。

(三) 新北市公立高級中學行政人員知覺校長僕人領導有顯著差異存在，「教育程度」較高、「服務年資」較長、「擔任職務」較高、「學校規模」較大者，知覺程度較高。

(四) 新北市公立高級中學行政人員知覺組織公民行為有顯著差異存在，「教育程度」較高、「服務年資」較長、「擔任職務」較高者，知覺程度較高，而「學校規模」不同則無顯著差異存在。

(五) 新北市公立高級中學行政人員知覺組織公民行為成中度正相關，校長僕人領導整體與組織公民行為各層面之相關係數，以「認同組織」相關係數為最高；而組織公民行為整體與校長僕人領導各層面之相關係數，以「激勵感召」相關係數為最高。

綜合上述文獻研究發現，研究者多以問卷調查為其研究方法，並共同發現：

- (一) 校長僕人領導與教師組織公民行為之間的關係是正相關。
- (二) 教師對校長僕人領導的知覺是正向的。
- (三) 校長僕人領導對教師組織公民行為有提升與助益。

學者鄭俊英(2010)、李淑滿(2013)、吳建緯(2014)、林玉婷(2016)以僕人領導與教師組織公民行為為研究主題，結果發現：校長僕人領導對組織之認同、組織之表現，相關係數最高，其次為校長僕人領導之真誠關懷、激勵感召、願景激發。校長僕人領導對教師組織公民行為具有顯著影響力與高度預測力，亦即校長僕人領導行為程度愈高，是有助於「教師組織公民行為」的發展。因此，探討「校長僕人領導」與「教師組織公民行為」的研究文獻，正向反映出校長僕人領導與教師組織公民行為之間的關聯性。校長可藉由僕人式領導，激勵教師組織公民組織，以鼓勵教師有非規制內之行為表現。

本研究增加研究學校效能之相互影響，以了解長僕人領導「教師組織公民行為」、「學校效能」三者所產生之關聯，並以新北市高中校長為本研究之範圍。以提供學校於社會轉變中校長之領導方式與學校發展之相關參考與建議。

## 二、校長僕人領導與學校效能之相關研究

學者楊振明(2010)，以問卷調查法研究國中校長僕人領導、教師工作滿意與學校效能之關係，背景變項因性別不同、擔任行政職務不同、學校規模不同，國中教師知覺校長僕人領導、教師工作滿意與學校效能有其差異，其研究發現如下：

- (一) 學校效能屬中上程度，其中以知覺教師教學品質最高。
- (二) 男性、年長、擔任主任與學校規模 12 班以下之教師，在學校效能知覺較高。



- (三) 國中校長僕人領導屬中上程度，其中以知覺服務支持最高。
- (四) 年長、擔任主任與學校規模 12 班以下之教師，校長僕人領導知覺較高。
- (五) 校長僕人領導知覺越高，教師工作滿意程度就越高。
- (六) 校長僕人領導知覺越高，學校效能知覺就越高。
- (七) 教師工作滿意知覺程度越高，學校效能知覺就越高。
- (八) 校長僕人領導與教師工作滿意對學校效能具有顯著預測力，以「工作環境」最能預測學校效能。

學者許家睿（2015）以問卷調查法，研究高雄市國中校長僕人領導、組織氣氛與學校效能之關係，背景變項教師性別知覺國中校長僕人領導、組織氣氛與學校效能有差異，其研究發現如下：

- (一) 高雄市國中教師所知覺的校長僕人領導、組織氣氛與學校效能之整體現況，皆為中上程度。
- (二) 男性教師在組織氣氛知覺程度上高於女性教師。
- (三) 校長僕人領導、組織氣氛與學校效能之間呈現正相關。
- (四) 校長僕人領導與組織氣氛對學校效能具預測力。

有關校長僕人領導與學校效能之文獻研究發現：各層級學校校長僕人領導對學校效能均產生正向且顯著的影響；校長僕人領導與學校效能現況上，均存有中度以上的關聯性；校長僕人領導對於學校效能，大多數的研究結果都是存有預測力的。

學者湯振明（2010）、許家睿（2015）於僕人領導與學校效能間之關係研究發現：以教師之歸屬感或工作環境滿意，對學校效能的預測力最高。本研究將教師組織公民行為列入變項中以研究三者間產生之相互關係、深入探究、驗證。此外，教師組織公民行為會影響學校效能之表現；而校長僕人領導行為可以促進互動、積極、正向的學校效能，進而提高學校運作效能；因此，本研究提出以教師組織公民行為，作為校長僕人領導影響學校效能之中介變項的假設，並透過驗證性因素分析，檢驗假設是否成立。

## 二、教師組織公民行為與學校效能

研究教師組織公民行為與學校效能之關係的研究許多，文獻探究發現皆以問卷調查法為其研究方法，多以國小教師為研究對象，國中教師為研究對象次之；且以地區範圍教師研究教師組織公民行為與學校效能之關係，新北市高中為值得深入探討其發展與建議。研究分析學者之文獻，以為本研究之學習基礎。

學者林欣豫（2007）以問卷調查研究私立學校轉型領導、教師組織公民行為對學校

效能的影響，研究發現：

- （一）教師組織公民行為的中介效果顯著。
- （二）學校行政主管之轉型領導透過教師組織公民行為進而提升學校效能。

學者高仕杰（2008）以問卷調查法，研究桃園縣國民小學教師組織公民行為與學校效能之研究，研究發現：

- （一）國民小學教師組織公民行為表現愈好，學校效能愈高。
- （二）國民小學教師組織公民行為之「認同學校」面向在預測學校效能具較大解釋力。

學者李玉美（2009）透過問卷調查方式，研究新竹地區國民中學學校創新經營、教師組織公民行為與學校效能之關係，研究發現：

- （一）國中學校創新經營的情況愈佳，教師組織公民行為的情形也愈佳。
- （二）學校創新經營與組織公民行為對學校效能具有預測力，且以分層面行政管理創新經營的預測力最佳。

學者江俊昇（2010），以問卷調查法研究，桃園縣國民小學教師參與行政決定、教師組織公民行為與學校效能之關係，研究發現：

- （一）教師組織公民行為表現越佳，學校效能越高。
- （二）教師參與行政決定、教師組織公民行為對學校效能有顯著預測效果，其中以「重視學校效益」之個別預測力最高。

學者江淑瑰（2010）以問卷調查法，針對宜蘭縣國小校長領導風格與教師組織公民行為對學校效能之影響進行研究，研究發現：

- （一）宜蘭縣國小教師組織公民行為的中介效果顯著。
- （二）校長透過教師組織公民行為的領導，提升學校效能。

學者呂慧倩（2011）以問卷調查法，對桃園縣國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能之關係進行研究，研究發現：

- （一）服務領導、教師組織公民行為與學校效能之間，呈顯著正相關。
- （二）教師組織公民行為各層面中以「認同組織」對於整體學校效能最具預測效果。

三、教師組織公民行為對服務領導與學校效能具中介效果。

學者劉蓁蓁（2012）以問卷調查法，研究台東縣國民中學校長情緒智慧領導與學校組織氣氛、學校效能及教師組織公民行為之關係，研究發現：

- （一）校長情緒智慧領導行為與學校組織氣氛對行政績效表現皆具有顯著的預測力。
- （二）校長情緒智慧領導行為與學校組織氣氛對教師專業品質具有顯著的預測力。
- （三）校長情緒智慧領導行為與學校組織氣氛對學生學習成效與社區認同不具有預測力。
- （四）「校長支持」對學生學習成效與社區認同具高度的預測力。

學者彭聲聞（2013），以問卷調查法研究高雄市國民小學教師知覺校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能之關係，發現：

- （一）教師之組織公民行為愈高，在學校效能上亦愈高。
- （二）校長服務領導、教師組織公民行為對學校效能有顯著的預測力，以「認同組織」最能預測學校效能。

學者丁雍哲（2014），針對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之關係，以研究問卷調查法研究，得到以下結論：

- （一）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。

(二) 國民小學學校效能屬於中高程度，其中以教學專業品質最高，社區參與支持最低。

(三) 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、學校效能部份層面有較高的知覺。

(四) 國民小學校長道德領導愈佳，則教師組織公民行為、學校效能就愈好。

(五) 國民小學教師組織公民行為愈好，則學校效能就愈高。

(六) 教師公民組織之公正無私、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。

(七) 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。

學者宋承浩(2016)以問卷調查法，探究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之關係，研究發現：

(一) 新北市國民小學教師具備高程度的教師組織公民行為。

(二) 新北市國民小學教師在教師教學效能的表現屬於高程度。

(三) 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。

(四) 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的知覺，彼此之間具有正相關的關係。

(五) 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。

學者姚麗英(2018)，以問卷調查法研究高中校長道德領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究發現：

(一) 高中教師知覺組織公民行為屬中高程度。

(二) 高中教師知覺學校效能屬中高程度。

(三) 不同教師學歷、職務、學校地區、學校屬性、校齡及學校規模之教師對教師組織公民行為的整體及部分層面知覺有顯著差異，以學士、專任教師、新竹市高中、私立高中、校齡「41-60年」、規模「49班以上」學校之教師知覺程度較高。

(四) 不同教師性別、學校地區、學校屬性、校齡及學校規模之教師對學校效能的整體及部分層面知覺有顯著差異，以男性、新竹市高中、私立高中、校齡「21-40年」、規模「49班以上」學校之教師知覺程度較高。

五、高中校長道德領導、教師組織公民行為與學校效能三者間有顯著正相關。

由上述文獻研究得知：

- (一) 教師組織公民行為與學校效能之知覺現況為中上程度。
- (二) 教師組織公民行為與學校效能兩者研究呈現正向與顯著關係。
- (三) 教師組織公民行為的構面對學校效能具有高度預測力。

教師組織公民行為的目的在提升學校效能，明確可見。也就是說，教師組織公民行為的參與度愈高，教師組織發展力愈大，對學校效能的提升與引導更具影響力。文獻探究，發現諸多研究未針對高中學校進行探究，因此本研究以新北市高中為研究範圍，進行假設。

#### 四、結論

本研究係藉校長僕人領導行為，發現教師組織公民行為與學校效能間產生之相關聯進行文獻探討。從兩兩研究發現：

- (一) 校長僕人領導行為與教師組織公民行為有顯著正相關，並產生預測力，兩變項間存在因果關係。
- (二) 教師組織公民行為與學校效能間有顯著正相關，並產生預測力，兩變項間存在因果關係。
- (三) 校長僕人領導與學校效能有顯著正相關，並產生預測力，兩變項間存在因果關係。



(四)本研究將以校長僕人領導、教師組織公民行為、學校效能三者互為變項，以研究其相關聯，以為新北市九大分區學校進步成長之參考。

教育領導者的管理思維不斷蛻變，並以服務、傾聽、與同理心來增加彼此合作與認同，希望能在教育改革與課程綱要調整巨變、少子化潮流中，脫穎而出。因此，學校校長必須運用適當管理技巧、進行組織創新，改善學校效能，使能為教育學生，以今日之育才、培養明日之人才，將學校辦學方向彰顯，學校才能永續經營。本研究將三者互為變項，以研究其相關聯，以為新北市九大分區學校進步成長之參考。





### 第三章 研究設計與實施

本研究旨在瞭解校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之關係現況，除分析背景變對三者間的差異外，同時研究與校長僕人領導、教師組織公民行為、學校效能三者之間的關係，最後對其進行預測，並提出相關的建議，作為學校經營、教師組織與校長領導之建議，本章先設計研究架構作為本研究之基本方向，接著選定研究對象並依據文獻探討內容編製成本研究之研究工具，本研究係採用問卷調查法，文獻探討蒐集資料，編製成校長僕人領導、教師組之公民行為與學校效能之相關研究之問卷，針對研究對象進行施測，以獲得研究的資料，最後再以統計方法加以分析研究。

本章共分為五節：第一節為研究架構；第二節為研究對象；第三節為研究工具；第四節實施研究程序；第五節為資料處理。

#### 第一節 研究架構

綜合文獻探討，擬定研究架構，從教師個人背景變項:性別、年齡、擔任教年資、擔任行政年資、最高學歷與學校背景變項:學校規模、學校歷史，研究校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能三個變項間之關係，以研究架構圖表示各變項與背景變相之相互關係。

##### 壹、背景變項

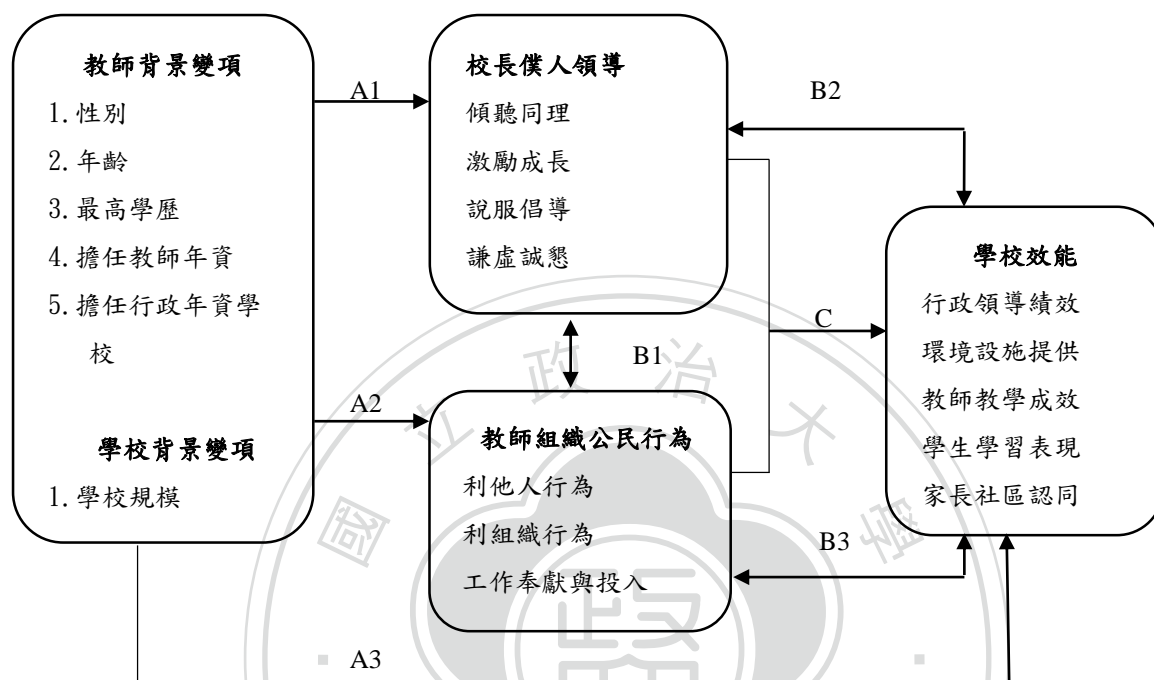
- 一、個人背景變項: 性別、年齡、擔任教師年資、擔任行政職務、最高學歷。
- 二、學校背景變項: 學校規模、學校歷史。

##### 貳、研究變項及構面

- 一、校長僕人領導: 包括「傾聽同理」、「激勵成長」、「說服倡導」、「謙虛誠懇」等四個構面。
- 二、教師組織公民行為: 包括「利他人行為」、「利組織行為」、「工作投入與奉獻」等三個構面。

三、學校效能: 包括「行政領導績效」、「環境設施提供」、「教師教學成效」、「學生學習表現」、「家長社區認同」等五個構面。

圖 3-1 研究架構圖



- A1.探討不同背景變相對校長僕人領導知覺之差異情形。
- A2.探討不同背景變相對教師組織公民行為知覺之差異情形。
- A3.探討不同背景變相對學校效能知覺之差異情形。
- B1.探討校長僕人領導與教師組織公民行為間之相關程度。
- B2.探討教師組織公民行為與學校效能間之相關程度。
- B3.探討校長僕人領導與學校效能間之相關程度。
- C. 探討校長僕人領導、教師組織公民行為對學校效能之預測力。

## 第二節 研究假設

本論文研究提出下列七項假設：

- 一、分析各項背景變項分別為性別、年齡、最高學歷、擔任行政職務、擔任教師年資、學校歷史及學校規模之新北市高中教育人員對校長僕人領導知覺有顯著性差異。
- 二、分析各項背景變項分別為性別、年齡、最高學歷、擔任行政職務、擔任教師年資、學校歷史及學校規模之新北市高中教育人員對教師組織公民行為知覺有顯著性差異。
- 三、分析各項背景變項分別為性別、年齡、最高學歷、擔任行政職務、擔任教師年資、學校歷史及學校規模之新北市高中教育人員對學校效能知覺有顯著性差異。
- 四、新北市高中校長僕人領導與教師組織公民行為之間相關程度具有顯著性。
- 五、新北市高中校長僕人領導與教師組織公民行為之間相關程度具有顯著性。
- 六、教師組織公民行為與學校效能之間相關程度具有顯著性。
- 七、探討新北市高中校長僕人領導、教師組織公民行為對學校效能具有預測力。

## 第三節 研究對象

### 壹、研究對象

本論文研究以新北市公私立高中教師為對象，並以新北市為研究範圍，依據新北市政府教育局（2019）統計資料計有 46 所公私立高中（含完全中學），其中 24（含）班以下共有 8 所、25（含）至 48（含）班共有 16 所、49（含）班以上共有 22 所，合計新北市公私立高中教師總數為 5683 人（含兼任行政職務教師與代理教師）。

## 貳、研究樣本

新北市公私立高中共計 46 所，選取樣本方式，兼顧研究樣本之代表性及抽樣過程之合宜性，Sudman (1976) 指出，合宜樣本數平均在 500 至 1000 份之間，且背景變項中選擇以指定地區為研究抽樣數，本研究於進行正式問卷調查時，依據學校規模以分層隨機抽樣，新北市公私立高中共計 46 所，以各學校規模分三層，「24 (含) 班以下」學校共 8 所學校，抽取 3 所；「25 (含) 班至 48 (含) 班」學校共 16 所，抽取 6 所；「49 (含) 班以上」學校共 22 所，抽取 8 所。共計抽取 17 所，達母群體學校數三分之一。新北市高中 12 班以下學校僅有 2 所，因此本研究將 12 班以下規模學校，合併於 24 班以下學校。

本研究依學校規模抽取樣本數，依分層立意取樣方式，總計抽取 568 名教師 (含代理教師) 進行正式問卷施測，Gay, Mills 和 Airasian 指出，研究的樣本須佔母群體的 10%，如母群體少於 500，則樣本至少需佔 20% (王文科, 2014)。本研究 24 班以下學校每校抽取 15 名，25 至 48 班每校抽取 30 名，49 班以上每校抽取 45 名，總計抽取樣本數 585 名，達母群體之 10%。

先以電話聯絡協助發問卷人員後，以郵寄或親送方式到各受測學校，再由各施測學校專人協助發放問卷給協助填答人員，包括全校教師 (含兼任行政教師與代理教師，不含兼任教師與代課教師)。

表 3-1 抽樣學校、教師分布及問卷抽樣分布

學校規模	母群體 校數	母群體 教師數	預計抽 樣教師數	抽樣 學校數	抽樣學校 問卷數	實際發出 問卷數
24 (含) 班以下	8	531	53	3	15	45
25 (含) 至 48 (含) 班	16	1571	157	6	30	180
49 (含) 班以上	22	3581	358	8	45	360

學校規模	母群體 校數	母群體 教師數	預計抽 樣教師數	抽樣 學校數	抽樣學校 問卷數	實際發出 問卷數
合計	46	5683	568	17	90	585

## 第四節 研究工具

### 壹、基本資料

本研究旨在探究校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之關係，依據第二章之文獻探討，以問卷調查方式進行研究，研究者彙編成「校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能關係調查之問卷」，並歸納整理各問卷之分量表。

本研究基本資料包括學校教師背景變項及學校背景變項，其中學校教師背景變項為「性別」、「年齡」、「最高學歷」、「擔任行政職務」、「擔任教師年資」，學校背景變項為「學校規模」；探討前述各項背景變項在「校長僕人領導」、「教師組織公民行為」與「學校效能」知覺程度是否有顯著差異。上述背景變項敘明如下：

#### 一、學校教師背景變項

(一) 性別：分為「男」、「女」。

(二) 年齡：分為「30（含）歲以下」、「31（含）至40（含）歲」、「41（含）至50（含）歲」、「51（含）歲以上」。

(三) 最高學歷：分為「學士」、「碩士以上（含四十學分班及博士）」。

(四) 擔任教師年資：分為「5（含）年以下」、「6（含）至10（含）年」、「11（含）至15（含）年」、「16（含）年以上」。

(五) 擔任行政職務：分為「教師兼任主任」、「教師兼任組長」、「班級導師」、「專任教師」。

#### 二、學校背景變項

學校規模：分為「24（含）班以下」、「25（含）～48（含）班」、「49（含）班以上」。

## 貳、研究工具

### 一、校長僕人領導量表

#### （一）量表來源

使用吳建緯（2015）編製之新北市國中校長僕人領導與學校教師組織公民行為之研究之校長僕人領導之量表，其編製之量表參考徐進文（2007）編製之「校長服務領導行為問卷」編製，刪除不適用題目後，進行內容效度與預試因素分析，因素小於0.4題目不列出，本量為具建構效量表。

#### （二）信效度

吳建緯（2014）所編製校長僕人領導量表，經由大學教授、國中校長與國中主任，共5人修正後，編製成具專家內容效度問卷。本問卷各構面之Cronbach's  $\alpha$  係數介在0.817至0.912之間，顯示其編製量表支持研究度高，量表之總體信度達0.947，顯示量表之一致性高，可以支持研究結果。

依據Kraiser觀點，從取樣適切性量值，來判斷量表是否合於因素分析，KMO（Kraiser-Meyer-Olkin）值大於.9表示極佳、小於.9大於.8表示良好、小於.8大於.7表示中等、小於.7大於.6表示普通（陳正昌，2013）。本問卷量表經KMO與Bartlett球形檢定，校長僕人領導量表為.902，顯示本量表適合作因素分析。

四個構面之變異量分別為：傾聽同理17.172%、激勵成長13.825%、說服倡導13.360%、謙虛誠懇13.288%，總體累積變異量57.645%，顯示此量表具有良好的信、效度及解釋力，適合為本研究的量表工具。

本問卷依預試結果進行項目分析，將得分高分組與低分組在各題目之平均數差異，顯著性考驗，若各題目之決斷值（critical ratio, CR），達顯著水準（ $p, .05$ ）表示問



卷受試者答題具鑑別度。(王保進, 2006)。如表 3-5 所示, 本量表校長僕人領導問卷決斷值大於 5.97 小於 15.38, 表示所有題目具鑑別度。

### (三) 計分方法

本量表將校長僕人領導分為四個構面:「傾聽同理」6 題、「激勵成長」6 題、「說服倡導」6 題、「謙虛誠懇」6 題, 共計 24 題。並以 Likert 五點量表計分, 填答「從未如此」採計 1 分、填答「很少如此」給予 2 分、填答「有時如此」給予 3 分、填答「時常如此」給予 4 分、填答「總是如此」給予 5 分, 受試者依據自己的經驗填答, 研究者將各題填答得分加總後, 得分愈高, 表示教師對校長僕人領導的知覺程度愈高, 反之, 得分愈低, 則表示對校長僕人領導知覺程度愈低。

表 3-2 校長僕人領導之量題目

構面	題目
傾聽同理	1.校長願意主動撥時間傾聽老師的意見
	2.校長能以同理心感受教師的情緒低落
	3.校長能理解教師的困難, 並能適時給予協助
	4.校長對教師的婚喪喜慶等事項會表示關心
	5.校長能接納教師合理的意見, 進而修正原本的決策
	6.校長對於教師的疏失, 能規過於私室而非公開指責
激勵成長	1.校長樂於讚美教師的良好表現
	2.校長能鼓勵教師積極進修或參加研習活動
	3.校長會充分授權並支持各處室推展業務
	4.校長能了解教師的職涯發展並給予支持
	5.校長能善用各項集會激勵教師的榮譽感

構面	題目
	6.校長能運用獎勵措施激勵教師不斷學習成長
說服倡導	1.校長的決策會優先考量學生及教師的需求
	2.校長願意花時間與教師溝通意見
	3.校長能鼓勵我們朝向學校願景邁進
	4.校長言出必行而且能以身作則
	5.校長推行校務決策前會以理性的方式與教師溝通
	6.校長運用行政裁量權強迫教師接受其決策
謙虛誠懇	1.校長經常將學校的成就歸功於教師的努力
	2.校長的公開談話讓教師感到誠懇
	3.校長能用溫和有禮的態度與教師互動
	4.校長重視學校的毀譽更甚於個人的得失
	5.校長不會刻意強調領導者的角色或地位
	6.校長會將負面情緒表現出來，使教師不願提出相反意見

資料來源：吳建緯（2014）  
 新北市國民中學校長僕人領導與教師組織公民行為關係之研究

## 二、教師組織公民行為量表

### （一）量表來源

本研究之教師組織公民行為問卷，以許聰顯（2014）編製量表為主，其量表參考吳政達（2005）、吳政達等人（2007）、謝傳崇和王瓊滿（2011）以及 Somech、Bogler（2002）等學者之研究工具為基礎，所修訂之「教師組織公民行為量表」，許聰顯（2014）編製量表已完成專家效度審查及修訂、問卷預試與修訂，以信度及效度進行試題分析檢驗，所有題目，皆為嚴謹編製並具鑑別度。

### （二）信效度

許聰顯（2014）所編製量表，各構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數介在.874 至.911 之間，顯示其編製量表之支持研究度高，量表之總體信度達.944，顯示量表之一致性高，可以支持研究結果。量表有三個因素構面，其特徵值大於 1，「利他人行為」特徵值為 4.138，解釋變異量為 21.779%；「利組織行為」特徵值為 4.041，解釋變異量為 21.266%；「工作奉獻與投入」特徵值為 4.614，解釋變異量為 24.286%。總變異量為 67.331%，顯示此量表之信、效度，且此量表具解釋力，因此本研究採用此量表為調查工具。

### （三）計分方法

本量表將教師組織公民行為以三個構面：「利他人行為」6 題、「利組織行為」6 題、「工作奉獻與投入」7 題，共計 19 題。以 Likert 五點量表計分，填答「非常不符合」採計 1 分、填答「不符合」給予 2 分、填答「部分符合」給予 3 分、填答「符合」給予 4 分、填答「非常符合」給予 5 分，將各題填答得分加總後，得分愈高，表示教師對組織公民行為的知覺程度愈高，反之，得分愈低，則表示對教師組織公民行為知覺程度愈低。

表 3-3 教師組織公民行為量表題目

構面	題目
利他人行為	1.本校成員如果發現同事工作有困難，會立刻給於協助。
	2.本校成員樂於協助新進同仁熟悉學校環境。
	3.本校成員長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.本校成員願意分攤同事工作。
	6.本校成員樂於傾聽同事的煩憂。
利組織行為	1.本校成員會主動對外介紹或宣傳學校的優點。
	2.本校成員會努力維護學校的形象及聲譽。

構面	題目
	3.本校成員會主動提出改善的建議提供行政單位參考。
	4.本校成員不會惡意批評學校行政作為。
	5.本校成員樂於擔任各項委員會的委員。
	6.本校成員樂於接受各種學校交辦任務。
	1.本校成員以高標準來完成學校工作。
	2.本校成員經常提早到校上班。
	3.本校成員經常在下班後預定好明天的工作事項。
工作奉獻與投入	4.本校成員會提早處理規劃學校交辦事項。
	5.本校成員樂於提升工作專業。
	6.本校成員會利用非上班時間到學校處理工作事務。
	7.本校成員樂於參加研習活動（含學位進修）。

資料來源：許顯穎（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（頁 255）。國立政治大學，台北市。

### 三、學校效能量表

#### （一）量表來源

本論文研究採用問卷，係由蔡玲玲（2014）私立高中職學校校長分布式領導、學校組織健康與學校效能關係之研究所發展出之「學校效能量表」，其學校效能量表之構面分為「行政領導績效」5題、「環境設施提供」5題、「教師教學成效」5題、「學生學習表現」5題、「家長社區認同」5題，共計 25 題。此量表經過信度考驗，顯示內部一致性高，信度高，高度支持研究結果。

#### （二）量表之信效度

學校效能量表之五個構面「行政領導績效」、「環境設施提供」、「教師教學成效」、「學生學習表現」、「家長社區認同」之 Cronbach' s  $\alpha$  係數介於 0.917 與 0.929 之間，總體信度達 0.967，顯示其內部一至性高，支持研究。

本量表效度方面，五個構面特徵值均大於 1，總變異量為 78.826%，顯示此量表具有良好的信、效度與解釋力，因此本研究採用此量表為工具。

### (三) 計分方法

本研究之學校效能量表的計分方法，採 Likert 五點量尺計分，題目共 25 題，均為正向描述題，填答「完全不符合」採計 1 分，填答「很少符合」採計 2 分，填答「大致符合」採計 3 分，填答「相當符合」採計 4 分，填答「完全符合」採計 5 分，加總後為個人對學校效能的描述。得分越高，表示填答者對學校效能知覺的越高，得分越低者，表示填答者對學校效能知覺越低。

表 3-4 學校效能量表題目

構面	題目
行政領導績效	1.本校擬定的校務計劃及目標，清楚明確且具體可行。
	2.本校行政人員能暢通溝通管道，協調合作，順利推展校務。
	3.本校行政人員能以身作則，並積極營造有效能的團隊。
	4.本校考核各項計劃及目標之執行情況，作為提升服務品質的依據。
	5.本校行政效率高，各項年度計畫及目標都能順利圓滿達成。
環境設施提供	1.本校環境設施提供能顧及學生安全及學習需求。
	2.本校校園規劃與設施的配置能滿足師生的需求。
	3.本校各項設施有專人負責管理且定期維護保養。
	4.本校環境設施規劃能考慮到學校未來的發展與需求。

構面	題目
	5.本校會統整與妥善運用來自各方的資源。
教師教學成效	1.本校教師教學認真，重視學生基本能力的培養。
	2.本校教師能採多元教學方式提升學生學習興趣與成就。
	3.本校教師能積極參與進修活動。以提升專業知能與教學品質。
	4.本校教師具有豐富的教學、輔導及相關知能，且樂於主動分享。
	5.本校教師能針對自己的教學方法與學生學習成效進行反思。
學生學習表現	1.本校學生有良好的生活常規與學習態度。
	2.本校學生積極參與校內外各項活動。
	3.本校學生在校內外的行為表現，獲得外界肯定與好評。
	4.本校學生在學業表現上都有符合其能力與成就的表現。
	5.本校學生具服務熱忱，積極爭取校內外服務機會。
家長社區認同	1.本校與家長之間有良好的溝通管道，且互動良好。
	2.本校家長能主動提供人力、物力支援，以協助校務之推展。
	3.本校家長認同學校的辦學理念與做法。
	4.本校家長與社區人士肯定學校的辦學成效。
	5.本校家長與社區人士能熱心參與學校舉辦的各項活動。

資料來源:蔡玲玲(2014)國立政治大學,台北市。

## 第五節 資料處理

本節進行「校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能量表」之資料處理，首先將收回之問卷量表、依編碼整理問卷，輸入電腦資料庫進行統計與分析。本研究資料處理與統計方法依下數步驟進行：

### 壹、問卷編碼與輸入



在正式問卷施測完成與回收後，先進行檢核，排除不作答、作答無效或問卷答案呈現單一選項之無效問卷，過濾出有效問卷，在進行資料之編碼、登錄及輸入問卷作答內容，在 SPSS 統計軟體系統進行分析所輸入之問卷資料。

## 貳、統計分析

### 一、敘述性統計

以平均數與標準差方法，進行各構面變項分析。

### 二、獨立樣本 t 檢定

以獨立樣本 T 考驗，檢定各背景變項，在校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能上之差異情形。

### 三、單因子變異數分析

one-way ANOVA、Scheffe 法，使用單因子變異數分析法，考驗學校教師背景變項、學校背景變項，在校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能上之差異情形，若差異答顯著情形則以 Scheffe 法，進行事後比較。

### 四、皮爾森積差相關

以 Pearson 皮爾森積差相關係數之統計方法，分析校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能三個變項間之整體關係及各分層面之關係，並探討兩兩變項之間的相關程度。

### 五、多元逐步迴歸分析

為探討校長僕人領導、教師組織公民行為對學校效能量表的預測力，以多元逐步迴歸統計方法進行預測分析。

## 第四章 研究結果與討論

### 第一節 僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之現況分析

本節旨在了解新北市高級中學校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能的現況，根據新北市校師在高級中學校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能問卷上的填答結果，進行有關整體與各分構面的平均數、標準差分析。

#### 壹、校長僕人領導之現況分析

本研究對新北市高級中學校長僕人領導的測量，採用李克特式（Likert-type）五點量表，以了解高級中學教師對學校校長僕人領導的認知程度。計分方式採用五點量尺計分，以減少受試者答題時集中填寫之習慣，增加其可信度。每個題目有五個反應選項，採用「非常符合」、「符合」、「部分符合」、「不符合」與「非常不符合」五種選項，依序給予5分、4分、3分、2分和1分。各構面得分愈高者，表示高級中學教師知覺該校校長僕人領導之程度愈高，反之則愈小。本量表總分越高，表示學校教師知覺該校之校長僕人領導之程度越高，總分愈低者表示其校長在僕人領導方面仍有成長空間。本研究將校長僕人領導分為「傾聽同理」、「激勵成長」、「說服倡導」、「謙虛誠懇」等四個構面，以表4-1為高及中學校長僕人領導現況整體及各構面分析摘要表。

表 4-1 高級中學校長僕人領導之現況分析摘要表

構面名稱	人數	題數	平均數	標準差
傾聽同理	588	6	3.9853	0.55437
激勵成長	588	6	4.0136	0.65562
說服倡導	588	6	3.8058	0.55269
謙虛誠懇	588	6	3.6984	0.55269

構面名稱	人數	題數	平均數	標準差
校長僕人領導 (整體)	588	24	3.8758	0.55437

由表 4-1 統計結果得知，校長僕人領導各構面之平均數，在「傾聽同理」構面為 3.9853 分、「激勵成長」構面為 4.0136 分、「說服倡導」構面為 3.8058 分、「謙虛誠懇」構面為 3.6984 分，「校長僕人領導」整體為 3.8758 分，顯示高級中學校長僕人領導程度介於「符合」到「部分符合」之間，也表示高級中學教師知覺校長僕人領導情況是普遍認同的。

## 貳、教師組織公民行為現況分析

本研究對高級中學教師組織公民行為的測量，採用李克特式 (Likert-type) 五點量表，以了解高級中學教師之專業發展的認知程度。計分方式採用五點量尺計分，以減少受試者答題時集中填寫之習慣，增加其可信度。每個題目有五個反應選項，採用「非常符合」、「符合」、「部分符合」、「不符合」與「非常不符合」五種選項，依序給予 5 分、4 分、3 分、2 分和 1 分。其中，各構面得分愈高者，表示教師組織公民行為之程度愈高，反之則愈小，表 4-2 為教師組織公民行為現況整體及各構面分析摘要表：

表 4-2 高級中學教師組織公民行為現況分析摘要表

構面名稱	人數	題數	平均數	標準差
利他人行為	588	6	3.9096	0.59978
利組織行為	588	6	3.7582	0.59700
工作奉獻與投入	588	7	3.6810	0.59390
教師組織公民 行為 (整體)	588	19	3.7776	0.53690

由表 4-2 統計結果得知，高級中學教師組織公民行為各構面之平均數，「利他人行為」構面為 3.9096 分，「利組織行為」構面為 3.7582 分，「工作奉獻與投入」構面為 3.6810 分，整體「教師組織公民行為」構面為 3.776 分，因此高級中學教師組織公民行為程度介於「符合」到「部分符合」之間。由表 4-2 也可發覺高級中學教師在專業發展的分項構面「利組織行為」的每題平均數高於其他構面。

### 參、學校效能之現況分析

本研究對高級中學學校效能的測量，計分方式採用五點量尺計分，以減少受試者答題時集中填寫之習慣，增加其可信度。每個題目有五個反應選項，採用「完全符合」、「符合」、「部分符合」、「不符合」與「非常不符合」五種選項，依序給予 5 分、4 分、3 分、2 分和 1 分。各構面得分愈高者，表示教師教學效能之程度愈高，反之則愈小。本量表總分越高，表示學校效能之程度越高，總分愈低者表示學校效能的推動上仍有成長空間，表 4-3 為教師教學效能現況整體及各構面分析摘要表：

表 4-3 高級中學學校效能現況分析摘要表

構面名稱	人數	題數	平均數	標準差
行政領導績效	588	5	3.8565	0.65693
環境設施提供	588	5	3.9510	0.68035
教師教學成效	588	5	3.9833	0.65192
學生學習表現	588	5	4.0343	0.6432
家長社區認同	588	5	3.6235	0.6171
學校效能（整體）	588	25	3.8933	0.56779

由表 4-3 統計結果得知，高級中學學校效能各分構面與整體之每題平均數，「行政領導績效」構面為 3.86 分，「環境設施提供」構面為 3.95 分，「教師教學成效」構面為 3.98 分，「學生學習表現」構面為 4.04 分，「教學設備」構面為 3.62 分，整體「教師創新校學」每題平均數則為 3.89 分，因此學校效能程度介於「符合」到「部分

符合」之間，根據上述結果，每題得分均介於 3.62 至 4.04 分，顯示新北市高級中學教師對於學校效能是普遍贊同的，且學校效能之分構面「學生學習表現」高於其他構面之得分。

## 第二節 校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之差異分析

本節旨在了解不同背景變項之高級中學教師在校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之整體與各分構面上得分的差異情形，其中個人背景變項包含性別、年齡、服務年資、現任職務、最高學歷；學校背景包含學校規模。調查結果利用 t 考驗或單因子變異數分析，以呈現其差異情形。

### 壹、不同背景變項之高級中學教師在校長僕人領導上之差異分析

#### 一、不同性別之高級中學教師在校長僕人領導上之差異情形

不同性別之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體的平均數、標準差及 t 考驗的結果，如表 4-4 所示。

表 4-4 不同性別之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	性別	人數	平均數	標準差	t 考驗	顯著性
傾聽同理	男	247	4.0715	0.61930	2.730	0.007
	女	341	3.9228	0.67475		
激勵成長	男	247	4.0999	0.65723	2.722	0.007
	女	341	3.9511	0.65159		
說服倡導	男	247	3.8650	0.53871	2.218	0.027

構面名稱	性別	人數	平均數	標準差	t 考驗	顯著性
謙虛誠懇	女	341	3.7630	0.55947	2.355	0.019
	男	247	3.7611	0.52497		
校長僕人領導 (整體)	女	341	3.6530	0.5690	2.756	0.006
	男	247	3.9494	0.53647		
	女	341	3.8225	0.56175		

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

由表4-4中得知，不同性別之高中教師在校長僕人領導整體 ( $t=2.756$ )、「傾聽同理」 ( $t=2.730$ )、「激勵成長」 ( $t=2.722$ )、「說服倡導」 ( $t=2.218$ )、「謙虛誠懇」 ( $t=2.355$ )，均未達統計顯著水準，表示不同性別的高級中學教師對於校長僕人領導的認同沒有顯著的差異。

## 二、不同年齡之高級中學教師在校長僕人領導上之差異情形

不同年齡之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表4-5所示。

表 4-5 不同年齡之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	年齡	人數	平均數	標準差	F 值
傾聽同理	1. 30 歲 (含) 以下	77	3.8896	0.69701	1.768
	2. 31-40 歲	174	3.9569	0.61627	
	3. 41-50 歲	207	3.9791	0.65696	
	4. 51 歲以上	130	4.0897	0.67346	
激勵成長	1. 30 歲 (含) 以下	77	3.9805	0.77137	0.970
	2. 31-40 歲	174	3.9952	0.63848	
	3. 41-50 歲	207	3.9871	0.63443	
	4. 51 歲以上	130	4.0136	0.65752	



構面名稱	年齡	人數	平均數	標準差	F 值
說服倡導	1. 30 歲(含)以下	77	3.7532	0.69701	2.129
	2. 31-40 歲	174	3.7711	0.53019	
	3. 41-50 歲	207	3.7882	0.53452	
	4. 51 歲以上	130	3.9115	0.50543	
謙虛誠懇	1. 30 歲(含)以下	77	3.5714	0.70442	2.402
	2. 31-40 歲	174	3.6753	0.54451	
	3. 41-50 歲	207	3.7166	0.50715	
	4. 51 歲以上	130	3.7756	0.51786	
校長僕人領導 (整體)	1. 30 歲(含)以下	77	3.7987	0.66076	1.880
	2. 31-40 歲	174	3.8496	0.52811	
	3. 41-50 歲	207	3.8678	0.54117	
	4. 51 歲以上	130	3.9692	0.53492	

由表4-5中得知：不同年齡之高級中學教師，在校長僕人領導各分構面及整體均未達統計分析之顯著水準，亦即不同年齡之高中教師對校長僕人領導的覺知上是無差異。

### 三、不同服務年資之高級中學教師在校長僕人領導上之差異情形

不同服務年資之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表4-6所示。

表 4-6 不同服務年資之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值
傾聽同理	1. 5 年以下	100	3.8900	0.66042	1.426
	2. 6-10 年	125	4.0187	0.63083	
	3. 11-15 年	100	3.9283	0.59988	
	4. 16 年以上	263	4.0272	0.68331	
激勵成長	1. 5 年以下	100	3.9733	0.74826	1.079

構面名稱	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值
	2. 6-15 年	125	4.0733	0.65322	
	3. 16-25 年	100	3.9300	0.63704	
	4. 26 年以上	263	4.0323	0.62963	
	1. 5 年以下	100	3.7183	0.64991	
說服倡導	2. 6-15 年	125	3.8627	0.53046	2.356
	3. 16-25 年	100	3.7267	0.53420	
	4. 26 年以上	263	3.8422	0.52496	
	1. 5 年以下	100	3.6050	0.64860	
謙虛誠懇	2. 6-15 年	125	3.7400	0.57673	2.101
	3. 16-25 年	100	3.6350	0.52153	
	4. 26 年以上	263	3.7383	0.50574	
	1. 5 年以下	100	3.7967	0.61967	
校長僕人領導 (整體)	2. 6-15 年	125	3.9237	0.54529	1.876
	3. 16-25 年	100	3.8050	0.522568	
	4. 26 年以上	263	3.9100	0.51012	
	1. 5 年以下	100	3.7967	0.61967	

由表4-6中可得知：不同服務年資之高級中學教師在校長僕人領導分構面與整體購面均未達顯著差異，亦即服務年資變項在高中教師對校長僕人領導的覺知上是無差異。

#### 四、不同現任職務教師在校長僕人領導上之差異情形

不同現任職務之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表4-7所示。

表 4-7 不同現任職務教師在校長僕人領導各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	擔任職務	人數	平均數	標準差	F 值	多重比較
傾聽同理	1. 教師兼主任	45	4.2407	0.4582	2.496	
	2. 教師兼組長	132	3.9558	0.60317		

構面名稱	擔任職務	人數	平均數	標準差	F 值	多重比較
激勵成長	3. 教師兼導師	218	3.9648	0.69046	1.018	
	4. 專任教師	193	3.9689	0.68034		
	1. 教師兼主任	45	4.1630	0.55787		
	2. 教師兼組長	132	3.9722	0.61717		
說服倡導	3. 教師兼導師	218	3.9969	0.64757	2.573	
	4. 專任教師	193	4.0259	0.71396		
	1. 教師兼主任	45	4.0222	0.39505		
	2. 教師兼組長	132	3.7740	0.53864		
謙虛誠懇	3. 教師兼導師	218	3.7852	0.57588	3.515*	1>3
	4. 專任教師	193	3.8005	0.55960		1>4
	1. 教師兼主任	45	3.9481	0.37575		
	2. 教師兼組長	132	3.6944	0.51982		
校長僕人領導 (整體)	3. 教師兼導師	218	3.6590	0.56202	2.581	
	4. 專任教師	193	3.6874	0.58371		
	1. 教師兼主任	45	4.0935	0.37649		
	2. 教師兼組長	132	3.8491	0.51201		
	3. 教師兼導師	218	3.8515	0.56830		
	4. 專任教師	193	3.8707	0.59238		

\* $p < .05$

由表4-7中可得知，不同現任職務之高級中學教師，在校長僕人領導之「謙虛誠懇」達統計分析之顯著水準，其中擔任職務為「教師兼主任」之教師在知覺校長僕人領導的程度上顯著高於「教師兼導師」、「專任教師教師」。

## 五、不同學校規模之高級中學教師在校長僕人領導上之差異情形

不同學校規模之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體之平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表4-8所示。

表 4-8 不同學校規模之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	學校規模	人數	平均數	標準差	F 值	多重比較
傾聽同理	1.24 班以下	39	4.1453	0.49142	2.294	
	2.25-48 班	162	3.9115	0.60455		
	3.49 班以上	387	4.0000	0.68729		
激勵成長	1.24 班以下	39	4.2308	0.48003	8.593***	1>2
	2.25-48 班	162	3.8467	0.66225		3>2
	3.49 班以上	387	4.0616	0.65809		
說服倡導	1.24 班以下	39	3.9274	0.36030	1.416	
	2.25-48 班	162	3.7644	0.51030		
	3.49 班以上	387	3.8109	0.58336		
謙虛誠懇	1.24 班以下	39	3.8761	0.39868	2.237	
	2.25-48 班	162	3.6728	0.51173		
	3.49 班以上	387	3.6912	0.57851		
校長僕人領導 (整體)	1.24 班以下	39	4.0449	0.37260	3.548*	1>2
	2.25-48 班	162	3.7989	0.51984		
	3.49 班以上	387	3.8909	0.58281		

\* $p < .05$     \*\*\* $p < .001$

由表4-8中可得知，不同學校規模之高級中學教師，在「激勵成長」及「校長僕人領導」整體達統計分析之顯著水準，「49班以上學校」及「24 班以下學校」在「激勵成長」構面上較「25-48 班學校」之教師顯著；在「校長僕人領導」整體，「24班以下學校」表現高於「25-48班學校」之教師。

## 六、不同教育背景之高級中學教師在校長僕人領導上之差異情形

不同學歷之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體的平均數、標準差及 *t* 考驗的結果如表4-9所示。

表 4-9 不同教育背景之高級中學教師在校長僕人領導各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	教育背景	人數	平均數	標準差	<i>t</i> 考驗	顯著性
傾聽同理	1. 學士	214	3.9494	0.61384	-1.004	0.316
	2. 碩士以上 (含四十學分 班及博士)	374	4.0058	0.67832		
激勵成長	1. 學士	214	3.9821	0.64099	-0.879	0.380
	2. 碩士以上 (含四十學分 班及博士)	374	4.0316	0.66697		
說服倡導	1. 學士	214	3.7913	0.52585	-0.483	0.629
	2. 碩士以上 (含四十學分 班及博士)	374	3.8142	0.56799		
謙虛誠懇	1. 學士	214	3.6916	0.55091	-0.227	0.821
	2. 碩士以上 (含四十學分 班及博士)	374	3.7023	0.55303		

構面名稱	教育背景	人數	平均數	標準差	t 考驗	顯著性
校長僕人 領導（整體）	1. 學士	214	3.8536	0.53270	-0.734	0.463
	2. 碩士以上 （含四十學分 班及博士）	374	3.8885	0.56670		

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

由表4-9中可得知：不同教育背景之高級中學教師，在校長僕人領導分構面在「傾聽同理」、「激勵成長」、「說服倡導」、「謙虛誠懇」，與整體構面部分均未達達顯著水準，表示不同教育背景之高級中學教師在知覺校長僕人領導並無差異。

## 貳、不同背景變項之高級中學教師在教師組織公民行為上之差異分析

### 一、不同性別之高級中學教師在教師組織公民行為上之差異情形

不同性別之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體的平均數、標準差及t考驗的結果如表4-10所示。

表 4-10 不同性別之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	性別	人數	平均數	標準差	t 值	顯著性
利他人行為	1. 男	247	3.9366	0.60563	0.929	0.353
	2. 女	341	3.8900	0.59564		
利組織行為	1. 男	247	3.7780	0.64940	0.684	0.495
	2. 女	341	3.7439	0.55651		



構面名稱	性別	人數	平均數	標準差	<i>t</i> 值	顯著性
工作奉獻與投入	1. 男	247	3.6987	0.63927	0.614	0.540
	2. 女	341	3.6682	0.55935		
教師組織公民行為 (整體)	1. 男	247	3.7988	0.58029	0.818	0.414
	2. 女	341	3.7622	0.50346		

由表4-10中得知，不同性別之高中教師在教師組織公民行為整體 ( $t=0.818$ )、「利他人行為」( $t=0.929$ )、「利組織行為」( $t=0.684$ )、「工作奉獻與投入」( $t=0.614$ )，均未達統計顯著水準，表示不同性別的高級中學教師在教師組織公民行為上沒有顯著的差異。

## 二、不同年齡之高級中學教師在教師組織公民行為上之差異情形

不同年齡之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表4-11所示。

表 4-11 不同年齡之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	年齡	人數	平均數	標準差	<i>F</i> 值	多重比較
利他人行為	1. 30 歲 (含) 以下	77	3.8160	0.77638	1.631	
	2. 31-40 歲	174	3.9368	0.56625		
	3. 41-50 歲	207	3.8752	0.57088		
	4. 51 歲以上	130	3.9833	0.56371		
利組織行為	1. 30 歲 (含) 以下	77	3.5758	0.66587	4.563**	4>1
	2. 31-40 歲	174	3.7529	0.57811		

構面 名稱	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	多重 比較
	3. 41-50 歲	207	3.7488	0.58313		
	4. 51 歲以上	130	3.8885	0.57638		
工作奉獻 與投入	1. 30 歲(含)以下	77	3.4842	0.70145	5.773**	4>1
	2. 31-40 歲	174	3.6420	0.61895		
	3. 41-50 歲	207	3.6970	0.53987		
	4. 51 歲以上	130	3.8242	0.55387		
教師組織 公民行為 (整體)	1. 30 歲(含)以下	77	3.6179	0.65070	4.436**	4>1
	2. 31-40 歲	174	3.7701	0.52593		
	3. 41-50 歲	207	3.7696	0.50165		
	4. 51 歲以上	130	3.8947	0.51011		

\*\* $p < .01$

由表4-11中得知：不同年齡之高級中學教師在教師組織公民行為上，「利組織行為」、「工作奉獻與投入」構面及其整體達統計分析之顯著水準，「51歲以上」之教師在教師組織公民行為的認知程度高於「41-50歲」、「31-40歲」、「30歲以下」之教師。

### 三、不同服務年資之高級中學教師在教師組織公民行為上之差異情形

不同服務年資之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表4-12所示。

表 4-12 不同服務年資之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體之差異比較摘要表

構面 名稱	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	多重 比較
利他人行為	1. 5 年以下	100	3.8883	0.74160	1.080	
	2. 6-10 年	125	3.9040	0.55932		

構面 名稱	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	多重 比較
利組織行 為	3. 11-15 年	100	3.8283	0.61749	1.878	
	4. 16 年以上	263	3.9512	0.54916		
	1. 5 年以下	100	3.6500	0.65327		
	2. 6-10 年	125	3.7400	0.63090		
工作奉獻 與投入	3. 11-15 年	100	3.7467	0.58097	3.265*	4>1
	4. 16 年以上	263	3.8124	0.56009		
	1.5 年以下	100	3.5986	0.68878		
	2..6-10 年	125	3.6171	0.63386		
教師組織 公民行為 (整體)	3.11-15 年	100	3.6214	0.56064	2.187	
	4.16 年以上	263	3.7653	0.53760		
	1.5 年以下	100	3.7063	0.63671		
	2.6-10 年	125	3.7465	0.54469		
	3.11-15 年	100	3.7263	0.51628		
	4.16 年以上	263	3.8389	0.49432		

\* $p < .05$

由表4-12中可得知：不同服務年資之高級中學教師在教師組織公民行為構面「工作奉獻與投入」構面達顯著差異，且經多重比較結果發現服務年資「16年以上」之教師高於「5 年以下」之教師。

#### 四、不同現任職務教師在教師組織公民行為上之差異情形

擔任不同職務之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表4-13所示。

表 4-13 擔任不同職務教師在教師組織公民行為各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	現任職務	人數	平均數	標準差	F 值	多重比較
利他人行為	1.教師兼主任	45	3.8444	0.62401	3.598*	4>2
	2.教師兼組長	132	3.7753	0.55181		
	3.教師兼導師	218	3.9381	0.57345		
	4.專任教師	193	3.9845	0.64126		
利組織行為	1.教師兼主任	45	3.8148	0.6126	3.591*	4>2
	2.教師兼組長	132	3.6098	0.64396		
	3.教師兼導師	218	3.7913	0.53081		
	4.專任教師	193	3.8092	0.61848		
工作奉獻與投入	1.教師兼主任	45	3.5810	0.62225	3.899*	4>2
	2.教師兼組長	132	3.5465	0.63065		
	3.教師兼導師	218	3.7280	0.5495		
	4.專任教師	193	3.7432	0.5874		
教師組織公民行為(整體)	1.教師兼主任	45	3.7380	0.5704	4.311**	4>2
	2.教師兼組長	132	3.6368	0.54321		
	3.教師兼導師	218	3.8143	0.50234		
	4.專任教師	193	3.8402	0.5708		

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

由表4-13中可得知，不同現任職務之高級中學教師在教師組織公民行為整體及「利他人行為」、「利組織行為」、「工作奉獻與投入」構面均達統計分析之顯著水準且經多重比較結果發現不同現任職務之高中教師在擔任「專任教師」高於「教師兼組長」。

#### 五、不同學校規模之高級中學教師在教師組織公民行為上之差異情形

不同學校規模之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體之平均數、標準差

及單因子變異數分析的結果如表4-14所示。

表 4-14 不同學校規模之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	學校規模	人數	平均數	標準差	F 值	多重比較
利他人行為	1. 24 班以下	39	4.0897	0.57	9.420***	3>2
	2. 25-48 班	162	3.7459	0.59		
	3. 49 班以上	387	3.9599	0.59		
利組織行為	1. 24 班以下	39	4.1026	0.45	10.719***	1>2
	2. 25-48 班	162	3.6307	0.62		1>3
	3. 49 班以上	387	3.7765	0.59		3>2
工作奉獻與投入	1. 24 班以下	39	3.8608	0.45	2.932	
	2. 25-48 班	162	3.6129	0.59		
	3. 49 班以上	387	3.6914	0.60		
教師組織公民行為 (整體)	1. 24 班以下	39	4.0094	0.41	8.122***	1>2
	2. 25-48 班	162	3.6605	0.53		3>2
	3. 49 班以上	387	3.8032	0.54		

\*\*\* $p < .001$

由表4-14中可得知，不同學校規模之高級中學教師，在「利他人行為」、「利組織行為」及整體構面上達統計分析之顯著水準。在「利他人行為」構面上，學校規模為49班以上教師表現高於學校規模25-48班教師。在「利組織行為」構面上，學校規模24班以下教師表現，高於學校規模25-48班教師與學校規模49班以上教師。在教師組織公民行為整體構面上，學校規模24班以下與學校規模49班以上教師表現高於學校規模25-48班之教師。在「工作奉獻與投入」構面則未達統計分析之顯著水準。

## 六、不同教育背景之高級中學教師在教師組織公民行為上之差異情形

不同學歷之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體的平均數、標準差及 *t* 考驗的結果如表4-15所示。

表 4-15 不同教育背景之高級中學教師在教師組織公民行為各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	教育背景	人數	平均數	標準差	t 檢定	顯著性
利他人行為	1. 學士	214	3.8746	0.61007	-1.070	0.285
	2. 碩士以上 (含四十學分班及博士)	374	3.9296	0.59371		
利組織行為	1. 學士	214	3.7196	0.60841	-1.186	0.236
	2. 碩士以上 (含四十學分班及博士)	374	3.7803	0.59005		
工作奉獻與投入	1. 學士	214	3.6495	0.59404	-0.972	0.332
	2. 碩士以上 (含四十學分班及博士)	374	3.6990	0.59386		
教師組織公民行為(整體)	1. 學士	214	3.7427	0.54129	-1.190	0.234
	2. 碩士以上 (含四十學分班及博士)	374	3.7975	0.53408		

由表4-15中可得知：不同教育背景之高級中學教師在教師組織公民行為分構面在「利他人行為」、「利組織行為」、「工作奉獻與投入」與整體構面均未達統計分析之顯著水準，表示不同職務之高級中學教師在教師組織公民行為上沒有顯著的差異。

## 參、不同背景變項之高級中學教師在學校效能上之差異分析

### 一、不同性別之高級中學教師在學校效能上之差異情形



不同性別之高級中學教師在學校效能各構面及整體的平均數、標準差及 $t$ 考驗的結果如表4-16所示。

表 4-16 不同性別之高級中學教師在學校效能各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	性別	人數	平均數	標準差	$T$ 考驗	顯著性
行政領導績效	男	247	3.9466	0.67935	2.847**	0.005
	女	341	3.7912	0.63323		
環境設施提供	男	247	4.0291	0.67796	2.379*	0.018
	女	341	3.8944	0.67745		
教師教學成效	男	247	3.9943	0.68132	0.348	0.728
	女	341	3.9754	0.63067		
學生學習表現	男	247	3.8121	0.67932	3.391**	0.001
	女	341	3.6205	0.67401		
家長社區認同	男	247	4.04860	0.65487	2.382*	0.018
	女	341	3.9214	0.62735		
學校效能 (整體)	男	247	3.9662	0.59562	2.661**	0.08
	女	341	3.8406	0.54154		

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

由表4-16中得知，不同性別之高中教師在學校效能整體及「行政領導績效」、「環境設施提供」、「教師教學成效」、「學生學習表現」、「家長社區認同」各構面均達統計顯著水準，表示不同性別的高級中學教師對於學校效能上有顯著的差異。且性別男性教師表現高於女性教師。

## 二、不同年齡之高級中學教師在學校效能上之差異情形

不同年齡之高級中學教師在學校效能各構面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表4-17所示。

表 4-17 不同年齡之高級中學教師在學校效能各構面及整體之差異比較摘要表

構面 名稱	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	多重 比較
行政領導 績效	1. 30 歲 (含) 以下	77	3.7169	0.81908	1.645	
	2. 31-40 歲	174	3.8897	0.63081		
	3. 41-50 歲	207	3.8454	0.63081		
	4. 51 歲以上	130	3.9123	0.61101		
環境設施 提供	1. 30 歲 (含) 以下	74	3.7610	0.88914	2.496	
	2. 31-40 歲	239	3.9529	0.67032		
	3. 41-50 歲	212	3.9836	0.63117		
	4. 51 歲以上	103	4.0092	0.61246		
教師教學 成效	1. 30 歲 (含) 以下	74	3.9117	0.81466	0.948	
	2. 31-40 歲	239	3.9437	0.61714		
	3. 41-50 歲	212	4.0077	0.6282		
	4. 51 歲以上	103	4.0400	0.63510		
學生學習 表現	1. 30 歲 (含) 以下	74	3.7091	0.68637	0.646	
	2. 31-40 歲	239	3.6678	0.68628		
	3. 41-50 歲	212	3.6821	0.69869		
	4. 51 歲以上	103	3.7708	0.64992		
家長社區 認同	1. 30 歲 (含) 以下	74	3.8883	0.68709	0.631	
	2. 31-40 歲	239	3.9782	0.62859		
	3. 41-50 歲	212	3.9797	0.6920		
	4. 51 歲以上	103	4.0138	0.65329		
學校效能 (整體)	1. 30 歲 (含) 以下	74	3.7974	0.64561	1.171	
	2. 31-40 歲	239	3.8864	0.54966		
	3. 41-50 歲	212	3.8997	0.55893		

構面 名稱	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	多重 比較
	4. 51 歲以上	103	3. 9492	0. 5550		

由表4-17中得知：不同年齡之高級中學教師，在學校效能之「行政領導績效」、「環境設施提供」、「教師教學成效」、「學生學習表現」、「家長社區認同」及學校效能整體構面均未達統計分析之顯著水準，表示不同年齡之高中教師在學校效能上沒有顯著的差異。

### 三、不同服務年資之高級中學教師在學校效能上之差異情形

不同服務年資之高級中學教師在學校效能各構面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表4-18所示。

表 4-18 不同服務年資之高級中學教師在學校效能各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	多重 比較
行政領導績效	1. 5 年以下	100	3. 7740	0. 83945	1. 881	
	2. 6-10 年	125	3. 9632	0. 58220		
	3. 11-15 年	100	3. 8000	0. 67029		
	4. 16 年以上	263	3. 8586	0. 60082		
環境設施提供	1. 5 年以下	100	3. 7720	0. 88581	3. 777*	4>1
	2. 6-10 年	125	4. 0416	0. 60604		
	3. 11-15 年	100	3. 8920	0. 68426		
	4. 16 年以上	263	3. 9985	0. 60834		
教師教學成效	1. 5 年以下	100	3. 9120	0. 79713	1. 918	
	2. 6-10 年	125	4. 0368	0. 62289		

構面名稱	服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	多重 比較
學生學習表現	3.11-15 年	100	3.8780	0.59554	0.968	
	4.16 年以上	263	4.0251	0.62062		
	1.5 年以下	100	3.6740	0.72120		
	2.6-10 年	125	3.7584	0.67982		
家長社區認同	3.11-15 年	100	3.6120	0.65556	1.394	
	4.16 年以上	263	3.7179	0.67831		
	1.5 年以下	100	3.8780	0.68749		
	2..6-10 年	125	4.0480	0.64877		
學校效能 (整體)	3.11-15 年	100	3.9480	0.59535	2.555	
	4.16 年以上	263	3.9871	0.63557		
	1.5 年以下	100	3.8020	0.66376		
	2..6-10 年	125	3.9696	0.53026		
			3.8260	0.54728		
			3.9174	04890		

\* $p < .05$

由表4-18中可得知：在學校效能上構面「環境設施提供」達顯著水準，「16年以上」服務年資之教師在「環境設施提供」構面上較「5年以下」服務年資之教師顯著，在高中教師在學校效能之「行政領導績效」、「教師教學成效」、「學生學習表現」、「家長社區認同」等構面及學校效能整體構面均未達統計分析之顯著水準。

#### 四、不同現任職務教師在學校效能上之差異情形

不同現任職務之高級中學教師在學校效能各構面及整體的平均數、標準差及單因子

變異數分析的結果如表4-19所示。

表 4-19 不同現任職務教師在學校效能各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	現任職務	人數	平均數	標準差	F 值	多重比較
行政領導 績效	1. 教師兼主任	45	4.0489	0.5479	3.961**	4>3
	2. 教師兼組長	132	3.7970	0.64251		
	3. 教師兼導師	218	3.7752	0.69171		
	4. 專任教師	193	3.9440	0.63392		
環境設施 提供	1. 教師兼主任	45	4.0667	0.56084	0.839	
	2. 教師兼組長	132	3.8955	0.68993		
	3. 教師兼導師	218	3.9385	0.70501		
	4. 專任教師	193	3.9762	0.67117		
教師教學 成效	1. 教師兼主任	45	4.0089	0.55096	3.436*	4>2
	2. 教師兼組長	132	3.8237	0.59605		
	3. 教師兼導師	218	4.0119	0.68590		
	4. 專任教師	193	4.0518	0.65813		
學生學習 表現	1. 教師兼主任	45	3.8844	0.60826	1.785	
	2. 教師兼組長	132	3.6679	0.59821		
	3. 教師兼導師	218	3.6495	0.68595		
	4. 專任教師	193	3.7378	0.74125		
家長社區 認同	1. 教師兼主任	45	4.1511	0.55294	1.705	
	2. 教師兼組長	132	3.9879	0.57731		
	3. 教師兼導師	218	3.9202	0.65230		
	4. 專任教師	193	3.9865	0.68498		
學校效能 (整體)	1. 教師兼主任	45	4.0320	0.47141	2.048	
	2. 教師兼組長	132	3.8355	0.50721		
	3. 教師兼導師	218	3.8591	0.59392		
	4. 專任教師	193	3.9393	0.59181		

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

由表4-19中可得知，不同現任職務之高級中學教師，在「行政領導績效」與「教師教學成效」構面達統計分析之顯著水準，現任職務為「專任教師」之教師高於現任職務為「教師兼組長」與「教師兼導師」；現任職務為「教師兼主任」之教師，在「環境設施提供」、「學生學習表現」、「家長社區認同」及「學校效能」整體構面上，平均得分顯著高於其他不同職務之教師。

#### 五、不同學校規模之高級中學教師在學校效能上之差異情形

不同學校規模之高級中學教師在學校效能各構面及整體之平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表4-20所示。

表 4-20 不同學校規模之高級中學教師在學校效能各構面及整體之差異比較摘要表

構面 名稱	學校規模	人數	平均數	標準差	F值	多重比較
行政領導 績效	1. 24 班以下	39	4.0256	0.55664	9.021***	1>2 3>2
	2. 25-48 班	162	3.6778	0.66622		
	3. 49 班以上	387	3.9142	0.64886		
環境設施 提供	1. 24 班以下	39	4.0923	0.54065	12.883***	1>2 3>2
	2. 25-48 班	162	3.7259	0.73557		
	3. 49 班以上	387	4.0310	0.64789		
教師教學 成效	1. 24 班以下	39	4.1436	0.52103	15.373***	1>2 3>2
	2. 25-48 班	162	3.7494	0.73436		
	3. 49 班以上	387	4.0651	0.60198		
學生學習 表現	1. 24 班以下	39	3.7282	0.57029	8.635**	3>2
	2. 25-48 班	162	3.5148	0.71011		
	3. 49 班以上	387	3.7762	0.66726		
家長社區 認同	1. 24 班以下	39	4.1641	0.54070	6.067**	1>2 3>2
	2. 25-48 班	162	3.8395	0.69777		



構面 名稱	學校規模	人數	平均數	標準差	F 值	多重比 較
學校效能 (整體)	3. 49 班以上	387	4. 0124	0. 61758	13. 601***	1>2 3>2
	1. 24 班以下	39	4. 0308	0. 45482		
	2. 25-48 班	162	3. 7015	0. 61522		
	3. 49 班以上	387	3. 9598	0. 53874		

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

由表4-20中可得知，不同學校規模之高級中學教師，在「學校效能」整體構面及各分構面均達統計分析之顯著水準，學校規模為「49班以上」教師表現顯著高於學校規模為「25-48班」之教師。

「24班以下學校」與「49班以上學校」之教師在「行政領導績效」、「環境設施提供」、「教師教學成效」、「學生學習表現」、「家長社區認同」五構面平均數皆高於「25-48班」學校之教師。

#### 六、不同教育背景之高級中學教師在學校效能上之差異情形

不同學歷之高級中學教師在學校效能各構面及整體的平均數、標準差及單因子變異數分析的結果如表4-21所示。

表 4-21 不同教育背景之高級中學教師在學校效能各構面及整體之差異比較摘要表

構面名稱	教育背景	人數	平均數	標準差	t 檢定	顯著性
行政領導 績效	1. 學士	214	3. 80037	0. 66402	-1. 474	0. 14
	2. 碩士以上 (含四十學分班及博士)	374	3. 8868	0. 65181		
環境設施 提供	1. 學士	214	3. 9000	0. 69058	-1. 377	0. 17
	2. 碩士以上 (含四十學分班及博士)	374	3. 9802	0. 67362		

構面名稱	教育背景	人數	平均數	標準差	t 檢定	顯著性
教師教學 成效	1. 學士	214	3.9009	0.71095	-	0.02
	2. 碩士以上 (含四十學分班及博士)	374	4.0305	0.61162		
學生學習 表現	1. 學士	214	3.6860	0.68635	-0.404	0.69
	2. 碩士以上 (含四十學分班及博士)	374	3.7096	0.68069		
家長社區 認同	1. 學士	214	3.9224	0.65961	-1.500	0.13
	2. 碩士以上 (含四十學分班及博士)	374	4.0048	0.62997		
學校效能 (整體)	1. 學士	214	3.8426	0.59749	-1.641	0.10
	2. 碩士以上 (含四十學分班及博士)	374	3.9224	0.54878		

\* $p < .05$

由表4-21中可得知：不同教育背景之高級中學校師在學校效能之「教師教學成效」構面達顯著水準，「碩士以上（含四十學分班及博士）」之教師較「學士」教師顯著。學校效能整體與其他構面部分均未達顯著水準。

#### 肆、綜合討論

表 4-22 不同背景變項之高級中學教師在各變項顯著情形摘要表

背景變項類別	背景變項內容	研究變項顯著情形		
		校長僕人領導	教師組織公民行為	學校效能
性別	1. 男	X	X	X
	2. 女			
年齡	1. 30 歲(含)以下	X	4>1	X
	2. 31-40 歲			

背景變項類別	背景變項內容	研究變項顯著情形		
		校長僕人領導	教師組織公民行為	學校效能
	3. 41-50 歲			
	4. 51 歲以上			
服務年資	1. 5 年以下	X	4>1	4>1
	2. 6-10 年			
	3. 11-15 年			
	4. 16 年以上			
現任職務	1. 教師兼主任	1>3	4>2	4>3
	2. 教師兼組長	1>4		4>2
	3. 教師兼導師			
	4. 專任教師			
學校規模	1. 24 班以下	1>2	1>2	1>2
	2. 25-48 班	3>2	1>3	3>2
	3. 49 班以上		3>2	
教育背景	1. 學士	X	X	X
	2. 碩士以上(含四十學分班及博士)			

由表4-22中得知，不同「現任職務」、「學校規模」背景變項之新北市高中教師，對校長僕人領導風格知覺有差異。現任職務為「教師兼主任」於學校規模「24班以下」「49班以上」學校之教師知覺校長僕人領導程度較高。不同「性別」「年齡」「服務年資」「教育背景」之新北市高中教師，知覺校長僕人領導並無顯著差異。

不同「年齡」、「服務年資」「現任職務」、「學校規模」背景變項之新北市高中教師，對教師組織公民行為知覺有差異。年齡為「51歲以上」、服務年資「16年以上」、現任職務為「教師兼組長」、於學校規模「49班以上」學校之教師知覺教師組織公民行為程度較高。不同「性別」「教育背景」之新北市高中教師，知覺教師組織公民行為並無顯著差異。

「服務年資」、「現任職務」、「學校規模」背景變項之新北市高中教師，對學校效能知覺有差異。服務年資「16年以上」、現任職務為「專任教師」於學校規模「49班以上」與「24班以下」學校之教師知覺教師學校效能程度較高。不同「性別」、「年齡」、「教育背景」之新北市高中教師，知覺學校效能並無顯著差異。

### 第三節 校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能關係之分析

本節旨在分析高級中學校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能彼此之間的相關分析。本研究分別以校長僕人領導之整體構面及四個構面：「傾聽同理」、「激勵成長」、「說服倡導」、「謙虛誠懇」；以及教師組織公民行為之整體構面及三個構面：「利他人行為」、「利組織行為」、「工作奉獻與投入」，以及與學校效能之整體構面及五個構面：「行政領導績效」、「環境設施提供」、「學生學習表現」、「教師教學成效」、「家長社區認同」，進行 Pearson 積差相關分析及考驗其顯著性，了解彼此二者之間的相關情形。

#### 壹、校長僕人領導各構面及整體與教師組織公民行為各構面及整體之相關分析

本研究茲以高級中學校長僕人領導各構面及整體之平均數與教師組織公民行為各構面及整體之平均數，進行 Pearson 積差相關分析與考驗其顯著性，以驗證研究假設「高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為有顯著相關」。其相關摘要如表4-23所示。

表 4-23 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為之積差相關分析摘要表

構面名稱	利他人 行為	利組織 行為	工作奉獻 與投入	教師組織公民行為整體
傾聽同理	0.458**	0.452**	0.417**	0.490**
激勵成長	0.537**	0.498**	0.476**	0.558**
說服倡導	0.473**	0.456**	0.439**	0.506**

構面名稱	利他人 行為	利組織 行為	工作奉獻 與投入	教師組織公民行為整體
謙虛誠懇	0.455**	0.463**	0.419**	0.494**
校長僕人領導整體	0.526**	0.510**	0.478**	0.560**

\*\* $p < .01$

由表4-23得知：高級中學教師在「校長僕人領導」之各構面及整體與「教師組織公民行為」各構面及整體之積差相關情形均達.001。整體而言，高級中學校長僕人領導與學校組織公民行為之相關係數為0.560，達.001的顯著水準。其中，校長僕人領導整體構面與教師組織公民行為各分構面之相關係數分別為「利他人行為」0.526、「利組織行為」0.510、「工作奉獻與投入」0.478，皆達.001之顯著水準，呈現顯著正相關。

綜合以上研究分析，驗證研究假設：「高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為有顯著相關」，得到完全支持。

## 貳、校長僕人領導各構面及整體與學校效能各構面及整體之相關分析

本研究茲以高級中學校長僕人領導各構面及整體之平均數與學校效能各構面及整體之平均數，進行 Pearson 積差相關分析與考驗其顯著性，以驗證研究假設「高級中學校長僕人領導與學校效能有顯著相關」。其相關摘要如表4-24所示。

表 4-24 高級中學校長僕人領導與學校效能之積差相關分析摘要表

構面名稱	行政領導 績效	環境設施 提供	教師教學 成效	學生學習 表現	家長社區 認同	學校效能 整體
傾聽同理	0.585**	0.508**	0.483**	0.469**	0.559**	0.607**
激勵成長	0.618**	0.552**	0.553**	0.491**	0.594**	0.655**
說服倡導	0.586**	0.517**	0.459**	0.420**	0.519**	0.583**
謙虛誠懇	0.549**	0.500**	0.445**	0.392**	0.497**	0.556**

構面名稱	行政領導 績效	環境設施 提供	教師教學 成效	學生學習 表現	家長社區 認同	學校效能 整體
校長僕人 領導（整 體）	0.639**	0.567**	0.532**	0.486**	0.595**	0.657**

\*\* $p < .01$

由表4-24得知：高級中學教師在「校長僕人領導」之各構面及整體與「學校效能」各構面及整體之積差相關情形均達.001的顯著正相關。整體而言，高級中學校長僕人領導與學校效能之相關係數為0.657，達.001的顯著水準。高級中學校長僕人領導整體構面與學校效能各分構面之相關係數分別為「行政領導績效」0.639、「環境設施提供」0.567、「教師教學成效」0.532、「學生學習表現」0.486及「教學設備」0.595，皆達.001之顯著水準，呈現顯著正相關。

綜合以上研究分析，驗證研究假設：「高級中學校長僕人領導與學校效能有顯著相關」，得到完全支持。

### 參、教師組織公民行為各構面及整體與學校效能各構面及整體之相關分析

本研究茲以高級中學教師組織公民行為各構面及整體之平均數與學校效能各構面及整體之平均數，進行 Pearson 積差相關分析與考驗其顯著性，以驗證研究假設「高級中學教師組織公民行為與學校效能有顯著相關」。其相關摘要如表4-25所示。

表 4-25 高級中學教師組織公民行為與學校效能之積差相關分析摘要表

構面名稱	行政領導 績效	環境設施 提供	教師教學 成效	學生學習 表現	家長社區 認同	學校效能 整體
利他人行為	0.600**	0.517**	0.612**	0.481**	0.501**	0.632**
利組織行為	0.619**	0.567**	0.593**	0.550**	0.499**	0.660**
工作奉獻與投入	0.564**	0.527**	0.618**	0.514**	0.457**	0.625**
教師組織公民行為 (整體)	0.659**	0.596**	0.676**	0.572**	0.538**	0.710**



\*\* $p < .01$

由表4-25得知：高級中學教師在「教師組織公民行為」之各構面及整體與「學校效能」各構面及整體之積差相關情形均達.001的顯著正相關。而高級中學教師組織公民行為為整體構面與學校效能整體構面之相關係數為0.710，達.001的顯著水準。高級中學教師組織公民行為整體構面與學校效能各分構面之相關係數分別為「行政領導績效」0.659、「環境設施提供」0.596、「教師教學成效」0.676、「學生學習表現」0.572及「教學設備」0.538，皆達.001之顯著水準，呈現顯著正相關。

綜合以上研究分析，驗證研究假設：「高級中學教師組織公民行為與學校效能有顯著相關」，得到完全支持。

#### 第四節 校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能之預

##### 測力分析

##### 壹、校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能之預測分析

本部分以高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為各分構面為預測變項，學校效能各構面及整體構面為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，以考驗各變項對學校效能之聯合預測功能，藉以驗證本研究之假設：「高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能具有預測力」。

##### 一、高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對教師創新「行政領導績效」構面之預測分析

高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「行政領導績效」構面的預測情形如表4-26所示。

表 4-26 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「行政領導績效」構面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$F$ 值
1	利組織行為	0.619	0.383	0.383	0.619***	363.66
2	利組織行為 激勵成長	0.715	0.511	0.128	0.413	305.65
3	利組織行為 激勵成長 利他人行為	0.726	0.526	0.015	0.187***	216.42
4	利組織行為 激勵成長 利他人行為 說服倡導	0.734	0.539	0.013	0.186***	170.50
5	利組織行為 激勵成長 利他人行為 說服倡導 傾聽同理	0.737	0.543	0.004	0.120*	138.16

\* $p < .05$  \*\*\* $p < .001$

由表4-26可得知：

- (一) 七個預測變項預測效標變項「行政領導績效」時，進入迴歸方程式的顯著變項依次為教師組織公民行為之「利組織行為」、「利他人行為」與校長僕人領導之「激勵成長」、「說服倡導」、「傾聽同理」，多元相關係數為0.543，其聯合解釋變異量 $R^2$ 為0.383，顯示教師組織公民行為中的「利組織行為」、「利他人行為」兩個分構面與校長僕人領導的之「激勵成長」、「說服倡導」、「傾聽同理」的分構面，能聯合預測「行政領導績效」38.3%的變異量。由此結果得知，校長僕人領導的分構面與教師專業發展分構面同時對學校效能之「行政領導績效」進行預測時，「利組織行為」、「利他人行為」、「說服倡導」等分構面，都有顯著之預測效果。
- (二) 就個別變項的解釋量來看，以「利組織行為」構面的預測力最佳，其解釋量為38.3%；其次為「激勵成長」構面，其解釋量為12.8%；「利他人行為」構面，其解釋量為1.5%；「說服倡導」構面，其解釋量為1.3%；「傾聽同理」構面，其解釋量為0.4%，這五個變項的聯合預測力達54.3%。

(三) 在  $\beta$  係數方面皆為正值，可見教師組織公民行為之分構面「利組織行為」( $\beta=0.619$ )、「利他人行為」( $\beta=0.187$ )及校長僕人領導之分構面「激勵成長」( $\beta=0.413$ )「說服倡導」( $\beta=0.186$ )、「傾聽同理」( $\beta=0.120$ )，各層面程度越高，學校效能「行政領導績效」構面的程度也相對越高。

## 二、高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對教師創新「環境設施提供」構面之預測分析

高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「環境設施提供」構面的預測情形如表4-27所示。

表 4-27 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「環境設施提供」構面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$F$ 值
1	利組織行為	0.567	0.321	0.321	0.567	276.964
2	利組織行為 激勵成長	0.646	0.418	0.097	0.359	209.929
3	利組織行為 激勵成長 說服倡導	0.653	0.426	0.008	0.150	144.498
4	利組織行為 激勵成長 工作投入與奉獻	0.658	0.433	0.007	0.136	111.347

由表4-27可得知：

(一) 七個預測變項預測效標變項「環境設施提供」時，進入迴歸方程式的顯著變項為教師組織公民行為之「利組織行為」、「工作投入與奉獻」與校長僕人領導之「激勵成長」、「說服倡導」，多元相關係數為0.433，其聯合解釋變異量0.321，顯示教師組織公民行為中的「利組織行為」、「工作投入與奉獻」兩個分構面與校長

僕人領導的「說服倡導」、「激勵成長」兩分構面能聯合預測「環境設施提供」32.1%的變異量。由此結果得知，校長僕人領導的分構面在與教師專業展分構面同時對學校效能之「環境設施提供」進行預測時，除都沒有顯著之預測效果。

(二) 就個別變項的解釋量來看，以「利組織行為」構面的預測力最佳，其解釋量為32.1%，其次為「激勵成長」構面，其解釋量為9.7%，「說服倡導」構面，其解釋量為0.8%，最後為「工作投入與奉獻」構面，其解釋量為0.7%，這四個變項的聯合預測力達43.3%。

(三) 在 $\beta$ 係數方面皆為正值，可見教師組織公民行為之分構面「利組織行為」( $\beta=0.567$ )、「工作投入與奉獻」( $\beta=0.136$ )及校長僕人領導之分構面「激勵成長」( $\beta=0.359$ )、「說服倡導」( $\beta=0.150$ )等層面的程度越高，學校效能「環境設施提供」構面的程度也相對越高。

三、高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對教師創新「教師教學成效」構面之預測分析高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「教師教學成效」構面的預測情形如表4-28所示。

表 4-28 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「教師教學成效」構面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$F$ 值
1	工作奉獻與投入	0.618	0.382	0.382	0.618	361.557
2	工作奉獻與投入 激勵成長	0.684	0.468	0.086	0.334	257.242
3	工作奉獻與投入 激勵成長 利他人行為	0.710	0.504	0.036	0.264	197.571

由表4-28可得知：

(一) 七個預測變項預測效標變項「教師教學成效」時，進入迴歸方程式的顯著變項為教師組織公民行為之「工作奉獻與投入」、「利他人行為」與校長

僕人領導之「激勵成長」，多元相關係數為0.504，其聯合解釋變異量0.382，顯示教師組織公民行為中的「工作奉獻與投入」、「利他人行為」兩個分構面與校長僕人領導的「激勵成長」的分構面能聯合預測「教師教學成效」38.2%的變異量。由此結果得知，校長僕人領導的分構面在與教師組織公民行為分構面同時對學校效能之「教師教學成效」進行預測時，都沒有顯著之預測效果。

(二) 就個別變項的解釋量來看，以「工作奉獻與投入」構面的預測力最佳，其解釋量為38.2%，其次為「激勵成長」構面，其解釋量為8.6%，「利他人行為」構面，其解釋量為3.6%，這三個變項的聯合預測力達50.4%。

(三) 在 $\beta$ 係數方面皆為正值，可見教師組織公民行為之分構面「工作奉獻與投入」( $\beta=0.618$ )、「利他人行為」( $\beta=0.334$ )、及校長僕人領導之分構面「說服倡導」( $\beta=0.264$ )等層面的程度越高，學校效能「教師教學成效」構面的程度也相對越高。

#### 四、高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對教師創新「學生學習表現」構面之預測分析

高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「學生學習表現」構面的預測情形如表4-29所示。

表 4-29 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「學生學習表現」構面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$F$ 值
1	利組織行為	0.550	0.302	0.302	0.550***	253.562
2	利組織行為 激勵成長	0.604	0.365	0.063	0.289***	167.948
3	利組織行為 激勵成長 工作奉獻與投入	0.612	0.374	0.009	0.157**	116.425



模式	選出變項順序	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$F$ 值
	利組織行為					
4	激勵成長	0.618	0.382	0.008	0.152	90.004
	工作奉獻與投入					
	傾聽同理					

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

由表4-29可得知：

- (一) 七個預測變項預測效標變項「學生學習表現」時，進入迴歸方程式的顯著變項為教師組織公民行為之「利組織行為」、「工作投入與奉獻」與校長僕人領導之「激勵成長」、「傾聽同理」，多元相關係數為0.382，其聯合解釋變異量0.302，顯示教師組織公民行為中的「利組織行為」、「工作奉獻與投入」兩個分構面與校長僕人領導的「激勵成長」、「傾聽同理」兩個分構面能聯合預測「學生學習表現」30.2%的變異量。由此結果得知，校長僕人領導的分構面在與教師組織公民行為分構面同時對學校效能之「學生學習表現」進行預測時，在教師組織公民行為之「利組織行為」、「工作投入與奉獻」與校長僕人領導之「激勵成長」等分構面有顯著之預測效果。
- (二) 就個別變項的解釋量來看，以「利組織行為」構面的預測力最佳，其解釋量為30.2%，其次為「激勵成長」構面，其解釋量為6.3%，「工作奉獻與投入」構面，其解釋量為0.9%，「傾聽同理」構面，其解釋量為0.8%，這四個變項的聯合預測力達38.2%。
- (三) 在 $\beta$ 係數方面皆為正值，可見教師組織公民行為之分構面「利組織行為」( $\beta=0.550$ )、「工作投入與奉獻」( $\beta=0.157$ )及校長僕人領導之分構面「激勵成長」( $\beta=0.289$ )、「傾聽同理」( $\beta=0.152$ )等層面的程度越高，學校效能「學生學習表現」構面的程度也相對越高。

五、高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對教師創新「家長社區認同」構面之預測分析。

高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「家長社區認同」構面的預測情形如表4-30所示。



表 4-30 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能「家長社區認同」構面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$F$ 值
1	激勵成長	0.594	0.353	0.353	0.594***	320.002
2	激勵成長 利組織行為	0.639	0.408	0.055	0.269**	201.404
3	激勵成長 利組織行為 傾聽同理	0.647	0.419	0.011	0.185**	140.396
4	激勵成長 利組織行為 傾聽同理 利他人行為	0.654	0.428	0.009	0.141	108.968

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

由表4-30可得知：

- (一) 七個預測變項預測效標變項「家長社區認同」時，進入迴歸方程式的顯著變項為教師組織公民行為之「利組織行為」、「利他人行為」與校長僕人領導之「激勵成長」、「傾聽同理」，多元相關係數為0.428，其聯合解釋變異量0.353，顯示教師組織公民行為中的「利組織行為」、「利他人行為」兩個分構面與校長僕人領導的「激勵成長」、「傾聽同理」兩分構面能聯合預測「家長社區認同」35.3%的變異量。由此結果得知，校長僕人領導的分構面在與教師組織公民行為分構面同時對學校效能之「學生學習表現」進行預測時，在教師組織公民行為之「利組織行為」與校長僕人領導之「激勵成長」、「傾聽同理」，都有顯著之預測效果。
- (二) 就個別變項的解釋量來看，以「激勵成長」構面的預測力最佳，其解釋量為35.3%，其次為「利組織行為」構面，其解釋量為5.5%，「傾聽同理」構面，其解釋量為1.1%，「利他人行為」構面，其解釋量為0.9%，這四個變項的聯合預測力達42.8%。
- (三) 在 $\beta$ 係數方面皆為正值，可見教師組織公民行為之分構面「利組織行為」( $\beta=0.269$ )、「利他人行為」( $\beta=0.009$ )及校長僕人領導之分構面「激勵成長」

( $\beta=0.594$ )、「傾聽同理」( $\beta=0.185$ )等層面的程度越高，學校效能之「家長社區認同」構面的程度也相對越高。

## 貳、高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能整體構面之預測分析

高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能整體構面的預測情形如表 4-31 所示。

表 4-31 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能整體構面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選出變項順序	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$F$ 值
1	利組織行為	0.660	0.436	0.436	0.660	452.097
2	利組織行為 激勵成長	0.759	0.577	0.141	0.433	398.632
3	利組織行為 激勵成長 利他人行為	0.769	0.592	0.015	0.183	281.146
4	利組織行為 激勵成長 利他人行為 工作奉獻與投入	0.776	0.602	0.010	0.163	220.122
5	利組織行為 激勵成長 利他人行為 工作奉獻與投入 傾聽同理	0.781	0.610	0.008	0.163	182.339

由表 4-31 可得知：

- (一) 七個預測變項預測效標變項整體構面時，進入迴歸方程式的顯著變項為教師組織公民行為之「利組織行為」、「利他人行為」、「工作奉獻與投入」與校長僕人領導之「激勵成長」、「傾聽同理」，多元相關係數為 0.610，其聯合解釋變異量 0.436，

顯示教師組織公民行為中的「利組織行為」、「利他人行為」、「工作奉獻與投入」三個分構面與校長僕人領導的「激勵成長」、「傾聽同理」兩構面能聯合預測「學校效能整體構面」40%的變異量。由此結果得知，校長僕人領導的分構面與教師組織公民行為分構面同時對學校效能整體構面進行預測時，都沒有顯著之預測效果。

(二)就個別變項的解釋量來看，以「利組織行為」構面的預測力最佳，其解釋量為43.6%，其次為「激勵成長」構面，其解釋量為14.1%，「利他人行為」構面，其解釋量為1.5%，「工作奉獻與投入」構面，其解釋量為1%，「傾聽同理」構面，其解釋量為0.8%，這五個變項的聯合預測力達61%。

(三)在 $\beta$ 係數方面皆為正值，可見教師組織公民行為之分構面「利組織行為」( $\beta=0.660$ )、「利他人行為」( $\beta=0.183$ )「工作奉獻與投入」( $\beta=0.163$ )及校長僕人領導之分構面「激勵成長」( $\beta=0.433$ )、「傾聽同理」( $\beta=0.163$ )等構面的程度越高，「學校效能整體」構面的程度也相對越高。

### 參、綜合討論

表 4-32 高級中學校長僕人領導與教師組織公民行為對學校效能整體及各構面之預測分析摘要表

效標變項	預測變項順序	解釋總變異量
行政領導績效	利組織行為	54.3%
	激勵成長	
	利他人行為	
	說服倡導	
環境設施提供	傾聽同理	43.3%
	利組織行為	
	激勵成長	
	說服倡導	
教師教學成效	工作投入與奉獻	50.4%
	工作奉獻與投入	
	激勵成長	
	利他人行為	

效標變項	預測變項順序	解釋總變異量
學生學習表現	利組織行為(30.2%)	38.2%
	激勵成長	
	工作奉獻與投入	
	傾聽同理	
家長社區認同	激勵成長(35.3%)	42.8%
	利組織行為	
	傾聽同理	
	利他人行為	
學校效能整體	利組織行為(43.6%)	61%
	激勵成長	
	利他人行為	
	工作奉獻與投入	
	傾聽同理	

由表 4-32 可得知：

新北市高中教師在「校長僕人領導」與「教師組織公民行為」對「學校效能」具預測力，並得到支持。「校長僕人領導」中之「激勵成長」對學校效能之「行政領導績效」「教師教學成效」有較佳預測力，顯示校長經營校務，首要為「激勵成長」鼓勵學校教師自我突破與成長，必能提升學校效能。「教師組織公民行為」中之「利組織行為」對學校效能之「行政領導績效」「教師教學成效」「學生學習表現」有較佳預測力，顯示學校教師以組織成就為要，配合學校行政領導、展現教學成效，以利成就學生表現成果。

## 第五章 結論與建議

本研究以問卷調查法探討校長僕人領導、教師組織公民行為及學校效能的現況，希冀透過資料分析了解新北市高級中學校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之關係。本章總共分成二節，第一節係根據第四章的研究結果歸納出結論；第二節則依據研究結論提出具體建議，供高級中中學校長、教師及未來研究之參考。

### 第一節 研究結論

本研究採問卷調查法，針對高級中學校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之關係進行探討。首先以平均數、標準差等來描述新北市高級中學校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能的現況；另以平均數、差異考驗（*t*-test）和單因子變異數分析（One-Way ANOVA）來檢定不同背景變項的新北市高級中學校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之知覺反應差異情形；再以 Pearson 積差相關檢視其相關性；最後再採逐步多元迴歸分析法，考驗校長僕人領導與教師組織公民行為之各分層面對學校效能的預測力。

### 壹、新北市高級中學校長僕人領導、教師組織公民行為及學校效能之現況

#### 一、教師對於校長僕人領導之觀察與感受具有中度知覺度

本研究對校長僕人領導的測量，採用李克特式（Likert-type）五點量表，以了解高級中學教師對學校校長僕人領導的知覺程度。校長僕人領導各構面之平均得分，在「激勵成長」構面為4.01分為最高、其次「傾聽同理」構面為3.99分、「說服倡導」構面為3.81分、「謙虛誠懇」構面為3.70分、「校長僕人領導」整體為3.99分，顯示高級中學校長僕人領導程度介於「常符合」到「有時符合」之間，表示新北市高級中學教師知覺校長僕人領導情況是普遍認同的。

#### 二、教師對於教師組織公民行為之實況與感受具有中高度知覺度

高級中學教師組織公民行為各構面之平均得分，「利他人行為」構面為 3.91 分，

「利組織行為」構面為 3.76 分，「工作奉獻與投入」層面為 3.68 分，整體「教師組織公民行為」構面為 3.78 分，顯示教師組織公民行為程度介於「部分符合」到「符合」之間。表示新北市高級中學教師在教師組織公民行為的實況與感受是中高度的知覺。其中在「利他人行為」分構面的每題平均得分高於其他構面。

### 三、教師對於學校效能之實況與感受具有中度知覺度

高級中學教師在學校效能各分構面與整體之每題平均得分，「行政領導績效」構面為 3.86 分，「環境設施提供」構面為 3.95 分，「教師教學成效」構面為 3.98 分，「學生學習表現」構面為 4.04 分，「家長社區認同」構面為 3.62 分，整體「學校效能」平均得分則為 3.89 分，顯示學校效能程度介於「部分符合」到「符合」之間，根據上述結果，每題得分均介於 3.62 至 4.04 分，說明新北市高級中學教師對於學校效能的實況與感受是中高度的知覺。其中在「學生學習表現」分構面的每題平均得分高於其他構面。

## 貳、不同背景變項在校長僕人領導、教師組織公民行為及學校效能之差異情形

### 一、不同背景變項造成教師知覺校長僕人領導之差異

(一) 就性別而言：

不同性別之高級中學教師在校長僕人領導整體( $t=2.756$ )、「傾聽同理」( $t=2.730$ )、「激勵成長」( $t=2.722$ )、「說服倡導」( $t=2.218$ )、「謙虛誠懇」( $t=2.355$ )，均未達統計顯著水準，表示不同性別的新北市高級中學教師對於校長僕人領導的覺知沒有顯著的差異。

(二) 就年齡而言：

不同年齡之高級中學教師，在校長僕人領導各分構面及整體均未達統計分析之顯著水準，亦即不同年齡之新北市高級中學教師對校長僕人領導的覺知上是無差異。

(三) 就服務年資而言：

不同服務年資之高級中學教師在校長僕人領導分構面與整體構面均未達顯著差異，



亦即服務年資變項在高中教師對校長僕人領導的覺知上是無差異。

(四) 就最高學歷而言：

不同學歷之高級中學教師在校長僕人領導分構面在「傾聽同理」、「激勵成長」、「說服倡導」、「謙虛誠懇」，與整體構面部分，未達顯著差異，表示不同教育背景之高級中學教師在知覺校長僕人領導的程度上是沒有不同。

(五) 就現任職務而言：

不同現任職務之高級中學教師，在校長僕人領導之「謙虛誠懇」達統計分析之顯著水準，經多重比較結果發現，擔任職務為「教師兼主任」之教師在知覺校長僕人領導的程度上，顯著高於「教師兼導師」、「專任教師教師」。

(六) 就學校規模而言：

不同學校規模之高級中學教師，在「激勵成長」及「校長僕人領導」整體達統計分析之顯著水準，經多重比較發現「49班以上學校」及「24班以下學校」之教師，在「激勵成長」構面上較「25-48班學校」之教師顯著；在「校長僕人領導」整體，「24班以下學校」表現高於「25-48班學校」之教師。

## 二、不同背景變項造成教師知覺教師組織公民行為之差異

(一) 就性別而言：

不同性別之高中教師在教師組織公民行為整體( $t=0.818$ )、「利他人行為( $t=0.929$ )」、「利組織行為」( $t=0.684$ )、「工作奉獻與投入」( $t=0.614$ )、均未達統計顯著水準，表示不同性別的高級中學教師在教師組織公民行為上沒有顯著的差異。顯示「性別」此變項並未對新北市高級中學教師知覺教師組織公民行為的程度產生影響。

(二) 就年齡而言：

不同年齡之高級中學教師在教師組織公民行為上，「利組織行為」、「工作奉獻與投入」構面及其整體達統計分析之顯著水準，「51歲以上」之教師在教師組織公民行為的認知程度高於「30歲以下」之教師。

(三) 就服務年資而言：

不同服務年資之高級中學教師在教師組織公民行為構面「工作奉獻與投入」達顯著差異，且經多重比較結果發現服務年資「16年以上」之教師高於「5 年以下」之教師。

(四) 就最高學歷而言：

不同學歷之高級中學教師在教師組織公民行為分構面與整體構面部分均未達顯著差異，顯示「不同學歷」變項並未對新北市高級中學教師知覺教師組織公民行為的程度產生影響。

(五) 就現任職務而言：

不同現任職務之高級中學教師在教師組織公民行為整體及「利他人行為」、「利組織行為」、「工作奉獻與投入」各構面均達統計分析之顯著水準，表示不同職務之高級中學教師在教師組織公民行為上有顯著的差異。且經多重比較發現擔任「專任教師」之教師高於「教師兼組長」。

(六) 就學校規模而言：

不同學校規模之高級中學教師，在教師組織公民行為之「利他人行為」、「利組織行為」構面及整體構面上達統計分析之顯著水準，且經多重比較，學校規模為「49班以上」與「24班以下」顯著高於學校規模「49 班以上」之教師。

### 三、不同背景變項造成教師知覺學校效能之差異

(一) 就性別而言：

不同性別之高中教師在學校效能整體及各構面均未達統計顯著水準，表示不同性別的高級中學教師對於學校效能上有顯著的差異。

(二) 就年齡而言：

不同年齡之高級中學教師，在學校效能整體及各構面統計分析之為達顯著水準，顯示表示不同年齡的高級中學教師對於學校效能上未有顯著的差異。

(三) 就服務年資而言：

不同服務年資之高級中學教師在學校效能之「環境設施提供」構面達顯著水準，且

經多重比較，顯示服務年資在「16年以上之」之教師高於「5年以下」之教師。

(四) 就最高學歷而言：

不同學歷之高級中學教師在學校效能整體與各構面部分均未達顯著水準，表示不同教育背景之高級中學教師在學校效能的程度上沒有差異。

(五) 就現任職務而言：

不同現任職務之高級中學教師，在學校效能之「行政領導績效」、「教師教學成效」構面達統計分析之顯著水準，且現任職務為「教師兼主任」之教師在顯著高於其他不同職務之教師。

(六) 就學校規模而言：

不同學校規模之高級中學教師，在「學校效能」整體構面及各分構面均達統計分析之顯著水準，學校規模為「49班以上」、「24班以下」學校顯著高於學校規模為「25-48班」之學校教師。

### 參、校長僕人領導、教師組織公民行為及學校效能呈現正相關情形

新北市高級中學教師在「校長僕人領導」之各層面及整體與「教師組織公民行為」各層面及整體之積差相關情形均達.001的顯著正相關。校長僕人領導整體構面與教師組織公民行為整體構面之相關係數為0.560，達.001的顯著水準。其中，校長僕人領導整體構面與教師組織公民行為各分構面之相關係數分別為「利他人行為」0.526、「利組織行為」0.510、「工作奉獻與投入」0.478，皆達.001之顯著水準，呈現顯著正相關。

高級中學教師在「校長僕人領導」之各構面及整體與「學校效能」各構面及整體之積差相關情形均達.001的顯著正相關。校長僕人領導整體構面與學校效能整體構面之相關係數為0.657，達.001的顯著水準。校長僕人領導整體構面與學校效能各分構面之相關係數分別為「行政領導績效」0.639、「環境設施提供」0.567、「教師教學成效」0.532、

「學生學習表現」0.486及「家長社區認同」0.595，皆達.001之顯著水準，呈現顯著正相關。

高級中學教師在「教師組織公民行為」之各構面及整體與「學校效能」各構面及整體之積差相關情形均達.001的顯著正相關。而高級中學教師組織公民行為整體構面與學校效能整體構面之相關係數為0.710，達.001的顯著水準。高級中學教師組織公民行為整體構面與學校效能各分構面之相關係數分別為「行政領導績效」0.659、「環境設施提供」0.596、「教師教學成效」0.676、「學生學習表現」0.572及「教學設備」0.538，皆達.001之顯著水準，呈現顯著正相關。

#### **肆、校長僕人領導、教師組織公民行為對學校效能具有預測作用，以「利組織行為」構面的預測力最佳。**

##### 一、學校效能「行政領導績效」構面：

以「利組織行為」構面的預測力最佳，其解釋量為38.3%，其次為「激勵成長」構面，其解釋量為12.8%，「利他人行為」構面，其解釋量為1.5%，「說服倡導」構面，其解釋量為1.3%「傾聽同理」構面，其解釋量為0.4%，這五個變項的聯合預測力達54.3%。在 $\beta$ 係數方面皆為正值，可見教師組織公民行為之分構面「利組織行為」( $\beta=0.619$ )、「利他人行為」( $\beta=0.187$ )及校長僕人領導之分構面「激勵成長」( $\beta=0.413$ )、「說服倡導」( $\beta=0.186$ )、「傾聽學習」( $\beta=0.120$ )等層面的程度越高，學校效能「行政領導績效」構面的程度也相對越高。

##### 二、學校效能「環境設施提供」構面：

以「利組織行為」構面的預測力最佳，其解釋量為32.1%，其次為「激勵成長」構面，其解釋量為9.7%，「說服倡導」構面，其解釋量為0.8%，最後為「工作投入與奉獻」構面，其解釋量為0.7%，這四個變項的聯合預測力達43.3%。在 $\beta$ 係數方面皆為正值，可見教師組織公民行為之分構面「利組織行為」( $\beta=0.567$ )、「工作投入與奉獻」( $\beta=0.136$ )及校長僕人領導之分構面「激勵成長」( $\beta=0.359$ )、「說服倡導」( $\beta=0.150$ )

等層面的程度越高，學校效能「環境設施提供」構面的程度也相對越高。

### 三、 學校效能「教師教學成效」構面：

以「工作奉獻與投入」構面的預測力最佳，其解釋量為 38.2%，其次為「激勵成長」構面，其解釋量為 8.6%，「利他人行為」構面，其解釋量為 3.6%，這三個變項的聯合預測力達 50.4%。在  $\beta$  係數方面皆為正值，可見教師組織公民行為之分構面「工作奉獻與投入」( $\beta=0.618$ )、「利他人行為」( $\beta=0.334$ )、及校長僕人領導之分構面「說服倡導」( $\beta=0.264$ ) 等層面的程度越高，學校效能「教師教學成效」構面的程度也相對越高。

### 四、 學校效能「學生學習表現」構面：

以「利組織行為」構面的預測力最佳，其解釋量為 30.2%，其次為「激勵成長」構面，其解釋量為 6.3%，「工作奉獻與投入」構面，其解釋量為 0.9%，「傾聽同理」構面，其解釋量為 0.8%，這四個變項的聯合預測力達 38.2%。在  $\beta$  係數方面皆為正值，可見教師組織公民行為之分構面「利組織行為」( $\beta=0.550$ )、「工作奉獻與投入」( $\beta=0.157$ ) 及校長僕人領導之分構面「激勵成長」( $\beta=0.289$ )、「傾聽同理」( $\beta=0.152$ ) 等層面的程度越高，學校效能「學生學習表現」構面的程度也相對越高。

### 五、 學校效能「家長社區認同」構面：

以「激勵成長」構面的預測力最佳，其解釋量為 35.3%，其次為「利組織行為」構面，其解釋量為 5.5%，「傾聽同理」構面，其解釋量為 1.1%，「利他人行為」構面，其解釋量為 0.9%，這四個變項的聯合預測力達 42.8%。在  $\beta$  係數方面皆為正值，可見教師組織公民行為之分構面「利組織行為」( $\beta=0.269$ )、「利他人行為」( $\beta=0.009$ ) 及校長僕人領導之分構面「激勵成長」( $\beta=0.594$ )、「傾聽同理」( $\beta=0.185$ ) 等層面的程度越高，學校效能「家長社區認同」構面的程度也相對越高。

### 六、 學校效能整體構面：



以「利組織行為」構面的預測力最佳，其解釋量為 43.6%，其次為「激勵成長」構面，其解釋量為 14.1%，「利他人行為」構面，其解釋量為 1.5%，「工作奉獻與投入」構面，其解釋量為 1%，「傾聽同理」構面，其解釋量為 0.8%，這五個變項的聯合預測力達 61%。在  $\beta$  係數方面皆為正值，可見教師組織公民行為之分構面「利組織行為」( $\beta=0.660$ )、「利他人行為」( $\beta=0.183$ )、「工作奉獻與投入」( $\beta=0.163$ )及校長僕人領導之分構面「激勵成長」( $\beta=0.433$ )、「傾聽同理」( $\beta=0.163$ )等層面的程度越高，學校效能「學校效能整體構面」的程度也相對越高。

## 第二節 研究建議

根據研究發現，本節將依據主要研究發現及結論，提出具體建議，以供教育行政機關及學校行政單位、高中教育人員及後續研究參考。

### 壹、對高中校長之建議

#### 一、關注學生學習，激勵成長

本研究結果發現，在校長僕人領導各層面對學校效能整體的預測力中，以「激勵成長」的預測力最高，亦即校長僕人領導之「激勵成長」層面的程度越高，學校效能整體層面的程度也相對越高。因此，本研究建議校長以具體的領導行為傾聽同理、營造有利的學習環境、激勵成長、鼓勵持續專業對話、共同承擔績效責任，以積極營造校園學生學習文化；並關心課堂裡的學習活動，舉凡教師課程設計、學生學習表現、學習評量、班級經營、學生輔導、親師溝通等領域品質的提升，應視為與行政事務的管理績效同等重要。校長是學校的靈魂人物及首席教師，其領導力的展現不僅關係到學校經營的成敗，也會影響到學生的學習。為了學生學習，校長要積極發揮對教師教學的直接影響力，建構一個以學習為中心的學校組織文化，利用校內外資源協助支持教師，策動課程與教學改善工程，以提升學生學習成果。

#### 二、提升教師的參與能量，共同承擔績效責任

本研究結果顯示，在校長僕人領導、教師組織公民行為對學校效能相關性分析，雖然



兩兩皆呈現正相關，但在教師組織公民行為整體與學校效能整體相關係數 0.71，高於校長僕人領導與教師組織公民行為 0.560、學校效能 0.657 之相關性。另，在不同現任職務造成教師知覺校長僕人領導、學校效能之差異分析中，得知教師兼任主任職務者的覺知程度都較其他教師為高，這與學校主任經常參與重要政策會議、簽辦公文並了解校內外資源分配有關。校長只能間接影響學生學習，不管校長領導管理能量多強，皆必須透由第一現場教師去實踐執行，學校領導人必須與教師充分溝通合作，才能達成教育使命。至於兼行政的教師因參與重要會議瞭解教育政策、校長理念、學校實況，是較能形成與校長行成共識執行政策承擔績效責任的重要推手，所以透由持續積極專業對話，讓更多教師有機會參與行政，掌握學校運作機制匯集更多創新的能量，甚至常利用走動式管理強化與非行政人員之互動，同時善用學校網路資源即時傳遞重要資訊，讓學校所有成員對各項新的措施都能「知其然，且知其所以然」，並且能共同承擔績效責任，如此方能形成有效能的校園學習文化，帶動教學動能促進學生學習。

### 三、中型學校須積極辦學，掌握趨勢迎頭趕上

從本研究針對不同學校背景變項的差異分析中發現：在學校性質方面，校長僕人領導整體構面、教師組織公民行為整體構面及學校效能整體構面上均達統計顯著水準，且私立學校之平均數皆較公立學校高；在學校規模方面，在校長僕人領導整體構面、教師組織公民行為整體構面及學校效能整體構面上亦均達統計顯著水準，經多重比較發現中型學校（25-48 班）均小於大型學校（49 班以上）與小型學校。由此得知，學校規模以大型與小型學校在校長僕人領導、教師組織公民行為及創新教學方面表現較優。在資源常期分配不均及少子女化衝擊的教育現場，中型學校並非全然處於劣勢，身為學校領導者的校長當以學生學習為要務，營造優質的學習環境、促進教師專業精進、鼓勵進行以學習者為中心的創新教學活動、掌握教育趨勢形塑優質學校特色，方能在嚴峻的考驗中突破困境，協助學校永續經營，為國家社會培育優秀公民。

## 貳、對高中教育人員之建議

### 一、強化利組織行為，建立工作奉獻與投入形象

本研究結果發現，在教師組織公民行為對學校效能整體的預測力中，以「利組織行為」的預測力最高。所謂「利組織行為」乃指教師對任教的學科應具備的知識與技能，並能掌握學科精髓以簡馭繁地幫助學生發展出相關的知識與技能。由此可知教師在創新教學的「環境設施提供」「行政領導績效」「學生學習表現」「教師教學成效」「家長社區認同」所有的構面皆以教師組織公民行為的「利組織行為」為主。這個結果顯示教學活動不管如何創新發展，教師本身的利組織行為及幫助學生系統化的發展相關的知識與技能才是本務。這也彰顯了一個事實：萬變不離其宗。教學戲法人人會變，但教師學科專業知能才是教師成為人師的基本要求。建議教師在發展專業知能除了自我不斷進修，也要透過社群與夥伴共同探究與分享、經常反思教學實務與評估成效，並系統性地整理與建構經驗知識，才能幫助自己在教學實務中穩定成長，並協助學生達成學習的目標。

### 二、追求發展勇於創新，敬業精進與時俱進

本研究結果發現，在教師組織公民行為各構面對學校效能的預測分析中，教師組織公民行為「工作投入與奉獻」構面，也在「行政領導績效」、「環境設施提供」、「學生學習表現」及「家長社區認同」具有預測作用。教師基於工作奉獻與投入的理想、價值和信念，對於專業抱持著正向積極的態度，認真敬業、精進研究、主動負責、熱忱服務，才能在教育改革的浪潮中不被取代。尤其台灣在實施十二年國民基本教育後，以往教育界所重視的「有效能的教」，正逐漸走向「適性化的學」，國內現正風行的「翻轉課堂」「學思達教學法」「學習共同體」「分組合作學習」等創新教學方法，再加上數位科技帶動的智慧學習校園，對基層教師而言是挑戰也是教學更上一層樓的新契機。優秀的教師不應只會澆水他必須還要會點火，要以本身的敬業精進榜樣為學生點燃心中熊熊學習之火；同時也是深諳學習之道的好教練，掌握時代趨勢與時俱進，提供學生最適切的學習指引與協助。

### 參、對未來研究之建議

根據研究發現與結論，研究者分別針對研究對象、研究變項與研究方法三方面來對後續研究提出相關建議如下：

#### 一、研究對象方面

本研究係以新北市之高級中學教師為研究對象，因此研究結果之推論僅適用於新北市地區之公私立高中，未來可針對臺灣地區之各級學校作整體研究，以進一步瞭解國內教師對於校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能之看法及其相關研究。

#### 二、在研究變項方面

本研究以高中教師為背景變項，以校長僕人領導、教師組織公民行為探討學校效能。但是影響學校效能的相關變項眾多，校長僕人領導與教師組織公民行為之間的關聯也存在許多直接與間接的影響，未來的研究方法可以考慮增加更多變項：如校長領導前項（個人特質、知識、經驗）、學校組織氣氛、學生學習成效等，並將不顯著之背景變項深入分析探究，以期獲得更深入的研究結果。

#### 三、在研究方法方面

本研究係採用問卷調查法進行研究，問卷回收有效問卷率達 78%經統計分析後獲致珍貴數據，但是量化研究不容易瞭解受試者真正想法，對於填答時的情境也無法掌握。未來研究應加入長期觀察、行動研究等以個案與深入訪談的質性方法，以期更深入了解校長僕人領導、教師組織公民行為與學校效能的內涵與現況，以期賦予研究更具多面向與客觀性。

## 參考文獻

### 中文文獻

- 丁英哲 (2008)。國民小學校長轉型領導與教師組織公民行為關之研究：以臺灣北部地區三縣市為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所，臺北市。
- 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 (未出版)。國立高雄師範大學教育學系學校行政班，高雄市。
- 王瓊滿 (2010)。國民小學校長分佈式領導、教師組織公民行為對學生學習表現影響之研究。國立新竹教育大學教育學系教育行政碩士學位班在職進修專班，新竹市。
- 何怡欣 (2007)。臺南縣市國民小學教務主任服務領導與教師工作士氣關係之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，臺南市。
- 吳育新 (2010)。雲林縣國民小學校長轉型領導與教師組織公民行為關係之研究。國立中正大學教育研究所，嘉義縣。
- 吳明清 (2007)。教育研究：基本觀念與方法分析。臺北：五南。
- 吳明隆 (2009)。SPSS 操作與應用：問卷統計分析實務。臺北市：五南。
- 吳明隆 (2013)。SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。臺北：益習。
- 吳明隆、涂金堂 (2005)。SPSS 與統計應用分析。臺北：五南。
- 吳明隆、涂金堂 (2014)。SPSS 與統計應用分析。臺北市：五南。
- 吳建緯 (2015)。新北市國民中學校長僕人領導與教師組織公民行為關係之研究 (未出版)。國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班，臺北市。
- 吳清山 (2004)。學校行政 (第六版)。臺北市：心理。
- 吳清山 (2006)。服務領導的理念與實踐。載於輔仁大學教育領導與發展研究所主辦之第五屆教育領導與發展研討會論文集，3-22，臺北縣：輔仁大學。
- 吳清山、林天祐 (2004)。僕人領導。教育研究月刊，120，154。
- 吳清山、林天祐 (2005)。教育新辭書。臺北：高等教育。

- 吳清山、林天祐（2007）。組織公民行為。教育研究月刊，162，134。
- 吳清基（1989）。教育與行政。臺北市：師大書苑。
- 吳智聖（2015）。實施感恩方案對國中生感恩態度與組織公民行為之影響（未出版）。國立臺南大學教育經營與管理教學研究所，臺南市。
- 呂詩琦（2011）。國民中學教師覺知校長服務領導、學校組織氣氛與教師組織公民行為關係之研究。國立政治大學，臺北市。
- 呂慧情（2011）。國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究：以桃園縣為例。中原大學，桃園。
- 李伊雯（2013）。屏東縣國民中學校長服務領導與學校效能關係之研究。國立屏東教育大學，屏東。
- 李佳穎（2010）。新竹市國民小學校長多元領導策略與教師組織公民行為關係之研究。國立新竹教育大學人力資源發展研究所，新竹市。
- 李金泉（2011）。易學易用 SPSS PASW 統計分析實務，新北市：全華。
- 李茂能（2006）。結構方程模式軟體 Amos 之簡介及其在測驗編製上之應用。臺北：心理。
- 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（未出版之碩士論文）。南臺科技大學，臺南市。
- 李紹廷（譯）（2005）。僕人修練與實踐（原作者：James C. Hunter）。臺北市：商周。（原著出版年：2002）
- 李紹廷（譯）（2008）。僕人修練與實踐（原作者：James C. Hunter）。臺灣教育評論月刊，3（10），36-40。
- 李璞良（譯）（2007）。僕人領導力（原作者：R. K. Greenleaf；合編：D. M. Frick 與 L. C. Spears）。臺北市：商周。（原著出版年：1996）
- 周守民（1999）。新世紀的管理-談僕性領導。護理雜誌，46（2），72-76。
- 周怡君（2006）。國小校長家長式領導與教師組織公民行為關係之研究。國立臺南大



- 學教育經營與研究所，臺南市。
- 林思伶（2003）。從服務領導的理念看教育組織領導與發展。輔仁大學教育領導與發展研究所（主編）**輔仁大學第五屆教育領導與發展學術研討會論文集（5-22）**，輔仁大學。
- 林思伶（2004a）。**教育領導人的培育與發展：全系統觀與服務領導的實踐策略**。臺北：梅霖。
- 林思伶（2004b）。析論僕人式/服務領導的概念發展與研究。**高雄師大學報**，16，39-57。
- 林思伶（2009）。學校經營的領導美學-僕人/服務領導。**教育研究月刊**，188，91-99。
- 林思伶、黃國柱（2010）。**服務領導的理念與研究**。臺北市：梅霖。
- 林春如（2008）。屏東縣國民小學校長服務領導、教師組織承諾與學校效能關係之研究。高雄師範大學，高雄。
- 林素君（2007）。幼稚園僕人領導、組織信任與工作滿意關係之研究。國立政治大學，臺北。
- 林淑姬（1992）。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究。國立政治大學企業管理研究所，台北市。
- 林慈愛（2009）。高雄市國民小學教師之校長服務領導知覺與組織承諾之相關研究。國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東縣。
- 林翠霞（2009）。國民小學校長服務領導與教師服務意願之研究（未出版）。國立中正大學教育研究所，嘉義縣。
- 林錦龍（2016）。桃園市國民小學校長僕人領導和學校公共關係之研究（未出版）。臺北市立大學教育行政與評鑑研究所 碩士在職專班，臺北市。
- 林耀榮、呂佳玲（2014）。僕人領導「愛」的意涵之探討。**臺灣教育評論月刊**，3（10），36-40。



- 邱皓政 (2007)。量**化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析** (第三版)。臺北：五南。
- 邱菁眉 (2014)。主**管僕人領導與公務人員組織信任、工作投入之相關研究—以臺北市政府教育局為例** (未出版)。國立臺北教育大學教育學院教育政策與管理研究所，臺北市。
- 涂金堂 (2009)。教育測驗與評量。臺北：三民。
- 涂金堂 (2011)。SPSS 與**量化研究**。臺北：五南。
- 涂金堂 (2012)。量表編製與 SPSS。臺北：五南。
- 姚健安 (2009)。天主教中學校長僕人領導與教師信念相關之研究。國立高雄師範大學，高雄。
- 姚麗英 (2018)。高中校長道德領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究。國立政治大學，(未出版)，臺北。
- 洪珮瑀 (2007)。臺北縣國民小學校長服務領導行為與家長會組織運作關係之研究。輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北縣。
- 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)。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所，臺北市。
- 胡雅棠 (2008)。教師覺知校長服務領導與教師組織公民行為的關係研究-以臺南市國民中學為例。國立臺南大學教育經營與管理研究所，臺南市。
- 胡愈寧、周慧貞 (譯) (2004)。R. Greenleaf 著。僕人領導學：僕人領導的理論與實踐。臺北：啓示。
- 胡聰年 (2008)。以服務取代控制的領導哲學：僕人領導。T&D 飛訊，69，38-50。
- 秦夢群 (2005)。教育領導新理論與研究取向之分析。教育研究月刊，136，106-118。
- 秦夢群 (2010)。教育領導理論與應用。臺北市：五南。
- 秦夢群、蔡寬信 (2004)。教育概論—班級經營。臺北：高等教育。

- 高榮杰 (2008)。格林里夫僕人領導思想與新科學觀對應性的探討。臺北輔仁大學，臺北。
- 張文宜 (2012)。國民小學教師服務創新、社群互動與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學，高雄。
- 張仕政 (2010)。喚起服務學生的呼召-僕人式領導教師之研究。東海大學，臺中。
- 張仕政 (2010)。僕人式領導對國小老師班級經營之啓示。學校行政雙月刊，67，18-30。
- 張沛文 (譯) (2008)。James C. Hunter 著。僕人：修道院的領導啓示錄。臺北市：商周。
- 張明輝 (1999)。學校教育與行政革新研究。臺北市：師大書苑。
- 張春興 (1996)。教育心理學。臺北：東華。
- 張家榮 (2011)。公立國民小學校長僕人領導與學校公共關係之研究。國立屏東教育大學，屏東。
- 張添唐 (2010)。高中校長服務領導、教師組織公民行為與教師工作滿意度關係之研究。國立政治大學，臺北。
- 張馨方 (2013)。桃園縣國民小學校長僕人領導與學校組織氣候關係之研究 (未出版)。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所，臺北市。
- 許毓真 (2012)。國中兼任行政教師組織公民行為與工作壓力、角色衝突關連性之研究—以高雄市為例。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所，高雄市。
- 許道然 (2002)。公部門組織信任與組織公民行為關係之研究。國立政治大學公共行政系，臺北。
- 許道然 (2002)。組織公民行為之研究。空大行政學報，12，113-146。
- 許德便 (2012)。國民中學校長服務領導、教師教學創新、社群互動與學校效能關係之研究 (未出版)。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 陳如明 (2010)。屏東縣國民小學校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能關係

- 之研究。國立高雄師範大學，高雄。
- 陳姿吟（2012）。臺北市國中校長服務領導與學校組織氣氛、學校效能關係之研究（未出版）。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 陳祖達（2010）。導師僕人式領導與師生互動關係對學生學習滿意度之影響-以 T 科技大學為例。南臺科技大學，臺南。
- 陳慧穎（2007）。校長領導行為、組織公平及教師組織公民行為關係之研究-以南部四縣市公立國小為例。國立臺南大學教育經營與管理研究所，臺南市。
- 陳錦惠（2010）。國中導師僕人式領導之探究。東海大學，臺中。
- 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（未出版）。國立新竹教育大學教育學系，新竹市。
- 陸志倩、張思忠（合譯）（2011）。L.B.Jones 著。耶穌談領導。新北市：智庫。
- 彭聲聞（2013）。高雄市國民小學校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究（未出版）。高雄師範大學，高雄。
- 曾素惠（2007）。屏東縣國民小學校長家長式領導、教師組織公民行為與學校組織效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 曾進發（2004）。臺北縣國民小學校長轉型領導、互易領導與教師組織公民行為之相關研究。輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北縣。
- 湯志民（2007）。打造優質學校—學校行政人員的能力與特質。「現代學校行政職能」學術研討會，臺北市。
- 湯發安（2008）。桃園縣國民小學校長服務領導與學校效之關係之研究。中原大學，桃園。
- 黃于真（2004）。教育領導人「服務領導」行為指標建構之研究。輔仁大學，臺北。
- 黃怡真（2008）。臺北縣市國民小學校長僕人領導行為與學校創新經營之研究。臺北市立教育大學，臺北。
- 黃金印（2011）。臺北市國民小學校長服務領導與教師工作滿意度關係之研究。臺北

- 市立教育大學教育行政與評鑑研究所，臺北市。
- 黃俊傑（2006）。「組織公民行為」在學校組織革新上的啟示。《學校行政》，43，134-145。
- 黃國柱（2008）。國民小學校長服務領導行為與行政團隊利他行為及行政效能關係之研究。輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北縣。
- 黃登木（2004）。「服務領導」在學校組織的應用與基本模式初探。輔仁大學，臺北。
- 黃登木、曾淑敏（2006）。探詢服務領導之基礎內涵與理論特性。輔仁大學教育領導與發展研究所（主編）輔仁大學第五屆教育領導與發展學術研討會論文集（113-132），輔仁大學。
- 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（未出版）。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所，臺北市。
- 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）。大葉大學管理學院，桃園縣。
- 黃馨慧（2013）。新北市國民小學教師知覺教務主任服務領導與教學效能關係之研究（未出版）。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所，臺北市。
- 楊宜珍（2010）。國民中學教師僕人領導與教師專業承諾之相關研究—以中部地區六縣市為例。國立彰化師範大學，彰化。
- 楊振明（2011）。國民中學校長僕人領導、教師工作滿意與學校效能關係之研究。高雄師範大學高雄。
- 楊語芸（譯）（1997）。K. Deaux, F. C. Dane, and L. S. Wrightsman 著。九〇年代社會心理學。臺北：五南圖書出版有限公司。
- 葉霖蓉（2010）。屏東縣國民小學校長教學領導與教師組織公民行為關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東縣。
- 詹美珍（2011）。桃竹苗地區國民小學教師幸福感與組織公民行為之研究。國立新竹

- 教育大學人資處教育行政碩士專班，新竹市。
- 廖嘉牧（2011）。**臺東縣國小教師知覺校長僕人領導與學校組織效能之研究**。國立臺東大學，臺東。
- 劉秀媛（2012）。**桃園縣國民小學校長服務領導與學校行政人員組織公民行為關係之研究**。國立臺北教育大學教育學院教育經營與管理學系，臺北市。
- 劉瑞珠（2010）。**新竹縣、市國民小學分布式領導與教師組織公民行為關係之研究**。國立新竹教育大學人資處教育行政碩士專班，新竹市。
- 劉道德（2007）。**國民小學校長服務領導行為與教師利他行為關係之研究**。輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北縣。
- 劉慧萍（2012）。**幼兒園園長僕人領導之研究**。朝陽科技大學，臺中。
- 劉耀榮（2007）。**國民中學校長僕人領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度之相關研究**。國立彰化師範大學教育研究所，彰化縣。
- 蔡進松（譯）（1988）。**東方之旅**。臺北市：志文。
- 蔡進雄（2003）。僕人式領導對學校行政領導的啟示。**人文及社會學科教學通訊**，14（3），54-60。
- 蔡進雄（2003a）。走入心靈深處：僕人式領導的意涵及其對中小學校長領導的啟示。**教育政策論壇**，6（2），69-84。
- 蔡進雄（2003b）。超越轉型領導：新轉型領導之建構與發展。輔仁大學教育領導與發展研究所（主編）**輔仁大學第二屆教育領導與發展學術研討會論文集**（247-270），輔仁大學。
- 蔣秀華（2010）。**國民中學學生知覺導師僕人領導、班級氣氛與學生學習動機關係之研究**。國立彰化師範大學，彰化。
- 鄭俊英（2010）。**國民中學校長僕人領導與教師組織公民行為關係之研究**。國立政治大學，臺北。



- 鄭惠琴（2008）。教師知覺處室主任僕人領導、工作績效與教師工作投入關係之研究—以臺中縣市國民中學為例。國立彰化師範大學，彰化。
- 鄭耀男（2002）。國中小教師的組織公民行為及其影響因素之研究—學校組織公民行為為模型初構。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 鄭耀男（2004）。國民中小學教師的組織公民行為之影響模式。師大學報：教育類，49（1），41-62。
- 蕭美萍（2008）。彰化縣國民小學校長服務領導與學校效能之研究。國立嘉義大學，嘉義。
- 錢偉慈（2010）。國民小學校長家長式領導與教師組織公民行為相關之研究。新竹教育大學教育學系，新竹市。
- 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。逢甲大學公共政策研究所，臺中市。
- 謝豐宇、賴志峰（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。學校行政雙月刊，82，47-69。
- 簡子超（2010）。僕人領導與團隊效能關係之研究。國立臺北大學，臺北。
- 簡世川（2009）。高雄縣國小校長服務領導與教師組織公民行為關係之研究。國立高雄師範大學，高雄。
- 顏銀貴（2009）。高雄縣國民小學校長服務領導行為與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學，高雄。
- 嚴長壽（1997）。總裁獅子心。臺北：平安叢書。
- 蘇美麗（2006a）。國小校長服務領導之個案研究。長榮大學學報，10（2），51-67。
- 蘇美麗（2006b）。國小校長服務領導之內涵分析與實證研究。國立中正大學教育學研究所博士，嘉義縣。
- 鐘晨芳（2008）。國民小學校長教學領導與教師組織公民行為關係之研究。國立新竹教育大學教育學系，新竹市。



## 英文部分

- Barbuto, J. E., & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of Servant Leadership." *Group & organization management* 31 (3), 300-326.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bausch, T. A. (1998). Servant-leaders making human new models of work and organization. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp230-245). New York: Wiley.
- Blanchard, K. (2002). Preface. In Larry C., Spears, & Lawrence, M. (Eds). *Focus of leadership, servant-leadership for the twenty-first century.* (p.ix-xii). New York: John Wiley & Sons
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *Int. J. Leadership In Education, July-September, Vol. 13, No. 3*, 301-317.
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42 (3), 273-287.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 25 (8), 600- 615.
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior: In schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11 (5), 424-447. dissertation, Florida Atlantic University.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative*

- Science Quarterly*, 42 ( 3 ) , 421-444.
- Farling, ML, Stone, AG, & Winston, BE ( 1999 ) . Servant leadership: Setting the Stage for empirical research. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Fu, Y. ( 2013 ) . High-Performance human resource practices moderate flight attendants' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Social Behavior and Personality*, 41 ( 7 ) , 1195-1208.
- Graham, J. M. ( 1991 ) . An essay on organization citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 ( 4 ) , 249-270.
- Greenleaf, R. K. ( 1977 ) . *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist.
- Greenleaf, R. K. ( 1998 ) . Servant-leadership revisited. In L. C. Spear ( Eds. ) . *Insights on leadership* ( pp.15-20 ) . New York: Wiley.
- Greenleaf, R. K. ( 2004 ) . *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness 25th anniversary edition*. New York: Paulist Press.
- Hunter, J. C. ( 2001 ) . *The servant: A simple story about the true essence of leadership*. Rosevill, CA: Prima.
- Ilgen, Daniel R., Cynthia D. Fisher, and Susan M. Taylor. ( 1979 ) . "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations." *Journal of Applied Psychology*: 349371.
- Katz, D. ( 1964 ) . The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9 ( 2 ) , 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. L. ( 1978 ) . *The social psychology of organizations*, 2nd ed. New York: Wiley.
- Kramer, Roderick M. 1999. organizations: Emerging perspectives, "Trust and distrust in Enduring questions." *Annual Review of Psychology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews,

- Inc, 569-598.
- Laub, J. (1999) , Assessing the servant organization: development of the Lv, A., Shen, X., Cao, Y., Su, Y., & Chen, X. (2012) . Conscientiousness and organizational Citizenship behavior: the mediating role of organizational justice. *Social Behavior and Personality*, 40 (8) , 1293-1300.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006) . Transformational and Transactional Leadership effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and school Improvement*, 17 (2) , 145.
- Oplatka, I. (2006) . Going Beyond Role Expectations: Toward an Understanding of the determinants and Components of Teacher Organizational Citizenship Behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42 (3) , 385-423.
- Oplatka, I. (2009) . Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *Journal of Educational Management*, 23 (5) , 375-389.
- Organ, D. W. (1988) . *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, M. A.: Lexington Books.
- Patterson, K. (2003) . *Servant leadership: A theoretical model*. Paper presented at the servant leadership research roundtable. Regent University, Virginia Beach, VA.
- Paul, W. & Fitzpatrick, Colleen (2015) . Advising as Servant Leadership: Investigating Student Satisfaction. *Nacada Journal*, 35 (2) , 28-35.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990) . Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

- Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review, Volume Five*, Number 3, pp. 30-57.
- Robinson, S. L., & Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect Of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 289-298.
- Russell, R. F., & Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model." *Leadership & Organization Development Journal, 23* (3), 145-157.
- Schnake M. E., & Dumler M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*, 283-301.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organization. *Journal of leadership and Organization Studies, 9* (2), 57-64.
- Sergiovanni, T. J. (2000). Leadership as stewardship. "Who is serving" In *The Jossey-Bass reader on educational Leadership* (pp.269-286).
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. K. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 10* (4), 81-91.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organization citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653-663.
- Somech, A., & Drach-zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 77* (3), 281-298.

- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43 (1), 38-66.
- Spears, L. C. (ed.) (1998a). Service, stewardship, spirit, and servant-leadership. *Insights on leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D. Z., & Hu, J. (2003). Conflict values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (1), 69-88.
- Vey, M. A., & Campbell, J. P. (2004). In-role or extra-role organizational citizenship behavior: which are we measuring? *Human Performance*, 17 (1), 119-135.
- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation. *Educational Administration Quarterly*, 43 (4), 462-493.
- Wallace, D. (2007). The power of a hyphen: *The primacy of servanthood in servant-leadership*. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Wekesa, S. (2013). Role of servant leadership on organizational commitment: An exploratory survey of state corporations in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (13).
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.

## 附錄

### 新北市高中校長僕人領導風格、教師組織公民行為與學校效能調查問卷

指導教授：秦夢群博士

各位教育先進，您好！

非常感謝您於百忙之中填答本問卷。本研究旨在瞭解校長僕人領導風格、教師組織公民行為與學校效能間之相關現況，問卷填答不具名，且僅做學術分析之用，敬請您安心填答。

您的意見對本研究極為寶貴，請您撥冗約 5 分鐘時間，並就您實際感受填答。填答完畢後，懇請您將本問卷回繳貴校協助發放人員彙整。再次由衷感謝您，謹致上萬分敬意與謝意！順頌  
教安

國立政治大學學校行政碩士在職專班

指導教授：秦夢群博士

研究生：謝怡靜 敬啟

中華民國 109 年 2 月

**第一部分【個人基本資料】**說明：請依據您個人狀況，於（ ）內書寫適當代號。

- ( ) 性別 (1) 男 (2) 女
- ( ) 年齡 (1) 30 (含) 歲以下 (2) 31 (含) 至 40 (含) 歲  
(3) 41 (含) 至 50 (含) 歲 (4) 51 (含) 歲以上
- ( ) 最高學歷 (1) 學士 (2) 碩士以上 (含四十學分班及博士)
- ( ) 擔任教師年資 (1) 5 (含) 年以下 (2) 6 (含) 至 10 (含) 年  
(3) 11 (含) 至 15 (含) 年 (4) 16 (含) 年以上
- ( ) 擔任行政職務 (1) 教師兼任主任 (2) 教師兼任組長  
(3) 班級導師 (4) 專任教師
- ( ) 學校規模 (1) 24 (含) 班以下  
(2) 25 (含) ~ 48 (含) 班  
(3) 49 (含) 班以上



## 第二部分

### 【填答說明】

1. 以下題目為校長僕人領導風格、教師組織公民行為與學校效能量表，分別有五種不同程度為，非常符合（5）、符合（4）、部分符合（3）、不符合（2）、非常不符合（1），請您依照實際情形與感受，在每題圈選符合您敘述的數字。
2. 每題皆只能圈選一個數字，並請留意每題皆須作答。
3. 問卷完成後，請您協助在確認一次每題皆作答完成。

### 壹、校長僕人領導量表

	非常符合	符合	部分符合	不符合	非常不符合
1. 校長願意主動撥時間傾聽老師的意見	5	4	3	2	1
2. 校長能以同理心感受教師的情緒低落	5	4	3	2	1
3. 校長能理解教師的困難，並能適時給予協助	5	4	3	2	1
4. 校長對教師的婚喪喜慶等事項會表示關心	5	4	3	2	1
5. 校長能接納教師合理的意見，進而修正原本的決策	5	4	3	2	1
6. 校長對於教師的疏失，能規過於私室而非公開指責	5	4	3	2	1
7. 校長樂於讚美教師的良好表現	5	4	3	2	1
8. 校長能鼓勵教師積極進修或參加研習活動	5	4	3	2	1
9. 校長會充分授權並支持各處室推展業務	5	4	3	2	1
10. 校長能了解教師的職涯發展並給予支持	5	4	3	2	1
11. 校長能善用各項集會激勵教師的榮譽感	5	4	3	2	1
12. 校長能運用獎勵措施激勵教師不斷學習成長	5	4	3	2	1
13. 校長的決策會優先考量學生及教師的需求	5	4	3	2	1
14. 校長願意花時間與教師溝通意見	5	4	3	2	1
15. 校長能鼓勵我們朝向學校願景邁進	5	4	3	2	1
16. 校長言出必行而且能以身作則	5	4	3	2	1

17. 校長推行校務決策前會以理性的方式與教師溝通	5	4	3	2	1
18. 校長運用行政裁量權強迫教師接受其決策	5	4	3	2	1
19. 校長經常將學校的成就歸功於教師的努力	5	4	3	2	1
20. 校長的公開談話讓教師感到誠懇	5	4	3	2	1
21. 校長能用溫和有禮的態度與教師互動	5	4	3	2	1
22. 校長重視學校的毀譽更甚於個人的得失	5	4	3	2	1
23. 校長不會刻意強調領導者的角色或地位	5	4	3	2	1
24. 校長會將負面情緒表現出來，使教師不願提出相反意見	5	4	3	2	1

## 貳、教師組織公民行為量表

	非常符合	符合	部分符合	不符合	非常不符合
1. 本校成員如果發現同事工作有困難，會立刻給於協助	5	4	3	2	1
2. 本校成員樂於協助新進同仁熟悉學校環境	5	4	3	2	1
3. 本校成員長分享自己設計的學習單	5	4	3	2	1
4. 本校成員樂於付出時間，協助其他同事處理學校事務	5	4	3	2	1
5. 本校成員願意分攤同事工作	5	4	3	2	1
6. 本校成員樂於傾聽同事的煩憂	5	4	3	2	1
7. 本校成員會主動對外介紹或宣傳學校的優點	5	4	3	2	1
8. 本校成員會努力維護學校的形象及聲譽	5	4	3	2	1
9. 本校成員會主動提出改善的建議提供行政單位參考	5	4	3	2	1
10. 本校成員不會惡意批評學校行政作為	5	4	3	2	1
11. 本校成員樂於擔任各項委員會的委員	5	4	3	2	1
12. 本校成員樂於接受各種學校交辦任務	5	4	3	2	1
13. 本校成員以高標準來完成學校工作	5	4	3	2	1
14. 本校成員經常提早到校上班	5	4	3	2	1
15. 本校成員經常在下班後預定好明天的工作事項	5	4	3	2	1
16. 本校成員會提早處理規劃學校交辦事項	5	4	3	2	1

17. 本校成員樂於提升工作專業	5	4	3	2	1
18. 本校成員會利用非上班時間到學校處理工作事務	5	4	3	2	1
19. 本校成員樂於參加研習活動（含學位進修）	5	4	3	2	1

### 參、學校效能量表

	非 常 符 合	符 合	部 分 符 合	不 符 合	非 常 不 符 合
1. 本校擬定的校務計劃及目標，清楚明確且具體可行	5	4	3	2	1
2. 本校行政人員能暢通溝通管道，協調合作，順利推展校務	5	4	3	2	1
3. 本校行政人員能以身作則，並積極營造有效能的團隊	5	4	3	2	1
4. 本校考核各項計劃及目標之執行情況，作為提升服務品質的依據	5	4	3	2	1
5. 本校行政效率高，各項年度計畫及目標都能順利圓滿達成	5	4	3	2	1
6. 本校環境設施提供能顧及學生安全及學習需求	5	4	3	2	1
7. 本校校園規劃與設施的配置能滿足師生的需求	5	4	3	2	1
8. 本校各項設施有專人負責管理且定期維護保養	5	4	3	2	1
9. 本校環境設施規劃能考慮到學校未來的發展與需求	5	4	3	2	1
10. 本校會統整與妥善運用來自各方的資源	5	4	3	2	1
11. 本校教師教學認真，重視學生基本能力的培養	5	4	3	2	1
12. 本校教師能採多元教學方式提升學生學習興趣與成就	5	4	3	2	1
13. 本校教師能積極參與進修活動。以提升專業知能與教學品質	5	4	3	2	1
14. 本校教師具有豐富的教學、輔導及相關知能，且樂於主動分享	5	4	3	2	1
15. 本校教師能針對自己的教學方法與學生學習成效進行反思	5	4	3	2	1
16. 本校學生有良好的生活常規與學習態度	5	4	3	2	1
17. 本校學生積極參與校內外各項活動	5	4	3	2	1
18. 本校學生在校內外的行為表現，獲得外界肯定與好評	5	4	3	2	1

19. 本校學生在學業表現上都有符合其能力與成就的表現	5	4	3	2	1
20. 本校學生具服務熱忱，積極爭取校內外服務機會	5	4	3	2	1
21. 本校與家長之間有良好的溝通管道，且互動良好	5	4	3	2	1
22. 本校家長能主動提供人力、物力支援，以協助校務之推展	5	4	3	2	1
23. 本校家長認同學校的辦學理念與做法	5	4	3	2	1
24. 本校家長與社區人士肯定學校的辦學成效	5	4	3	2	1
25. 本校家長與社區人士能熱心參與學校舉辦的各項活動	5	4	3	2	1

【所有問題已填答完成，謝謝您的協助！】

