

國立政治大學教育行政與政策研究所
碩士論文

指導教授：秦夢群 博士



國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為關係之研究

研究生：薛承祐 撰

中華民國 99 年 1 月

謝辭

九十五年夏，天資駑鈍的我，憑著過人的毅力，踏入政大校園，有幸親炙良師教誨、結交益友，並於求學過程中考取公職、完成碩士論文並提升生命層次。

住校期間，每日背負沉重書籍往返圖書館途中，都會看到蔣中正先生馬下「堅苦卓絕」四字，這四個字讓清晨五時開始讀書不覺得苦，這四個字讓苦讀至晚上十時圖書館熄燈而被迫回寢不覺得累，這四個字讓我瞭解即使駑鈍如我，只要肯吃苦，還是有機會向生命中更高層次邁進，讓我更有能力、更能為社會盡一份心。這是政大給我的，一生最受用的啟示。

感謝恩師秦教授夢群，倘無老師關懷、教誨與不厭其煩的指導，本論文無法問世，學生定努力不懈、投身教育，俾報浩翰師恩；感謝口試委員鄧教授鈞文及吳教授勁甫，您們的針砭府正，讓本論文更臻完備；感謝吳所長政達、湯教授志民、陳教授木金及張教授奕華在學習上的指導，使學生具備紮實的學術基礎；感謝家人及所有關懷、支持我的人，讓我論文寫作路上不孤單；感謝臺中市政府教育處的長官與同事對我的體諒與協助，讓我能在業務繁重的情況下完成學業。誠心感謝所有愛護我的人，敝人將更加努力，俾將所學貢獻社會。

承祐 謹誌
99年1月17日

摘要

本研究旨在探討國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為關係。研究方法為文獻分析與問卷調查法。研究對象為我國國民中學教師，共發出 923 份問卷，回收率 76%，有效樣本共 702 份。問卷回收後分別以信度分析、描述統計、皮爾森積差相關、集群分析、變異數分析、多元迴歸及結構方程模式等統計方法進行分析。根據研究結果與分析歸納之研究結論如下：

- 壹、國民中學教師感受較少校長威權領導行為、中等程度仁慈領導行為、較多德行領導行為。
- 貳、國民中學學校組織健康程度尚佳。
- 參、國民中學教師組織公民行為程度良好。
- 肆、不同背景變項國民中學教師對校長家長式領導層面、學校組織健康及教師組織公民行為看法具顯著差異。
- 伍、威權領導與仁慈領導、德行領導、學校組織健康、教師組織公民行為間具有顯著負相關；仁慈領導、德行領導、學校組織健康、教師組織公民行為間則具有顯著正相關。
- 陸、國民中學校長家長式領導取向可區分為二種，且各取向在學校組織健康上具顯著差異。
- 柒、國民中學校長家長式領導層面可顯著預測學校組織健康程度。

捌、國民中學校長家長式領導層面及學校組織健康可顯著預測教師組織公民行為程度。

玖、家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為因果關係模式適配度尚佳，其中仁慈領導對學校組織健康之整體效果最高，學校組織健康則對教師組織公民行為之整體效果最高。

最後，本研究依研究結論分別提出以下建議：

壹、對國民中學校長領導的建議

一、強化仁慈領導程度。

二、強化德行領導程度。

三、轉變威權領導。

貳、對教育工作者的建議

一、提升學校自主性。

二、校長應致力營造高倡導高關懷的組織氣候。

三、提升校長影響力並作好行政支援教學工作。

四、適時激勵教師工作士氣，營造對學校的認同感。

參、對後續研究的建議

分別對研究對象、變項及方法等方面，對未來研究提出建議。

關鍵字

家長式領導層面、學校組織健康、教師組織公民行為

A Study of the Relationships among Paternalistic Leadership, Organizational Health, and Organizational Citizenship Behavior in Public Junior High Schools

Abstract

This study is focused on investigating the relationship among paternalistic leadership, organizational health, and organizational citizenship behavior in public junior high schools. The research process includes literature review and questionnaire survey. The population of this study is the junior high school teachers across Taiwan. 923 questionnaires were distributed, and 76% of them about 702 questionnaires were returned. The data is analyzed through reliability analysis, descriptive statistic, Pearson product-moment correlation, cluster analysis, one-way ANOVA, multipack regression and SEM.

The findings of the study are as follows:

1. Junior high school teachers show low level of perception in authoritarianism leadership, median level of perception in benevolence leadership, high level of perception in moral leadership, high level of perception in organizational health, and very high level of perception in organizational citizenship behavior.
2. Junior high school teachers with different background show different opinions in paternalistic leadership, organizational health, and organizational citizenship behavior.
3. Authoritarianism leadership has a negative correlation with benevolence leadership, moral leadership, organizational health, and organizational citizenship behavior; there is a positive correlation among benevolence leadership, moral leadership, organizational health, and organizational citizenship behavior.
4. There are two approaches of paternalistic leadership, and they have different impact on organizational health.
5. The paternalistic leadership can predict organizational health significantly; the paternalistic leadership together with organizational health can predict organizational citizenship behavior significantly.
6. The structure relation among paternalistic leadership, organizational health, and organizational citizenship behavior is good.

The suggestions of the study are as follows:

1. The suggestions for junior high school principals.
(1)Improving the benevolence leadership ability.

- (2) Improving the moral leadership ability.
- (3) Transforming the authoritarianism leadership.
2. The suggestions for junior high school educators.
 - (1) Raising the school integrity.
 - (2) Principals should try their best to create a organizational climate with high level of consideration and initiating structure.
 - (3) Principals should boost their influence on their supervisors, and provide teachers with sufficient resources.
 - (4) Inspiring teacher's moral in time, and boosting their identification with schools.
3. The suggestions for further studies.

This study advises some implications on research subjects, variables, and methods.



Key word

paternalistic leadership, organizational health, organizational citizenship behavior

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究問題.....	5
第四節 名詞釋義.....	6
第五節 研究範圍與限制.....	8
第二章 文獻探討.....	9
第一節 家長式領導之理論與相關研究.....	9
第二節 學校組織健康之理論與相關研究.....	31
第三節 組織公民行為之理論與相關研究.....	40
第四節 家長式領導、學校組織健康與組織公民行為之相關研究.....	57
第三章 研究設計與實施.....	63
第一節 研究架構.....	63
第二節 研究方法.....	64
第三節 研究對象.....	65
第四節 研究工具.....	67
第五節 資料處理.....	69

第四章 研究結果與分析.....	71
第一節 國民中學校長家長事領導層面、學校組織健康與教師 組織公民行為現況.....	71
第二節 不同背景變項教師在國民中學校長家長式領導層面、 學校組織健康與教師組織公民行為看法之差異情形	78
第三節 國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師 組織公民行為之相關分析.....	89
第四節 不同國民中學校長家長式領導取向在學校組織健康及 教師組織公民行為上差異之分析.....	94
第五節 校長家長式領導層面與學校組織健康對教師組織公民 行為的預測情形.....	97
第六節 校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民 行為的因果關係.....	102
第五章 研究結論與建議.....	109
第一節 研究結論.....	109
第二節 研究建議.....	113
參考文獻.....	116
壹、中文部分.....	116
貳、西文部分.....	124

附錄 國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織

公民行為關係之研究衡量量表..... 129



表次

表 2-1 家長式領導研究.....	26
表 2-2 家長式領導之相關研究.....	27
表 2-3 三種學校組織健康量表之比較.....	36
表 2-4 學校組織健康之相關研究.....	36
表 2-5 組織公民行為之構面.....	50
表 2-6 組織公民行為之相關研究.....	53
表 2-7 家長式領導與組織公民行為之相關研究.....	57
表 2-8 學校組織健康與組織公民行為之相關研究.....	60
表 3-1 抽樣情形.....	66
表 4-1 國民中學校長威權領導及各層面現況.....	72
表 4-2 國民中學校長仁慈領導及各分層面現況.....	73
表 4-3 國民中學校長德行領導及各分層面現況.....	74
表 4-4 國民中學學校組織健康及各分層面現況.....	76
表 4-5 國民中學教師組織公民行為及各分層面現況.....	77
表 4-6 不同背景變項教師在國民中學校長威權領導看法之差異....	79
表 4-7 不同學校規模教師在國民中學校長威權領導看法差異之多 重比較.....	79
表 4-8 不同背景變項教師在國民中學校長仁慈領導看法之差異....	80

表 4-9 不同職務教師在國民中學校長仁慈領導看法差異之多重比較.....	81
表 4-10 不同學校規模教師在國民中學校長仁慈領導看法差異之多重比較.....	81
表 4-11 不同背景變項教師在國民中學校長德行領導看法之差異...	82
表 4-12 不同職務教師在國民中學校長德行領導看法差異之多重比較.....	83
表 4-13 不同學校規模教師在國民中學校長德行領導看法差異之多重比較.....	83
表 4-14 不同背景變項教師在學校組織健康看法之差異.....	86
表 4-15 不同職務教師在學校組織健康看法差異之多重比較.....	86
表 4-16 不同學校規模教師在學校組織健康看法差異.....	87
表 4-17 不同背景變項教師在教師組織公民行為看法之差異.....	88
表 4-18 不同職務教師在教師組織公民行為看法差異之多重比較...	88
表 4-19 威權領導與仁慈領導分層面間之積差相關分析摘要.....	90
表 4-20 威權領導與德行領導分層面間之積差相關分析摘要.....	90
表 4-21 威權領導與學校組織健康分層面間之積差相關分析摘要...	90
表 4-22 威權領導與教師組織公民行為分層面間之積差相關分析摘要.....	90

表 4-23 仁慈領導與德行領導分層面間之積差相關分析摘要.....	91
表 4-24 仁慈領導與學校組織健康分層面間之積差相關分析摘要...	91
表 4-25 仁慈領導與教師組織公民行為分層面間之積差相關分析摘要.....	91
表 4-26 德行領導與學校組織健康分層面間之積差相關分析摘要...	91
表 4-27 德行領導與教師組織公民行為分層面間之積差相關分析摘要.....	91
表 4-28 學校組織健康與教師組織公民行為分層面間之積差相關分析摘要.....	92
表 4-29 家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為之相關.....	92
表 4-30 校長家長式領導取向之集群分析.....	94
表 4-31 校長家長式領導取向之集群分析個數.....	95
表 4-32 不同家長式領導取向在學校組織健康上之差異.....	96
表 4-33 不同家長式領導取向在教師組織公民行為上之差異.....	96
表 4-34 校長家長式領導層面對學校組織健康預測模式摘要.....	97
表 4-35 校長家長式領導層面對學校組織健康預測變異數分析摘要表.....	97
表 4-36 校長家長式領導層面對學校組織健康預測係數表.....	98

表 4-37 校長威權領導分層面對學校組織健康預測係數表.....	98
表 4-38 校長家長式領導層面及學校組織健康對教師組織公民行為 預測模式摘要.....	99
表 4-39 校長家長式領導層面及學校組織健康對教師組織公民行為 預測變異數分析摘要表.....	99
表 4-40 校長家長式領導層面及學校組織健康對教師組織公民行為 預測係數表.....	100
表 4-41 校長威權領導分層面對教師組織公民行為預測係數表...	100
表 4-42 校長仁慈領導分層面對教師組織公民行為預測係數表....	101
表 4-43 模式適配度評鑑結果.....	103
表 4-44 模式潛在變項間之效果.....	106
表 4-45 模式潛在變項間整體效果.....	106

圖次

圖 2-1 家長式領導的初步模型.....	18
圖 2-2 家長式領導行為與部屬反應.....	19
圖 2-3 家長式領導的文化根源.....	24
圖 3-1 研究架構.....	63
圖 4-1 家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為的因 果關係.....	102
圖 4-2 家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為的因 果關係(潛在變項).....	105





第一章 緒論

本研究旨在探討國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為之關係。本章依序闡明研究動機、研究目的、研究問題、名詞釋義、研究範圍與限制。

第一節 研究動機

Hofstede (1980) 從個人主義、權力距離、不確定性的規避及男性化等四個層面，發現華人與西方的文化價值並不相同，而領導者所選擇的領導作風會反映出其所處的文化脈絡（樊景立、鄭伯璜，2006）。

鄭伯璜、謝佩鴛及周麗芳（2002）更指出，由於東西方文化差異極大，西方著重個我主義與普遍主義，華人則重視家族主義與特殊主義，因此西方所建構之領導概念，未必能恰如其分地適用於文化價值迥然不同的華人社會。因此，盛行於西方的領導風格未必適合華人社會，此時，對植基於華人文化的家長式領導進行進一步探討，極為重要，此為本研究之動機一。

本研究經由國家圖書館全國博碩士論文資訊網及期刊文獻資訊網關鍵字搜尋「學校組織健康」，目前僅有 7 篇論文探討學校組織健康議題。且秦夢群（2004）提出領導行為整合模式，指出領導行為包括領導者的特質、部屬的特質、情境變數、領導行為與領導效能等五

個變項，其中情境變數係指組織所處內外環境的變數，學校組織健康程度即為情境變數之一，故瞭解不同組織健康程度學校對教師組織公民行為之影響，為本研究之動機二。

Farh、Earley 及 Lin (1997) 研究指出，在不同文化脈絡下，組織公民行為的構面不同，並進一步編製華人組織公民行為量表，以量測華人特有的組織公民行為(如人際和諧)，本研究希能針對組織公民行為的文化差異性，以相關量表進行驗證，此為本研究動機三。

目前國內國民中學學校長家長式領導各層面、學校組織健康與教師組織公民行為變項間僅有成對研究，例如許金田、胡秀華、凌孝恭、鄭伯堦及周麗芳 (2004) 針對家長式領導-組織公民行為之關係進行研究、鄭晶文 (2007) 針對學校組織健康-組織公民行為之關係進行研究，尚缺少「家長式領導各層面-學校組織健康」及「家長式領導各層面、學校組織健康與教師組織公民行為」變項間關係之研究，故針對國民中學學校長家長式領導各層面、學校組織健康與教師組織公民行為間做實徵研究為本研究之動機四。

依據夏小琪 (2005)、謝勝宇 (2006)、蔡韻瓊 (2007) 及秦夢群、吳勁甫及鄧鈞文 (2007) 研究，國民中學教師性別、年齡、擔任職務、學歷、年資、服務學校規模及地區等背景變項在家長式領導各層面、學校組織健康與教師組織公民行為上有顯著差異，故探討不同背景變

項教師在校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為等
看法之差異情形為本研究之動機五。



第二節 研究目的

本研究研究目的如下：

- 一、 探討當前校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為現況。
- 二、 探討不同背景變項教師在校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為等看法之差異情形。
- 三、 探討校長家長式領導、學校組織健康與教師組織公民行為間的關係。
- 四、 探討不同校長家長式領導取向，在學校組織健康及教師組織公民行為上的差異。
- 五、 探討校長家長式領導層面對學校組織健康的預測情形及校長家長式領導層面與學校組織健康對教師組織公民行為的預測情形。
- 六、 探討校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為間的因果關係。

第三節 研究問題

本研究研究問題如下：

- 一、 當前校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為現況為何？
- 二、 不同背景變項教師在校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為等看法之差異情形為何？
- 三、 校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為間之關係為何？
- 四、 不同校長家長式領導取向，在學校組織健康及教師組織公民行為上的差異為何？
- 五、 校長家長式領導層面對學校組織健康的預測情形及家長式領導層面與學校組織健康對教師組織公民行為的預測情形為何？
- 六、 校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為間之因果關係為何？

第四節 名詞釋義

壹、家長式領導層面

Frah 與 Cheng (2000) 研究指出，家長式領導係指一種類似父權的作風，擁有清晰且強大的權威，但也有著照顧與體諒部屬及道德領導的成份在內。此種領導形式包括了三項重要元素：1.威權領導：係指領導者強調其權威是絕對的、不容挑戰，對部屬會做嚴密控制，並且要求部屬要毫不保留地服從；2.仁慈領導係指領導者對部屬個人福祉作個別、全面且長久的關懷；3.德行領導係指領導者表現出更高的個人操守與修養，以贏得部屬的景仰與效法（鄭伯壘、周麗芳與樊景立，2006）。

本研究所指的家長式領導層面係國民中學教師在「國民中學校長家長式領導量表」中的「仁慈領導」、「德行領導」及「威權領導」等3個層面的反應情形，量表得分越高，表示教師知覺校長家長式領導的程度越高，反之，則否。

貳、學校組織健康

學校組織健康係用來探究或詮釋學校組織氣候的觀點之一，係指學校成員對學校組織特性所感受到健康或不健康的印象及知覺，用以描述學校成員之間及學校組織內外的互動情形，可分為制度層次、管理層次與技術層次加以探討。

本研究所指的學校組織健康係國民中學教師在「國民中學學校組織健康量表」中的「機構的自主性」、「倡導結構」、「關懷」、「資源支持」、「校長的影響力」、「工作士氣」及「著重學業成就」等7個層面的反應情形，量表得分越高，表示教師知覺學校組織健康程度越高，反之，則否。

參、教師組織公民行為

教師組織公民行為係指教師自發性表現出的利學校行為，該行為超越職責要求，且不在學校正式酬賞制度內，該行為包含了認同學校、利同儕行為、認真盡責、人際和諧與保護學校資源。

本研究所指的組織公民行為係國民中學教師在「國民中學教師組織公民行為量表」中的「認同組織」、「利同儕行為」、「認真盡責」、「人際和諧」及「保護組織資源」等5個層面的反應情形，量表得分越高，表示教師表現組織公民行為程度越高，反之，則否。

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究調查對象僅包含國民中學教師，研究變項為家長式領導各層面、學校組織健康及教師組織公民行為，家長式領導各層面包含威權領導、仁慈領導及德行領導，學校組織健康包含機構的自主性、倡導結構、關懷、資源支持、校長的影響力、工作士氣及著重學業成就，教師組織公民行為包含認同組織、利同儕行為、認真盡責、人際和諧及保護組織資源，此外，在研究對象的背景變項方面，僅針對國民中學教師之性別、年齡、擔任職務、學歷、年資、服務學校規模及地區進行探討。

貳、研究限制

本研究之研究對象侷限於我國之國民中學教師，因此研究結果無法推論至其他層級之教師。本研究採用問卷調查法，無法針對個案進行深入探討，且教師填答時可能受個人認知、情緒等主客觀因素影響，而產生研究誤差。

第二章 文獻探討

本章旨在探討與本研究有關之文獻，共分為四節，第一節對家長式領導理論與相關研究進行探討；第二節對學校組織健康理論與相關研究進行探討；第三節對組織公民行為理論與相關研究進行探討；第四節探討家長式領導、學校組織健康與組織公民行為三者間之相關研究。

第一節 家長式領導之理論與相關研究

傳統上，影響教育行政運作的重要領導理論大致可分為三個走向，分別是特質論 (trait theories)、行為論 (behavioral theories) 及權變論 (contingency theories)。特質論主要研究成功領導者的特質，行為論主要研究成功領導者的外顯行為類型，權變論主要研究特定情境中適當的領導行為。然而自 1980 年代以來，許多新興領導理論與理念興起，開始挑戰傳統三大取向的看法，以華人社群為主體的立場出發，探討華人領導者特色的家長式領導 (paternalistic leadership) 即為一例 (秦夢群，2004，2005)。

本節將對家長式領導概念的提出、內涵及相關的實徵研究加以介紹。

壹、家長式領導概念的提出

家長式領導概念的提出，主要研究包括三項質性研究 (鄭伯壘，

1995, 2005; Redding, 1990; Silin, 1976) 和一項理論性的研究

(Westwood, 1997)。

一、Silin 的研究

1960 年代末期，Silin 在臺灣進行長達一年的大型民營企業個案觀察研究，發現該個案企業主持人的領導極具特色，對於這種特色，雖然 Silin 並未加以命名，或稱之為家長式領導，但此研究可以說是家長式領導研究的重要開端（周麗芳、鄭伯壘、樊景立、任金剛及黃敏萍，2006）。

Silin 發現華人企業主持人的領導理念與行為模式，包括以下數項：

(一)道德標竿：領導者除了技術能力高人一等之外，還能夠犧牲私利，顧全團體利益，作為部屬道德上的標竿。

(二)教誨行為：領導者會提供方法，教導部屬如何成功地完成工作目標。

(三)專權作風：管理權力集中在企業主持人身上，他既不會與部屬分享權力，也不會輕易授權給部屬。

(四)整飾威嚴：領導者會刻意與部屬保持距離且不明確表達意圖，以維護其威嚴的形象。

(五)嚴密控制：領導者會施展私下獎賞、分化部屬、鼓勵競爭、

訊息控管及任用親信等控制手段，嚴密控制部屬，以免受到部屬的蒙蔽。

此外，Silin 亦發現部屬在面對領導者時，通常會表現以下的反應：

- (一)對領導者完全服從與依賴，不會公開提出不同的意見。
- (二)完全信任領導者個人與領導者的判斷。
- (三)對領導者非常尊敬，且此種尊敬會伴隨著適度的畏懼。

Silin 亦強力批判家長式領導的缺失如下：

- (一)部屬對企業主持人的忠誠，主要是屬於一種義務性、結構性的效忠。對某些部屬而言，對企業主持人與公司沒有情感上的認同。
- (二)分化管理策略會降低部屬與部門間的合作，並激化競爭與衝突。
- (三)因為沒有充分的授權，而導致部屬工作士氣低落，缺乏主動積極與創新進取的精神。

然而，Silin 並沒有料想到臺灣後來經濟的發展蓬勃，與此種管理、領導方式竟然具有某種程度的關聯（周麗芳等，2006）。

二、Redding 的研究

Redding (1990) 長期、持續且有系統地訪談了 72 位香港、臺灣、新加坡、菲律賓及印尼等地的華人企業主持人，發現華人的經濟發展

與企業經營方式具有一種特殊風格，而可以稱之為華人資本主義

(Chinese capitalism)，其中父權主義 (paternalism) 是相當重要的因素 (周麗芳等，2006)。除了訪談外，Redding 亦整合前人的研究，進一步說明父權主義下的權力結構、領導內容及部屬反應 (針對此種領導方式，他也未加以命名為家長式領導)。

以權力結構而言，華人領導具有以下特色：

- (一)層級分明、社會權力距離大。
- (二)權威是不容忽視或置之不理的。
- (三)領導者的意圖不會明確表達出來。
- (四)組織決策具有強烈的人治主義傾向。

在上述的權力結構下，領導者會表現出兩類行為：

- (一)德行領導：領導者對部屬有責任感，是部屬的楷模兼良師。
- (二)仁慈領導：

- 1.像父親般地照顧與體諒部屬。
- 2.對部屬的觀點敏感，明察部屬的意見，並修正自己的專斷。
- 3.非雨露均霑式的偏私性支持。
- 4.恩威並濟，表現出仁慈式的專權領導行為 (benevolently autocratic leadership)。

在部屬反應方面，部屬則具有依賴領導者的心態，且會全面接受

領導者的權威，並表現出無條件的服從。

相較於 Silin 的研究，Redding 進一步提出了仁慈領導的概念。由於仁慈是在專權的情境下發生，因此必然是以一種施恩的方式進行的（Frah & Cheng, 2000）。Redding 同時注意到華人社會有很強的「人治主義」（personalism）傾向，允許個人因素影響決策，這使得領導者的仁慈並非是一視同仁的。此外，他的研究正逢香港、台灣、新加坡等地經濟蓬勃發展，故不同於 Silin 對華人家長式領導的批判，他對華人家族企業的領導提出較中肯的評價（周麗芳等，2006）。

他認為華人領導的優點有：策略上有彈性、反應速度快、企業主的遠見能夠轉化為實際經營行動、部屬刻苦耐勞且願意順從企業主的要求，以及與核心部屬的關係較為穩定與持久；華人領導的缺點則包括：低層員工容易結黨營私、員工或部門間容易有摩擦與衝突，以及員工的創新性與主動性不高。

三、Westwood 的研究

Westwood (1997) 認為華人文化強調家族主義、服從權威、特殊主義及重視責任與義務等價值，與西方所重視的個人主義、平權主義、普遍主義及社會正義極為不同，於是提出家長式首腦領導模式（model of paternalistic headship）此一概念以與植基於西方文化的 leadership 做區隔。

根據 Westwood 模式的主張，家長式領導會展現在一般結構脈絡 (general structure context)、一般關係脈絡 (general relation context) 及人治主義 (personalism) 的狀況下。他指出家長式首腦領導模式具有九種特定的作風，包括：

(一)徇私性照顧：領導者會依照個人喜好或部屬與他的關係，特別照顧或偏袒某些部屬。

(二)教誨領導：對部屬表現出教導或教訓部屬的行為 (didactic behavior)。

(三)建立威信：領導者會努力建立威信，並要求部屬完全服從。

(四)不明示意圖：領導者不會表明自己的意圖，但部屬必須能夠旁敲側擊，體察上意。

(五)講究權謀：領導者會採用權術來操控部屬。

(六)掌握支配權：領導者不會輕易對部屬授權。

(七)保持階層距離：刻意與部屬保持距離，以維持領導地位。

(八)要求迴避衝突：領導者要求部屬要避免衝突。

(九)對談理想：與下屬能夠對談彼此的想法與理想 (dialogue ideal)。

此外，Westwood (1997) 亦指出華人企業中德行領導的兩個面向，包括：第一、華人領導者的言行舉止，必須能夠做為部屬的表率。

第二、領導者的角色權威，應該建立在眾人利益與部屬關懷之上。

相較於 Silin 與 Redding 的研究，迴避衝突與對談理想屬於新的想法，根據 Westwood 的想法，就迴避衝突而言，社會和諧是華人社會的終極價值，因此，首腦的重要功能就是要提醒團體成員避免公開的衝突，並加以化解或預防；就對談理想而言，用以說明企業領導人透過非正式溝通的方式與部屬交換意見，以維護部屬的尊嚴，並對部屬個人表示關懷之意。然而，根據 Frah 與 Cheng (2000) 的分析，這兩種作風是否為華人領導的重要面向，仍需要做進一步的檢視。

四、鄭伯壘的研究

1980 年代末期，鄭伯壘開始採用臨床民族誌及個案研究的方式，探討臺灣家族企業領導人的領導作風，並指出家長式領導具有兩種概括的行為類型：施恩與立威（鄭伯壘，1995）。

所謂的立威是指領導者展現之個人權威與支配部屬的行為，包括專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾及教誨行為等四類領導行為。相應於領導者的立威，部屬會表現順從、服從、敬畏及羞愧等行為反應。

在施恩方面，領導行為可分為個別照顧及維護部屬面子。針對領導者的施恩，部屬會表現感恩與圖報兩類行為，回報領導者的恩惠。

鄭伯壘也指出這種領導具有人治的色彩，領導者會習慣性的將部屬區分為自己人與外人，領導者會對自己人表現較少的立威與較多的

施恩。而區分自己人與外人的標準則為關係、忠誠及工作勝任能力 (Frah & Cheng, 2000)。

鄭伯壘建立了包含施恩與立威的家長式領導架構，似乎未對德行領導加以著墨，但若細讀其研究 (鄭伯壘, 1995)，則會發現德行領導並非不存在於家長式領導中，而是被歸類到施恩當中 (周麗芳等, 2006)。

貳、家長式領導之內涵

以 Silin (1976)、Redding (1990)、Westwood (1997) 及鄭伯壘 (1995) 等人的研究為基礎，鄭伯壘等人繼續探索家長式領導的內涵，分別說明如下。

鄭伯壘與黃敏萍 (2000) 由文化分析的觀點指出，基於家族主義的文化傳統，華人社會最主要的人際法則在於尊尊原則與親親原則，其中尊尊原則最重要的為家長權威價值，表現在企業領導方面則出現家長式領導，而部屬也會依據領導者的行為而有相對的反應；親親原則最重要的則為關係差異價值，表現在企業領導方式上則出現差序式的領導，領導者會對其部屬進行歸類並給予差異化的對待，而部屬也會據此採用不同的交換原則與領導者進行互動。

Frah 與 Cheng (2000) 承續前人的研究，提出了家長式領導的三元模式並分析家長式領導的文化根源。

一、家長式領導的三元模式

Frah 與 Cheng (2000) 回顧兩篇關於華人領導的相關研究 (凌文韜, 1991; 鄭伯壘、莊仲仁, 1981) 後, 發現家長式領導的第三個構面—德行領導 (公私分明、以身作則), 正式提出家長式領導的三元模式。其將家長式領導 (paternalistic leadership) 定義為: 是華人企業高階領導者所擁有的清晰而鮮明的特色, 係指一種類似父權的作風, 擁有清晰且強大的權威, 但也有著照顧與體諒部屬、以及道德領導的成份在內。此種領導形式包括了三項重要元素: 威權、仁慈及德行領導。

威權領導等同於立威, 是指領導者強調其權威是絕對、不容挑戰的, 對部屬會做嚴密的控制, 而且要求部屬要毫不保留地服從; 仁慈領導等同於施恩, 是指領導者對部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷; 德行領導則廣義的描述為領導者必須表現更高的個人操守或修養, 以贏得部屬的景仰與效法。

Frah 與 Cheng (2000) 接著以領導者、追隨者 (followership) 的角色互補與互動的概念, 提出家長式領導三元模式的架構, 建立家長式領導與部屬心理反應的一個初步模型 (如圖 2-1、2-2) (周麗芳等, 2006)。

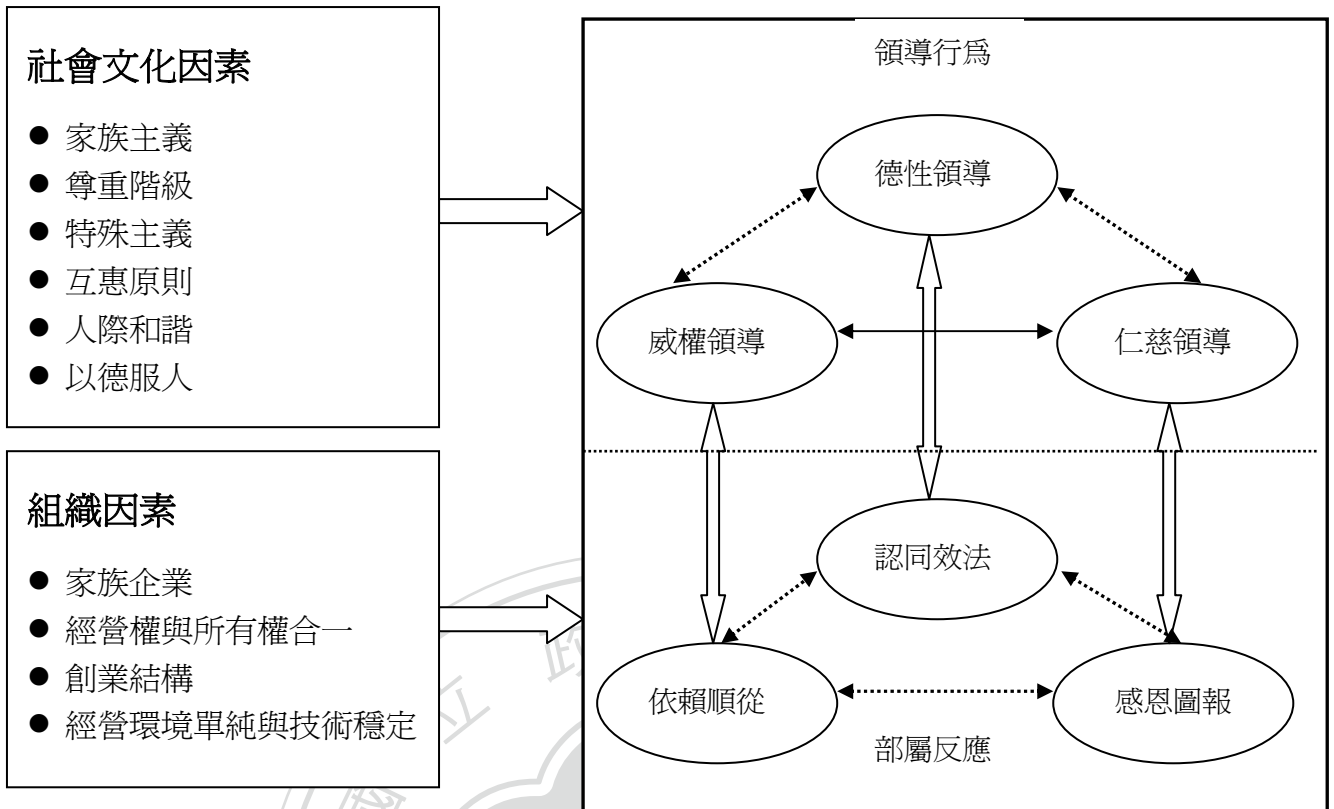


圖 2-1 家長式領導的初步模型

資料來源：周麗芳等人 (2006)

圖 2-2 家長式領導行為與部屬反應



資料來源：Frah 與 Cheng (2000)

鄭伯璦與周麗芳等人(2006)進一步以家長式領導三元模式為依據，發展出家長式領導量表(Paternalistic Leadership Scale, PLS)，該量表包含仁慈領導(個別照顧、體諒寬容)、德行領導(正直盡責、不佔便宜、無私典範)及威權領導(威服、專權、隱匿、嚴峻、教誨)三個向度。

二、家長式領導的文化根源

(一)威權領導的文化根源

要想了解威權領導在華人社會下的角色，必須先了解傳統華人家庭的社會結構(Frah & Cheng, 2000)。華人的家族是家父長制的，由於父祖握有經濟權、法律權及宗教權，因此一切權力都集中在父祖手中，家族中的所有人口都臣服在他的權力下(Chu, 1961)。

華人家父長權威源自儒家思想中的父子關係，其本質是孝道，亦即屈從父親的意志(Frah & Cheng, 2000)。華人社會的孝道思想可從儒家古籍中看到：

夫孝，天之經也，地之義也，民之行也。(孝經第七章)

生事愛敬，死事哀戚，生民之本盡矣。(孝經第十八章)

有子曰：「其為人也孝弟，而好犯上者，鮮矣。不好犯上，

而好做亂者，未之有也。君子務本，本立而道生。孝弟也，

其為仁之本與！」(論語·學而)

與儒家同時出現的法家協助秦國一統中國，到了漢朝，漢武帝表面獨尊儒術，實則陽儒陰法，儒家思想在華人世界的地位因此受到排擠。為了贏得競爭，並受到當局所用，儒家在漢朝有了近一步的轉化（余英時，1976）。儒家早期所強調的角色關係間的相互性(mutuality)被捨棄，代之以下級角色的責任與義務，這種轉化具體表現在董仲舒的三綱上（君為臣綱、父為子綱及夫為婦綱）(Frah & Cheng, 2000)。上下之間的權力關係不是對等的，下位者負有較大的順從責任與義務，而型塑出中國傳統的威權精神（Smith, 1994）。綜上所述，Frah與Cheng（2000）進一步指出：父權制的權力與合法性，是來自於儒家倫理中下位者角色的內化。

至於中國傳統的父權與家長式領導有何關係呢？楊國樞（1995）提出泛家族主義（pan-familism）的概念。他指出華人會將他在家庭中所獲得的經驗與型塑出來的習慣，類推到其他群體上，並視之為準家庭結構。將此一概念應用到華人組織中，組織領導者即扮演類似父親的角色，部屬則扮演類似兒子的角色（樊景立、鄭伯壘，2006：21）。

（二）仁慈領導的文化根源

在儒家的理想中，兩個人的角色關係是建立在相互性(mutuality)的基礎上。這種相互性在《禮記》上有極為精闢的描述：

禮義以為紀，以正君臣，以篤父子，以睦兄弟，以和夫婦。

君令，臣共，父慈，子孝，兄友，弟敬，夫和，妻柔，姑慈，婦聽，禮也。君令而不違，臣共而不二，父慈而教，子孝而賢，兄愛而友，弟敬而順，夫和而義，妻柔而正，姑慈而從，婦聽而婉，禮之善物也。(禮記，第九章)

上述的描述很清楚的表達兩個原則：

1. 上位者必須以慈、愛、和、義及令來對待下位者。
2. 下位者必須尊敬上位者，同時依循孝順、服從、溫柔及忠誠的原則來對待長上。

這種上下間具有道德責任的文化傳統，是仁慈領導的重要來源 (Frah & Cheng, 2000)。《孝經》強調為人子女的责任與義務，卻沒有其他典籍描述父親應如何符合他們的角色，可見在中國傳統社會，父親的慈愛是人之天性，這也是仁慈領導者施予仁慈的原因之一。

除了「父親般的關懷」之外，「報」可能也是上位者對下位者施予仁慈的理由 (Yang, 1957)。報的核心意義是互惠，對下位者施予仁慈會讓下位者產生虧欠與感激的感覺，並願意在適當的時機做出回報 (Frah & Cheng, 2000)，甚至表現出下位者義務外的行為。這種施恩者與受惠者的模式在領導者與部屬間是普遍存在的，它不僅存在於華人家族企業，也在中國大陸的國營事業及華人地區政府組織中出現 (Pye, 1985; Walder, 1986)。

(三)德行領導的文化根源

孔子強調道德規範與上位者的表率，亦即上位者須以身作則，用美德來領導，作為下位者的榜樣，並加以潛移默化（Frah & Cheng, 2000）。這些看法可從《論語》中窺見：

為政以德，譬如北辰。居其所，而眾星共之。(論語·為政)

道之以政，齊之以刑，民免而無恥；道之以德，其之以禮，

有恥且格。(論語·為政)

季康子問政於孔子曰：「如殺無道，以就有道，何如？」孔

子對曰：「子為政，焉用殺？子欲善，而民善矣！君子之德，

風；小人之德，草；草上之風，必偃」。(論語·為政)

其身正，不令而行；其身不正，雖令不從。(論語·子路)

此外，由於傳統中國社會欠缺對人民的保護制度及人治的傳統，強調政府官員的美德，是一種必要的替代性方法（Frah & Cheng, 2000）。

綜合上述對家長式領導文化根源的研究，可用圖 2-2 表示。

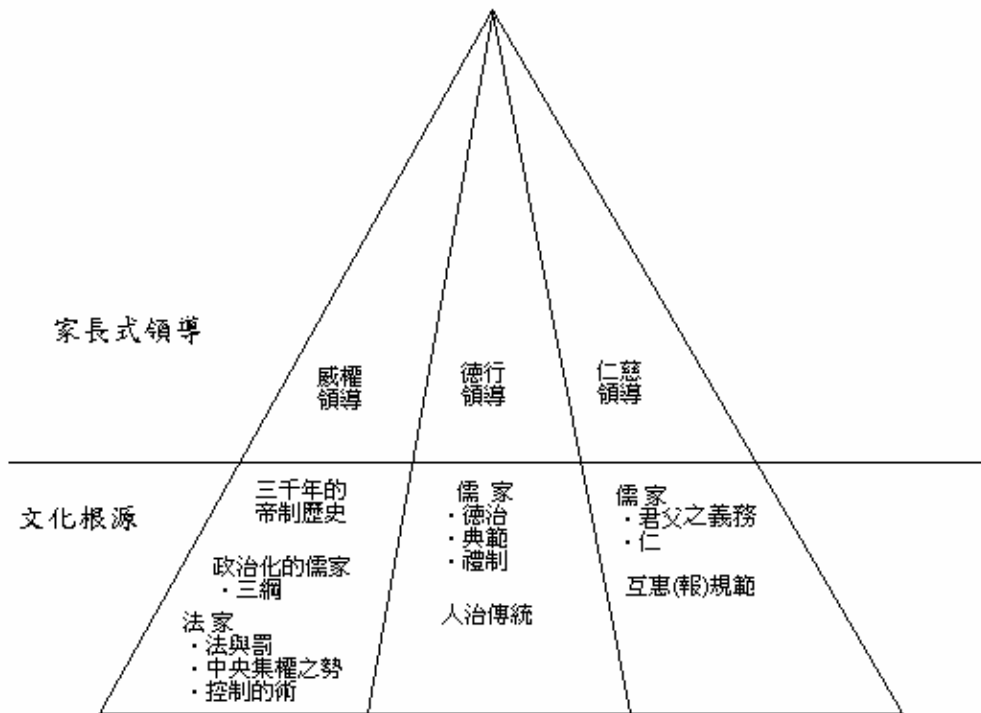


圖 2-3 家長式領導的文化根源

資料來源：Frah 與 Cheng (2000)

三、家長式領導面臨的挑戰

(一) 現代化對威權領導的挑戰

威權領導根植於忠君的權威順從及孝道，然而根據研究，這種服從權威的傳統已經逐漸式微。Yang (1996) 指出，在臺灣，順從權威與平等主義、接納新思想的現代化價值是不相容的；King (1996) 指出，香港華人對於傳統儒家思想已非毫無批判的接受（樊景立、鄭伯璜，2006：30）；Chu 與 Ju (1993) 指出，文化大革命動搖了中國社會的權威基礎；Yang (1988) 指出，在中國大陸、臺灣及香港的家庭

中，父子軸的家庭權力結構已朝向夫妻軸轉變（樊景立、鄭伯壘，2006：31）。

Frah 與 Cheng（2000）指出，在華人社會的服從權威傳統逐漸式微，以及大多數的管理者並非組織擁有者之際，威權領導已難再以其原貌為華人員工所接受。他們認為威權領導可以朝兩個方向進行轉變：

1. 將領導者有損個人人格或尊嚴的行為加以淨化。
2. 立基於不同的個人權威方式，管理者或可將其注意力放在建立他們所重視的核心價值或紀律本身的威信上。

(二) 仁慈領導未解議題

領導者的仁慈，是指一種對部屬表現個別與全面性的關懷。然而，當領導者的仁慈真正付諸實行時，卻可能與現代化的社會價值如公平、均等、經濟理性及尊重隱私權等發生衝突。

(三) 德行領導未解議題

當一個社會具有一套完整而清楚的道德標準時，德行領導方能有效運作，但在當代華人社會，現代化價值與傳統儒家價值並存，因而要去界定一套被全體大眾所接受的價值體系將日益困難（Frah & Cheng, 2000）。

關於上述研究者對家長式領導的探討，整理如表 2-1 所示。

表 2-1 家長式領導研究

項目	Silin (1976)	Redding (1990)	Westwood (1997)	鄭伯壘 (1995)	Farth&Cheng (2000)
領域	組織社會學	組織社會學	組織社會學	組織心理學	組織行為學
研究方式	訪談	訪談、文獻回顧	觀察、文獻評論	臨床研究、訪談、檔案分析	文獻評論、文化分析
研究對象	台灣大型家族企業	港、台、菲華人家族企業	東南亞華人家族企業	台灣民營企業	台、港、菲、東南亞華人家族企業
文化淵源	儒家	儒家、釋家、道家	儒家	儒家、法家	儒家、法家
強調價值	家長權威	家長權威	秩序、和諧	家長權威	家長權威
研究焦點	描述企業主持人的經營理念與領導作風	探討文化價值與家族企業領導的關係，並建構概念架構	說明文化價值對家族企業主持人領導的影響	建構有效的華人家長式領導模式，列出特定的領導作風與部屬的相對反應	家長式領導三元模式的提出，建構領導者與部屬互動模式

資料來源：周麗芳等人 (2006)

參、家長式領導之相關研究

本部分蒐集國內外家長式領導相關研究如下：

表 2-2 家長式領導之相關研究

研究者	年代	研究主題	研究發現
Cheng, Huang & Chou	2002	<ol style="list-style-type: none"> 1. 仁慈與威權之互涉效果。 2. 水平互動、上下互動之中介效果。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 團隊領導者之仁慈領導對成員效能具有正向效果；威權領導則具有負向影響效果。 2. 團隊領導者之仁慈領導對成員之水平互動、上下互動皆有正向作用；威權領導則為負向效果。 3. 團隊領導者之仁慈與威權領導對成員之上下互動與督導滿意度具有互涉效果。 4. 對仁慈、威權領導與工作績效、留任意願的關係上，團隊互動(上下與水平)具有完全中介效果。
吳宗祐、徐偉玲及鄭伯壘	2002	部屬之憤怒情緒感受與憤怒情緒克制，對直屬主管威權領導與部屬工作滿意之中介效果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主管威權領導對部屬憤怒情緒感受具正向影響效果。 2. 主管威權領導對部屬憤怒情緒控制具正向影響效果。 3. 憤怒情緒感受對威權領導與工作滿意度，具有完全中介效果。
Cheng, Chou, Huang, Wu, & Farh	2004	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家長式領導與轉型式領導的相對效果比較。 2. 仁慈、德行及威權領導間之互涉效果。 3. 部屬服從權威之調節效果。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 控制對應之西方轉型式領導之後，家長式領導對部屬反應具有額外的解釋力。 2. 仁慈、德行及威權領導對部屬反應具有正向影響效果。 3. 仁慈與威權領導對部屬反應具有正向互涉效果；德行與威權則與部屬反應具有負向互涉效果。 4. 部屬服從權威之傳統性對威權領導與部屬反應，具有正向調節作用；在仁慈、德行領導與部屬反應間，則不具有調節效果。
夏小琪	2005	臺南縣市國小校	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國小教師對校長家長式領導具有中

		長家長式領導與教師教學效能之關係研究	<p>上程度的評價。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 校長展現德行領導時，最能提升教師教學效能；展現威權領導時，教師教學效能隨之降低。 3. 不同性別、職務、學校規模及學校所在區域之教師對於校長家長式領導之看法有差異存在。
林龍和	2005	高雄市國民小學校長家長式領導與教師服務士氣關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民小學校長展現中等以上家長式領導，尤以「德行領導」為最。 2. 校長展現德行領導及仁慈領導時，教師服務士氣隨之提升；展現威權領導時，教師服務士氣隨之下降。 3. 校長展現德行領導行為，最讓教師感到認同而有助士氣的提升，效果也最佳。 4. 男性、資深及中型學校校長展現較高家長式領導行為。 5. 年長、資深、高學歷及兼主任之教師知覺校長展現較高家長式領導行為。
鄭彩鳳、吳慧君	2006	主管家長式領導與行政人員自我效能、組織承諾及工作滿意度關係之研究：結構方程式之應用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「均衡取向」及「仁德並濟」的領導取向下，行政人員之組織承諾高於「威權取向」。 2. 「仁德並濟」領導取向下的行政人員工作滿意度最高。
黃巧吟	2006	臺北縣國民小學校長家長式領導與教師組織忠誠之相關研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 臺北縣國民小學校長家長式領導行為呈中上程度，其中以「德行領導」得分最高，「威權領導」得分最低。 2. 校長家長式領導之仁慈領導與德行領導和教師組織忠誠行為有顯著正相關；威權領導則與教師組織忠誠行為無顯著相關。 3. 校長家長式領導之「仁慈領導」與「德行領導」對教師組織忠誠行為具有預測力。 4. 不同教師背景變項在家長式領導行為上有部分顯著差異。

			5. 不同學校背景變項在校長家長式領導特徵上有部分顯著差異。
盧俊誠	2006	家長式領導、關係品質與工作士氣相關性之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家長式領導中的仁慈與德行領導對工作士氣有正向的影響效果；而威權領導則為負向的影響效果 2. 關係品質在仁慈領導與威權領導對工作士氣具有中介效果。
蔡瑋懿	2007	家長式領導、公平知覺與知識分享意願關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家長式領導對公平知覺有顯著預測效果，其中仁慈領導、德行領導對公平知覺有顯著正向預測效果；威權領導對公平知覺有顯著負向預測效果。 2. 公平知覺對於家長式領導與知識分享意願具有中介效果。 3. 男性在威權領導與家長式領導感受程度比女性強烈。 4. 公務機關的員工對於德行領導的感受程度高於金融業的員工，而金融業的員工對於威權領導的感受程度高於公務機關的員工。 5. 管理職的員工在仁慈領導、家長式領導、分配公平、制度公平及公平知覺的感受程度與認知均高於非管理職的員工。
張能發	2007	臺東縣國小校長轉化領導、家長式領導與學校效能之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家長式領導之「仁慈德行」較能預測學校效能。 2. 一般地區的學校對校長「激勵關懷」、「仁慈德行」行為知覺度最高；而愈偏遠地區的學校對校長「威權」領導行為之知覺度愈高。 3. 校長善用「仁慈德行」領導行為，有利於「工作與環境」之學校效能。
蔡韻瓊	2007	國民中學校長家長式領導、教師心理契約與專業承諾關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 臺南縣國中教師在知覺校長展現的家長式領導中以仁慈領導最為明顯。 2. 在中型學校服務七年以上，且年齡在 51 歲以上、兼職行政工作的男性教師，對校長家長式領導的知覺程

			<p>度較高。</p> <p>3. 校長家長式領導、教師心理契約與教師專業承諾三者間具顯著正相關。</p> <p>4. 校長家長式領導與教師心理契約對專業承諾有預測力。</p>
--	--	--	--

資料來源：研究者蒐集與整理相關資料編製而成

前述研究結果對本研究啟發可歸納如下：

- 一、不同性別、年齡、擔任職務、學歷、年資、服務組織規模及地區部屬對主管家長式領導層面知覺程度不同。其中男性、年長、資深、主管職且服務於中型組織部屬對主管家長式領導層面知覺程度較高。
- 二、不同性別、年資及服務組織規模主管表現之家長式領導程度不同。其中男性、資深且服務於中型組織主管展現較高家長式領導行為。
- 三、主管仁慈領導及德行領導與部屬服務（工作）士氣、公平知覺間具有正相關，威權領導則具有負相關。

第二節 學校組織健康之理論與相關研究

學校組織氣候係指學校成員對團體之知覺，是學校環境相當持久之特質，為學校成員所體驗且影響成員之行為（Hoy, & Miskel, 2002）。學校組織氣候研究，主要分為兩種取向，分別以組織的「開放性」及「健康程度」為比喻來描述學校組織氣候（Hoy, Smith, & Sweetland, 2002）。在「開放性」方面，最為著名的測量方式是 Halpin 和 Croft (1963) 所提出的「組織氣候描述問卷」(Organizational Climate Description Questionnaire, OCDQ)。此問卷是以教師與校長行為的面向加以探究，將學校氣候視為一所學校的人格特質，依其「開放性」與「封閉性」程度來檢驗組織氣候（秦夢群與吳勁甫，2006）。

在「健康程度」方面，Miles (1969) 首先以組織健康來描述組織氣候，他認為任何組織均會歷經繁華與低潮，一個健康的組織懂得如何將繁華的榮景延續下來，避免長期處於狀態不佳的泥沼中（顏童文，2007）。

壹、學校組織健康之意涵

一、學校組織健康的特性

Miles (1969) 認為健康的組織具備三個面向及十個特性：

(一) 工作需求 (Task needs)

1. 聚焦目標 (goal focus)：組織成員瞭解組織目標，且該目標

係清晰、合理、真實、適當且可為成員接受的。

- 2.適當的溝通 (communication adequacy)：組織成員間能透過充分溝通瞭解彼此感受，並共同追求工作上的成效。
- 3.權力平衡 (optional power equalization)：強調民主、相對平衡的影響力。

(二)維持需求 (Maintenance needs)

- 1.適當地運用資源 (resource utilization)：合理的運用、分配資源。
- 2.團結 (cohesiveness)：在合作氛圍下，組織和成員互相影響且共存。
- 3.士氣 (moral)：組織成員互相扶持，能以高昂的士氣面對挑戰。

(三)成長與發展需求 (Growth and development needs)

- 1.創新 (innovativeness)。
- 2.主動 (autonomy)：組織能主動回應外在環境變遷。
- 3.適應力 (adaptation)：組織能持續因應外在環境變遷而調整運作模式。
- 4.適當地問題解決 (problem-solving adequacy)：組織能迅速解決問題且不斷強化問題解決機制。

二、學校組織健康的內涵向度

(一)學校組織健康量表

Parsons (1951) 指出，所有社會系統假如想存續、成長及發展，就必須解決四個基本問題，此為組織不可或缺的功能或需求：適應 (adaption)、目標達成 (goal attainment)、整合 (integration) 與模式維持 (latency: pattern maintenance)。此外，Parsons (1967) 亦論及，學校有三種獨特的層級用來控制上述需求，此三者分別為技術層面 (technical)、管理層面 (managerial) 及制度層面 (institutional)，Hoy 等人將該觀點發展成學校組織健康量表 (Organizational Health Inventory, 簡稱 OHI)，該量表依學校層級不同，分別發展出不同的量表 (秦夢群等, 2007; Hoy & Sabo, 1998; Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991; Miles, 1969):

1. 中等學校組織健康量表 (OHI-S)

(1) 制度層面：

◎機構的主體性 (Institutional integrity)：學校適應

周遭環境與保留學校課程良善的能力。

(2) 管理層面：

◎校長影響力 (Principal influence)：校長影響上層決

策制定的能力。

◎關懷 (Consideration)：校長的行為是友善、開放且樂於支援教學的。

◎倡導結構 (initiating structure)：校長追求工作成果的程度，亦即校長對教師職務的明確指示、教學標準與成果的期許。

◎資源支持 (Resource support)：校長對教學、課程、教材及經費的支持。

(3)技術層面：

◎工作士氣 (Moral)：指教職員間散發之信賴、熱誠、自信及成就感。

◎重視學業成就 (Academic emphasis)：對教師教學成果的著重。

2.國民小學組織健康量表 (OHI-E)

Hoy 及其同僚接續 OHI-S 的研究，將研究對象改為國民小學，進而發展出 OHI-E，該量表分為五個分量表，分述如下：

(1)制度層面：

◎機構的主體性。

(2)管理層面：

◎資源影響 (Resource influence)：由校長影響力與資

源提供合併而成。

◎同儕領導 (Collegial leadership)：由關懷與倡導結構合併而成。

(3)技術層面：

◎教師凝聚力 (Teacher affiliation)：由士氣改命名而成。

◎重視學業成就。

3.中間學校組織健康量表 (OHI-M)

Hoy 與 Sabo (1998) 接續 OHI-S 及 OHI-E 後發展出 OHI-M，該量表共有 6 個分量表，分述如下：

(1)制度層面：

◎機構的主體性。

(2)管理層面：

◎資源提供。

◎同儕領導。

◎校長影響力。

(3)技術層面：

◎教師凝聚力。

◎重視學業成就。

茲以表 2-3 比較前述三種量表：

表 2-3 三種學校組織健康量表之比較

OHI-E	OHI-S	OHI-M
機構的主體性	機構的主體性	機構的主體性
同儕領導	倡導結構	同儕領導
	關懷	
資源影響	資源提供	資源提供
	校長影響力	校長影響力
教師凝聚力	工作士氣	教師凝聚力
重視學業成就	重視學業成就	重視學業成就

資料來源：Hoy & Miskel (2001)

(二)國民中學學校組織健康量表

秦夢群等人(2007)以組織健康的觀點，探究我國國民中學學校組織健康現況，並進行層面的建構與衡量，建構出七個要素：「關懷」、「著重學業成就」、「機構的自主性」、「校長的影响力」、「資源支持」、「倡導結構」及「工作士氣」。

貳、學校組織健康之相關研究

本部分蒐集國內外學校組織健康相關研究如下：

表 2-4 學校組織健康之相關研究

研究者	年代	研究主題	研究發現
Hoy, Tarter & Bliss	1990	組織氣候、學校健康與效能之比較分析	以預測教師承諾與學生學業成就而言，OHI 問卷比 OCDQ 能解釋更多研究上的變異。
Hoy & Woolfolk	1993	教師效能和學校組織健康	機構的主體性與教師士氣能預測教師一般教學效能。
Henderson, Buehler,	2005	美國田納西州中間學校的組織健	1. 整體學校組織健康與學生學習成就有顯著正相關。

Stein, Dalton, Robinson & Anfara		康與學生學習成就	2. 學校組織健康的重視學業成就與學生學習成就有顯著相關。
秦夢群、吳勁甫	2006	國中校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾三者間具有正向關聯。 2. 具有高校長轉型領導及高學校組織健康特性的學校群，其教師組織承諾亦較高。 3. 校長轉型領導及學校組織健康的分層面對教師組織承諾有正向的預測力。 4. 校長轉型領導可透過學校組織健康，增強對教師組織承諾的正向影響力。
顏童文	2006	國民小學組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 年長、資深及兼任行政職教師所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營程度較高。 2. 私立學校教師知覺的組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營程度較高。 3. 位於都市、小型學校及新設學校所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營程度較高。 4. 組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營間具有高相關。
秦夢群、吳勁甫、鄧鈞文	2007	國民中學學校組織健康層面之建構與衡量	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民中學學校組織健康現況大致良好。 2. 性別、年齡、擔任職務與年資在學校組織健康上呈顯著差異，但效應量上屬低度。
蔡進雄	2007	國民中學組織健康與教師對組織信任之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目前國民中學學校組織健康程度為中上。 2. 不同職務的教師所知覺的學校組織健康有顯著差異。 3. 國民中學組織健康與教師對組織信任有顯著正相關。 4. 國民中學組織健康對教師對組織信任有顯著預測力。

劉敏雯	2007	桃竹苗四縣市國民小學教師專業發展動機與學校組織健康關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 桃竹苗四縣市國民小學教師知覺學校組織健康屬於中度偏高程度。 2. 男性、年長、資深、師範或師專畢業、兼任組長或主任、偏遠地區、12班(含)以下和13~24班的教師，在學校組織健康的知覺顯著較高。 3. 教師專業發展動機愈高之教師，對學校組織健康知覺程度愈良好。 4. 國民小學教師專業發展動機對學校組織健康具預測作用。
Korkmaz	2007	校長領導風格對學校組織健康的影響	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長的轉型領導與學校組織健康有顯著相關。 2. 校長的轉型領導會直接影響教師工作滿意度，且間接影響學校組織健康。 3. 校長越少採用交易領導，學校組織健康的程度就越高。
張嘉原	2008	國民小學學校組織健康、組織學習與教師效能感關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 臺北縣國民小學教師知覺學校組織健康、學校組織學習與教師效能感之現況屬中等程度，仍有相當進步空間。 2. 不同背景因素的教師在學校組織健康、學校組織學習與教師效能感等整體及分向度的看法上有差異。 3. 國民小學學校組織健康、學校組織學習與教師效能感之間彼此關係密切。 4. 國民小學學校組織健康與學校組織學習對整體教師效能感有顯著聯合預測力。 5. 國民小學學校組織健康、學校組織學習與教師效能感之間的結構關係佳。
陳宣妘	2008	臺北縣市國民中學學校組織健康與教師組織信任關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民中學教師所知覺的學校組織健康情形良好，其中以「工作士氣」的知覺程度最高，以「機構的主體性」的知覺程度最低。 2. 不同職務與學校規模的國民中學教

			<p>師所知覺的學校組織健康有顯著差異。</p> <p>3. 國民中學學校組織健康與教師組織信任呈現高度正相關。</p> <p>4. 國民中學學校組織健康能有效預測教師組織信任。</p>
--	--	--	---

資料來源：研究者蒐集與整理相關資料編製而成

前述研究結果對本研究啟發可歸納如下：

- 一、不同性別、年齡、擔任職務、學歷、年資、服務學校規模及地區教師對學校組織健康知覺程度不同。其中男性、年長、兼任組長或主任、師範或師專畢業、資深及小型學校教師感受學校組織健康程度較高。顏童文（2006）以全國國民小學教師為研究對象，研究結果指出都市學校教師感受學校組織健康程度較高，劉敏雯（2007）則以桃竹苗 4 縣市國民小學教師為研究對象，研究結果則指出偏遠地區學校教師感受學校組織健康程度較高。
- 二、學校組織健康與學習成就、轉型領導、教師組織承諾、組織動態能耐、學校創新經營、組織信任、組織學習及教師效能感間具有正相關。

第三節 組織公民行為之理論與相關研究

本節將對組織公民行為的基本概念、理論基礎及相關的實徵研究加以介紹。

壹、組織公民行為的基本概念

本部分旨在探討組織公民行為概念的起源、意義、構面及爭議與挑戰。

一、組織公民行為概念的起源

組織公民行為概念主要源自 Barnard (1938) 合作的概念及 Katz (1964) 角色外行為的概念。

(一) Barnard 合作的概念

Barnard 在《The Functions of the Executive》中指出「組織是合作性努力的結合」，並一再強調組織成員貢獻其努力的意願是組織不可或缺的要素，這種意願是一種自我犧牲 (self-abnegation)、是自發性的，無法純以契約的方式取得的。

(二) Katz 角色外行為的概念

想法與組織公民行為概念最為相近的當推 Katz (1964) 角色外行為 (許道然, 2001)。Katz 所謂的角色外行為，強調自動自發、合作、創新、尊重制度、自我訓練及良好的儀態的行為。在此一概念提出後，

研究者開始探討何種員工行為是對組織有利，但卻未列在工作規範的要求當中的角色外行為（姜定宇、鄭伯壘，2007）。

Bateman 及 Organ（1983）與 Smith、Organ 及 Near（1983）引證 Katz（1964）及 Katz 及 Kahn（1978）的研究指出，員工對於組織的貢獻度可以用以下三種不同的行為構面加以說明：1.員工必須留在組織中；2.員工必須完成分內之事；3.員工必須自動自發地為組織擔負起一些非工作分內之事。上述第三個行為構面即為組織公民行為。

對於組織中員工的這種自發性利他行為，因為它超越了組織的正式角色規範，所以早期被稱為「外角色行為」（extrarole behavior）。後來由 Bateman 與 Organ（1983）重新定名為公民行為（citizenship behavior），最後 Organ 在其 1988 年的專書《Organizational citizenship Behavior—The Good Soldier Syndrome》中又將其改稱為組織公民行為，並為後續研究者所沿用（許道然，2001）。

二、組織公民行為的意義

（一）Organ（1988）的研究

組織公民行為係指組織的正式酬賞制度未直接承認但整體而言有益於組織運作成效的各種行為。此類行為通常未涵蓋於員工的角色要求或工作說明書中，員工可自行取捨。

(二)Konovsky 與 Pugh (1994) 的研究

組織公民行為係一種員工的行為，這種行為超越了職責的要求，它是自主裁量的，而且不在組織正式酬賞結構的範圍之內。

(三)Robinson 與 Morrison (1995) 的研究

組織公民行為是超越員工與雇主契約協議的所有行為。

(四)許道然 (2001) 的研究

許道然認為傳統組織公民行為概念具有以下特性：

- 1.組織公民行為係以外顯的行為呈現。
- 2.組織公民行為是一種外角色行為。
- 3.組織公民行為是組織中正面的利社會行為。
- 4.組織公民行為不受組織獎懲制度規範。

(五)李新民 (2003) 的研究

組織公民行為係指組織成員超越正式合約規定與組織一般期望標準，自發性地表現出利社會的美德行為。其意義可進一步解釋如下：

- 1.受到組織成員認知、情感影響的外顯行為表現。
- 2.一種超越組織工作規範的角色外行為。
- 3.對組織與社會有利的美德行為。

三、組織公民行為之構面

有關組織公民行為的描述角度，目前為止，國內外學者已經發展

出各種不同的分類，其中，李新民（2003）將組織公民行為的評量構面區分方式分為：一般組織公民行為評量構面及特殊領域組織公民行為評量構面。一般組織公民行為評量構面是從一般性組織公民行為評量工具因素分析所得構面數量來加以區分；教育領域組織公民行為評量構面則是根據組織公民行為此一構念在教育領域應用所探討對象之不同來加以分類。

林鈺琴（2005）則從兩個向度來加以分類：行為特質論（trait-perspective of behaviors）及行為對象論（beneficiary-perspective of behaviors）。以行為特質論而言，研究者是以每一個行為構面的特質做為分類的標準，因此描述的重點在於行為本身的意義；就行為對象論而言，研究者是以行為展現對象為主，因此分類架構乃是就組織公民行為施予對象加以區分。

本研究兼採李新民（2003）及林鈺琴（2005）之分類方式，首先區分為一般組織公民行為構面及特殊領域組織公民行為構面，在一般組織公民行為構面下再區分為行為特質論的觀點及行為對象論的觀點；特殊領域組織公民行為構面則以教師組織公民行為構面為探討焦點。

（一）一般組織公民行為構面--行為特質論的觀點

1. Bateman 與 Organ（1983）的研究

Bateman 與 Organ (1983) 認定組織公民行為是單構面的構面 (unidimensional construct)，將(1)對部門提出建設性的意見與改善計畫；(2)幫助訓練新進的員工；(3)遵守公司的規章；(4)善用與維護組織資源；(5)容忍不愉快的工作環境；(6)容忍公司與同事間的抱怨；(7)減少衝突等行為統稱為組織公民行為。並以「單一構念—單一影響途徑」(one construct—one path) 的方式探討各種可能的影響因素與組織公民行為間的直接影響關係。

2. Smith 等人 (1983) 的研究

Smith 等人 (1983) 訪談組織基層管理人員，將獲得的行為事例進行因素分析後，區辨出助人 (altruism) 與順從 (compliance) 兩種因素。

(1) 助人：在工作上協助同事、主管或工作團體。

(2) 順從：遵守工作規範且不做不利於組織的行為。

相較於 Bateman 與 Organ (1983)，Smith 等人 (1983) 認為組織公民行為係一種多構面的構念，經由實證分析，Smith 等人發現不同的組織公民行為構面存在著不同的影響因素。自此，將組織公民行為視為一種多構面的現象已經成為共識 (林鈺琴，1996)。

3. Organ (1988) 的研究

Organ (1988) 以 Smith 等人 (1983) 的研究為基礎，指出組織

公民行為包含下列因素（將「順從」改為「恪守本分」）：

- (1)助人 (altruism)。
- (2)認真盡責 (conscientiousness)：指組織成員所呈現的角色行為超越組織所要求的最低限度水準。
- (3)禮節 (curtesy)：避免造成他人困擾的建設性行為。
- (4)運動精神 (sportsmanship)：能夠忍受暫時的不便，不會抱怨。
- (5)公民美德 (civic virtue)：真誠、負責地投入組織活動，並關心組織的發展

Organ (1988) 指出能表現出組織公民行為的員工，就像軍隊中的「優良戰士」(good soldier) 般，捍衛組織的利益。

4.Graham (1991) 與 van Dyne、Graham 及 Dienesch (1994) 的研究

Graham (1991) 與 van Dyne 等人 (1994) 透過哲學討論與現代政治理論的檢討，界定出「積極公民特徵」(active citizenship syndrome) 的信念與行為，包括三類重要的行為：

- (1)組織服從 (organizational obedience)：成員接受組織合理的規則、限制、工作標準及人事政策。
- (2)組織忠誠 (organizational loyalty)：成員與組織共同面對

威脅、維護組織聲譽以及為了公司整體利益而與其他人合作。

(3)組織參與 (organizational participation)：成員全心投入組織的各項活動。

5.Farh、Earley 與 Lin (1997) 的研究

Farh 等人 (1997) 的研究指出，臺灣的組織公民行為由三種客位向度 (與西方組織公民行為相似，屬不具文化差異之構面，即認同公司、利同儕行為與認真盡責) 與兩種主位向度 (華人社會所獨有，具有文化差異之構面，即人際和諧與保護公司資源) 所組成。

(1)認同公司 (identification with company)：在定義上與「公民美德」相似，但在問項上也強調對外人散播公司正面消息之意願、捍衛公司名譽並提議改進。

(2)利同儕行為 (altruism toward colleagues)：與「助人」類似。

(3)認真盡責 (conscientiousness)。

(4)人際和諧 (interpersonal harmony)：員工可自由裁決以避免產生因個人追求權力而傷及組織及組織中他人之行為。

(5)保護公司資源 (protecting company resources)：員工可自由裁決以避免濫用公司政策並將資源取為己用等負面行為的產生。

6. Podsakoff、Mackenzie、Paine 與 Bachrach (2000) 的研究

- (1) 助人行為 (helping behavior)：自願協助他人的行為。
- (2) 運動精神 (sportmanship)：願意忍受一些不便，不抱怨工作上的一些不平。
- (3) 支持組織 (organizational loyalty)：向外界推銷組織、保護組織不受威脅，以及與組織共體時艱。
- (4) 組織順從 (organizational compliance)：遵從組織的規範與程序。
- (5) 自動自發 (individual initiative)：具有創造力、表現創新的行為，對工作擁有熱忱，並做持續的付出、自願承擔額外的責任，以及鼓勵他人也如此做。
- (6) 公民美德 (civic virtue)：即使付出極大的代價也願意參與組織會議、注意組織的威脅與機會並尋求組織的最大利益。
- (7) 自我成長 (self development)：主動提升自己的知識、技術及能力，以提高個人的工作表現與組織效能。

此外 Niehoff 與 Moorman (1993) 的研究將組織公民行為分為：

- (1) 利他主義；(2) 禮貌周到；(3) 運動家精神；(4) 職業道德；(5) 自主意識等五個構面。

(二) 一般組織公民行為構面--行為對象論的觀點

1. Willians 與 Anderson (1991) 的研究

(1) 朝向組織的組織公民行為 (OCB-O)：直接對組織有利的組織公民行為。例如：對組織聲譽的維護、組織資源的保護。

(2) 朝向個人的組織公民行為 (OCB-I)：直接對某特定個人有利、間接對組織有利的組織公民行為。例如：對直屬主管的配合與對同事的協助。

(3) 角色內行為

組織公民行為可視為一種社會交換的標的物，存在著「交換對象」之分，因此 Willians 與 Anderson (1991) 的分類方式在社會交換理論或是組織關係理論觀點中特別有用 (Lee & Allen, 2002)。

2. Coleman 與 Borman (2000) 的研究

(1) 對工作之投入與奉獻 (job-task citizenship performance)：組織成員對工作本身的熱忱予額外投入。

(2) 利組織之組織公民行為 (OCBO)：對組織有益的組織公民行為。

(3) 利他人之組織公民行為 (OCBI)：對特定個體有直接的幫助，而能間接對組織有貢獻的組織公民行為。

3.Lin（1996）的研究

- (1)堅守本分。
- (2)組織奉獻。
- (3)利他助人。

從過去的研究可以發現，組織公民行為的內容會因對象而有所不同。

(三)教育領域組織公民行為構面—教師組織公民行為構面

1.謝佩鴛（1999）的研究

- (1)主位公民行為。
- (2)客位公民行為。

2. Somech 與 Bogler（2002）的研究

- (1)對學生的組織公民行為。
- (2)對同事的組織公民行為。
- (3)對學校的組織公民行為。

其中謝佩鴛（1999）的構面分類基本上仍是沿用一般性組織公民行為評量工具，以教師為施測對象再經因素分析所得，並非專門針對教師實際工作發展建構組織公民行為評量構面（李新民，2003）。

表 2-5 組織公民行為之構面

		提出者	構面內容
一般 組織 公民 行為 構面	行為 特質 論的 觀點	Bateman & Organ(1983)	組織公民行為
		Smith、Organ & Near(1983)	助人、順從
		Organ(1988)	助人、認真盡責、 禮節、運動精神
		Graham(1991)與 van Dyne、Graham & Dienesh(1994)	組織服從、組織忠誠、組織參與
		Farh、Earley & Lin(1997)	認同公司、利同儕行為、認真盡責、 人際和諧、保護公司資源
		Podsakoff、Mackenzie、Paine & Bachrach(2000)	助人行為、運動精神、支持組織、組織 順從、自動自發、公民美德、自我 成長
	行為 對象 論的 觀點	Williams & Anderson(1991)	朝向組織的組織公民行為、朝向個人的 組織公民行為、角色內行為
		Coleman & Borman(2000)	對工作之投入與奉獻、對組織之組織 公民行為、利他人之組織公民行為
		Lin(1996)	堅守本分、組織奉獻、利他助人
	教育領域組織 公民行為構面	謝佩鶯(1999)	主位公民行為、客位公民行為
Somech & Bogler(2002)		對學生的組織公民行為、對同事的組織 公民行為、對學校的組織公民行為	

資料來源：研究者蒐集與整理相關資料編製而成

四、組織公民行為概念的爭議與挑戰

(一)組織公民行為的範圍

傳統組織公民行為研究將組織公民行為的範圍侷限於角色外的行為，為此，許道然（2001）提出三項質疑：

- 1.組織公民行為包含角色內行為。例如 Organ (1988) 指出的「認真盡責」構面。
- 2.內角色行為和外角色行為很難明確地界定和區分。
- 3.主管和部屬對工作角色範圍的知覺也不盡相同。例如 Lam、Hui 與 Law (1999) 的研究即指出，很多主管傾向於將組織公民行為視為內角色行為的一部份。

此外，Williams 與 Anderson (1991)、林鈺琴 (1996) 及廖國鋒、范森與許世卿 (2001) 採取較寬的認定方式，將內角色行為納入組織公民行為的範圍裡。

Graham (1991) 則認為區分內、外角色行為是無益的，因此以「公民道德行為」(civic citizenship) 來涵攝所有與組織相關的正面個人行為。

(二)組織公民行為與組織酬賞的關係

傳統的看法都認為組織公民行為和正式酬賞制度無關，然而 MacKenzie、Podsakoff 與 Fetter (1991, 1993)、Werner (1994) 及 Allen 與 Rush (1998) 的研究指出表現較多組織公民行為的組織成員較易獲得較好的成績考核。

許道然 (2001) 即指出，組織公民行為並非是精神上的美譽而已，在組織管理實務上，組織成員展現公民行為確實能為其帶來實質的組

織酬賞。

(三)組織成員展現公民行為的動機

林鈺琴（2007）指出傳統組織公民行為研究中的疏漏--過去二十餘年的組織公民行為研究大多假設組織公民行為是一種利他導向的工作行為。他針對此一疏漏進行實徵研究，發現在利他動機外，利己動機的確是解釋組織公民行為的重要因素。換言之，當員工表現出組織公民行為時，不一定是針對他人或組織利益的角度，也可能是為了自身的考量。

在「組織公民行為具有工具性」的前提下，Eastman（1994）及 Bolino（1999）分別指出組織公民行為和逢迎(ingratiation)及印象整飾(impression management)是很類似的概念。

貳、組織公民行為的理論基礎

一、社會交換理論 (social exchange theory)

Organ（1988, 1990）從員工的認知面著手，闡述 Blau（1964）所提出的社會交換理論，指出：基於人類會有「回報」(reciprocate)心理，當組織中的成員認為該組織或組織中的其他成員有利或有益於他，員工會以正面行為加以回報。此正面行為即為組織公民行為。

二、心理契約 (psychology contract)

心理契約乃個別員工與其服務組織彼此間所抱持的相互性期望

(Brooks, 1999)，當員工認為組織履行心理契約上的義務時，會對組織抱持正面的情感和認同，並反應在組織公民行為的展現上（許道然，2001）

三、協同關係觀點 (covenantal relationship)

協同關係是一種互動的各方基於開放承諾、相互信任和共享價值觀等特徵所建立的一種交換關係，Van Dyne 等人（1994）認為協同關係是關係契約的極端類型，並將協同關係概念引用到組織中，以其作為組織公民行為的理論基礎（許道然，2001）。

四、情緒論

依據社會心理學家的研究，當員工在工作場合或組織中，處於正面情緒狀態時（如工作滿足），較易展現組織公民行為，此理論可自 Bateman 與 Organ（1983）及盧益祥（2008）的研究結果「工作滿意與組織公民行為具有正向關係」中驗證。

參、組織公民行為之相關研究

本部分蒐集國內外組織公民行為相關研究如下：

表 2-6 組織公民行為之相關研究

研究者	年代	研究主題	研究發現
林淑姬	1991	薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究	1. 薪酬公平及程序公正均與員工的組織公民行為呈正相關，薪酬公平與組織公民行為中的協調同事及公私分明關係較為明顯，程序公正與組織公民行為中的認同組織及不生事

			<p>爭利關係較為明顯。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 男性員工薪酬公平、程序公正認知與組織公民行為之關係較女性員工明顯。 3. 個人現代性較高的員工，薪酬公平認知與組織公民行為之關係較為明顯。 4. 工作獨立程度較高的員工，薪酬公平認知與組織公民行為之關係較為明顯。
Moorman	1991	組織公平與組織公民行為的關係：對公平的覺知會影響員工的公民行為嗎？	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織公平較工作滿足能預測組織公民行為，與工作滿足相較，組織公平與組織公民行為顯示了較強的關係。 2. 互動公平能預測組織公民行為除了公民道德外的四個構面。
Konovsky, & Pugh	1994	公民行為和社會交換	程序公平會直接影響主管信任的建立，而主管信任的建立可影響組織公民行為的產生。
Farth, Early, & Lin	1997	組織公平與組織公民行為的文化分析：以臺灣為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 程序公平與分配公平與組織公民行為都有正相關。 2. 人口統計變項對組織公民行為的影響很小。 3. 組織公平對組織公民行為的利他、盡職行為及保護公司資源有顯著的相關。
Moorman, Blakely, & Niehoff	1998	組織支持是否成為程序公平與組織公民行為的中介因素	程序公平與組織公民行為的連結關係大於分配公平與組織公民行為的相關。
Williams, Pitre, & Zainuba	2002	公平和組織公民行為的概念：公平的報酬和公平的對待	雖然組織公民行為與分配公平、程序公平及互動公平的相關都達顯著性，但只有互動公平在預測組織公民行為上達到顯著性。
白大昌	2005	組織承諾、華人組織公民行為與服務品質關係之研究 -- 以台灣	<ol style="list-style-type: none"> 1. 情感承諾與組織公民行為各構面有顯著相關。 2. 規範承諾會干擾情感承諾與組織公民行為 - 保護公司資源 - 間關係

		一家保險公司外勤人員為研究對象	<p>之強度。</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 組織公民行為對情感承諾與服務品質之關係有部分中介效果。 4. 組織公民行為各構面與顧客對服務品質之知覺有正向顯著之相關。
顏綾婕	2006	航空公司空服員對內部服務品質認知、心理契約與組織公民行為關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 空服員對內部服務品質認知與組織公民行為有正向關係。 2. 心理契約對組織公民行為亦有正向的影響效果。 3. 空服員對於內部服務品質認知，透過心理契約之中介效果，則愈會有組織公民行為之展現。
張蘭芳、莊淑惠、廖厚翔、張庭彰	2007	工作特性與組織承諾對組織公民行為之影響	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整體工作特性與整體組織公民行為有顯著的影響。 2. 整體組織承諾與整體組織公民行為有顯著的影響。
陳增朋	2007	大學校院體育行政組織公民行為影響因素模式之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大學校院體育行政組織公民行為影響因素之現況分析於公平感受上以程序公平、互動公平較為強烈；組織支持面向主要以工作面臨困境時得到的支持；組織信任感受主要以同事信任，而組織公民行為感受主要以對工作投入與奉獻較為強烈。 2. 部分不同背景變項之大學校院體育行政組織成員對組織公民行為之影響因素認知達顯著差異。 3. 大學校院體育行政組織中組織公平及組織支持對於組織公民行為的影響是存在的，影響模式可明確詮釋變項間關係與中介效果。以組織公平對組織公民行為的影響最大，表示組織公平為組織運作中不能忽視的因素，而組織信任確實在模式中扮演中介角色。
劉慶洲、黃建榮	2007	臺灣旅館業心理契約違反、組織信任與組織公民	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員工對組織的心理契約違反會影響其對組織的組織公民行為。 2. 員工對組織的信任會正向影響員工

		行為之關係	對組織的組織公民行為。 3. 員工的組織信任在心理契約違反與組織公民行為之間存在部分中介效果。
盧益祥	2008	環境配適、工作滿意、組織承諾與組織公民行為關係之研究	1. 工作滿意程度對組織承諾及組織公民行為具有正向影響的關係。 2. 組織承諾對組織公民行為具有正向影響的關係。 3. 環境配適需藉由工作滿意及組織承諾的中介效果，對組織公民行為產生正向的影響。
顧為元	2008	轉型領導對組織公民行為影響之研究-以組織承諾為中介變項	1. 轉型領導對組織公民行為具正向影響效果。 2. 轉型領導會經由情感性承諾和持續性承諾的中介效果間接影響組織公民行為。

資料來源：研究者蒐集與整理相關資料編製而成

前述研究結果對本研究啟發可歸納如下：

- 一、不同性別部屬對組織公民行為知覺程度不同。其中男性部屬對組織公民行為知覺程度較高。
- 三、組織公民行為與轉型領導、組織承諾、組織公平及工作滿意間具有正相關。

第四節 家長式領導、學校組織健康與組織公民行為之相關研究

目前尚無家長式領導、學校組織健康與組織公民行為之相關研究，以下臚列現有家長式領導與組織公民行為之相關研究、學校組織健康與組織公民行為之相關研究，並闡述家長式領導與學校組織健康間之關聯性。

壹、家長式領導與組織公民行為之相關研究

本部分蒐集國內家長式領導與組織公民行為之相關研究如下：

表 2-7 家長式領導與組織公民行為之相關研究

研究者	年代	研究主題	研究發現
鄭伯壘、謝佩鴛及周麗芳	2002	教師對校長之情感忠誠、義務忠誠及人際信任對校長領導與教師組織公民行為之中介效果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長仁慈領導與德行領導對教師組織公民行為皆具有正向影響效果；威權領導之負向影響效果不顯著。 2. 教師對校長之義務忠誠與人際信任，對校長仁慈領導、德行領導與教師組織公民行為，具有完全中介效果。
許金田、胡秀華、凌孝恭、鄭伯壘及周麗芳	2004	家長式領導與組織公民行為的關係：上下關係品質之中介效果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家長式領導中的仁慈及德行領導對部屬的組織公民行為有正向的影響效果；而威權領導則有負向的影響效果。 2. 德行及威權領導與組織公民行為的關係，會受到上下關係品質的中介。
陳善治	2004	華人組織主管領導風格與部屬組	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主管之仁慈、德行領導風格對於部屬所展現之組織公民行為具顯

		織公民行為之關連性研究	<p>著之正向影響效果。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 主管之威權領導風格對於部屬所展現之組織公民行為具顯著之負向影響效果。 3. 主管之仁慈領導風格會透過情感信任之中介效果影響到部屬所展現組織公民行為的程度。
周怡君	2005	國小校長家長式領導與教師組織公民行為關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民小學校長展現中度以上家長式領導行為，尤以「德行領導」為最。 2. 國民小學校長仁慈領導、德行領導與教師組織公民行為各層面和整體皆呈顯著正相關，而威權領導則與尊重體制、敬業守法層面呈顯著負相關。 3. 校長家長式領導之德行領導與仁慈領導對整體教師組織公民行為皆具有預測力，其中以德行領導之預測力最佳。 4. 兼行政工作之男性教師所知覺校長仁慈領導與德行領導行為顯著較高，而學校規模 13~24 班之教師對校長威權領導行為的知覺則較高。
周麗芳、鄭伯堦、任金剛	2006	部屬依賴與領導者才能，對家長式領導與部屬效能(督導滿意、主管忠誠、組織承諾、角色內績效及角色外績效)關係之效果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部屬依賴對威權領導與角色外績效具正向調節作用。 2. 在臺灣企業中，領導者才能對德行領導與所有部屬效能皆具有負向調節效果；在大陸企業，則僅對督導滿意具負向調節效果。
莫素雲	2006	校長家長式領導、教師信任對教師組織公民行為影響之研究-以桃竹苗四縣市高級中學為例	家長式領導、教師信任與教師組織公民行為具有關聯性存在。

林恭勝	2006	家長式領導對部屬工作行為與績效之影響：組織公正、忠誠與關係品質之中介分析	<p>1.仁慈領導對組織公正、忠誠、上下關係品質、組織公民行為、情緒展現行為均有顯著正向直接影響效果；德行領導則分別對組織公正、忠誠、上下關係品質、情緒展現行為為具有顯著正相關；而威權領導僅與上下關係品質、情緒展現行為具正向影響效果。</p> <p>2.組織公正之分配公正對仁慈領導與部屬組織公民行為之協助同事具部分中介效果；忠誠之認同主管對仁慈領導與部屬組織公民行為之協助同事具完全中介效果；忠誠之主管依附對仁慈領導與部屬組織公民行為之輔佐領導具完全中介效果。</p>
洪啟鈞	2007	家長式領導、上行溝通與組織公民行為關係之研究	家長式領導對於組織公民行為具有顯著影響效果。
賴鳳儀、林恭勝、林鈺琴	2008	家長式領導與組織公民行為：組織公正之中介效果	組織公正在家長式領導與組織公民行為的關係中扮演著中介角色。
曾天成	2008	家長式領導、領導者部屬交換關係品質、組織承諾與組織公民行為之間關係之研究-以亞洲華人地區非營利組織為例	<p>1. 領導者採家長式領導方式對部屬組織公民行為有顯著的影響。</p> <p>2. 家長式領導會透過領導者部屬交換關係品質，進而影響組織公民行為。</p>

資料來源：研究者蒐集與整理相關資料編製而成

前述研究結果對本研究啟發可歸納如下：

- 一、 仁慈領導與組織公民行為間具有正相關。
- 二、 大部分研究指出，德行領導與組織公民行為間具有正相關。
- 三、 大部分研究指出，威權領導與組織公民行為間具有負相關或部

分負相關。

貳、學校組織健康與組織公民行為之相關研究

本部分蒐集國內學校組織健康與組織公民行為之相關研究如下：

表 2-8 學校組織健康與組織公民行為之相關研究

研究者	年代	研究主題	研究發現
鄭晶文	2007	國中學校組織健康與教師組織公民行為關係之探究	<ol style="list-style-type: none">1. 國中教師知覺學校組織健康以「校長的影響力」為最高，而「機構的主體性」較低。2. 國中教師表現組織公民行為以「敬業守法」為最高，而「自我要求」較低。3. 就整體學校組織健康而言，男教師、擔任行政工作教師及偏遠地區學校教師知覺的程度較高。4. 就整體組織公民行為而言，擔任行政工作教師表現的程度較高。5. 國中教師知覺「學校組織健康」大多數層面與「組織公民行為」間具有相關。6. 國中教師知覺「學校組織健康」能有效預測教師「組織公民行為」的表現。

資料來源：研究者蒐集與整理相關資料編製而成

由前述研究結果可知教師知覺學校組織健康能有效預測組織公民行為的表現。

參、家長式領導與學校組織健康之關聯性

一、家長式領導層面與學校組織健康層面之相關研究

林龍和（2004）研究指出，校長展現德行領導及仁慈領導時，教

師服務士氣隨之提升；展現威權領導時，教師服務士氣隨之下降；盧俊誠（2006）研究亦指出，家長式領導中的仁慈與德行領導對工作士氣有正向的影響效果；而威權領導則為負向的影響效果。

林恭勝（2006）研究指出，家長式領導中的仁慈領導與德行領導對組織公正有顯著正向直接影響效果；蔡瑋懿（2007）研究亦指出，家長式領導中的仁慈領導、德行領導對公平知覺有顯著正向預測效果，威權領導則對公平知覺有顯著負向預測效果。前述公正、公平概念屬學校組織健康中之「關懷」層面。

二、家長式領導與學校組織健康之關聯性——組織承諾的間接效果

Cheng、Huang 與 Chou（2002）研究指出，團隊領導者的仁慈領導愈高，則團隊成員的效能愈高（督導滿意度、團隊承諾、成員績效及留職意願），反之，團隊領導者的威權領導愈高，則團隊成員的效能愈低；陳仙龍（2006）研究指出，家長式領導、信任、組織承諾與領導效能等四變項存在顯著影響關係且組織承諾的中介效果存在於家長式領導與領導效能之間；林柏年（2007）研究指出，家長式領導與組織承諾具有顯著的相關性，其中仁慈領導與德行領導與組織承諾具有顯著的正相關，威權領導則與組織承諾具有顯著的負相關。

秦夢群與吳勁甫（2006）研究指出，校長轉型領導及學校組織健

康的分層面對教師組織承諾有正向的預測力；王孟如（2007）研究指出，高級中學學校組織健康與教師組織承諾有顯著正相關，且高級中學學校組織健康對教師組織承諾有預測力。

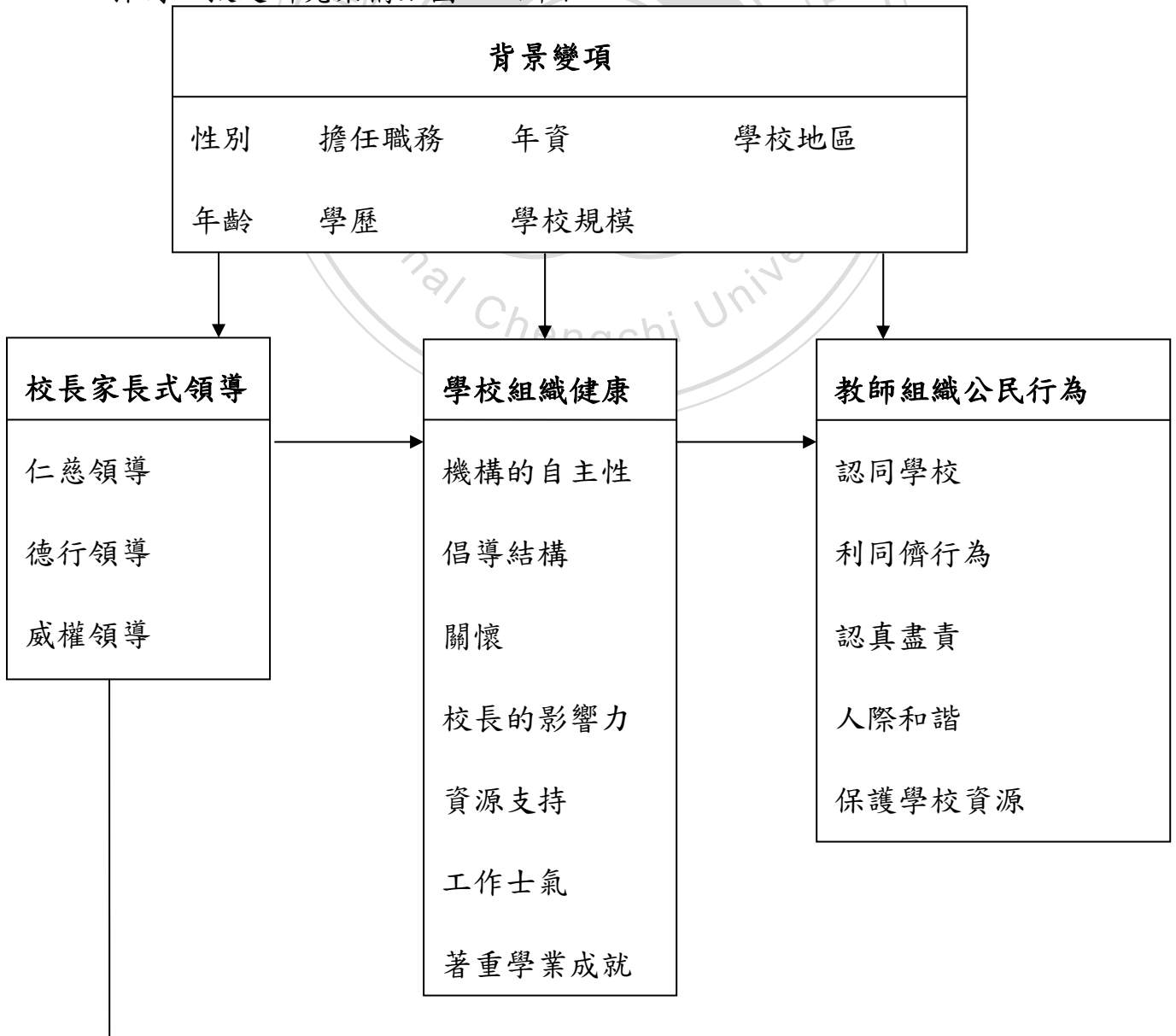


第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為之關係。本章依序闡明研究架構、研究對象、研究工具、實施程序及資料處理。

第一節 研究架構

本研究主要目的在探討國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為間之關係。依據研究動機與目的，綜合文獻探討，擬定研究架構如圖 3-1 所示。



第二節 研究方法

一、文獻分析

本研究探討相關文獻，蒐集家長式領導、學校組織健康及組織公民行為之相關理論與研究，探討家長式領導、學校組織健康及組織公民行為之概念、內涵與相關研究等。

二、問卷調查法

本研究依據文獻探討作為編制研究工具之基礎，以自編之調查問卷，調查目前國民中學教師對當前國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康及教師組織公民行為之現況與關係之看法，期望藉調查所得資料與結果，作為研究結論與建議之依據。

第三節 研究對象

本研究以公立國民中學教師為研究對象，依據教育部（2009）所彙整之資料，各縣市所管轄之公立國民中學計有 722 所（不包括完全中學國中部），其中北部區域（包括臺北市、基隆市、新竹市、臺北縣、桃園縣、新竹縣及宜蘭縣）學校 256 所。中部區域（包括臺中市、苗栗縣、臺中縣、彰化縣、南投縣及雲林縣）學校 197 所。南部區域（包括高雄市、嘉義市、臺南市、嘉義縣、臺南縣、高雄縣及屏東縣）學校 201 所。東部區域（包括花蓮縣及臺東縣）學校 44 所。離島區域（包括金門縣、連江縣及澎湖縣）學校 24 所。據此，本研究之母群體係指五大區域，共 722 校之公立國民中學學校教師。

正式施測之研究樣本先以區域分層抽取 10% 的學校數作為樣本，北部區域抽取 26 所學校，中部區域抽取 20 所學校，南部區域抽取 19 所學校，東部區域抽取 4 所學校，離島區域抽取 2 所學校，合計學校樣本數為 71 校，再從每校分別抽取教師 13 人，總樣本數為 923 人。

本研究回收樣本數為 702 人，回收率達 76%，抽樣情形如表 3-1。

表 3-1 抽樣情形

區域	縣市	抽樣校數	抽樣份數	有效份數
北部區域	臺北市	6	78	59
	臺北縣	7	91	69
	基隆市	1	13	12
	桃園縣	6	78	59
	新竹市	1	13	10
	新竹縣	3	39	30
	宜蘭縣	2	26	20
合計		26	338	259
中部區域	臺中市	2	26	20
	臺中縣	5	65	49
	苗栗縣	3	39	30
	彰化縣	4	42	32
	南投縣	3	39	39
	雲林縣	3	39	30
合計		20	250	200
南部區域	高雄市	3	39	33
	高雄縣	3	39	32
	臺南市	2	26	22
	臺南縣	4	42	34
	嘉義市	1	13	12
	嘉義縣	2	26	22
	屏東縣	4	42	34
合計		19	224	189
東部區域	花蓮縣	2	26	16
	臺東縣	2	26	17
合計		4	52	33
離島區域	金門縣	1	13	11
	澎湖縣	1	13	10
	連江縣	0	0	0
合計		2	26	21
總計		71	923	702

第四節 研究工具

本研究將研究工具命名為「國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為關係之研究衡量量表」，其中分為四個部分：「基本資料」、「國民中學家長式領導層面量表」、「國民中學學校組織健康量表」及「國民中學教師組織公民行為量表」。

本研究「基本資料」包括性別、年齡、擔任職務、學歷、年資、學校規模及學校地區。

本研究「國民中學家長式領導層面量表」係參考鄭伯壘與周麗芳等人（2006）、鄭伯壘與謝佩駕等人（2002）及蔡韻瓊（2007）而發展的家長式領導問卷，「國民中學家長式領導層面量表」將家長式領導分為「仁慈領導」、「德行領導」及「威權領導」三個層面；依據正式施測結果，「國民中學家長式領導層面量表」中威權領導、仁慈領導及德行領導分量表 Cronbach's Alpha 值分別為 0.93、0.89 及 0.94。

本研究「國民中學學校組織健康量表」，係參考秦夢群等人（2007）而發展的學校組織健康問卷，「國民中學學校組織健康量表」將學校組織健康分為「機構的自主性」、「倡導結構」、「關懷」、「校長的影響力」、「資源支持」、「工作士氣」及「著重學業成就」七個層面；依據正式施測結果，「國民中學學校組織健康量表」Cronbach's Alpha 值為

0.94。

本研究「國民中學教師組織公民行為量表」，係參考 Farh 等人（1997）與白大昌（2005）而發展的組織公民行為問卷，「國民中學教師組織公民行為量表」將組織公民行為分為「認同學校」、「利同儕行為」、「認真盡責」、「人際和諧」及「保護學校資源」5 個層面；依據正式施測結果，「國民中學教師組織公民行為量表」Cronbach's Alpha 值為 0.92。



第五節 資料處理

依據研究目的、待答問題與文獻探討結果，本研究於正式問卷回收後，以 SPSS for Windows 18.0 中文版與 Amos18.0 軟體進行統計分析，說明如下：

一、描述統計分析

針對待答問題一，描述統計分析正式問卷填答情形與結果，以瞭解校長家長式領導各層面、學校組織健康與教師組織公民行為現況。

二、皮爾森積差相關

針對待答問題三，以皮爾森積差相關分析校長家長式領導各層面、學校組織健康與教師組織公民行為三者間之關係。

三、集群分析

針對待答問題四，以兩階段集群分析對校長家長式領導取向進行分群。

四、變異數分析

針對待答問題一，以相依樣本單變量變異數分析方法分析教師在校長家長式領導各層面、學校組織健康及教師組織公民行為之分層面看法之差異，若 F 值達顯著水準，則再以 LSD 進行事後比較，以

瞭解差異所在。

針對待答問題二，以單變量變異數分析方法分析不同背景變項之教師在校長家長式領導各層面、學校組織健康及教師組織公民行為等看法之差異，若 F 值達顯著水準，則再以薛費法進行事後比較，以瞭解差異所在。

針對待答問題四，以單變量變異數分析方法分析不同校長家長式領導取向集群，在學校組織健康及教師組織公民行為上之差異，若 F 值達顯著水準，則再以 LSD 進行事後比較，以瞭解差異所在。

五、多元迴歸

針對待答問題五，以多元迴歸分析校長家長式領導各層面對學校組織健康及家長式領導各層面與學校組織健康對教師組織公民行為的預測情形。

六、結構方程模式

針對待答問題六，以結構方程模式探討校長家長式領導各層面、學校組織健康與教師組織公民行為三者間之因果關係。

第四章 研究結果與分析

本章旨在根據問卷調查所得之資料進行統計分析，以瞭解國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為關係。

第一節 國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為現況

本節旨在探討國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為現況，本研究採用平均數進行分析。

一、國民中學校長威權領導整體及各分層面現況

本研究教師所知覺之校長威權領導整體及分層面平均數及標準差如表4-1所示。由表4-1可知國民中學教師對校長威權領導整體層面知覺平均數為2.17，各分層面平均數則介於2.05到2.35之間。依5個分層面平均得分之高低排列，各層面依序為隱匿、專權、嚴峻、教誨、威服。以四點量表而言，整體層面及分層面的平均數皆屬中等以下之得分。是故，國民中學教師所知覺到的校長威權領導程度較低。

另依相依樣本單因子變異數分析結果得知，教師對5個校長威權領導分層面之知覺有顯著差異，經事後比較(採LSD法)的結果為：嚴峻大於教誨及威服；專權大於教誨及威服；教誨大於威服；隱匿大於嚴峻、專權、教誨及威服。就此而言隱匿在所有分層面之表現較佳，

威服在所有分層面之表現較差。

Frah與Cheng (2000) 指出，在華人社會的服從權威傳統逐漸式微，以及大多數的管理者並非組織擁有者之際，威權領導已難以再以其原貌為華人員工所接受；蔡瑋懿 (2007) 指出，金融業的員工對於威權領導的感受程度高於公務機關的員工。

現今國民中學校長需透過校長遴選產生，校長不再具有過去「官派」的權威，且亦非學校擁有者，倘校長展現威權領導，不但無法引發教師順從及服從行為，反而可能對學校產生負面影響，此即本研究中校長威權領導現況不佳的原因。

表 4-1 國民中學校長威權領導及各分層面現況

	題數	平均數	標準差	F值	事後比較(LSD)
威權領導	13	2.17	.52	11909.86*	
1.嚴峻	3	2.17	.60		1>3,5
2.專權	2	2.20	.65		2>3,5
3.教誨	3	2.10	.55		3>5
4.隱匿	2	2.35	.66		4>1,2,3,5
5.威服	3	2.05	.65		

二、國民中學校長仁慈領導整體及各分層面現況

本研究教師所知覺之校長仁慈領導整體及分層面平均數及標準差如表4-2所示。由表4-2可知國民中學教師對校長仁慈領導整體層面知覺平均數為2.63，各分層面平均數則介於2.47到2.80之間。依2個分層面平均得分之高低排列，各層面依序為體諒寬容、個別照顧。以四

點量表而言，整體層面平均數屬中等以上得分，個別照顧的平均數屬中等以下之得分。是故，國民中學教師所知覺中等程度校長仁慈領導行為。

另依相依樣本單因子變異數分析結果得知，教師對2個校長仁慈領導分層面之知覺有顯著差異，經事後比較(採LSD法)的結果為：體諒寬容大於個別照顧。就此而言體諒寬容在所有分層面之表現較佳，個別照顧在所有分層面之表現較差。

「個別照顧」是校長對教師表現個別與全面性的關懷，當校長個別且全面性的照顧部分教師時，可能與現代化的社會價值如公平、均等及尊重隱私等發生衝突，此即本研究個別照顧分層面現況不佳的原因。

表4-2 國民中學校長仁慈領導及各分層面現況

	題數	平均數	標準差	F值	事後比較(LSD)
仁慈領導	11	2.63	.46	22411.50*	
1.個別照顧	6	2.47	.50		
2.體諒寬容	5	2.80	.49		2>1

三、國民中學校長德行領導整體及各分層面現況

本研究教師所知覺之校長德行領導整體及分層面平均數及標準差如表4-3所示。由表4-3可知國民中學教師對校長德行領導整體層面知覺平均數為2.92，各分層面平均數則介於2.88到2.98之間。依3個分

層面平均得分之高低排列，各層面依序不佔便宜、正直盡責、無私典範。以四點量表而言，整體層面平均數及分層面的平均數均屬中等以上之得分。是故，國民中學教師知覺較多校長德行領導行為。

另依相依樣本單因子變異數分析結果得知，教師對3個校長德行領導分層面之知覺有顯著差異，經事後比較(採LSD法)的結果為：正直盡責大於無私典範；不佔便宜大於無私典範及正直盡責。就此而言不佔便宜在所有分層面之表現較佳，無私典範在所有分層面之表現較差。

表4-3 國民中學校長德行領導及各分層面現況

	題數	平均數	標準差	F值	事後比較(LSD)
德行領導	9	2.92	.55	19260.48*	
1.無私典範	4	2.87	.61		
2.正直盡責	3	2.90	.59		2>1
3.不佔便宜	2	2.98	.57		3>1,2

蔡韻瓊(2007)指出，臺南縣國民中學教師在知覺校長展現的家長式領導中以仁慈領導最為明顯，惟本研究結果指出國民中學教師知覺校長展現的家長式領導以德行領導最明顯(威權領導不佳、仁慈領導普通、德行領導尚佳)，究其原因，本研究係以全國公立國民中學為樣本，研究結果可推論至全國，蔡韻瓊(2007)係以臺南縣公立國民中學為樣本，研究結果僅能推論至臺南縣，爰臺南縣校長展現較多的仁慈領導，我國校長則展現較多的德行領導。

四、國民中學學校組織健康整體及各分層面現況

本研究教師所知覺之學校組織健康整體及分層面平均數及標準差如表4-4所示。由表4-4可知國民中學教師對學校組織健康整體層面知覺平均數為2.78，各分層面平均數則介於2.59到2.95之間。依7個分層面平均得分之高低排列，各層面依序為校長的影響力、倡導結構、工作士氣、關懷、資源支持、著重學業成就、機構的自主性。以四點量表而言，整體層面及分層面的平均數皆屬中等以上之得分。是故，國民中學教師所知覺到的組織健康現況尚佳。

另依相依樣本單因子變異數分析結果得知，教師對7個學校組織健康分層面之知覺有顯著差異，經事後比較(採LSD法)的結果為：倡導結構大於機構的自主性、關懷、資源支持、工作士氣及著重學業成就；關懷大於機構的自主性及資源支持；校長的影響力大於另外6個分層面；資源支持大於機構的自主性；工作士氣大於機構的自主性、資源支持及著重學業成就；著重學業成就大於機構的自主性。就此而言校長的影響力在所有分層面之表現較佳，機構的自主性在所有分層面之表現較差。

此研究結果與秦夢群等人(2007)研究相符，教師知覺倡導結構、校長的影響力及工作士氣得分顯著大於其他層面，機構的自主性的表現則最差。

表4-4 國民中學學校組織健康及各分層面現況

	題數	平均數	標準差	F值	事後比較(LSD)
學校組織健康	21	2.77	.44	26532.11*	
1.機構的自主性	3	2.58	.52		
2.倡導結構	3	2.84	.49		2>1,3,5,6,7
3.關懷	3	2.77	.58		3>1,5
4.校長的影響力	3	2.94	.50		4>1,2,3,5,6,7
5.資源支持	3	2.74	.61		5>1
6.工作士氣	3	2.79	.63		6>1,5,7
7.著重學業成就	3	2.73	.58		7>1

五、國民中學教師組織公民行為整體及各分層面現況

本研究教師所知覺之組織公民行為整體及分層面平均數及標準差如表4-5所示。由表4-5可知國民中學教師對組織公民行為整體層面知覺平均數為3.14，各分層面平均數則介於3.03到3.24之間。依5個分層面平均得分之高低排列，各層面依序為人際和諧、利同儕行為、保護學校資源、認同學校、認真盡責。以四點量表而言，整體層面及分層面的平均數皆屬上等之得分。是故，國民中學教師所知覺到的組織公民行為現況良好。

另依相依樣本單因子變異數分析結果得知，教師對5個組織公民行為分層面之知覺有顯著差異，經事後比較(採LSD法)的結果為：認同學校大於認真盡責；利同儕行為大於認同學校、認真盡責及保護學校資源；人際和諧大於認同學校、認真盡責及保護學校資源；保護學

校資源大於認真盡責。就此而言利同儕行為及人際和諧在所有分層面之表現較佳，認真盡責在所有分層面之表現較差。

Farh 等人 (1997) 的研究指出，臺灣的組織公民行為由三種客位向度（與西方組織公民行為相似，屬不具文化差異之構面，即認同公司、利同儕行為與認真盡責）與兩種主位向度（華人社會所獨有，具有文化差異之構面，即人際和諧與保護公司資源）所組成。

本研究「人際和諧」及「保護學校資源」此2主位向度平均得分均達良好程度，顯見該主位向度確為華人社會所特有之組織公民行為向度。

表4-5 國民中學教師組織公民行為及各分層面現況

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
教師組織公民行為	692	1.36	4.00	3.14	.35
認同學校	696	1.00	4.00	3.11	.46
利同儕行為	696	1.00	4.00	3.21	.42
認真盡責	692	1.40	4.00	3.03	.39
人際和諧	695	1.25	4.00	3.23	.43
保護學校資源	696	1.67	4.00	3.11	.47
有效的 N (完全排除)	692				

第二節 不同背景變項教師在國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為看法之差異情形

本節旨在探討不同背景變項教師在國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民看法之差異，本研究採變異數分析法進行分析。

一、不同背景變項教師在國民中學校長威權領導看法之差異

在「性別」、「年齡」、「擔任職務」、「學歷」、「年資」及「學校地區」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-6所示。由表4-6可知，教師性別、年齡、擔任職務、學歷、年資及服務學校地區在校長威權領導知覺的平均數上並未有顯著的差異($P < .05$)。

在「學校規模」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-6所示。由表4-6可知，學校規模在威權領導上有顯著差異($P < .05$)，且依表4-7事後比較(採薛費法)結果顯示，學校規模12班以下的教師，其對威權領導知覺的平均數顯著高於13~48班及49班以上的教師。

表4-6 不同背景變項教師在國民中學校長威權領導看法之差異

依變數:威權領導

來源	型 III 平方和	df	平均平方和	F	顯著性
性別	.25	1	.25	.94	.332
年齡	.62	3	.20	.76	.515
擔任職務	.76	3	.25	.93	.423
學歷	1.70	5	.34	1.24	.285
年資	.56	5	.11	.40	.843
學校規模	4.96	2	2.48	9.28	.000
學校地區	1.15	2	.57	2.11	.122

表4-7 不同學校規模教師在國民中學校長威權領導看法差異之多重

比較

威權領導

Scheffe 法

(I) 學校規模	(J) 學校規模	平均差異 (I-J)	標準誤差	顯著性	95% 信賴區間	
					下界	上界
12班以下	13~48班	.22*	.06	.001	.07	.37
	49班以上	.26*	.06	.000	.11	.42
13~48班	12班以下	-.22*	.06	.001	-.37	-.07
	49班以上	.04	.04	.631	-.06	.14
49班以上	12班以下	-.26*	.06	.000	-.42	-.11
	13~48班	-.04	.04	.631	-.14	.06

根據觀察值平均數。

誤差項為平均平方和 (錯誤) = .267。

*. 平均差異在 .05 水準是顯著的。

二、不同背景變項教師在國民中學校長仁慈領導看法之差異

在「年齡」、「學歷」、「年資」及「學校地區」方面，描述統計資

料及變異數分析之結果如表4-8所示。由表4-8可知，教師年齡、學歷、

年資及服務學校地區在校長仁領導知覺的平均數上並未有顯著的差異。

在「性別」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-8所示。由表4-8可知，性別在仁領導上有顯著差異，換言之，男性教師對仁慈領導知覺的平均數顯著高於女性教師，此與周怡君（2005）研究結果相符。

在「擔任職務」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-8所示。由表4-8可知，擔任職務在仁慈領導上有顯著差異，且依表4-9事後比較(採薛費法)結果顯示，主任或組長對仁慈領導知覺的平均數顯著高於導師，此與周怡君（2005）研究結果相符。

在「學校規模」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-8所示。由表4-8可知，學校規模在仁慈領導上有顯著差異，且依表4-10事後比較(採薛費法)結果顯示，學校規模12班以下的教師，其對仁慈領導知覺的平均數顯著低於13~48班及49班以上的教師。

表4-8 不同背景變項教師在國民中學校長仁慈領導看法之差異

依變數:仁慈領導

來源	型 III 平方和	df	平均平方和	F	顯著性
性別	2.24	1	2.24	10.60	.001
年齡	.56	3	.19	.88	.449
擔任職務	2.91	3	.97	4.60	.003
學歷	1.36	5	.27	1.27	.274
年資	1.07	5	.21	.99	.418

學校規模	1.70	2	.85	4.00	.019
學校地區	.23	2	.11	.54	.581

表4-9 不同職務教師在國民中學校長仁慈領導看法差異之多重比較

仁慈領導

Scheffe 法

(I) 擔任職務	(J) 擔任職務	平均差異 (I-J)	標準誤差	顯著性	95% 信賴區間	
					下界	上界
主任或組長	專任教師	.09	.04	.129	-.01	.19
	導師	.15*	.04	.001	.04	.25
專任教師	主任或組長	-.09	.04	.129	-.19	.01
	導師	.06	.04	.400	-.04	.16
導師	主任或組長	-.15*	.04	.001	-.25	-.04
	專任教師	-.06	.04	.400	-.16	.04

根據觀察值平均數。

誤差項為平均平方和 (錯誤) = .267。

*. 平均差異在 .05 水準是顯著的。

表4-10 不同學校規模教師在國民中學校長仁慈領導看法差異之多

重比較

仁慈領導

Scheffe 法

(I) 學校規模	(J) 學校規模	平均差異 (I-J)	標準誤差	顯著性	95% 信賴區間	
					下界	上界
12班以下	13~48班	-.14*	.05	.024	-.28	-.01
	49班以上	-.14*	.05	.040	-.28	-.00
13~48班	12班以下	.14*	.05	.024	.01	.28
	49班以上	.00	.03	.999	-.09	.09
49班以上	12班以下	.14*	.05	.040	.00	.28
	13~48班	-.00	.03	.999	-.09	.09

根據觀察值平均數。

誤差項為平均平方和 (錯誤) = .213。

*. 平均差異在 0.05 水準是顯著的。

三、不同背景變項教師在國民中學校長德行領導看法之差異

在「性別」、「年齡」、「學歷」、「年資」及「學校地區」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-11所示。由表4-11可知，教師性別、年齡、學歷、年資及服務學校地區在校長德行領導知覺的平均數上並未有顯著的差異。

在「擔任職務」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-6所示。由表4-6可知，擔任職務在德行領導上有顯著差異，且依表4-12事後比較(採薛費法)結果顯示，主任或組長對德行領導知覺的平均數顯著高於導師，此與周怡君(2005)研究結果相符。

在「學校規模」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-11所示。由表4-11可知，學校規模在德行領導上有顯著差異，且依表4-13事後比較(採薛費法)結果顯示，學校規模12班以下的教師，其對德行領導知覺的平均數顯著低於49班以上的教師。

表4-11 不同背景變項教師在國民中學校長德行領導看法之差異

依變數:德行領導

來源	型 III 平方和	df	平均平方和	F	顯著性
性別	1.13	1	1.13	3.74	.053
年齡	1.34	3	.44	1.47	.220
擔任職務	3.14	2	1.57	5.23	.006
學歷	1.97	5	.39	1.29	.263
年資	.73	5	.14	.48	.791
學校規模	3.20	2	1.60	5.31	.005
學校地地區	.15	2	.07	.26	.771

表4-12 不同職務教師在國民中學校長德行領導看法差異之多重比較

德行領導
Scheffe 法

(I) 擔任職務	(J) 擔任職務	平均差異 (I-J)	標準誤差	顯著性	95% 信賴區間	
					下界	上界
主任或組長	專任教師	.10	.05	.165	-.02	.23
	導師	.11*	.04	.006	.03	.27
專任教師	主任或組長	-.10	.05	.165	-.23	.02
	導師	.05	.05	.560	-.07	.18
導師	主任或組長	-.15*	.04	.006	-.27	-.03
	專任教師	-.05	.05	.560	-.18	.07

根據觀察值平均數。

誤差項為平均平方和 (錯誤) = .267。

*. 平均差異在 .05 水準是顯著的。

表4-13 不同學校規模教師在國民中學校長德行領導看法差異之多重比較

德行領導
Scheffe 法

(I) 學校規模	(J) 學校規模	平均差異 (I-J)	標準誤差	顯著性	95% 信賴區間	
					下界	上界
12班以下	13~48班	-.14	.06	.072	-.30	.00
	49班以上	-.22*	.06	.005	-.38	-.05
13~48班	12班以下	.14	.06	.072	-.00	.30
	49班以上	-.07	.04	.290	-.18	.04
49班以上	12班以下	.22*	.06	.005	.05	.38
	13~48班	.07	.04	.290	-.04	.18

根據觀察值平均數。

誤差項為平均平方和 (錯誤) = .301。

*. 平均差異在 0.05 水準是顯著的。

Frah 與 Cheng (2000) 認為家長式領導在規模較小的組織中較易

存在，本研究結果僅威權領導符合其論述，亦即在規模較小的學校，教師知覺校長威權領導程度較強，但在規模較大的學校，教師知覺校長仁慈領導及德行領導程度則較高。

林龍和(2005)及蔡韻瓊(2007)指出，兼行政工作的男性教師，對校長家長式領導的知覺程度較高；蔡瑋懿(2007)指出，管理職的員工在仁慈領導及家長式領導的感受程度及認知均高於非管理職員工。本研究結果與前述研究大致相符，主要是因為家長式領導常見於組織中較高領導者(如校長)身上，所以主任或組長等中層領導者對仁慈領導及德行領導的感受程度高於導師及專任教師等非管理職教師，另主任及組長多由男性教師擔任，爰男性教師對仁慈領導感受程度高於女性教師。

四、不同背景變項教師在學校組織健康看法之差異

在「年齡」、「學歷」、「年資」及「學校地區」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-14所示。由表4-14可知，教師年齡、學歷、年資及服務學校地區在學校組織健康知覺的平均數上並未有顯著的差異。

在「性別」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-14所示。由表4-14可知，性別在學校組織健康上有顯著差異，換言之，男性教師對學校組織健康知覺的平均數顯著高於女性教師。

在「擔任職務」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-14所示。由表4-14可知，擔任職務在學校組織健康上有顯著差異，且依表4-15事後比較(採薛費法)結果顯示，主任或組長對學校組織健康知覺的平均數顯著高於導師。

在「學校規模」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-14所示。由表4-14可知，學校規模在學校組織健康上有顯著差異，且依表4-16事後比較(採薛費法)結果顯示，不同服務學校規模教師對學校組織健康知覺程度為：「49班以上」優於「13~48班」及「12班以下」、「13~48班」優於「12班以下」。

秦夢群等人(2007)指出，教師在知覺學校組織健康時，可能會因其參與學校行政事務程度的深淺及與校長互動頻率多寡而有所不同，而男性教師對學校組織健康知覺平均數較高亦可能是因其常參與校務、接觸行政工作(如擔任主任、組長)所致。

本研究結果與前開論述吻合，惟本研究亦指出學校規模越大，教師知覺學校組織健康程度越高。研究者更進一步透過變異數分析及薛費法進行統計分析，發現49班以上學校教師知覺「關懷」、「校長的影響力」、「資源支持」、「工作士氣」及「著重學業成就」程度顯著高於12班以下及13~48班學校教師，因此，可能是因為大學校校長較能公平對待教職員、對上級影響力較大且能爭取較多資源所致。

表4-14 不同背景變項教師在學校組織健康看法之差異

依變數:組織健康

來源	型 III 平方和	df	平均平方和	F	顯著性
性別	1.72	1	1.72	8.77	.003
年齡	.69	3	.23	1.16	.322
擔任職務	1.38	2	.69	3.51	.030
學歷	.51	5	.10	.52	.760
年資	.92	5	.18	.93	.460
學校規模	3.11	2	1.55	7.99	.000
學校地區	.52	2	.26	1.31	.268

表4-15 不同職務教師在學校組織健康看法差異之多重比較

學校組織健康

Scheffe 法

(I) 擔任職務	(J) 擔任職務	平均差異 (I-J)	標準誤差	顯著性	95% 信賴區間	
					下界	上界
主任或組長	專任教師	.02	.04	.868	-.08	.12
	導師	.10*	.04	.039	.00	.20
專任教師	主任或組長	-.02	.04	.868	-.12	.08
	導師	.07	.04	.184	-.02	.18
導師	主任或組長	-.10*	.04	.039	-.20	-.00
	專任教師	-.07	.04	.184	-.18	.02

根據觀察值平均數。

誤差項為平均平方和 (錯誤) = .267。

*. 平均差異在 .05 水準是顯著的。

表4-16 不同學校規模教師在學校組織健康看法差異之多重比較

組織健康

Scheffe 法

(I) 學校規模	(J) 學校規模	平均差異 (I-J)	標準誤 差	顯著性	95% 信賴區間	
					下界	上界
12班以下	13~48班	-.06	.05	.411	-.19	.05
	49班以上	-.19*	.05	.002	-.32	-.05
13~48班	12班以下	.06	.05	.411	-.05	.19
	49班以上	-.12*	.03	.005	-.21	-.02
49班以上	12班以下	.19*	.05	.002	.05	.32
	13~48班	.12*	.03	.005	.02	.21

根據觀察值平均數。

誤差項為平均平方和 (錯誤) = .195。

*. 平均差異在 .05 水準是顯著的。

五、不同背景變項教師在教師組織公民行為看法之差異

在「性別」、「年齡」、「學歷」、「年資」、「學校規模」及「學校地區」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-17所示。由表4-17可知，教師性別、年齡、學歷、年資、服務學校規模及地區在組織公民行為知覺的平均數上並未有顯著的差異。

在「擔任職務」方面，描述統計資料及變異數分析之結果如表4-17所示。由表4-17可知，擔任職務在教師組織公民行為上有顯著差異，且依表4-18事後比較(採薛費法)結果顯示，主任或組長對教師組織公民行為知覺的平均數顯著高於導師，此研究結果與謝勝宇(2006)及

鄭晶文(2007)相同。研究者更進一步透過變異數分析及薛費法進行統計分析，發現主任或組長知覺「認同學校」、「利同儕行為」及「認真盡責」程度顯著高於導師或專任教師，因此，可能是因為主任或組長工作較繁重，常需投注額外努力，且願意透過溝通、協調來達成工作目的，並認同學校所致。

表4-17 不同背景變項教師在教師組織公民行為看法之差異

依變數:組織公民

來源	型 III 平方和	df	平均平方和	F	顯著性
性別	.24	1	.24	2.01	.156
年齡	.38	3	.12	1.06	.365
擔任職務	1.41	2	.70	5.86	.003
學歷	.56	5	.11	.93	.460
年資	.53	5	.10	.86	.502
學校規模	.15	2	.07	.64	.525
學校地區	.10	2	.05	.40	.666

表4-18 不同職務教師在教師組織公民行為看法差異之多重比較

教師組織公民行為

Scheffe 法

(I) 擔任職務	(J) 擔任職務	平均差異 (I-J)	標準誤差	顯著性	95% 信賴區間	
					下界	上界
主任或組長	專任教師	.07	.03	.059	-.00	.16
	導師	.10*	.03	.005	.02	.17
專任教師	主任或組長	-.07	.03	.059	-.16	.00
	導師	.02	.03	.791	-.05	.10
導師	主任或組長	-.10*	.03	.005	-.17	-.02
	專任教師	-.02	.03	.791	-.10	.05

根據觀察值平均數。

誤差項為平均平方和 (錯誤) = .267。

第三節 國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為之相關分析

本節旨在探討國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為關係，本研究採用皮爾森積差相關之統計方法進行相關分析。

在變項分層面彼此間的關係上，由表 4-19 至 4-28 可知，威權領導與仁慈領導分層面的相關介於-.228 到-.519 間；威權領導與德行領導分層面的相關介於-.289 到-.582 間；威權領導與學校組織健康分層面的相關介於-.068 到-.499 間；威權領導與教師組織公民行為分層面的相關介於-.009 到-.224 間；仁慈領導與德行領導分層面的相關介於.495 到.761 間；仁慈領導與學校組織健康分層面的相關介於.391 到.769 間；仁慈領導與教師組織公民行為分層面的相關介於.088 到.385 間；德行領導與學校組織健康分層面的相關介於.360 到.815 間；德行領導與教師組織公民行為分層面的相關介於.159 到.399 間；學校組織健康與教師組織公民行為分層面的相關介於.122 到.439 間。

表 4-19 威權領導與仁慈領導分層面間之積差相關分析摘要

	個別照顧	體諒寬容
嚴峻	-.24**	-.32**
專權	-.30**	-.43**
教誨	-.22**	-.34**
隱匿	-.34**	-.46**
威服	-.34**	-.51**

表 4-20 威權領導與德行領導分層面間之積差相關分析摘要

	無私典範	正直盡責	不佔便宜
嚴峻	-.28**	-.31**	-.28**
專權	-.44**	-.43**	-.44**
教誨	-.31**	-.35**	-.34**
隱匿	-.52**	-.54**	-.51**
威服	-.56**	-.58**	-.53**

表 4-21 威權領導與學校組織健康分層面間之積差相關分析摘要

	機構自主	倡導結構	關懷	校長影響	資源支持	工作士氣	著重學業
嚴峻	-.22**	-.06	-.29**	-.15**	-.21**	-.23**	-.16**
專權	-.29**	-.26**	-.43**	-.21**	-.31**	-.36**	-.20**
教誨	-.23**	-.11**	-.31**	-.16**	-.25**	-.25**	-.11**
隱匿	-.39**	-.35**	-.49**	-.28**	-.41**	-.36**	-.25**
威服	-.28**	-.29**	-.49**	-.28**	-.40**	-.36**	-.25**

表 4-22 威權領導與教師組織公民行為分層面間之積差相關分析摘要

要

	認同學校	利同儕	認真盡責	人際和諧	保護資源
嚴峻	-.14**	-.03	-.03	-.07	-.00
專權	-.22**	-.11**	-.09*	-.12**	-.10**
教誨	-.15**	-.06	-.03	-.10**	-.05
隱匿	-.21**	-.13**	-.09**	-.13**	-.10**
威服	-.19**	-.12**	-.06	-.17**	-.06

表 4-23 仁慈領導與德行領導分層面間之積差相關分析摘要

	無私典範	正直盡責	不佔便宜
個別照顧	.62**	.57**	.49**
體諒寬容	.75**	.76**	.61**

表 4-24 仁慈領導與學校組織健康分層面間之積差相關分析摘要

	機構自主	倡導結構	關懷	校長影響	資源支持	工作士氣	著重學業
個別照顧	.39**	.54**	.63**	.48**	.53**	.46**	.43**
體諒寬容	.45**	.64**	.76**	.57**	.64**	.57**	.47**

表 4-25 仁慈領導與教師組織公民行為分層面間之積差相關分析摘要

	認同學校	利同儕	認真盡責	人際和諧	保護資源
個別照顧	.36**	.20**	.22**	.16**	.08*
體諒寬容	.38**	.24**	.25**	.25**	.14**

表 4-26 德行領導與學校組織健康分層面間之積差相關分析摘要

	機構自主	倡導結構	關懷	校長影響	資源支持	工作士氣	著重學業
無私典範	.50**	.70**	.81**	.59**	.69**	.61**	.49**
正直盡責	.46**	.63**	.76**	.57**	.63**	.58**	.43**
不佔便宜	.42**	.55**	.64**	.51**	.57**	.49**	.36**

表 4-27 德行領導與教師組織公民行為分層面間之積差相關分析摘要

	認同學校	利同儕	認真盡責	人際和諧	保護資源
無私典範	.39**	.28**	.23**	.27**	.15**
正直盡責	.33**	.26**	.20**	.27**	.16**
不佔便宜	.38**	.33**	.25**	.32**	.20**

表 4-28 學校組織健康與教師組織公民行為分層面間之積差相關分

析摘要

	認同學校	利同儕	認真盡責	人際和諧	保護資源
機構自主	.29**	.18**	.24**	.17**	.12**
倡導結構	.32**	.26**	.23**	.27**	.19**
關懷	.38**	.24**	.24**	.24**	.17**
校長影響	.36**	.29**	.27**	.27**	.16**
資源支持	.35**	.24**	.25**	.23**	.14**
工作士氣	.43**	.30**	.29**	.30**	.20**
著重學業	.40**	.27**	.33**	.25**	.15**

在變項整體層面的關係方面，由表 4-29 可得知，威權領導與仁慈領導、德行領導、學校組織健康、教師組織公民行為間具有顯著負相關(相關值介於-.162~-562 間)，仁慈領導、德行領導、學校組織健康、教師組織公民行為間則具有顯著正相關(相關值介於.311~791 間)。

表 4-29 家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為之相關

	威權領導	仁慈領導	德行領導	學校組織健康	教師組織公民
威權領導	1	-.46**	-.56**	-.43**	-.16**
仁慈領導	-.46**	1	.74**	.74**	.31**
德行領導	-.56**	.74**	1	.79**	.36**
學校組織健康	-.43**	.74**	.79**	1	.41**
教師組織公民	-.16**	.31**	.36**	.41**	1

** . 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

本研究結果與與陳善治 (2004) 及鄭晶文 (2007) 研究相符。值得注意的是威權領導整體而言雖與學校組織健康間有顯著負相關，惟「嚴峻」與「倡導結構」間負相關未達顯著水準；威權領導整體而言

雖與教師組織公民行為間有顯著負相關，惟「嚴峻」與「利同儕行為」、「認真盡責」、「人際和諧」及「保護學校資源」間負相關未達顯著水準，「教誨」與「利同儕行為」、「認真盡責」及「保護學校資源」間負相關未達顯著水準，「威服」與「認真盡責」及「保護學校資源」間負相關未達顯著水準。

Silin 認為華人領導的分化管理會降低部屬與部門間的合作，且因沒有充分授權，將導致部屬工作士氣低落；Redding 認為華人領導的缺點在於員工或部門間容易有摩擦與衝突，以及員工的創新性與主動性不高。當校長展現家長式領導中的專權及分化管理將降低教師工作士氣及其自發性表現利社會、利同儕行為的意願，此即威權領導與學校組織健康及教師組織公民行為間具負相關的原因。

Frah 與 Cheng (2000) 認為，一位表現仁慈領導的領導者，也可能被部屬認為具有良好的品德；依據「報」及社會交換理論觀點，當領導者展現仁慈領導行為，部屬將表現感恩圖報的反應；當領導者展現德行領導行為，部屬將表現認同效法的反應；根據情緒論觀點，當員工在工作場合或組織中，處於正面情緒狀態（如工作士氣高昂），較易展現組織公民行為。上述論點即仁慈領導、德行領導、學校組織健康、教師組織公民行為間則具有正相關之原因。

第四節 不同國民中學校長家長式領導取向在 學校組織健康及教師組織公民行為上 差異之分析

本節旨在探討不同國民中學校長家長式領導取向在學校組織健康及教師組織公民行為上之差異，本研究採用兩階段集群分析法 (Two-Step Cluster Analysis) 及變異數分析法進行分析。

一、校長家長式領導層面之集群分析

在進行校長集群分析時，係根據威權領導、仁慈領導及德行領導等層面之得分為準，採取 SPSS 統計軟體中之兩階段集群分析法從事資料分析，此法之長處在於，可同時結合階層法及非階層法之優勢，其可依據集群準則（如 BIC）自動決定集群數目並進行分群（林震岩，2006）。由表 4-30 可知悉，所有校長可分為兩個集群，依其在威權領導、仁慈領導及德行領導的平均數觀之，群一校長可命名為「威權取向」，群二校長可命名為「仁德並濟取向」。

表4-30 校長家長式領導取向之集群分析

	集群	
	威權	仁德並濟
威權領導	3.01	1.92
仁慈領導	1.97	2.92
德行領導	1.96	3.79

表4-31 校長家長式領導取向之集群分析個數

各集群中的觀察值個數		
集群	威權	16
	仁德並濟	55
有效的		71
遺漏值		0

依集群分析結果，「威權取向」校長佔23%，「仁德並濟取向」校長則佔77%，並無同時展現威權領導、仁慈領導及德行領導的「均衡取向」。鄭伯堦（1995）發現，在華人家族企業和臺灣的軍事組織中，當一單位副首長扮演仁慈領導角色時，它的最高長官通常扮演威權領導者的角色，因此，同時扮演好兩種角色的困難度，可能就是本研究國民中學校長無法同時展現威權領導及仁慈領導的原因。

惟此研究結果與鄭彩鳳、吳慧君（2006）研究結果不同，該研究將醫療機構主管家長式領導取向分為3群，即「仁德並濟取向領導」、「均衡取向領導」及「威權取向領導」。顯見家長式領導層面雖係華人特有領導風格，惟依組織特性不同，亦有不同展現方式。

二、不同國民中學校長家長式領導取向在學校組織健康及教師組織公民行為上之差異分析

（一）不同國民中學校長家長式領導取向在學校組織健康上之差異

表4-32 不同家長式領導取向在學校組織健康上之差異

依變數:組織健康

來源	型 III 平方和	df	平均平方和	F	顯著性
家長式領導取向	2.609	1	2.609	53.593	.000

a. R 平方 = .437 (調過後的 R 平方 = .429)

依據變異數分析結果，不同國民中學校長家長式領導取向在學校組織健康上具有顯著差異，且「仁德並濟取向」顯著優於「威權取向」。

(二)不同國民中學校長家長式領導取向在教師組織公民行為上之差異

表4-33 不同家長式領導取向校長在教師組織公民行為上之差異

依變數:組織公民

來源	型 III 平方和	df	平均平方和	F	顯著性
家長式領導取向	.073	0	.073	2.732	.103

依據變異數分析結果，不同國民中學校長家長式領導取向在教師組織公民行為上不具顯著差異。

面對現代化的挑戰，華人社會已不再對服從權威此種社會價值持有正面態度，甚至可能具有負面態度 (Frah & Cheng, 2000)。鄭彩鳳、吳慧君 (2006) 研究結果亦指出「仁德並濟取向領導」取向下的醫療機構行政人員組織承諾及工作滿意度均高。顯見「仁德並濟取向」對正向組織行為的影響力最強，故校長應盡量表現仁慈領導及德行領導，並降低威權領導程度，俾提升學校組織健康程度。

第五節 校長家長式領導層面與學校組織健康 對教師組織公民行為的預測情形

本節旨在探討家長式領導層面對學校組織健康之預測情形及家長式領導層面與學校組織健康對教師組織公民行為之預測情形，本研究採用多元迴歸法進行預測分析。

一、校長家長式領導層面對學校組織健康的預測情形

表4-34 校長家長式領導層面對學校組織健康預測模式摘要

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	估計的標準誤
1	.82 ^a	.68	.67	.25

- a. 預測變數:(常數), 威權領導, 仁慈領導, 德行領導
b. 依變數: 學校組織健康

表4-35 校長家長式領導層面對學校組織健康預測變異數分析摘要

表

模式		平方和	df	平均平方和	F	顯著性
1	迴歸	91.20	3	30.40	474.96	.000 ^a
	殘差	42.75	668	.06		
	總數	133.95	671			

- a. 預測變數:(常數), 威權領導, 仁慈領導, 德行領導
b. 依變數: 學校組織健康

表4-36 校長家長式領導層面對學校組織健康預測係數表

模式	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta 分配		
1 (常數)	.52	.10		5.05	.000
仁慈領導	.33	.03	.35	10.72	.000
德行領導	.44	.02	.55	15.65	.000
威權領導	.03	.02	.03	1.38	.168

a. 依變數: 學校組織健康

表4-37 校長威權領導分層面對學校組織健康預測係數表

模式	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta 分配		
1 (常數)	3.50	.06		52.64	.000
威服	-.21	.04	-.30	-5.10	.000
嚴峻	.04	.03	.06	1.30	.192
專權	-.08	.03	-.12	-2.46	.014
教誨	.13	.04	.17	3.17	.002
隱匿	-.21	.03	-.31	-6.75	.000

a. 依變數: 學校組織健康

依據多元迴歸分析結果，家長式領導層面可顯著的聯合預測學校組織健康 68.1%的變異量，整體而言仁慈領導及德行領導均可顯著預測學校組織健康，另威權領導中的「威服」、「專權」及「隱匿」可顯著負向預測學校組織健康，「教誨」則可顯著預測學校組織健康。

由「仁德並濟」校長領導的學校，其對教師的關懷及高超的德行不但可激勵教師士氣，更可影響上級機關，爭取充分資源支援教師，進一步營造健康的學校組織氣候；另本研究結果並非全盤否定威權領導對學校組織健康的正向影響，當校長強調高標準的學校表現時，亦

可有效預測學校組織健康。

二、校長家長式領導層面及學校組織健康對教師組織公民行為的預測情形

表4-38 校長家長式領導層面及學校組織健康對教師組織公民行為的預測模式摘要

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	估計的標準誤
1	.42 ^a	.18	.17	.31

- a. 預測變數:(常數), 組織健康, 威權領導, 仁慈領導, 德行領導
 b. 依變數: 教師組織公民行為

表4-39 校長家長式領導層面及學校組織健康對教師組織公民行為預測變異數分析摘要表

模式		平方和	df	平均平方和	F	顯著性
1	迴歸	14.79	4	3.69	36.40	.000 ^a
	殘差	67.55	665	.10		
	總數	82.35	669			

- a. 預測變數:(常數), 學校組織健康, 威權領導, 仁慈領導, 德行領導
 b. 依變數: 教師組織公民

表4-40 校長家長式領導層面及學校組織健康對教師組織公民行為
的預測係數表

模式	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta 分配		
1 (常數)	2.08	.13		15.67	.000
仁慈領導	-.02	.04	-.02	-.50	.616
德行領導	.09	.04	.14	2.19	.028
威權領導	.04	.02	.06	1.40	.159
學校組織健康	.27	.04	.34	5.60	.000

a. 依變數：教師組織公民

表4-41 校長威權領導分層面對教師組織公民行為的預測係數表

模式	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta 分配		
1 (常數)	3.35	.05		56.57	.000
威服	-.03	.03	-.06	-1.01	.309
嚴峻	.05	.03	.09	1.66	.097
專權	-.07	.03	-.12	-2.21	.027
教誨	.01	.03	.02	.43	.666
隱匿	-.05	.02	-.10	-2.05	.040

a. 依變數：組織公民

表4-42 校長仁慈領導分層面對教師組織公民行為的預測係數表

模式	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta 分配		
1 (常數)	2.49	.07		33.45	.000
個別照顧	.04	.03	.06	1.14	.253
體諒寬容	.19	.03	.27	5.24	.000

a. 依變數: 組織公民

依據多元迴歸分析結果，家長式領導層面及學校組織健康可顯著的聯合預測教師組織公民行為 18%的變異量，就整體而言，德行領導及學校組織健康均可顯著預測教師組織公民行為，此研究結果與周怡君（2005）及鄭晶文（2007）相符，另威權領導中的「專權」及「隱匿」可顯著負向預測教師組織公民行為，仁慈領導中的「體諒寬容」可顯著預測教師組織公民行為。

「君子之德，風；小人之德，草；草上之風，必偃」，當校長展現「無私典範」及「不佔便宜」等修養，必能贏得教師景仰與效法，進而展現「認同學校」、「利同儕行為」及「人際和諧」等組織公民行為；在一所校長影響力強、工作士氣高且著重學業成就的健康學校工作，教師必當以身為該校一份子為榮、並願意協助同儕完成工作且努力嘗試自我精進以提升工作品質；另本研究結果並非全盤否定仁慈領導對教師組織公民行為的正向影響，當校長體諒、寬容教師時，亦可有效預測教師組織公民行為。

第六節 校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為的因果關係

本節旨在探討家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為的因果關係，本研究採用 SEM 進行分析，得出模型如圖 4-1。

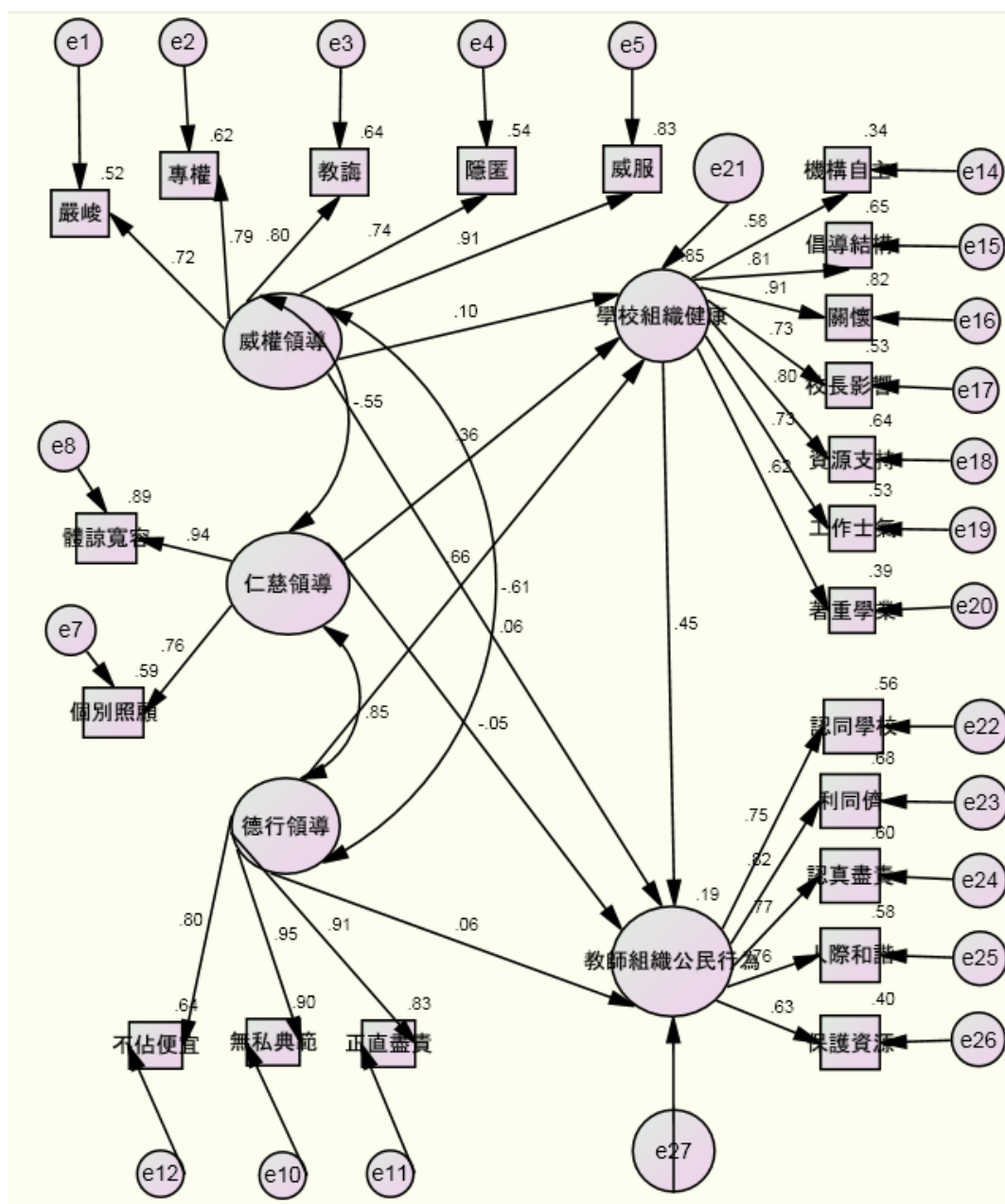


圖 4-1 家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為的因果關係

一、理論模式之適配度考驗

本部分依據李茂能（2006）、陳順宇（2007）及程炳林、陳正昌（2009）所列適配度標準，彙整本研究模式各適配指標得分如表 4-43。

表 4-43 模式適配度評鑑結果

	評鑑指標	標準	模式結果	模式適配度評估
整體模式適配標準(外在品質)	CMIN	不顯著	1081.533，顯著	不佳
	CMIN/DF	1~3	5.435	不佳
	GFI	大於 0.9	0.876	不佳
	AGFI	大於 0.8	0.842	佳
	RMSEA	0.05 以下優良，0.05~0.08 良好	0.08	佳
	RMR	小於 0.05	0.019	佳
	NFI	大於 0.9	0.905	佳
	IFI	大於 0.9	0.921	佳
	TLI(NNFI)	大於 0.9	0.908	佳
	CFI	大於 0.9	0.908	佳
模式內在品質	各量表信度	大於 0.5	0.899~0.948 間	佳
	標準化殘差	介於-1.96~1.96 間	部分超出範圍	不佳
	MI	小於 3.84	部分超出範圍	不佳

(一) 整體模式適配標準評鑑

整體模式適配度可說是模式的外在品質，過去評量模式的整體適配標準都以 CMIN 值的顯著與否為標準，惟 CMIN 值常隨樣本數而波動，一旦樣本人數很大，幾乎所有模式都可能被拒絕，因此許多學

者建議應參採其它指標進行分析（吳政達、湯家偉及羅清水，2007；陳順宇，2007；程炳林等，2009）；部分學者建議使用 GFI 指標，但可能出現 R square 佳但 GFI 指標不佳等情況（陳順宇，2007）。

為避免前述 CMIN 值及 GFI 缺點，本研究僅採用 AGFI、CFI、RMR、IFI、TLI、RMSEA 及 NFI 進行模式適配度評鑑，且各指數均符合標準。

（二）模式內在結構適配標準評鑑

本研究「國民中學校長家長式領導層面量表」中威權領導、仁慈領導及德行領導分量表 Cronbach's Alpha 值分別為 0.93、0.89 及 0.94、「國民中學學校組織健康量表」Cronbach's Alpha 值為 0.94、「國民中學教師組織公民行為量表」Cronbach's Alpha 值為 0.92 符合標準，惟本模式部分標準化殘差及 MI（修正指標）指數超出範圍。

綜上，本研究家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為因果關係模式適配度尚佳。

二、模式中潛在變項間之效果

各潛在變項間整體效果包含直接效果及間接效果，茲將圖 4-1 簡化成下圖，並以表 4-46 及 4-47 下探討各潛在變項間效果。

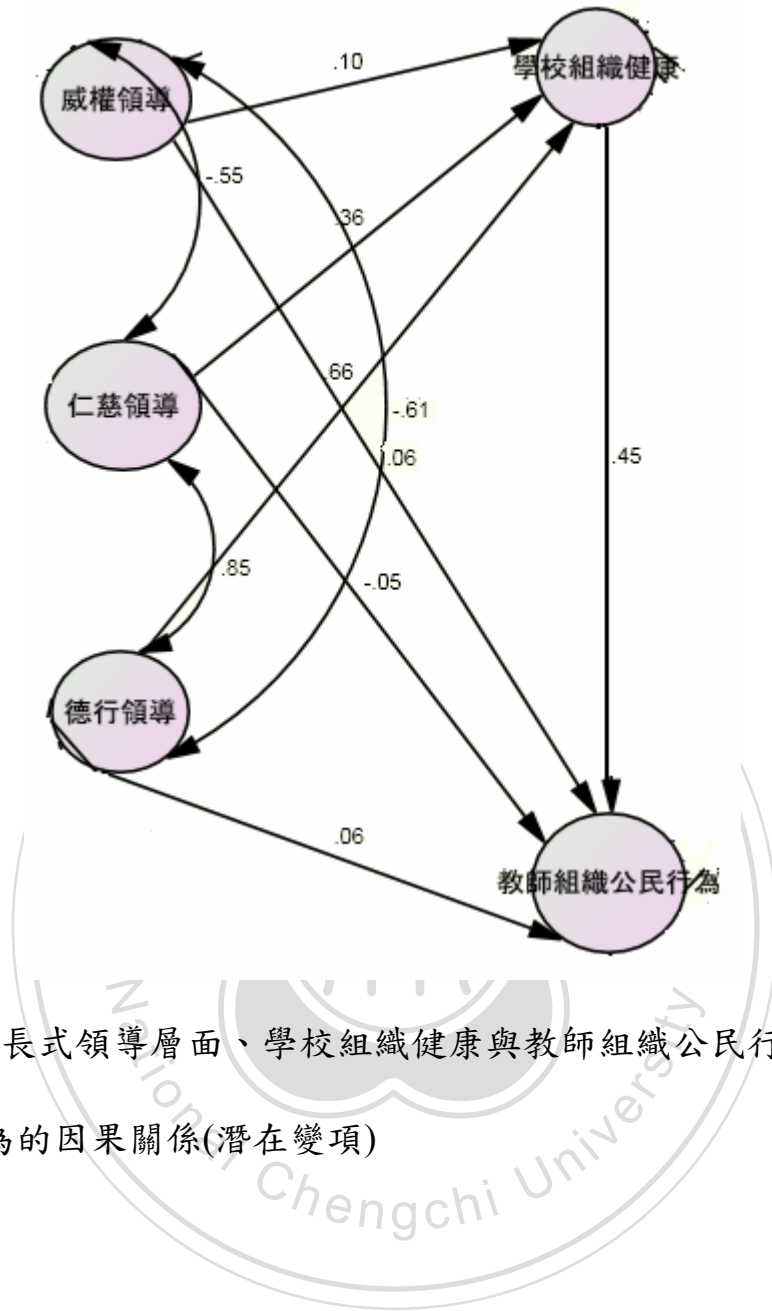


圖 4-2 家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為的因果關係(潛在變項)

表 4-44 模式潛在變項間之效果

			Esti mate	S.E.	C.R.	P
德行領導	→	學校組織健康	.344	.034	10.044	***
威權領導	→	學校組織健康	.073	.020	3.575	***
仁慈領導	→	學校組織健康	.285	.044	6.437	***
學校組織健康	→	教師組織公民行為	.512	.153	3.343	***
威權領導	→	教師組織公民行為	.049	.043	1.123	.262
仁慈領導	→	教師組織公民行為	-.043	.090	-.481	.631
德行領導	→	教師組織公民行為	.038	.077	.490	.624

表 4-45 模式潛在變項間整體效果

自變項		依變項	
		學校組織健康	教師組織公民行為
外衍變項			
威權領導	直接效果	0.1	
	間接效果		0.04
	整體效果	0.1	0.04
仁慈領導	直接效果	0.36	
	間接效果		0.16
	整體效果	0.36	0.16
德行領導	直接效果	0.66	
	間接效果		0.29
	整體效果	0.66	0.29
內衍變項			
學校組織健康	直接效果		0.45
	間接效果		
	整體效果		0.45

依據 SEM 統計結果，各潛在變項間效果如下述：

(一) 威權領導對學校組織健康及教師組織公民行為之整體效果分別為 0.10 及 0.04。

(二) 仁慈領導對學校組織健康及教師組織公民行為之整體效果分別為 0.36 及 0.16。

(三) 德行領導對學校組織健康及教師組織公民行為之整體效果分別為 0.66 及 0.29。

(四) 學校組織健康對教師組織公民行為之整體效果為 0.45。

仁慈領導者對部屬的照顧及體諒、寬容，將提升關懷、資源支持及工作士氣等學校組織健康要素，此即校長仁慈領導影響學校組織健康的原因。

當校長強調高標準的學校表現（教誨行為）時，可有效預測學校組織健康，此為校長威權領導影響學校組織健康的原因。

德行領導者是部屬的榜樣，對待部屬一視同仁，可有效提升學校組織健康中的關懷向度（含公平原素），此即校長德行領導影響學校組織健康的原因。

根據情緒論觀點，當員工在工作場合或組織中，處於正面情緒狀態（如工作士氣高昂），較易展現組織公民行為，此為學校組織健康影響教師組織公民行為的原因。

綜上，校長家長式領導層面無法直接影響教師組織公民行為，但

可透過學校組織健康的中介效果間接影響之，而這正體現出學校組織健康若能有所提升，便能促進家長式領導層面對教師組織公民行為的影響。

綜合本章，在實務上，國民中學校長應致力於成為一位「仁德並濟取向」的領導者，能關懷教師並以身作責，且淨化華人傳統威權領導中有損教師人格及尊嚴的行為，俾有效提升學校組織健康。

學校教育工作者應致力營造健康的學校組織氣候，堅持專業自主，校長應營造高倡導高關懷的組織氣候、強調行政支援教學並時時提振教師士氣，俾有效提升教師表現組織公民行為的意願。



第五章 研究結論與建議

本章依據文獻探討及研究結果發現提出研究結論，並依據研究結論提出建議，供校長進行領導、教育工作者從事教育活動及未來研究之參考。

第一節 研究結論

壹、國民中學教師感受較少校長威權領導行為、中等程度仁慈領導行為、較多德行領導行為。

國民中學校長威權領導中「專權」及「隱匿」向度得分稍高，校長應釋出部分校務決定權，並適度的透露個人意圖，俾降低威權領導程度；仁慈領導中「個別照顧」向度得分稍低，校長除工作上往來外，應適度擴展其關懷至私領域，俾提升仁慈領導程度；德行領導中「無私典範」及「正直盡責」向度得分偏低，校長應以身作則、公正無私，俾提高德行領導程度。

貳、國民中學學校組織健康程度尚佳。

國民中學學校組織健康中「機構的自主性」、「資源支持」及「著重學業成就」向度得分偏低，學校應降低外界壓力對教育決定的影響力、校長應提供充分資源支援教學、教師則應提升對學生學業能力的信心，俾提升學校組織健康程度。

參、國民中學教師組織公民行為程度良好。

教師組織公民行為各層面均達良好程度，其中「人際和諧」及「保護學校資源」等華人組織公民行為向度得分高達 3.23 及 3.11，顯見該向度確屬華人特有組織公民行為向度。

肆、不同背景變項國民中學教師對校長家長式領導層面、學校組織健康及教師組織公民行為看法具顯著差異。

小型學校教師知覺校長威權領導程度較高，大型學校教師知覺校長仁慈領導、德行領導及學校組織健康程度較高；男性教師知覺校長仁慈領導及學校組織健康程度較女性教師高；主任或組長知覺校長仁慈領導、德行領導、學校組織健康及教師組織公民行為程度較高。

伍、威權領導與仁慈領導、德行領導、學校組織健康、教師組織公民行為間具有顯著負相關；仁慈領導、德行領導、學校組織健康、教師組織公民行為間則具有顯著正相關。

當校長進行威權領導時，該校學校組織健康、教師組織公民行為程度均隨之降低；當校長表現仁慈領導或德行領導時，該校學校組織健康及教師組織公民行為隨之提升；學校組織健康則與教師組織公民行為呈正相關。顯見校長應盡量表現仁慈領導及德行領導，並降低威權領導程度，俾提升學校組織健康及教師組織公民行為程度。

陸、國民中學校長家長式領導取向可區分為二種，且各取向

在學校組織健康上具顯著差異。

國民中學校長家長式領導取向可分為「威權取向」及「仁德並濟取向」，其中「威權取向」校長佔 23%、「仁德並濟取向」校長佔 77%，顯見仁慈及德行領導並重的「仁德並濟取向」屬我國國民中學校長的主要領導取向。

不同國民中學校長家長式領導取向在學校組織健康上具有顯著差異，且「仁德並濟取向」顯著優於「威權取向」。

柒、國民中學校長家長式領導層面可顯著預測學校組織健康程度。

家長式領導層面可顯著的聯合預測學校組織健康 68.1%的變異量，其中仁慈領導及德行領導均可顯著預測學校組織健康，且德行領導預測權重高於仁慈領導，顯見校長應加強表現德行領導，俾提升學校組織健康程度。

捌、國民中學校長家長式領導層面及學校組織健康可顯著預測教師組織公民行為程度。

家長式領導層面及學校組織健康可顯著的聯合預測教師組織公民行為 18%的變異量，其中德行領導及學校組織健康均可顯著預測教師組織公民行為，且學校組織健康預測權重高於德行領導，顯見學校組織健康此一環境因素對教師組織公民行為影響勝於校長領導行

為，因此創造更健康的學校氣候係提升教師組織公民行為的關鍵。

玖、家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為因果關係模式適配度尚佳，其中仁慈領導對學校組織健康之整體效果最高，學校組織健康則對教師組織公民行為之整體效果最高。

本研究模式整體模式適配指標均符合標準，且各量表信度均大於 0.5，本研究家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為因果關係模式適配度尚佳。

依據研究結果，校長威權領導、仁慈領導及德行領對學校組織健康整體效果分別為 0.10、0.36 及 0.66，且透過學校組織健康中介，對教師組織公民行為整體效果分別為 0.04、0.16 及 0.29；學校組織健康對教師組織公民行為整體效果則為 0.45。

顯見校長仁慈領導及德行領導是影響學校組織健康的主要因素，且需透過學校組織健康方可影響教師組織公民行為，再次證明學校組織健康此一環境因素係影響教師組織公民行為的關鍵因素，因此創造更健康的學校氣候係提升教師組織公民行為的首要任務。

第二節 研究建議

本節依據研究結論提出建議，供校長進行領導、教育工作者從事教育活動及未來研究之參考。

壹、對國民中學校長領導的建議

依據研究結論「仁德並濟取向」對學校組織健康影響顯著高於「威權取向」；仁慈領導及德行領導可顯著預測學校組織健康；仁慈領導及德行領對學校組織健康整體效果分別為 0.36 及 0.66。綜上，家長式領導中仁慈及德行領導係影響學校組織健康程度的關鍵因素，國民中學可透過下述方式使自己成為「仁德並濟取向」領導者。

(一)強化仁慈領導程度

校長除工作上往來外，應適度擴展其關懷至私領域，且適時輔導教師完成工作，惟「偏私性的照顧」應轉變為公平對待所有教師。

(二)強化德行領導程度

校長應以身作則、公正無私且不可利用職權圖個人利益。

(三)轉變威權領導 (Frah & Cheng, 2000)

- 1.將有損個人人格或尊嚴的行為(如專權、威服)加以淨化。
- 2.將權威自個人身上轉移至制度及紀律，降低教師抗拒心理。

3.淨化「隱匿」成分，使教師瞭解其看法與意圖。

貳、對教育工作者的建議

依據研究結論，學校組織健康較校長領導行為可顯著預測教師組織公民行為；學校組織健康對教師組織公民行為整體效果達 0.43，且校長仁慈領導及德行領導對需透過學校組織健康中介，方可對教師組織公民行為產生影響。綜上，學校組織健康是影響教師組織公民行為的關鍵因素，教育工作者應通盤考量制度、管理及技術三層面，透過下述方法營造健康的學校氣候。

(一) 提升學校自主性

學校應秉持教育專業並降低外界壓力對教育決定的影響力。

(二) 校長應致力營造高倡導高關懷的組織氣候

- 1.使教師瞭解其看法與意圖，並堅持明確的工作標準。
- 2.公平對待教師，並關注教師個人福利。

(三)提升校長影響力並作好行政支援教學工作

- 1.校長應與上級主管機關保持聯繫，進行有效溝通，掌握雙贏契機。
- 2.校長應重視教學領導，提供充足教學資源。

(四)適時激勵教師工作士氣，營造對學校的認同感

三、對後續研究的建議

(一)研究對象

本研究對象僅就國民中學進行研究，研究結果僅限於國中，由於不同教育層級屬性有別，往後研究可就幼稚園、國小、高中職與大專院校進行探討。

(二)研究變項

除了校長領導行為及學校氣候，影響教師組織公民行為的變項尚有組織適配、工作滿意……等，未來研究可將這些變項納入模式中，若此，解釋會更加深入、周延。

(三)研究方法

本研究僅採調查研究法，以統計分析來處理資料。未來研究可輔以訪談、個案研究，俾深入瞭解統計數據背後的意義。

參考文獻

壹、中文部分

王孟如(2007)。高級中學學校組織健康與教師組織承諾關係之研究。

淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，臺北縣。

白大昌(2005)。組織承諾、華人組織公民行為與服務品質關係之研究

-以臺灣一家保險公司外勤人員為研究對象。國立臺北大學企業

管理學系博士論文，未出版，臺北市。

余英時(1976)。史學與傳統。臺北市：時報。

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。臺北市：心理。

李新民(2003)。高屏地區幼兒教師組織公民行為與其影響因素

之初探。教育學刊，21，149-171。

吳宗祐、徐偉伶、鄭伯壘(2002)。怒不可遏或忍氣吞聲？華人企業主

管威權領導行為與部屬憤怒情緒反應的關係。本土心理學研究，

18，13-50。

吳宗祐、湯家偉、羅清水(2007)。心理契約、組織公平、組織信任與

組織公民行為結構關係之驗證：以臺北地區國民中學學校組織為

例。教育政策論壇，10(1)，133-159。

周怡君(2005)。國小校長家長式領導與教師組織公民行為關係之研

究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。

周麗芳、鄭伯璫、任金剛(2006)。情境脈絡影響。載於鄭伯璫、樊景立、周麗芳(主編)，**家長式領導-模式與證據**(頁216-252)。臺北市：華泰。

周麗芳、鄭伯璫、樊景立、任金剛、黃敏萍(2006)。家長式領導。載於鄭伯璫、姜定宇(主編)，**華人組織行為-議題、作法及出版**(頁46-82)。臺北市：華泰。

林柏年(2007)。**家長式領導與員工組織承諾、工作績效及離職傾向關係之研究**。國立台北大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺北市。

林恭勝(2005)。**家長式領導對部屬工作行為與績效之影響：組織公正、忠誠與關係品質之中介分析**。國立屏東科技大學，未出版，屏東縣。

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

林鈺琴(1996)。**組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點**。管理科學學報，13(3)，391-415。

林鈺琴(2005)。組織公民行為之跨層次分析：層級線性模式的應用。

管理學報，**22(4)**，503-524。

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

管理學報，

24(1)，93-111。

林震岩(2006)。多變量分析：SPSS的操作與應用。臺北市：智勝。

林龍和(2004)。高雄市國民小學校長家長式領導與教師服務士氣關係

之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄

市。

洪啟鈞(2007)。家長式領導、上行溝通與組織公民行為關係之研究。

大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文，未出版，彰化縣。

姜定宇、鄭伯壘(2007)。組織忠誠、組織承諾及組織公民行為。載於

鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳(主編)，**組織行為研究在臺灣-回顧與展**

望(頁126-165)，臺北市：華泰。

秦夢群(2004)。教育行政-理論部分。臺北市：五南。

秦夢群 (2005)。教育領導理論與研究取向之分析。**教育研究月刊**，

136，106-118。

秦夢群、吳勁甫(2006)。國中校長轉型領導、學校組織健康與教師組

織承諾關係之研究。**教育研究集刊**，**52(3)**，141-172。

秦夢群、吳勁甫、鄧鈞文(2007)。國民中學學校組織健康層面之建構與衡量。教育政策論壇，10(3)，75-102。

凌文韜(1991)。中國人的領導與行為。載於楊中芳、高尚仁(主編)，中國人·中國心-人格與社會篇(頁409-448)。臺北市：遠流。

夏小琪(2005)。臺南縣市國小校長家長式領導與教師教學效能之關係研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。

黃巧吟(2006)。臺北縣國民小學校長家長式領導與教師組織忠誠之相關研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，臺北縣。

教育部(2009)。98學年度國民中學名錄。2009年9月10日，取自 http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=8868

許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯堦、周麗芳(2004)。家長式領導與組織公民行為的關係：上下關係品質之中介效果。交大管理學報，24(2)，119-149。

許道然(2001)。公部門組織信任與組織公民行為關係之研究。國立政治大學公共行政學系博士論文，未出版，臺北市。

莫素雲(2006)。校長家長式領導、教師信任對教師組織公民行為影響之研究-以桃竹苗四縣市高級中學為例。中原大學教育研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

- 陳仙龍(2006)。家長式領導、信任、組織承諾與領導效能相關性之研究-以台灣製造業為例。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。
- 陳宣妘(2008)。臺北縣市國民中學學校組織健康與教師組織信任關係之研究。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，臺北縣。
- 陳順宇(2007)。結構方程模式Amos操作。臺北市：心理。
- 陳善治(2004)。華人組織主管領導風格與部屬組織公民行為之關連性研究。元智大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 陳增朋(2007)。大學校院體育行政組織公民行為影響因素模式之研究。國立臺灣師範大學體育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 曾天成(2008)。家長式領導、領導者部屬交換關係品質、組織承諾與組織公民行為之間關係之研究-以亞洲華人地區非營利組織為例。大葉大學國際企業管理學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 程炳林、陳正昌(2009)。結構方程模式。載於陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵（主編），多變量分析方法統計軟體應用(頁493-640)。臺北市：五南。
- 張能發(2007)。臺東縣國小校長轉化領導、家長式領導與學校效能之研究。國立臺東大學教育研究所碩士論文，未出版，臺東縣。

- 張嘉原(2008)。國民小學學校組織健康、組織學習與教師效能感關係之研究。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 張蘭芳、莊淑惠、廖厚翔、張庭彰(2007)。工作特性與組織承諾對組織公民行為之影響。勤益學報，25，29-48。
- 鄭伯璫(1995)。家長權威與領導行為之關係：一個臺灣民營企業主持人的個案研究。中央研究院民族學研究所集刊，79，119-173。
- 鄭伯璫(2005)。華人領導-理論與實際。臺北縣：桂冠。
- 鄭伯璫、周麗芳、樊景立(2006)。測量工具發展。載於鄭伯璫、樊景立、周麗芳(主編)，家長式領導-模式與證據(頁58-89)。臺北市：華泰。
- 鄭伯璫、莊仲仁(1981)。基層軍事幹部有效領導行為之因素分析：領導績效、領導角色與領導行為之關係。中華心理學刊，4，2-41。
- 鄭伯璫、黃敏萍(2000)。華人企業組織中的領導：一項文化價值的分析。中山管理評論，8(4)，583-617。
- 鄭伯璫、謝佩鴛、周麗芳(2002)。校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為：轉型式與家長式領導的效果。本土心理學研究期刊，17，105-161。
- 鄭彩鳳、吳慧君(2006)。主管家長式領導與行政人員自我效能、組織

承諾及工作滿意度關係之研究：結構方程模式之應用。教育與心理研究，29(1)，47-75。

鄭晶文(2007)。國中學校組織健康與教師組織公民行為關係之探究。

逢甲大學公共政策研究所碩士論文，未出版，臺中市。

樊景立、鄭伯璦(2006)。文化根源分析。載於鄭伯璦、樊景立、周麗

芳(主編)，家長式領導-模式與證據(頁2-38)。臺北市：華泰。

廖國鋒、范森、許世卿(2001)。組織結構特性對組織公正與組織公民

行為關係影響之研究。中華管理學報，2(2)，43-58。

蔡進雄(2007)。國民中學組織健康與教師對組織信任之研究。輔仁學

誌：人文藝術之部，35，83-108。

蔡瑋懿(2007)。家長式領導、公平知覺與知識分享意願關係之研究。

元智大學管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

蔡韻瓊(2007)。國民中學校長家長式領導、教師心理契約與專業承諾

關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出

版，高雄市。

劉敏雯(2007)。桃竹苗四縣市國民小學教師專業發展動機與學校組織

健康關係之研究。國立新竹教育大學教育學系碩士論文，未出

版，新竹市。

劉慶洲、黃建榮(2007)。臺灣旅館業心理契約違反、組織信任與組織

- 公民行為之關係。高應科大人文社會科學學報，4，275-308。
- 盧益祥(2008)。環境配適、工作滿意、組織承諾與組織公民行為關係之研究。北商學報，14，43-60。
- 盧俊誠(2006)。家長式領導、關係品質與工作士氣相關性之研究。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 賴鳳儀、林恭勝、林鈺琴(2008)。家長式領導與組織公民行為：組織公正之中介效果。長榮大學學報，12(2)，69-81。
- 謝佩鴛(1999)。校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行為關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所，未出版，臺北市。
- 謝勝宇(2006)。高雄縣國民中學組織文化、教師組織公民行為與學校效能關係之研究。國立中山大學教育研究所，未出版，高雄市。
- 顏童文(2006)。國民小學組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營關係之研究。國立政治大學學教育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 顏綾婕(2005)。航空公司空服員對內部服務品質認知、心理契約與組織公民行為關係之研究。中國文化大學觀光休閒事業管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 顧為元(2008)。轉型領導對組織公民行為影響之研究-以組織承諾為中介變項。教育與心理研究，31(1)，205-231。

貳、西文部分

- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effect of organizational citizenship behavior on performance judgements: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 247-260.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal, 26*(4), 587-595.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors. *Academy of Management Review, 24*, 82-98.
- Brooks, L. (1999). *Organizational Behavior*. London: Pitman.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Huang, M. P., Wu, T. Y., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate reverence: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology, 7*(1), 89-117.
- Cheng, B. S., Huang, M. P., & Chou, L. F. (2002). Paternalistic leadership and its effectiveness: Evidence from Chinese organizational teams. *Journal of Psychology in Chinese Societies, 3*(1), 85-112.
- Chu, G. C., & Ju, Y. (1993). *The Great Wall in ruins: Communication and cultural change in China*. New York: State University of New York Press.
- Chu, T. S. (1961). *Law and society in traditional China*. Paris: Mouton.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management, 10*, 25-44.
- Eastman, K. K. (1994). In the eye of the beholder: An attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 37*, 1379-1391.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J.T.Li, A.S. Tsui, & E. Weldin(Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*(pp.84-127). London:

Macmillan.

- 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, 421-444.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Henderdon, C. L., Buehler, A. E., Stein, W. L., Dalton, J. E., Robinson, T. R., & Anfara, V. A. (2005). Organizational health and student achievement in Tennessee middle level schools. *Nassp Bulletin*, 89, 54-75.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. J. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Sabo, D. J. (1998). *Quality middle school-Open and healthy*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Hoy, W. K., & Woolfolk, A. E. (1993). Teachers' sense of efficacy and the organizational health of schools. *The Elementary School Journal*, 93(4), 355-372.
- Hoy, W. K., Smith, P. A., & Sweetland, S. R. (2002). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *The High School Journal*, 86(2), 38-49.
- Hoy, W. K., Tarter, C. G. & Bliss, J. R. (1990). Organizational health, climate, and effectiveness: A comparative study. *Educational Administration Quarterly*, 26, 260-279.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/healthy schools: measuring organizational climate*. Beverly Hills, CA: Sage.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salesperson performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Miles, M. B. (1969). Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground. In F. D. Carver & T. J. Sergiovanni(Eds.). *Organizations and Human Behavior*(pp.375-391). New York:

McGraw-Hill.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal, 41*(3), 351-357.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*, 527-556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.). *Research in Organizational Behavior*(pp.43-72). CT: JAI Press.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavior Science, 9*, 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*(3), 656-669.
- Lorkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health. *Educational Research Quarterly, 30*, 22-54.
- Lam, S. S. K., Hui, C. & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 594-601.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*, 131-142.
- Lin, C. C. (1996). The relationship among organizational justice, trust, and organizational citizenship behaviors: The viewpoint from social exchange theory. *Journal of Management Science, 13*(3), 391-416.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe, IL: Free Press.
- Parsons, T. (1967). *Sociological theory and modern society*. New York: Free Press.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Pye, L. W. (1985). *Asia power and politics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. New York: Walter de Gruyter.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, R. J. (1994). *China's cultural heritage: The Qing dynasty*. Boulder, CO: Westview Press.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-577.
- van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construction redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Walder, A. G. (1986). *Communist neo-traditionalism: Work and authority in Chinese industry*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 98-107.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for "paternalistic headship" among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445-480.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology, 142*(1), 33-44.
- Yang, L. S. (1957). The concept of pao as a basis for social relations in China. In J. K. Fairbank (ed.), *Chinese thought and institutions*(pp.291-309). Chicago: University of Chicago Press.
- Yang, K. S. (1996). Psychological transformation of the Chinese people as a result of societal modernization. In M. H. Bond (ed.), *The handbook of Chinese psychology*(pp.479-498). Hong Kong: Oxford University Press.



國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為關係之研究
衡量量表

指導教授：秦夢群 博士

敬愛的老師，您好：

感謝您撥冗填答本問卷，您的協助不僅有助於吾人對國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為關係之了解，研究報告更可供校長、教師及未來研究人員之參考。

下列問題都是為了瞭解您的真實感受，而您提供的意見，僅供學術研究及未來學校經營參考之用，請您安心作答。

您的協助使本研究得以順利進行，感謝您的支持與協助。

敬祝

教安

國立政治大學教育行政與政策研究所

研究生：薛承祐 敬上

中華民國九十八年九月

填答說明：

- 一、本問卷共分四部分，第一部分為「基本資料」，第二部分為「國民中學校長家長式領導層面量表」，第三部分為「國民中學學校組織健康量表」，第四部分為「國民中學教師組織公民行為量表」。
- 二、請您依實際情形，在適當的□內打「v」，每一題只能勾選一個格子，每題均請作答，請勿遺漏。

壹、基本資料

- 一、性別：1. 男 2. 女
- 二、年齡：1. 未滿 30 2. 30~39 3. 40~49 4. 50 以上
- 三、擔任職務：1. 主任或組長 2. 專任教師 3. 導師
- 四、學歷：1. 師大、師院 2. 一般大學 3. 碩士以上(含研究所四十學分班)
4. 其他
- 五、年資：1. 5 年(含)以下 2. 6~10 年 3. 11~15 年 4. 16~20 年 5. 21 年以上
- 六、學校規模：1. 12 班以下 2. 13~48 班 3. 49 班以上
- 七、學校地區：1. 都市(直轄市及省、縣轄市) 2. 鄉鎮 3. 偏遠

【翻頁尚有題目，煩請繼續作答】

貳、 國民中學校長家長式領導層面量表

	非常 同意	同意	不同 意	非常 不同意
1 校長採用嚴格的管理方法。	4	3	2	1
2 與校長一起工作時，校長帶給我很大的壓力。	4	3	2	1
3 在我們面前，校長表現出威嚴的樣子。	4	3	2	1
4 校內大小事情都由校長自己獨立決定。	4	3	2	1
5 開會時都照校長的意思作最後的決定。	4	3	2	1
6 校長強調我們的表現一定要超過其他學校。	4	3	2	1
7 當任務無法達成時，校長會斥責我們。	4	3	2	1
8 校長遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。	4	3	2	1
9 校長要求我完全服從他的領導。	4	3	2	1
10 校長心目中的模範教師是必須對他言聽計從。	4	3	2	1
11 當我當眾反對校長時，會遭到冷言諷刺。	4	3	2	1
12 校長只對我們透露工作需要之訊息而非全盤透露。	4	3	2	1
13 校長不讓我們查覺他真正的意圖。	4	3	2	1
14 校長會關懷我私人的生活與起居。	4	3	2	1
15 校長平常會向我噓寒問暖。	4	3	2	1
16 校長對我的照顧會擴及到我的家人。	4	3	2	1
17 校長會根據教師工作上的需要提供協助。	4	3	2	1
18 校長會幫我解決生活上的難題。	4	3	2	1
19 對相處較佳的教師，校長會做無微不至的照顧。	4	3	2	1
20 當我碰到難題時，校長會及時給我鼓勵。	4	3	2	1
21 當教師犯錯時，校長會給予改正的機會。	4	3	2	1
22 當我工作表現不佳時，校長會去瞭解真正的原因何在。	4	3	2	1
23 校長不會在同事面前給我難堪。	4	3	2	1
24 對於我工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。	4	3	2	1
25 校長不會公報私仇。	4	3	2	1
26 工作出紕漏時，校長不會把責任推得一乾二淨。	4	3	2	1
27 校長為人正派，不會假公濟私。	4	3	2	1
28 校長不會利用職位搞特權。	4	3	2	1

【翻頁尚有題目，煩請繼續作答】

29	校長對待我們公正無私。	4	3	2	1
30	校長能夠以身作則。	4	3	2	1
31	校長是我做人做事的好榜樣。	4	3	2	1
32	校長不會佔我的小便宜。	4	3	2	1
33	校長不會因個人利益去拉關係、走後門。	4	3	2	1

參、 國民中學學校組織健康量表

		非常 同意	同意	不同 意	非常 不同 意
1	教師不會對社區的要求感到壓力。	4	3	2	1
2	本校相關委員會之運作不會受到外界利益團體影響。	4	3	2	1
3	本校不會因一小撮家長之意見而改變既有政策。	4	3	2	1
4	校長能讓學校成員清楚瞭解其看法與態度。	4	3	2	1
5	校長堅持明確的課業表現標準。	4	3	2	1
6	校長會將各項工作排入行程，並逐一完成。	4	3	2	1
7	校長能公平對待教職員。	4	3	2	1
8	校長會將教職員所做的建議付諸實現。	4	3	2	1
9	校長關注教師之個人福利。	4	3	2	1
10	校長能從上級主管得到所需要的資源。	4	3	2	1
11	校長能和上級教育機關之主管相處融洽。	4	3	2	1
12	校長的建議能獲得上級主管的慎重考量。	4	3	2	1
13	校長能提供教師充足的班級教學資源。	4	3	2	1
14	校長能提供充足的資源給老師。	4	3	2	1
15	本校能充裕地提供班級所需要的額外資源。	4	3	2	1
16	本校教師士氣高昂。	4	3	2	1
17	本校教師會滿懷熱情地完成其工作。	4	3	2	1
18	本校教師對學校之認同度高。	4	3	2	1
19	教師相信學生有能力達到學校所設定的學業標準。	4	3	2	1
20	本校成員認可學生的學業表現與成就。	4	3	2	1
21	本校學生會盡其最大努力增進先前的課業表現。	4	3	2	1

【翻頁尚有題目，煩請繼續作答】

肆、 國民中學教師組織公民行為量表

	非常 同意	同意	不同 意	非常 不同意
1 我願意挺身維護學校信譽。	4	3	2	1
2 我會積極地參加學校的會議。	4	3	2	1
3 我會熱心地告訴外人關於學校的好消息，並澄清他們的誤解。	4	3	2	1
4 我會提出具建設性的意見以改善學校運作。	4	3	2	1
5 我願意與同事協調、溝通。	4	3	2	1
6 需要時，我願意分擔同事的工作。	4	3	2	1
7 我願意協助新同事適應工作環境。	4	3	2	1
8 我願意幫同事解決和工作有關的問題。	4	3	2	1
9 我不介意接受新且具挑戰性的任務。	4	3	2	1
10 我努力地嘗試自我精進以提升工作品質。	4	3	2	1
11 我謹慎地看待工作且鮮少犯錯。	4	3	2	1
12 即使在沒人看到且不會被發現的情況下，我仍然恪守學校規範。	4	3	2	1
13 我常常提早到校，且馬上開始工作。	4	3	2	1
14 我不會利用非法的手段尋求個人影響力，以致於對人際和諧及學校造成傷害。	4	3	2	1
15 我不常在上司或同事背後說他們的壞話。	4	3	2	1
16 我不會爭功諉過、強悍的捍衛個人利益。	4	3	2	1
17 我不會利用自己的職位之便來追求私利。	4	3	2	1
18 我不會視病假為權利且託病請假。	4	3	2	1
19 我不會利用學校資源處理私事(例如電話、影印機、電腦及車子)。	4	3	2	1
20 我不會在上班時間處理私事(例如買股票、購物)。	4	3	2	1

【量表到此結束，感謝您的協助】

