

行政院國家科學委員會專題研究計畫 期末報告

國民中學教師反績效行為與組織公民行為關係之研究：中介變項及其前置因素之探討

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 101-2410-H-004-125-
執行期間：101年08月01日至102年07月31日
執行單位：國立政治大學教育行政與政策研究所

計畫主持人：吳政達

報告附件：移地研究心得報告
出席國際會議研究心得報告及發表論文

公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 102年10月18日

中文摘要：本研究主要目的有三：評估教師反績效行為與教師組織公民行為之間的關聯；評估個人層級前置變項，如正向情緒、責任感對教師反績效行為與教師組織公民行為的影響以及工作態度對此關係的中介效果；最後，評估組織層級前置變項，如組織公平、組織政治對教師反績效行為與教師組織公民行為的影響以及工作態度對此關係的中介效果。

本研究主要研究對象為臺灣地區國民中學教師，並以分層隨機抽樣的方式選取受試者。研究工具之問卷內容包括兩部份，第一部份內容為組織與個人之前置變項（正向情緒、責任感、組織公平、組織政治知覺）及中介變項（工作滿意度與組織承諾）；第二部份內容則為反績效行為與組織公民行為。所得資料以多元迴歸分析探究組織與個人之前置變項與對反績效行為與組織公民行為的預測力，再透過逐步階層迴歸分析工作態度的工作滿意度與組織承諾在組織與個人之前置變項對反績效行為與組織公民行為關係上的中介效果。

本研究在研究變項上，納入反績效行為之探討，並加以整合教師組織公民行為，並對教師的工作表現建構一完整的實證模型架構；在研究方法上，藉由探討組織層面及個人層面，透過工作態度對反績效行為與組織公民行為的影響，期能建構學校反績效行為及組織公民行為因果理論模型。研究結果發現，個人前置變項：正向情緒、責任感，以及組織前置變項：組織公平、組織政治知覺，皆對教師組織公民行為和反績效行為有顯著預測力，可以作為有關預防和干預反績效行為的實務工作參考。

中文關鍵詞：反績效行為、組織公民行為、正向情緒、組織公平、組織政治知覺、工作滿意度、組織承諾

英文摘要：Purpose -The present study aims to examine the relationship between CWB and OCB, the impact of the antecedents of individual and organizational level (e.g. positive emotion, conscientiousness) on CWB and OCB of teachers, and the job attitudes serve as mediators in the CWB-OCB relationship.

Design/methodology/approach - A survey research was conducted using a sample of junior high school teachers in Taiwan. The data will be collected from raters selected by stratified random sampling.

Questionnaire of the measure comprise two sections. Antecedents of individual and organizational level (e.g. positive emotion, conscientiousness,

organizational justice, perceptions of organizational politics) and the mediating variables (e.g. Job satisfaction, organizational commitment) are in the first half, while items of CWB and OCB are in the second half. The collected data was analyzed through multiple-regression analysis to know if the personal antecedents and organizational antecedents have an influence on OCB and CWB of teachers. Then we used hierarchical regression analysis to examine the mediation effect of work attitudes including job satisfaction and organizational commitment in personal antecedents and organizational antecedents toward the relationship between OCB and CWB.

Findings – Personal antecedents such as positive emotions, conscientiousness; and organize antecedents including organizational justice, perceptions of organizational politics, shows high significant predictive power on OCB and CWB of teachers, to use to prevent and intervene CWB in implemental reference.

Originality/value – The proposed analytical framework adopting CWB and OCB shows a comprehensive empirical model of teacher' s job performance.

Methodologically, we a)estimate the strength of the relationship between CWB and OCB at both individual and organizational level, b)determine whether their impact on CWB and OCB is mediated by job attitude to build a causal model consisting of CWB-OCB at school. Moreover, based on the results of the research, there will be practical reference and implication for the prevention and intervention of counterproductive work behavior.

英文關鍵詞： counterproductive, citizenship behavior, positive emotion, organizational justice, perceptions of organizational politics, job satisfaction, organizational commitment

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫

期中進度報告
 期末報告

(計畫名稱)

國民中學教師反績效行為與組織公民行為關係及其影響因素之研究

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 101-2410-H-004-125-

執行期間：101 年 08 月 01 日至 102 年 07 月 31 日

執行機構及系所：國立政治大學教育行政與政策研究所

計畫主持人：吳政達

共同主持人：

計畫參與人員：徐宗盛、簡瑋成、張雅婷、林佳蓁、洪玉珊

國民中學教師反績效行為與組織公民行為關係及其影響因素之研究

摘要

本研究主要目的有三：評估教師反績效行為與教師組織公民行為之間的關聯；評估個人層級前置變項，如正向情緒、責任感對教師反績效行為與教師組織公民行為的影響以及工作態度對此關係的中介效果；最後，評估組織層級前置變項，如組織公平、組織政治對教師反績效行為與教師組織公民行為的影響以及工作態度對此關係的中介效果。

本研究主要研究對象為臺灣地區國民中學教師，並以分層隨機抽樣的方式選取受試者。研究工具之問卷內容包括兩部份，第一部份內容為組織與個人之前置變項（正向情緒、責任感、組織公平、組織政治知覺）及中介變項（工作滿意度與組織承諾）；第二部份內容則為反績效行為與組織公民行為。所得資料以多元迴歸分析探究組織與個人之前置變項與對反績效行為與組織公民行為的預測力，再透過逐步階層迴歸分析工作態度的工作滿意度與組織承諾在組織與個人之前置變項對反績效行為與組織公民行為關係上的中介效果。

本研究在研究變項上，納入反績效行為之探討，並加以整合教師組織公民行為，並對教師的工作表現建構一完整的實證模型架構；在研究方法上，藉由探討組織層面及個人層面，透過工作態度對反績效行為與組織公民行為的影響，期能建構學校反績效行為及組織公民行為因果理論模型。研究結果發現，個人前置變項：正向情緒、責任感，以及組織前置變項：組織公平、組織政治知覺，皆對教師組織公民行為和反績效行為有顯著預測力，可以作為有關預防和干預反績效行為的實務工作參考。

關鍵詞：反績效行為、組織公民行為、正向情緒、組織公平、組織政治知覺、工作滿意度、組織承諾

The Relationship Between Counterproductive and Citizenship Behavior for Junior High School Teachers in Taiwan: Mediators and Its Antecedents

Abstract

Purpose -The present study aims to examine the relationship between CWB and OCB, the impact of the antecedents of individual and organizational level (e.g. positive emotion, conscientiousness) on CWB and OCB of teachers, and the job attitudes serve as mediators in the CWB-OCB relationship.

Design/methodology/approach – A survey research was conducted using a sample of junior high school teachers in Taiwan. The data will be collected from raters selected by stratified random sampling. Questionnaire of the measure comprise two sections. Antecedents of individual and organizational level (e.g. positive emotion, conscientiousness, organizational justice, perceptions of organizational politics) and the mediating variables (e.g. Job satisfaction, organizational commitment) are in the first half, while items of CWB and OCB are in the second half. The collected data was analyzed through multiple-regression analysis to know if the personal antecedents and organizational antecedents have an influence on OCB and CWB of teachers. Then we used hierarchical regression analysis to examine the mediation effect of work attitudes including job satisfaction and organizational commitment in personal antecedents and organizational antecedents toward the relationship between OCB and CWB.

Findings - Personal antecedents such as positive emotions, conscientiousness; and organize antecedents including organizational justice, perceptions of organizational politics, shows high significant predictive power on OCB and CWB of teachers, to use to prevent and intervene CWB in implemental reference.

Originality/value - The proposed analytical framework adopting CWB and OCB shows a comprehensive empirical model of teacher's job performance.

Methodologically, we a)estimate the strength of the relationship between CWB and OCB at both individual and organizational level, b)determine whether their impact on CWB and OCB is mediated by job attitude to build a causal model consisting of CWB-OCB at school. Moreover, based on the results of the research, there will be practical reference and implication for the prevention and intervention of counterproductive work behavior.

Keywords: counterproductive, citizenship behavior, positive emotion, organizational justice, perceptions of organizational politics, job satisfaction, organizational commitment

壹、緒論

在組織行為的研究當中，組織成員的工作表現(job performance)常為研究的焦點，其中多數圍繞在反績效行為(counterproductive work behavior, 簡稱CWB)與組織公民行為(organizational citizenship behavior, 簡稱OCB)等兩個向度(Dalal, 2005; Rotundo & Sackett, 2002; Sackett, 2002; Viswesvaran & Ones, 2000)。其中國內在組織公民行為的研究相當豐富(經國家圖書館臺灣期刊論文索引系統查詢以組織公民行為為篇名或關鍵字的研究計有182筆)，但在反績效行為與其它變項之相關研究，卻付之闕如。所謂反績效行為，係指組織成員的行為對組織造成顯性或潛在損害，如組織成員產生傷害性的蓄意行為及違反組織中的合法規定等(Bennett & Robinson, 2000; Gruys & Sackett, 2003; Martinko, Gundlach, & Douglas, 2002; Robinson & Bennett, 1995; Sackett & DeVore, 2001; Skarlicki & Folger, 1997)。Kelloway、Loughlin、Barling和Nault(2009)認為反績效行為是一種對組織表達不滿的抗議形式，透過反績效行為的發生，可使管理者發現組織中亟待解決的問題，對組織產生積極的影響。至於反績效行為與組織公民行為二者間的關係，國內亦甚少著墨，然而國外研究已具概念性與實證性地探討兩者之關係(Dalal, 2005; Dineen, Lewicki, & Tomlinson, 2006; Judge, LePine, & Rich, 2006)。相關研究發現反績效行為與組織公民行為視為兩種相反的行為表現，亦即反績效行為與組織公民行為是同一向度相對的兩端(Dalal, 2005; Spector, Bauer, & Fox, 2010)。也就是說，反績效行為與組織公民行為呈現對比關係，認為反績效行為的假設係建立在組織成員不當的負面行為，而組織公民行為則屬於有助於組織績效的角色外正面行為(Organ, 1997; Spector & Fox, 2006)。學校組織中，教師亦有可能從事反績效行為，但甚少研究對其提出討論。此外，多數研究認為在企業組織出現的反績效行為，亦有可能以其他形式出現在學校組織中。故而探討國內學校組織中教師反績效行為之內涵及其與組織公民行為之間的關係，此為研究動機一。

Dalal(2005)的後設分析研究中指出，在反績效行為與組織公民行為的文獻回顧中，所探討的前置變項概括為情緒(emotion)、責任感(conscientiousness)、組織公平(organizational justice)；其中情緒與責任感屬於個人層面變項(Martinko, Gundlach, & Douglas, 2002; Sackett, Berry, Wiemann, & Laczko, 2006)，而組織公平則歸屬於組織層面變項(Bodla & Danish, 2009; Conlon, Meyer, & Nowakowski, 2005; Martinko, Gundlach, & Douglas, 2002)。直至Rosen(2006)針對組織政治知覺進行後設分析的研究發現其對於組織公民行為會產生負向的關係，而組織政治知覺對反績效行為則有直接、正向的影響。故歸納影響反績效行為與組織公民行為的前置變項可以區分為個人層面的情緒與責任感，以及組織層面的組織公平與組織政治。根據Spector為主的研究，認為反績效行為是基於對有壓力的組織環境的一種情緒基礎的反應(Chen & Spector, 1992; Fox & Spector, 1999; Storms & Spector, 1987)。Spector與Fox(2002)以情緒為核心探究其對反績效行為與組織公民行為的影響，指出正向情緒會促成組織公民行為。足見探討正向對教師反績效行為與組織公民行為之影響應一併檢視才

能窺視全貌，此為研究動機之二。

Mount、Ilies 和 Johnson(2006)研究發現，預測成員是否從事組織公民行為或反績效行為，非受到能力相關的因素影響，而是由個人的人格特質造成。這是因為個體能夠有意識地選擇是否從事這些行為。有關個人人格特質多數採用五大人格特質(Big Five personality traits)的分類，其中責任感屬於人格特質分類中最為重要且穩定的指標，且適用於各種不同工作脈絡中，其對於預測組織行為具有高度決定性的角色(Berry, Ones, & Sackett, 2007)。綜觀 Organ 和 Ryan(1995)、Borman、Penner、Allen 和 Motowidlo(2001)、LePine、Erez 和 Johnson(2002)、Salgado(2002)、Dalal(2005)等相關研究，指出責任感與反績效工作行為具有負向關係與組織公民行為則具有正向關係；換言之，富有責任感的人通常會從事組織公民行為，而無責任感的人較常會從事反績效工作行為。綜上所述，本研究欲探討責任感對教師從事反績效工作行為和組織公民行為的影響，此為研究動機之三。

至於組織層面中組織公平的觀點認為，反績效行為是根基於經驗到不公平的認知基礎的反應(Greenberg, 1990; Skarlicki & Folger, 1997; Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999)。其重點在對於不公平的知覺，如受到委屈對反績效行為的影響(Aquino, Tripp, & Bies, 2001; Bies & Tripp, 2001; Greenberg & Alge, 1998; Kim, Smith & Brigham, 1998)。誠如 Greenberg(1990)從組織公平的觀點所言，認為反績效行為是基於經驗到不公平的認知。Organ 和 Konovsky(1989)研究發現公平知覺對於組織公民行為有較高的預測力，Williams、Pitre 與 Zainuba (2002) 研究指出組織公平與組織公民行為有正向關係。故本研究將探究組織公平同時對教師反績效行為與組織公民行為的影響，此為本研究動機之四。

另外，政治行為實踐在職場上即指權力關係與運用影響力的策略(Vigoda-Gadot, 2007)，目的就是要獲取稀有資源並利用各種行動影響組織的決策、人事升遷與酬賞(Dhar, 2009)。高度組織政治使得酬賞易與權力、關係及其他較主觀的因素掛勾(Chang, Rosen, & Levy, 2009)，因此成員很難預測自己的行為是否會在政治的工作脈絡中獲得酬賞，而且也很有可能認為「表現」和「獎懲」的關係並不高，可能形成阻礙型的工作壓力，如此的知覺會降低成員的工作表現(Danaeefard, Balutbaze, & Kashi, 2010)。研究發現組織政治與工作滿意度、組織承諾、工作表現及組織公民行為呈現負向關係，近期研究則認為組織政治會提高工作退縮、工作疏忽、曠職、隱瞞訊息或報復行為和沮喪、怠工或離職傾向，也會造成焦慮和工作壓力(Chang, Rosen, & Levy, 2009; Ram, & Prabhakar, 2010; Vigoda-Gadot, 2007)，這些在高度政治的工作環境中都相當常見。此外，極少數研究把組織政治的焦點放在公部門組織(Vigoda-Gadot, 2000)，且國內外大部分文獻主要探討其與組織公民行為的關聯性，而少有關注其對反績效工作行為的影響。因此本研究以學校組織為目標探討組織政治對教師反績效工作行為與組織公民行為的影響為何，此為研究動機五。

綜上所述，在各個前置變項(組織政治、組織公平、情緒、責任感)對於反績

效行為與組織公民行為有所影響，但 Dalal(2005)認為工作態度中的工作滿意度 (job satisfaction)與組織承諾(organizational commitment)會影響組織公民行為與反績效行為的解釋，原因在於工作滿意度是組織成員對工作情境中最直接的評價方式，亦是衡量組織與成員之間互動關係的重要資訊來源(Bowling, 2010)，成員受前置變項影響了工作滿足感的高低，進而影響成員從事組織公民行為或反績效行為；而組織承諾則係成員對組織的忠誠意願，組織承諾的高低反應了成員對組織的認同與參與程度，經由組織承諾的中介產生不同的影響，低承諾的成員可能對組織有所損害但也有可能對組織產生積極影響(Randall, 1987)。故本研究探討教師的工作態度(包括工作滿意度與組織承諾)對教師反績效行為與組織公民行為產生何種中介影響，此為研究動機之六。

根據上述動機，茲分述主要研究目的如下：

對應研究動機一

探討教師反績效行為與組織公民行為二者間的關係。

對應研究動機二、三

探討個人層面(情緒、責任感)的前置變項對於教師反績效行為與組織公民行為之影響。

對應研究動機四、五

探討組織層面(組織公平、組織政治)的前置變項對於教師反績效行為與組織公民行為之影響。

對應研究動機六

探討個人層面(情緒、責任感)的前置變項與組織公民行為和反績效行為受工作態度(工作滿意度與組織承諾)之中介影響。

探討組織層面(組織公平、組織政治)的前置變項與組織公民行為和反績效行為受工作態度(工作滿意度與組織承諾)之中介影響。

貳、文獻探討與假說推論

一、反績效行為與組織公民行為之相關研究

反績效行為(counterproductive work behavior, CWB)以及組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB)為組織行為研究中經常研究的兩種主動且自願性的行為，而這兩種角色外的行為對於組織的影響，是否會造成危害(係指 CWB)或是助益(係指 OCB)，亦或 CWB 與 OCB 是否有對立關係的存在(Sackett, 2002; Spector & Fox, 2002)，直至近年來的研究中才開始被提出來討論。Sackett 與 DeVore(2001)認為成員意圖違背組織合法利益的任何行為都是反績效行為，其特徵如下：1. 不論行為結果如何，該行為必是成員有意之行為；2. 此行為可預期會傷害組織或他人的利益，但未必會造成不良後果；3. 此行為造成組織的潛在傷害超過潛在利益。此後，多數學者將反績效行為定義為任何被組織視為違反其合法利益之有意圖的行為(Dalal, 2005; Gruys & Sackett, 2003; Sackett, 2002)，即是一種危害組織或危害組織利害關係人的行為(Spector &

Fox, 2005), 莊瓊嘉和林惠彥(2005)也認為反績效行為係成員蓄意或企圖對組織造成傷害或破壞組織福祉的行為。至於反績效行為的分類, Robinson 和 Bennett(1995)認為反績效行為可分為組織導向與人際導向兩種構面(即 CWB-0 與 CWB-I 兩者), 以上兩構面皆指工作場所中發生的偏差行為, 例如組織導向的反績效行為指工作偏差行為、工作倦怠、曠職、遲到早退、高離職傾向、忽略工作、降低社會連結、散漫、壟斷消息、破壞公物、工作故意出錯、在非休息時間休息等; 而個人導向的反績效行為則係攻擊同事、侮辱他人、對其他成員謾罵、與其他成員爭吵、報復他人行為、或不理會某人等(Robinson & Bennett, 1995; Spector, Fox, Penney, Bruursema, & Kessler, 2006)。綜上所述, 反績效行為乃是一個上位概念, 可以囊括類似危害組織或傷害他人之廣泛概念的行為(Spector & Fox, 2010a)。另外, 在組織公民行為的研究中, Organ(1988)指出組織公民行為的兩個向度, 分別是個人層級的組織公民行為(OCB-I)以及組織層級的組織公民行為(OCB-0)。這兩種的分類方法是依照行為的目標而定, 一方面是以組織成員個人為主, 另一方面是將組織當成一個團體來看, 例如自願去幫助其他同事會被視為個人層級的組織公民行為, 而向外部成員讚揚組織則會被視為組織層級的組織公民行為(Coleman & Borman, 2000; Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1994)。在學校組織部分, Somech 與 Drach-Zahavy(2000)將教師組織公民行為分成對學校、對同事及對學生等三構面的行為。其後 Somech 和 Bogler(2002)以及 Bogler 和 Somech(2004)以及 Belogolovsky 和 Somech(2009)亦以此三構面進行研究。國內部分, 吳政達(2006, 2007, 2008, 2009, 2010)針對學校組織的研究也是將教師組織公民行為分為對學校的公民行為、對同事的公民行為、對學生的公民行為。其中, 對學校的公民行為, 係指教師表現出超越學校正式訂定並額外付出的公民行為; 而對同事的公民行為, 係教師表現出幫助同事的分享或合作行為; 對學生的公民行為, 則是教師在教學工作上為學生額外的付出。上述中對學校的公民行為屬於組織層級的組織公民行為(OCB-0), 而個人層級的組織公民行為(OCB-I)則區分為對同事的公民行為以及對學生的公民行為。

在組織公民行為與反績效行為之關係中, Dalal(2005)的後設研究中證實, 反績效行為與組織公民行為的關係沒有一致性, 各研究可發現高相關與低相關的結果。Hunt(2002)亦透過組織公民行為的擴展, 加以探討其與反績效行為的對比關係, 認為反績效行為的假設建立在組織成員必然不當的行為, 而組織公民行為則有助於組織效能的角色外行為(Spector & Fox, 2006)。Rotundo 與 Sackett(2002)以及 Sackett(2002)將反績效行為與組織公民行為視為兩種相反的行為表現, 亦即反績效行為和組織公民行為是向度相對的兩端。在組織公民行為的個人層級的研究中 Bennett 和 Stamper(2001)認為個人層級的公民行為(OCB-I)與個人層級的反績效行為(CWB-I)分別代表協助與傷害其他組織成員, 兩者有顯著的負向關係。至於組織層級方面, Bennett 和 Robinson (2002)研究發現組織層級的公民行為(OCB-0)代表行為超出要求的標準, 而組織層級的反績效行為(CWB-0)則表示成員的行為未達最低要求標準, Heckert 和 Heckert(2002)也指出

他們之間有負向關係。張永軍、廖建橋、趙君(2010)認為反績效行為與組織公民行為是兩類性質截然相反但又高度相關的成員自發性的角色外行為，兩種行為完全受成員主觀意願支配，成員可以自由決定實施與否。一般認為反績效行為是對組織或組織成員利益構成威脅的消極角色外行為，而組織公民行為是有助於提升組織績效的積極角色外行為，兩者完全相反。Dalal(2005)認為組織公民行為不存在並不表示就會產生反績效行為，反之亦然。Kelloway 等人(2009)探討反績效行為與組織公民行為關係的研究，認為在某些情境下兩者會同時發生或接續發生(Spector & Fox, 2010b)，或某些反績效行為具有調節工作壓力的功能，有益於成員或組織(Krischer, Penney, & Hunter, 2010)。換言之，透過文獻回顧發現研究學者們對於反績效行為與組織公民行為關係的認知經歷由兩者是同一連續體對立的兩極再到負向關係獨立的二維結構的轉變。首先認為兩者是同一連續體的兩極說明反績效行為與組織公民行為的作用關係完全相反。而大多數學者比較贊同反績效行為與組織公民行為呈負向關係獨立二維結構的關係；亦即，同一個體同時從事反績效行為與組織公民行為並不矛盾。承上所述，本研究提出下假設：

H1：教師反績效行為與組織公民行為呈負向關係

H1a:個人層級的教師反績效行為與個人層級的組織公民行為呈負向關係

H1b:組織層級的教師反績效行為與組織層級的組織公民行為呈負向關係

二、正向情緒對反績效行為與組織公民行為直接效果以及透過工作態度(工作滿意度與組織承諾)的中介效果

(一) 直接效果

早期情緒在組織研究中長期未受到重視，直到1990年代情緒智商的提出，而成為組織研究學者關注的對象。Côté與Morgan(2002)指出大多數研究都將情緒分為正向(positive/pleasant)、負向(negative/unpleasant)兩大系統。早期研究認為正向和負向情緒是連續線的兩端，因此假定個體無法同時擁有這兩種情緒。而晚近研究(Larsen, McGraw, & Cacioppo, 2001; Schimmack, 2001)則將正向和負向情緒的權重(valence)視為兩個獨立的面向，因此認為成員能夠同時感受到正負向的情緒。Belschak和Den Hartog(2009)認為正向情緒對組織層面的組織公民行為(OCB-O)、個人層面的組織公民行為(OCB-I)均有正向影響。Levine(2010)指出正向情緒會使成員從事組織公民行為。基此，本研究提出以下假設：

H2：正向情緒會提高教師組織公民行為與降低反績效行為

(二) 中介效果

Fisher(2000)的研究支持正向情緒與對工作本身的滿意度具高度影響，而Côté與Morgan(2002)進一步說明正向情緒會提高工作滿意度。研究(Mangione &

Quinn, 1975)認為工作滿意度低會增加反績效行為的發生，Judge、Scott 和 Ilies(2006)也發現，低滿意度的成員可能會產生曠職、早退的行為。此外，Reisel、Probst、Chia、Maloles, 和 König (2010)認為工作滿意度對組織公民行為有正向影響，且 Bowling (2010)解釋工作滿意度正向影響組織公民行為是建立在社會交換理論的基礎上，即成員自發性從事組織公民行為是因為學校組織亦提供滿足與快樂的工作環境。基此，本研究假設如下：

H3：具正向情緒的教師透過工作滿意度的中介作用，會增加教師組織公民行為與降低反績效行為。

另一方面，O' Neill(2009)指出在組織承諾的研究中，情緒能夠直接影響成員做出堅守崗位或者是離職出走的決定。Fredrickson (1998) 研究指出正向情緒會促進組織承諾；而 Dalal(2005)的研究結果發現組織承諾對反績效行為產生負向影響，亦有研究指出組織承諾會負向影響成員反績效行為中的離職傾向(Chughtai & Zafar, 2006)。此外，Rezaiean、Givi、Givi 與 Nasrabadi (2010)的實證研究發現組織承諾能直接、正向影響組織公民行為。故本研究假設如下：

H4：具正向情緒的教師透過組織承諾的中介作用，會增加教師組織公民行為與降低反績效行為。

三、責任感對反績效行為與組織公民行為直接效果以及透過工作態度(工作滿意度與組織承諾)的中介效果

(一) 直接效果

責任感屬於人格五因素論其中之一，並代表著個人控制、規範和引導自我想法的方式(Bolton, Becker, & Barber, 2010; Goldberg, 1999)，例如有高度責任感的人會事先周詳計畫，並於期限內完成。責任感通常用來表示「對他人負責」，包括由道德或法律所確定之責任，以及與社會角色相應的職責(Schlenker, Britt, Pennington, Murphy, & Doherty, 1994)。Redman 與 Snape(2005)指出責任感之意義為超越工作基本要求的無條件行為，包括遵守工作規章制度，出勤及工作績效。而責任感包含之範圍有：努力工作、守紀律、服從與自我控制(Hogan & Ones, 1997)。Berry、Ones 和 Sackett(2007)的研究認為責任感對於組織行為可能具有高度決定性的角色，而在個人與工作績效的後設研究中，指出責任感對工作績效是最有預測力的人格因素(如 Barrick, Mount, & Judge, 2001; Hertz & Donovan, 2000; Salgado, 1997)。Sackett 等人(2006)與 Dalal(2005)以及 Bowling(2010)研究進一步指出責任感與反績效行為有負向影響。Berry 等人(2007)指出責任感對組織層面的反績效行為(CWB-0)有很好的預測力，尤其能預測與組織直接有關的反績效行為(Bolton et al., 2010)。至於責任感與組織公民行為之關係方面，根據 Podsakoff、MacKenzie、Paine 和 Bachrach(2000)研究認為，在所有人格因素中，責任感是最多研究者關注其與組織公民行為之關係。

而且 Borman、Penner、Allen 與 Motowidlo(2001)則藉由後設研究指出在人格五因素中，責任感也是對組織公民行為最有預測力的向度。綜上所述，本研究假設如下：

H5：教師越沒有責任感則越容易表現出反績效行為

H6：教師越有責任感越有助於其表現出組織公民行為

(二) 中介效果

Ilies 和 Judge(2003)指出工作滿意度與組織承諾深受個人人格特質的影響，這些人格特質會使個體對工作環境有特定的情感經驗，近年來的研究為驗證上述之預測，便使用人格五因素的模型(Costa & McCrae, 1992)。接著有許多研究發現在人格五因素上之得分與工作滿意度具有高度關聯(Tziner, Waismal-Manor, Vardi, & Brodman, 2008)。Judge、Heller 與 Mount(2002)後設分析研究後指出人格五因素中的責任感對工作滿意度有影響。此外，Reisel、Probst、Chia、Maloles 和 König(2010)認為工作滿意度對組織公民行為呈正向影響；而 Hammond(2008)發現工作滿意度對反績效行為呈負向影響。Erdheim、Wang 與 Zickar(2006)的研究中便指出責任感與組織承諾有正向影響。除此之外，Fox、Spector 和 Miles(2001)認為組織承諾對反績效行為呈現負向影響。相反地，若成員的組織承諾高，便會促使組織公民行為提升(Dalal, 2005)。基此，本研究提出以下假設：

H7：責任感較高的教師透過工作滿意度高的中介作用，會對教師組織公民行為產生正向影響

H8：責任感較低的教師透過工作滿意度低的中介作用，會增加教師反績效行為表現

H9：責任感較高的教師透過高度組織承諾的中介作用，會對教師組織公民行為產生正向影響

H10：責任感較低的教師透過低度組織承諾的中介作用，會增加教師反績效行為表現

四、組織公平對反績效行為與組織公民行為直接效果以及透過工作態度(工作滿意度與組織承諾)的中介效果

(一) 直接效果

在反績效行為中，組織公平是最能探討產生該行為的觀點，其動機常根基於受到委屈和不公平的知覺(Aquino, Tripp, & Bies, 2001；Bies & Tripp, 2001；Greenberg, 1990；Greenberg & Alge, 1998；Kim, Smith, & Brigham, 1998)。Folger 和 Baron(1996)與 Folger 和 Skarlicki(1998)研究均指出不公平感會增加個人反績效行為。根據 Niehoff 與 Moorman(1993)的研究，組織公平可以區分為分配公平、程序公平以及互動公平；其中分配公平為成員對組織使用公平的

方式來分配報酬的知覺程度，程序公平為成員對組織依據公平方式及原則制定決策知覺的程度，互動公平則為成員在組織完成決策前是否被公平對待及組織是否向成員解釋制定決策的程序。從分配公平的角度上來看，反績效行為可以視為是知覺不公平的反應，當一個成員改變自己的投入以保持平等(Greenberg & Scott, 1996)。Alexander 和 Ruderman(1987)也提出程序公平對反績效行為有影響。Skarlicki 和 Folger(1997)與 Cohen-Charash 和 Spector(2001)亦發現組織公平中的分配公平與程序公平會影響反績效行為。至於組織公民行為方面，Organ(1988)是最早提出組織公平對組織公民行為有正向影響，而吳政達(2006)研究亦指出組織公平對組織之公民行為具有直接影響效果。Moorman(1991)認為程序公平可以預測組織公民行為，但分配公平則否。Cohen-Charash 和 Spector(2001)指出程序公平對組織層面的組織公民行為(OCB-0)有正向影響，但程序公平對個人層面的組織公民行為(OCB-1)則沒有顯著影響。Farth、Early 與 Lin(1997)以及 Cohen-Charash 和 Spector (2001)指出程序公平與分配公平皆對組織公民行為有正向影響，但互動公平與組織公民行為之間尚無法驗證其關係。在國內研究部份，吳政達、湯家偉、羅清水(2007)實證研究指出，在學校環境中，程序公平與互動公平，能有效促使組織成員表現組織公民行為。綜上學者所述，本研究之假設為：

H11:組織公平會降低教師反績效行為與提高教師組織公民行為

H11a:分配公平會降低教師反績效行為與提高教師組織公民行為

H11b:程序公平會降低教師反績效行為與提高教師組織公民行為

H12:組織不公平會提高教師反績效行為與降低教師組織公民行為

H12a:分配不公平會提高教師反績效行為與降低教師組織公民行為

H12b:程序不公平會提高教師反績效行為與降低教師組織公民行為

(二)中介效果

McFarlin 和 Sweeney(1992)研究指出當部屬同時知覺組織程序與分配不公平時，會對組織承諾有最低的評價，而 Dalal(2005)進一步指出組織承諾與反績效行為呈現對立關係。在組織公平和工作滿意相關研究中發現，互動公平與程序公平對工作滿意度有顯著影響(Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000)，而 Ostroffs(1992)發現工作不滿意的教師在學校中工作表現較差，且易進行反績效行為。鄭耀男(2004)研究國民中小學教師的組織公民行為，發現學校教師的工作滿意度是影響組織公民行為的主要中介。Bettencourt、Brown 與 MacKenzie(2005)研究指出組織公平會藉由工作滿意度和組織承諾間接影響組織公民行為；而柯麗菲、黃遠僅與姚建明(2007)研究指出組織公平與組織承諾有正向關係，而組織承諾是一中介變項，在組織公平與組織公民行為關係中有中介效果。Moorman(1991)研究指出程序公平會影響工作滿意度，而促使組織成員表現出組織公民行為。Netemeyer、Boles、McKee 與 McMurrian(1997)藉由研究分配公平與組織公民行為的研究，發現分配公平是透過工作滿意度對組織公民行為產

生影響。在國內研究部分，吳政達(2008、2009)研究發現組織公平透過工作滿意度對組織公民行為產生間接效果影響。因此，教師的工作滿意度愈高，其組織公民行為表現愈高。綜上研究所述，本研究假設為：

H13：組織公平透過工作滿意度的中介作用，會對教師組織公民行為產生正向影響，而對教師反績效行為產生負向影響。

H14：組織公平透過組織承諾的中介作用，會對教師組織公民行為產生正向影響，而對教師反績效行為產生負向影響。

五、組織政治知覺對反績效行為與組織公民行為直接效果以及透過工作態度（工作滿意度與組織承諾）的中介效果

（一）直接效果

傳統上組織政治的實證研究有兩種趨勢，早期第一種趨勢主要關注於組織政治的策略與行為，晚近第二種趨勢則注意到了個人在工作環境中的組織政治知覺(Gotsis & Kortezi, 2009)。組織政治知覺被視為是個別經驗事件或行為，即根基於知覺者（即組織成員）對他人事件和行為的解釋。組織政治知覺是由成員的知覺意向和政治行為產生的後果所組成，所以知覺組織政治是正向或負向，都是根據知覺者本身而定(Andrews & Kacmar, 2001)。Rosen(2006)研究顯示組織政治知覺與反績效行為有直接、正向的影響，其說明高度的組織政治知覺可能會造成成員壟斷消息、忽略某人的工作、散漫、離職與缺勤率、降低社會連結等行為的產生(Vigoda-Gadot, 2007; Bodla & Danish, 2009)。另一方面，Chang、Rose和 Levy(2009)的研究則指出組織政治知覺與個人層面的織公民行為(OCB-I)、組織層面的織公民行為(OCB-O)皆具有負向的影響。從總體角度出發，Vigoda-Gadot (2007)發現整體組織政治知覺與整體組織公民行為具有顯著負向影響，且 Danaeefard、Balutbaze和 Kashi (2010)實證研究亦發現組織政治知覺與組織公民行為呈現負向顯著影響。據此，本研究提出假設如下：

H15：高度的教師組織政治知覺會導致反績效行為的增加

H16：高度的教師組織政治知覺會降低組織公民行為的表現

（二）中介效果

Vigoda-Gadot 與 Kapun(2005)研究發現組織政治知覺在工作滿意度上有直接與對立的影響，且不論公部門與私部門結果均呈現一致性。Dalal(2005)的後設分析也認為組織政治知覺對工作滿意度具有顯著的負向影響；換言之，組織成員在面對寶貴資源受到威脅或失去時，較可能願意花費時間與精力思考如何有效駕馭政治環境，然而，一旦成員發現其他人多以利己而行動，組織成員的工作滿意度亦隨之降低而反績效行為便因此提升(Harris, Harris, & Harvey, 2007)。Mount、Ilies 與 Johnson(2006)與 Reisel 等人(2010)認為基於社會交換理論，組織成員知覺其工作的高滿意程度有助於組織公民行為；相反地，組織成員表現

出損害組織的行為係源自於其對於組織的不滿意程度。由此可知，工作滿意度的下降影響組織公民行為。

H17: 具高度組織政治知覺的教師透過工作滿意度降低的中介作用，會增加教師反績效行為與降低組織公民行為。

Drory(1993)指出組織政治知覺對情感性承諾具有負向影響，Randall 等人(1999)與 Rosen 等人(2006)研究結果發現，組織政治知覺對組織承諾中的情感性承諾及持續性承諾皆有影響。Miller、Rutherford 和 Kolodinsky(2008)則以整體方式測量組織承諾，研究發現高度組織政治知覺確實對組織承諾有負面的影響，同時指出高度的組織政治知覺環境可能造成具有傷害性的工作結果，例如不願對組織有所承諾以致衍生離職傾向。研究(如 Vigoda-Gadot, Vinarsky-Peretz, & Ben-Zion, 2003)結果發現組織政治知覺與組織承諾具有正向關係，而 Rezaiean 等人(2010)的實證研究發現，組織承諾對於組織公民行為具有正向影響。Dalal(2005)和 Fox、Spector 與 Miles(2001)指出，組織承諾的高低影響反績效行為的產生與否；若組織成員認為組織具有公平合理的制度與條件，進而促進成員的組織承諾，組織公民行為亦隨之提升。此外，Meyer、Stanley、Herscovitch 與 Topolnytsky(2002)的後設研究發現，組織承諾與整體的組織公民行為有正向影響且與反績效行為呈現負向影響。基此，本研究提出以下假設：

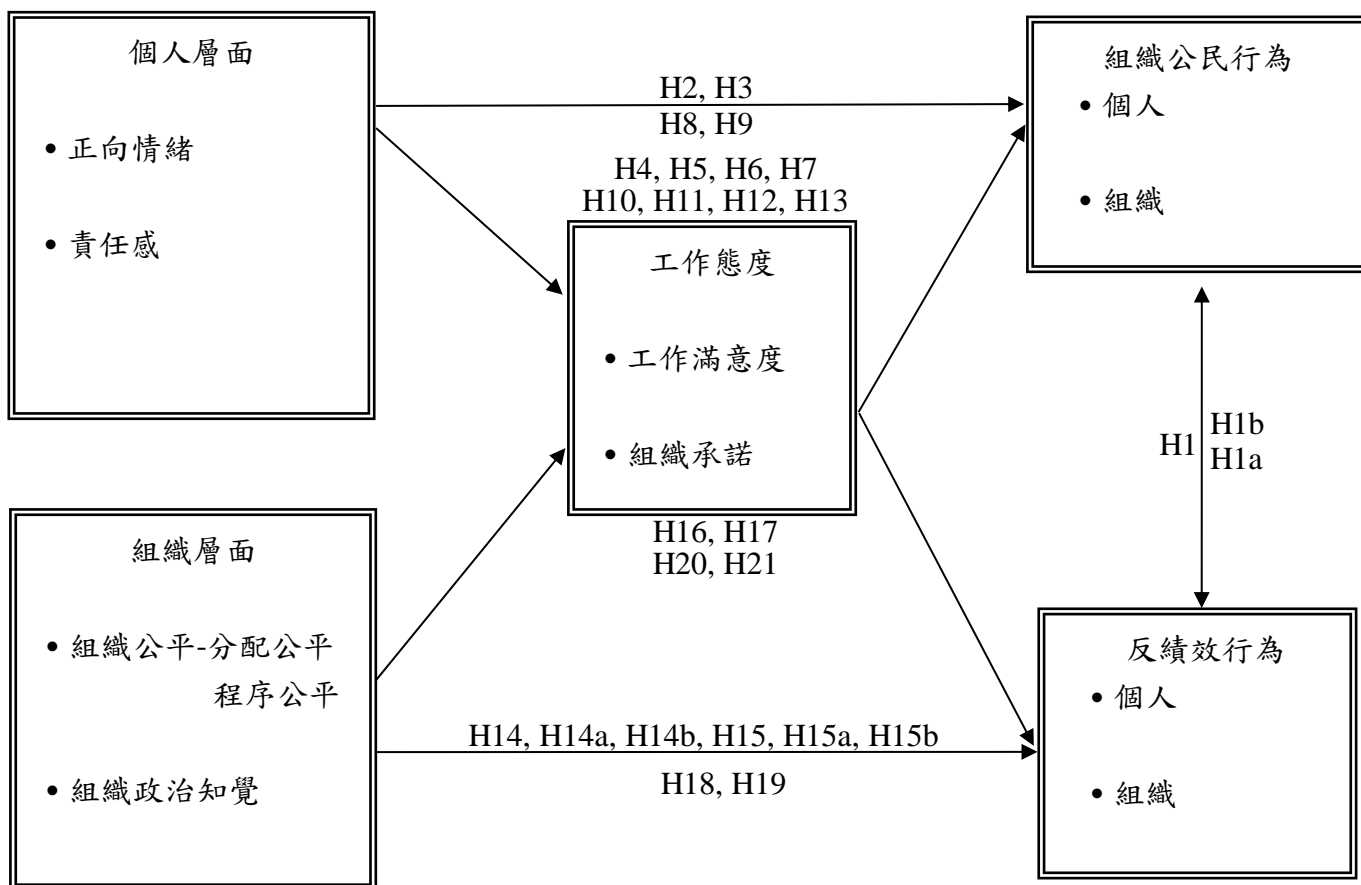
H18: 具高度組織政治知覺的教師透過降低組織承諾的中介作用，會增加教師反績效行為與降低組織公民行為。

參、研究方法

一、研究架構

本研究旨在建構與驗證個人與組織層級的前置變項對教師反績效行為與教師組織公民行為之直接影響效果模式，以及透過工作態度（包括工作滿意度與組織承諾）之中介效果。其研究架構如圖1所示：

圖1 研究架構圖



二、研究變項與測量工具

(一) 反績效行為

本研究採用 Fox 及 Spector 於 2003 年發展的反績效行為問卷，以組織、個人為對象各有 5 題，共 10 題。Spector(2006)採用本問卷測得其施測於部屬的 Cronbach α 值為 0.78、施測於管理者的 Cronbach α 值為 0.89，信度良好。本研究先依國內國民中學組織情境將問卷作修改，進行預試，編修正式問卷，最後再以驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)檢定因素結構，以進行工具之建構效度分析，並做為後續分析之基礎。

(二) 組織公民行為

組織公民行為量表係採吳政達(2005)以台灣地區中學教師為對象所進行研究，而發展之教師組織公民行為量表。係參考 Williams 和 Anderson (1991) 區分個人的組織公民行為與整體組織的組織公民行為等二個分量表，共計 13 題(個人的組織公民行為分量表 7 題，整體組織的組織公民行為分量表 6 題)。該量表採用 7 點量表，1 表示從來沒有，7 表示經常如此，信度為 $\alpha=0.8$ 。

(三) 正向情緒

參考 VanKatwyk、Fox、Spector 和 Kelloway (2000)發展的問卷，其根據受試者最近 30 天的工作影響情緒發生的頻率，以五點量表表示，計分從 1(從未如此)到 5 分(總是如此)表示，分數越高表示程度越強，以 13 題正向情感題項得分加總為正向情緒分數，信度為 $\alpha=0.95$ 。本研究依國內國民中學情境修改，以此問卷作為修正與編修正式問卷，並進行工具之建構效度分析，以評估教師在工作上呈現的正向情緒反應。

(四) 責任感

採用 Goldberg 建立的全球化人格量表(International Personality Item Pool, 簡稱 IPIP)中所發展出來的五大人格量表，此量表被證實具有內部一致性(Gow, Whiteman, Pattie & Deary, 2005)，且亦適用於亞洲國家(Goldberg et al, 2008)，而此問卷為免付費量表，取其中責任感之題項。本量表採 Likert 五點量表計分法，答題者對現在的狀況同意程度的感受多寡，由「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 至 5 分，總共 10 題，其中第 8、18、28、38 題，共 4 題為反向題，採用反向計分處理，分數愈高表示愈傾向該人格特質。本問卷經學者廣泛使用，信度為 $\alpha=0.84$ 。

(五) 組織公平

組織公平採用吳政達(2005)的組織公平問卷，其參考 Niehoff 及 Moorman(1993)所用之問卷。該問卷將組織公平區分為分配公平(distributive justice)(共五題)、程序公平(procedural justice)(共六題)及互動公平(interactional justice)(共九題)三個面向，總計有 20 道題目，各面向證實都具有.90 以上之信度。

(六) 組織政治知覺

組織政治知覺問卷係參考 Kacmar 與 Carlson (1997)利用 Ferris 和 Kacmar 於 1991 年發展的 12 道題目透過結構方程模式(SEM)修改而來。問卷由 15 道題

目、三個構面組成：一般政治行為(general political behavior)、保持沈默、靜待好處(going alone to get ahead)與薪資和升遷政策(pay and promotion policy)。此研究中，三構面的信度 Cronbach' s α 係數分別為一般政治行為.77 (共兩題)、保持沈默、靜待好處.78(共七題)與薪資和升遷政策.73(共六題)。本研究亦參考吳國鳳(2009)組織政治知覺量表後，再依國內國民中學情境做修改，進行預試，編修正式問卷，最後再以驗證性因素分析檢定因素結構，以進行工具之建構效度分析，並做為後續分析之基礎。

(七) 組織承諾

組織承諾之測量根據 Meyer, Stanley, Herscovitch, Toponytsky(2002)認為在情感性、持續性、規範性三種組織承諾中，與組織相關的變項(如：參與、績效表現、組織公民行為)與員工相關的變項(如：壓力)等相關性最高的是情感性承諾。Solinger、Van Olffen 與 Roe (2008)以標準態度理論分析組織承諾三因素，認為組織承諾是一種工作態度。且 Kell、Motowidlo (2012)進行組織承諾分解研究指出持續性、規範性承諾並不是組織承諾，因此本研究的組織承諾採用情感性承諾，以 Allen 及 Meyer(1990)組織承諾問卷中的情感承諾問卷(ACS)八題測量。經過 Meyer 及 Allen(1990)之驗證，其 Cronbach' s α 為.86。本研究先依國內國民中學組織情境將問卷作修改並進行預試，進行正式問卷編修，最後再以驗證性因素分析檢定因素結構，以進行工具之建構效度，做為後續分析之基礎。

(八) 工作滿意度

本研究採用明尼蘇達滿意度問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire·簡稱 MSQ)，該問卷由 Weiss、Dawis、England 與 Lofquist 編製而成。短版問卷共包含 20 個題項，並分為四個構面：工作條件的滿意度、對領導的滿意度、責任感，以及外在獎勵。選項從非常不同意到非常同意，採五點量表計分。該問卷 Cronbach' s α 為.85。本研究先依國內國民中學組織情境將問卷作修改，進行預試，編修正式問卷，最後再以驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)檢定因素結構，以進行工具之建構效度分析，並做為後續分析之基礎。

肆、研究結果與討論

一、反績效行為與組織公民行為之相關

由表1可知，教師反績效行為與組織公民行為關係呈現顯著負相關，相關係數為-.312($p < .001$)，驗證H1：教師反績效行為與組織公民行為呈負向關係。

此外，由表2可以得知，個人層級的教師反績效行為與個人層級的組織公民行為呈顯著負相關，相關係數為-.304($p < .001$)，驗證假設H1a：個人層級的教師反績效行為與個人層級的組織公民行為呈負向關係；同時，組織層級的教師反績效行為與組織層級的組織公民行為也呈現顯著負相關，相關係數為-.191($p < .01$)，驗證H1b：組織層級的教師反績效行為與組織層級的組織公民行為呈負向關係。

表1

教師反績效行為與組織公民行為之相關分析

	反績效行為	組織公民行為	
反績效行為	Pearson 相關	1	-.312***
	顯著性 (雙尾)		.000
	個數	280	279
組織公民行為	Pearson 相關	-.312**	1
	顯著性 (雙尾)	.000	
	個數	279	279

**p<.01

表2

個人層級、組織層級教師反績效行為與利他人、利組織之組織公民行為之相關分析

	利他人之組織公民行為	利組織之組織公民行為	反績效行為 CWB-0	反績效行為 CWB-I	
利他人之組織公民行為	Pearson 相關	1	.582**	-.200**	-.304***
	顯著性 (雙尾)		.000	.001	.000
	個數	279	279	279	279
利組織之組織公民行為	Pearson 相關	.582**	1	-.191**	-.266**
	顯著性 (雙尾)	.000		.001	.000
	個數	279	279	279	279
反績效行為 CWB-0	Pearson 相關	-.200**	-.191**	1	.712**
	顯著性 (雙尾)	.001	.001		.000
	個數	279	279	280	279
反績效行為 CWB-I	Pearson 相關	-.304***	-.266**	.712**	1

顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	
個數	279	279	279	279

p<.01 *p<.001

二、正向情緒對反績效行為與組織公民行為直接效果及透過工作態度（工作滿意度與組織承諾）的中介效果

（一）教師正向情緒對組織公民行為與反績效行為的直接效果

由表 3 可知，教師情緒對組織公民行為之預測力達顯著水準(p <.001)，能夠有效解釋 12.8%的變異量。其中，教師正向情緒對組織公民行為在標準化係數為正值($\beta=.358$, p<.001)，亦即正向情緒會提高教師組織公民行為。另外，根據表 4 結果顯示，教師正向情緒對反績效行為之預測力達顯著水準(p <.05)，能夠有效解釋 1.4%的變異量。

由上結果可知，假設 H2：正向情緒會提高教師組織公民行為與降低反績效行為獲得支持；

表3

教師正向情緒對組織公民行為的預測力分析

變項	相關係數 R	決定係數 R ²	F 值	標準化迴歸係數 β
正向情緒	.358	.128	40.635***	.358

***p<.001

表4

教師正向情緒對反績效行為的預測力分析

變項	相關係數 R	決定係數 R ²	F 值	標準化迴歸係數 β
正向情緒	-.120	.014	4.075*	-.120

*p<.05

（二）教師正向情緒對反績效行為與組織公民行為透過工作態度的中介效果

1. 正向情緒與工作滿意度對反績效行為與組織公民行為

根據文獻可以得知，正向情緒與工作滿意度分別組織公民行為有影響、正向情緒對工作滿意度有影響，並且由表 5 可知，在進行迴歸分析時，當正向情緒與工作滿意度同時作為預測變項，對組織公民行為的整體預測力為 6.7%。同時，正向情緒的迴歸化係數($\beta=-.029$)小於其單獨預測反績效行為的迴歸係數($\beta=-.120$)，並且正向情緒的係數由顯著(p<.05)變成不顯著，而教師正向情緒

與工作滿意度對反績效行為達到非常顯著($\beta = -.247, p < .001$), 顯示具正向情緒的教師會透過工作滿意度的完全中介, 降低教師反績效行為。驗證: 具正向情緒的教師透過工作滿意度的中介作用, 會降低教師反績效行為。

由表 6 可知, 迴歸分析中, 當正向情緒與工作滿意度同時作為預測變項, 對組織公民行為的整體預測力為 37.2%。正向情緒的迴歸化係數($\beta = .161$)小於其單獨預測組織公民行為的迴歸係數($\beta = .358$), 且教師正向情緒與工作滿意度對組織公民行為達非常顯著($\beta = .532, p < .001$), 即具正向情緒的教師會透過工作滿意度的部分中介, 提高教師組織公民行為。驗證: 具正向情緒的教師透過工作滿意度的中介作用, 會增加教師組織公民行為。

由上可知, 假設 H3: 具正向情緒的教師透過工作滿意度的中介作用, 會增加教師組織公民行為與降低反績效行為, 獲得支持。

表5

教師正向情緒與工作滿意度預測反績效行為之迴歸分析

自變項\階層	依變項：教師反績效行為			
	階層一		階層二	
階層變項	t 值	β	t 值	β
1. 正向情緒	-2.019	-.120*	-.461	-.029
2. 工作滿意度			-3.955	-.247***
R^2	.014		.067	
ΔR^2			.053	
F	4.075*		9.965***	

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

表6

教師正向情緒與工作滿意度預測組織公民行為之迴歸分析

自變項\階層	依變項：教師組織公民行為			
	階層一		階層二	
階層變項	t 值	β	t 值	β
1. 正向情緒	6.375	.358***	3.136.	.161**
2. 工作滿意度			10.352	.532***
R^2	.128		.372	
ΔR^2			.244	
F	40.635***		81.686***	

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

2. 正向情緒與組織承諾對反績效行為與組織公民行為

由表7可知，進行迴歸分析時，當正向情緒與組織承諾同時作為預測變項，正向情緒的迴歸化係數($\beta = -.060$)小於其單獨預測反績效行為的迴歸係數($\beta = -.120$)，並且係數由顯著($p < .05$)變成不顯著，同時教師正向情緒與組織承諾對反績效行為達顯著($p < .05$)，即具正向情緒的教師會透過組織承諾的完全中介，降低教師反績效行為。驗證具正向情緒的教師透過組織承諾的中介作用，會降低教師反績效行為。

由表8可知，迴歸分析中，當正向情緒與組織承諾同時作為預測變項，對組織公民行為的整體預測力為41.7%。正向情緒的迴歸化係數($\beta = .133$)小於其單獨預測組織公民行為的迴歸係數($\beta = .358$)，且組織承諾對教師正向情緒與組織公民行為達非常顯著($\beta = .582$, $p < .001$)，即具正向情緒的教師會透過組織承諾的部分中介，提高教師組織公民行為。驗證具正向情緒的教師透過組織承諾的中介作用，會增加教師組織公民行為。

由上可知，假設 H4：具正向情緒的教師透過組織承諾的中介作用，會增加教師組織公民行為與降低反績效行為，獲得支持。

表7

教師正向情緒與組織承諾預測反績效行為之迴歸分析

自變項\階層	依變項：教師反績效行為			
	階層一		階層二	
階層變項	t 值	β	t 值	β
1. 正向情緒	-2.019	-.120*	-.936	-.060
2. 組織承諾			-2.445	-.159*
R^2	.014		.035	
ΔR^2			.021	
F	4.075*		5.062**	

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

表8

教師正向情緒與組織承諾預測組織公民行為之迴歸分析

自變項\階層	依變項：教師組織公民行為			
	階層一		階層二	
階層變項	t 值	β	t 值	β
1. 正向情緒	6.375	.358 ^{***}	2.668	.133 ^{**}
2. 組織承諾			11.689	.582 ^{***}
R^2	.128		.417	
ΔR^2			.412	
F	40.635 ^{***}		98.581 ^{***}	

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

三、責任感對反績效行為與組織公民行為直接效果及透過工作態度（工作滿意度與組織承諾）的中介效果

（一）責任感對反績效行為與組織公民行為之直接效果

根據表9得知，教師責任感對反績效行為之預測力達到顯著水準($p < .001$)，能夠有效解釋4.3%的變異量，並且在標準化迴歸係數為負值，顯示教師責任感對反績效行為的影響為負向，驗證H5：教師愈沒有責任感則愈容易表現出教師反績效行為。

而從表 10 可以獲知，教師責任感對組織公民行為之預測力達到顯著水準($p < .001$)，能夠有效解釋 18.2%的變異量，並且在標準化迴歸係數為正值，顯示教師責任感對組織公民行為的影響為正向，驗證 H6：教師愈有責任感則愈有助於其表現出教師組織公民行為。

表9

教師責任感對教師反績效行為之預測力分析

變項	相關係數 R	決定係數 R^2	F 值	標準化迴歸係數 β
責任感	.208	.043	12.600 ^{***}	-.208

*** $p < .001$

表10

教師責任感對教師組織公民行為之預測力分析

變項	相關係數 R	決定係數 R ²	F 值	標準化迴歸係數 β
責任感	.427	.182	61.612 ^{***}	.427

^{***} $p < .001$

(二) 教師責任感對反績效行為與組織公民行為透過工作態度(工作滿意度與組織承諾)之中介效果

1. 教師責任感與工作滿意度對組織公民行為及反績效行為

由表 11 可知，迴歸分析中，當責任感與工作滿意度同時作為預測變項，對組織公民行為的整體預測力為 42.5%，責任感的迴歸化係數($\beta = .286$)小於其單獨預測組織公民行為的迴歸係數($\beta = .472$)，且教師責任感與工作滿意度對組織公民行為達非常顯著($\beta = .513$, $p < .001$)，即具責任感的教師會透過工作滿意度的部分中介，提高教師組織公民行為。驗證 H7：責任感較高的教師透過工作滿意度高的中介作用，會對教師組織公民行為產生正向影響。

表11

教師責任感與工作滿意度預測組織公民行為之迴歸分析

自變項\階層	依變項：教師組織公民行為			
	階層一		階層二	
階層變項	t 值	β	t 值	β
1. 責任感	7.849	.427 ^{***}	6.021	.286 ^{***}
2. 工作滿意度			10.800	.513 ^{***}
R ²	.182		.425	
ΔR^2			.243	
F	61.612 ^{***}		101.991 ^{***}	

^{**} $p < .01$ ^{***} $p < .001$

由表12可知，迴歸分析中，當責任感與工作滿意度同時作為預測變項，對反績效行為的整體預測力為8.8%，責任感的迴歸化係數($\beta = -.147$)小於其單獨預測反績效行為的迴歸係數($\beta = -.208$)，且教師責任感與工作滿意度對反績效行為達非常顯著($\beta = -.220$, $p < .001$)，即具責任感的教師會透過工作滿意度的部分中介，增加教師反績效行為。驗證H8：責任感較低的教師透過工作滿意度低的中介作用，會增加教師反績效行為表現。

表12

教師責任感與工作滿意度預測反績效行為之迴歸分析

自變項\階層	依變項：教師反績效行為			
	階層一		階層二	
階層變項	<i>t</i> 值	β	<i>t</i> 值	β
1. 責任感	-3.550	-.208 ^{***}	-2.467	-.147 [*]
2. 工作滿意度			-3.675	-.220 ^{***}
R^2	.043		.088	
ΔR^2			.044	
<i>F</i>	12.600 ^{***}		13.337 ^{***}	

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

2. 教師責任感與組織承諾對組織公民行為及反績效行為

由表 13 可知，迴歸分析中，當責任感與組織承諾同時作為預測變項，對組織公民行為的整體預測力為 44.6%，責任感的迴歸化係數 ($\beta = .225$) 小於其單獨預測組織公民行為的迴歸係數 ($\beta = .427$)，且教師責任感與組織承諾對組織公民行為達非常顯著 ($\beta = .552$, $p < .001$)，即具責任感的教師會透過組織承諾的部分中介，提高教師組織公民行為。驗證 H9：責任感較高的教師透過高度組織承諾的中介作用，會對教師組織公民行為產生正向影響。

表13

教師責任感與組織承諾預測組織公民行為之迴歸分析

自變項\階層	依變項：教師組織公民行為			
	階層一		階層二	
階層變項	<i>t</i> 值	β	<i>t</i> 值	β
1. 責任感	7.849	.427 ^{***}	4.677	.225 ^{***}
2. 組織承諾			11.456	.552 ^{***}
R^2	.182		.446	
ΔR^2			.264	
<i>F</i>	61.612 ^{***}		110.914 ^{***}	

*** $p < .001$

由表14可知，迴歸分析中，當責任感與組織承諾同時作為預測變項，對反績效行為的整體預測力為5.7%，責任感的迴歸化係數 ($\beta = -.162$) 小於其單獨預測反績效行為的迴歸係數 ($\beta = -.208$)，且組織承諾對教師責任感與反績效行為達非常

顯著($\beta = -.220, p < .001$)，即具責任感的教師會透過組織承諾的部分中介，增加教師反績效行為。驗證H10：責任感較低的教師透過低度組織承諾的中介作用，會增加教師反績效行為表現。

表14

教師責任感與組織承諾預測反績效行為之迴歸分析

自變項\階層	依變項：教師反績效行為			
	階層一		階層二	
階層變項	<i>t</i> 值	β	<i>t</i> 值	β
1. 責任感	-3.550	-.208***	-2.570	-.162*
2. 組織承諾			-1.998	-.126*
R^2	.043		.057	
ΔR^2			.017	
<i>F</i>	12.600***		8.365***	

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

四、組織公平對反績效行為與組織公民行為直接效果及透過工作態度（工作滿意度與組織承諾）的中介效果

（一）組織公平對反績效行為與組織公民行為之直接效果

根據表15-17得知，組織公平對反績效行為之預測力達到顯著水準($p < .01$)，能夠有效解釋 3.1%的變異量，並且在標準化迴歸係數為負值，顯示組織公平對反績效行為的影響為負向。此外，組織公平對組織公民行為之預測力達到顯著水準($p < .001$)，能夠有效解釋 28%的變異量，並且在標準化迴歸係數為正值，顯示組織公平對組織公民行為的影響為正向。驗證 H11：組織公平會降低教師反績效行為與提高教師組織公民行為、H12：組織不公平會提高教師反績效行為與降低教師組織公民行為。

分配公平方面，分配公平對反績效行為的預測力未達顯著水準，而分配公平對組織公民行為預測力達到顯著水準($p < .001$)，能夠有效解釋 10.2%的變異量，並且在標準化迴歸係數為正值，顯示分配公平對組織公民行為的影響為正向，因此 H11a：分配公平會降低教師反績效行為與提高教師組織公民行為與 H12a：分配不公平會提高教師反績效行為與降低教師組織公民行為，兩假設中對反績效行為的假設不成立，對組織公民行為的假設成立。

程序公平方面，程序公平對反績效行為的預測力達到顯著水準($p < .001$)，能夠有效解釋 3.9%的變異量，並且在標準化迴歸係數為負值，顯示程序公平對反績效行為的影響為負向；而程序公平對組織公民行為預測力達到顯著水準($p < .001$)，能夠有效解釋 17%的變異量，並且在標準化迴歸係數為正值，顯示程

序公平對組織公民行為的影響為正向，因此，H11b:程序公平會降低教師反績效行為與提高教師組織公民行為與 H12b:程序不公平會提高教師反績效行為與教師組織公民行為，兩假設皆獲得支持。

表15

組織公平對教師反績效行為與組織公民行為之預測力分析

變項	相關係數 R	決定係數 R ²	F 值	標準化迴歸係數 β
組織公平→反績效行為	.176	.031	8.927**	-.176
組織公平→OCB	.529	.280	107.859***	.529

p<.01 *p<.001

表16

分配公平對教師反績效行為與組織公民行為之預測力分析

變項	相關係數 R	決定係數 R ²	F 值	標準化迴歸係數 β
分配公平→反績效行為	.004	.000	0.005	.004
分配公平→OCB	.320	.102	31.537***	.320

***p<.001

表17

程序公平對教師反績效行為與組織公民行為之預測力分析

變項	相關係數 R	決定係數 R ²	F 值	標準化迴歸係數 β
程序公平→反績效行為	.198	.039	11.325***	-.198
程序公平→OCB	.412	.170	56.551***	.412

***p<.001

(二)組織公平對反績效行為與組織公民行為透過工作態度(工作滿意度與組織承諾)的中介效果

由表18可知，迴歸分析中，當組織公平與工作滿意度同時作為預測變項，對組織公民行為的整體預測力為38.8%，組織公平的迴歸化係數($\beta=.255$)小於其單獨預測組織公民行為的迴歸係數($\beta=.529$)，且組織公平與工作滿意度對組織公民行為達非常顯著($\beta=.427$, $p<.001$)，即知覺組織公平程度較高的教師會透過工作滿意度的部分中介，增加教師組織公民行為產生。

由表19可知，當組織公平與工作滿意度同時作為預測變項，對反績效行為的整體預測力為6.8%，組織公平的迴歸化係數($\beta = -.015$)小於其單獨預測反績效行為的迴歸係數($\beta = -.176$)，且組織公平與工作滿意度對反績效行為達非常顯著($\beta = -.251, p < .001$)，而組織公平對反績效行為的預測變成不顯著，即知覺組織公平程度較高的教師會透過工作滿意度的完全中介，增加教師反績效行為產生。

由上可知，組織公平透過工作滿意度的部分中介作用，會對教師組織公民行為產生正向影響；組織公平透過工作滿意度的完全中介作用，對教師反績效行為產生負向影響。因此，H13：組織公平透過工作滿意度的中介作用，會對教師組織公民行為產生正向影響，而對教師反績效行為產生負向影響之假設成立。

表18

教師組織公平與工作滿意度預測組織公民行為之回歸分析

自變項\階層	依變項：教師組織公民行為			
	階層一		階層二	
階層變項	t 值	β	t 值	β
1. 組織公平	10.386	.529 ^{***}	4.141	.255 ^{***}
2. 工作滿意度			6.952	.427 ^{***}
R^2	.280		.388	
ΔR^2			.107	
F	107.859 ^{***}		87.311 ^{***}	

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

表19

教師組織公平與工作滿意度預測反績效行為之回歸分析

自變項\階層	依變項：教師反績效行為			
	階層一		階層二	
階層變項	t 值	β	t 值	β
1. 組織公平	-2.988	-.176 ^{**}	-.199	-.015
2. 工作滿意度			-3.308	-.251 ^{***}
R^2	.031		.068	
ΔR^2			.037	
F	8.927 ^{**}		10.094 ^{***}	

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

由表20可知，迴歸分析中，當組織公平與組織承諾同時作為預測變項，對組織公民行為的整體預測力為46.3%，組織公平的迴歸化係數($\beta = .285$)小於其單獨預測組織公民行為的迴歸係數($\beta = .529$)，且組織公平與組織承諾對組織公民行為達非常顯著($\beta = .492, p < .001$)，即知覺組織公平程度較高的教師會透過組織承諾的部分中介，增加教師組織公民行為產生。

由表21可知，當組織公平與組織承諾同時作為預測變項，對教師反績效行為的標準化迴歸係數未達顯著($\beta = -.130$)，即知覺組織公平程度較高的教師不會透過組織承諾的中介，進而增加教師反績效行為產生。

由上可知，組織公平透過組織承諾的部分中介作用，會對教師組織公民行為產生正向影響；然而，組織公平不會透過組織承諾的中介作用，對教師反績效行為產生負向影響。因此，H14：組織公平透過組織承諾的中介作用，會對教師組織公民行為產生正向影響，而對教師反績效行為產生負向影響，部分成立。

表20

教師組織公平與組織承諾預測組織公民行為之回歸分析

自變項 \ 階層	依變項：教師組織公民行為			
	階層一		階層二	
階層變項	<i>t</i> 值	β	<i>t</i> 值	β
1. 組織公平	10.386	.529 ^{***}	5.606	.285 ^{***}
2. 組織承諾			9.685	.492 ^{***}
R^2	.280		.463	
ΔR^2			.183	
<i>F</i>	107.859 ^{***}		118.891 ^{***}	

^{***} $p < .001$

表21

教師組織公平與組織承諾預測反績效行為之回歸分析

自變項\階層	依變項：教師反績效行為			
	階層一		階層二	
階層變項	t 值	β	t 值	β
1. 組織公平	-2.988	-.176**	-1.642	-.111
2. 組織承諾			-1.915	-.130
R^2	.031		.044	
ΔR^2			.013	
F	8.927**		6.339**	

** $p < .01$

五、組織政治知覺對反績效行為與組織公民行為直接效果以及透過工作態度（工作滿意度與組織承諾）的中介效果

（一）組織政治知覺對反績效行為與組織公民行為之直接效果

由表22得知，組織政治知覺對反績效行為之預測力達到顯著水準($p < .001$)，能夠有效解釋9.4%的變異量，並且在標準化迴歸係數為正值，顯示組織政治知覺對反績效行為的影響為正向。此外，組織政治知覺對組織公民行為之預測力達到顯著水準($p < .01$)，能夠有效解釋3.4%的變異量，並且在標準化迴歸係數為負值，顯示組織政治知覺對組織公民行為的影響為正向。因此，假設H15：高度的教師組織政治知覺會導致反績效行為的增加與H16：高度的教師組織政治知覺會降低組織公民行為的表現成立，兩者皆成立。

表22

組織政治知覺對反績效行為與組織公民行為之預測力分析

變項	相關係數 R	決定係數 R^2	F 值	標準化迴歸係數 β
政治知覺→反績效行為	.307	.094	28.898***	.307
政治知覺→OCB	.185	.034	9.819**	-.185

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

（二）組織政治知覺對反績效行為與組織公民行為透過工作態度（工作滿意度與組織承諾）的中介效果

由表23可知，迴歸分析中，當組織政治知覺與工作滿意度同時作為預測變項，對反績效行為的整體預測力為12.1%，組織政治知覺的迴歸化係數($\beta = .246$)小於其單獨預測反績效行為的迴歸係數($\beta = .307$)，且組織政治知覺與工作滿意度對組反績效行為達非常顯著($\beta = -.174, p < .01$)，即知覺組織政治知覺程度較高的教師會透過工作滿意度的部分中介，增加教師反績效行為產生。

由表24可知，當組織政治知覺與工作滿意度同時作為預測變項，對組織公民行為的整體預測力為35%，組織政治知覺的迴歸化係數($\beta = -.023$)小於其單獨預測組織公民行為的迴歸係數($\beta = -.185$)，且組織政治知覺與工作滿意度對組織公民行為達非常顯著($\beta = -.599, p < .001$)，而組織政治知覺對組織公民行為的預測變成不顯著，即知覺組織政治知覺程度較高的教師會透過工作滿意度的完全中介，增加教師組織公民行為產生。

由上可知，具高度組織政治知覺的教師透過工作滿意度降低的部分中介作用，會增加教師反績效行為；具高度組織政治知覺的教師透過工作滿意度降低的完全中介作用，會降低教師組織公民行為。因此，H17成立，即具高度組織政治知覺的教師透過工作滿意度降低的中介作用，會增加教師反績效行為與降低組織公民行為。

表23

組織政治知覺與工作滿意度預測反績效行為之回歸分析

自變項\階層	依變項：教師反績效行為			
	階層一		階層二	
階層變項	t 值	β	t 值	β
1. 組織政治知覺	5.376	.307***	4.088	.246***
2. 工作滿意度			-2.900	-.174**
R^2	.094		.121	
ΔR^2			.027	
F	28.898***		19.038***	

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

表24

組織政治知覺與工作滿意度預測組織公民行為之回歸分析

自變項\階層	依變項：教師組織公民行為			
	階層一		階層二	
階層變項	<i>t</i> 值	β	<i>t</i> 值	β
1. 組織政治知覺	-3.134	-.185**	.448	.023
2. 工作滿意度			11.577	.599***
R^2	.037		.350	
ΔR^2			.316	
<i>F</i>	9.819**		74.283***	

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

由表25可知，當組織政治知覺與組織承諾同時作為預測變項，對反績效行為的整體預測力為10.7%，組織政治知覺的迴歸化係數($\beta = .278$)小於其單獨預測反績效行為的迴歸係數($\beta = .307$)，且組織政治知覺與組織承諾對反績效行為達顯著($\beta = -.117$, $p < .05$)，即知覺組織政治知覺程度較高的教師會透過降低組織承諾的部分中介，增加教師反績效行為產生。

由表26可知，當組織政治知覺與組織承諾同時作為預測變項，對組織公民行為的整體預測力為40.3%，組織政治知覺的迴歸化係數($\beta = -.037$)小於其單獨預測組織公民行為的迴歸係數($\beta = -.185$)，且組織政治知覺與組織承諾對組織公民行為達非常顯著($\beta = .625$, $p < .001$)，而組織政治知覺對組織公民行為的預測變成不顯著，即知覺組織政治知覺程度較高的教師會透過降低組織承諾的完全中介，增加教師組織公民行為產生。

由上可知，具高度組織政治知覺的教師透過組織承諾降低的部分中介作用，會增加教師反績效行為；具高度組織政治知覺的教師透過組織承諾降低的完全中介作用，會降低教師組織公民行為。因此，H18成立，即具高度組織政治知覺的教師透過降低組織承諾的中介作用，會增加教師反績效行為與降低組織公民行為。

表25

組織政治知覺與組織承諾預測反績效行為之回歸分析

自變項\階層	依變項：教師反績效行為			
	階層一		階層二	
階層變項	<i>t</i> 值	β	<i>t</i> 值	β
1. 組織政治知覺	5.376	.307***	4.747	.278***
2. 組織承諾			-2.004	-.117*
R^2	.094		.107	
ΔR^2			.013	
<i>F</i>	28.898***		16.613***	

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

表26

組織政治知覺與組織承諾預測組織公民行為之回歸分析

自變項\階層	依變項：教師公民行為			
	階層一		階層二	
階層變項	<i>t</i> 值	β	<i>t</i> 值	β
1. 組織政治知覺	-3.134	-.185**	-.776	-.037
2. 組織承諾			13.056	.625***
R^2	.034		.403	
ΔR^2			.369	
<i>F</i>	9.819**		93.137***	

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

伍、結論與建議

一、結論

(一) 教師反績效行為與組織公民行為呈現顯著負相關

由研究結果可知，教師反績效行為與組織公民行為達到顯著負相關($p < .001$)，同時，無論是個人層級的教師反績效行為與個人層級的組織公民行為，或是組織層級的教師反績效行為與組織層級的組織公民行為，皆呈現顯著負相關，顯示教師對組織或組織成員利益構成威脅的消極反績效行為與有利於提升組織績效的積極組織公民行為，兩者呈現顯著負相關，其中，兩者又以個人層級的相關程度高於組織層級的相關程度。

(二) 個人層面—教師正向情緒會提高組織公民行為與降低反績效行為

研究結果顯示，個人層面的前置變項中，教師的正向情緒對組織公民行為之預測力達顯著水準：即教師的正向情緒會增加教師組織公民行為。此外，教師正向情緒對教師反績效行為也有顯著預測力，即教師正向情緒會降低教師反績效行為。

(三) 個人層面—教師愈沒有責任感則愈容易表現出反績效行為；教師愈有責任感愈有助於表現組織公民行為

研究結果顯示，個人層面的前置變項中，教師的責任感對教師反績效行為和組織公民行為的預測力皆達顯著水準，即愈不具有責任感的教師，愈容易表現出反績效行為；而愈具有責任感的教師，愈容易表現出組織公民行為。

(四) 組織層面—組織公平會降低教師反績效行為與提高教師組織公民行為；組織不公平會提高教師反績效行為與降低教師組織公民行為

研究結果顯示，在學校環境中，組織公平會降低教師反績效行為與提高教師組織公民行為，反之，組織不公平會提高教師反績效行為與降低教師組織公民行為。其中，分配公平會提高教師組織公民行為，並且分配不公平會降低教師組織公民行為；而程序公平會降低教師反績效行為與提高組織公民行為，而程序不公平會提高教師反績效行為與降低組織公民行為。

(五) 組織層面—高度的教師組織政治知覺會導致反績效行為的增加、降低組織公民行為的表現

根據研究結果可知，教師的組織政治知覺對反績效行為與組織公民行為之預測力達顯著水準。高度的教師組織政治知覺會增加教師反績效行為，造成教師散漫、離職與缺勤率、降低社會連結等行為的產生。而高度的教師組織知覺對組織公民行為有顯著的負向影響，此結果與國外以教師為對象之研究結果相同 (Vigoda-Gadot, 2007) (Danaeefard、Balutbaze 和 Kashi, 2010)。

(六) 教師正向情緒、責任感與組織公民行為和反績效行為之關係會受工作滿意度與組織承諾之中介影響；組織公平與教師組織公民行為和反績效行為會受工作滿意度之中介影響，組織公民與教師組織公民行為的關係亦會受到組織承諾的中介影響；組織政治知覺與教師組織公民行為和反績效行為會受工作滿意度與組織承諾之中介影響

根據研究結果，在個人層面的前置變項中，教師正向情緒與責任感對組織公民行為和反績效行為的關係皆受到工作滿意度和組織承諾的中介影響。其中，具正向情緒的教師透過工作滿意度的中介作用，對教師組織公民行為的增加變異量達 24.4%。而具正向情緒的教師亦會透過組織承諾的中介作用，對教師組織公民行為的增加變異量高達 41.2%，顯示工作滿意度與組織承諾對教師正向情緒和組織公民行為的關係中介影響程度高。另一方面，責任感較高的教師透過工作滿意度高的中介效果，會對教師組織公民行為產生正向影響；即：責任感較低的教師透過工作滿意度低的中介作用，會增加教師反績效行為表現；責任感較高的教師透過高度組織承諾的中介作用，會對教師組織公民行為產生正向影響；責任感較低的教師透過低度組織承諾的中介作用，會增加教師反績效行為表現。

在組織前置變項方面，學校脈絡下組織公平會透過教師工作滿意度的中介作用，增加教師組織公民行為和降低反績效行為；而組織公平透過和組織承諾的中介作用，僅會提高教師組織公民行為，對教師反績效行為則未有顯著影響。此外，具高度組織政治知覺的教師會透過工作滿意度降低的中介作用，增加教師反績效行為並且降低組織公民行為；而具高度組織政治知覺的教師也會透過降低組織承諾的中介作用，增加教師反績效行為與降低組織公民行為。

二、建議

(一)對教育行政人員之建議

本研究同時探討學校教師的組織公民行為與反績效行為表現，研究結果發現，個人前置變項：正向情緒、責任感，以及組織前置變項：組織公平、組織政治知覺，皆對教師組織公民行為和反績效行為有顯著預測力。

因此，就教師個人層面而言，教育行政人員應形塑有利於促進教師正向情緒的環境，並透過各種方式(如增能賦權)提升教師責任感的特質，以俾學校成員自發性從事組織公民行為，同時降低反績效行為表現。此外，若能進一步透過體察理解教師整體工作需求，提高教師工作滿意度與情感性承諾，亦能促使教師組織公民行為更有效發揮、消弭教師反績效行為。

就學校組織層面而論，教育行政人員應致力於塑造組織公平的組織氛圍，促進教師對組織使用公平方式來分配報酬與對組織依據公平原則制定決策的知覺程度有所提升，並且減低組織政治知覺對學校成員的負面影響，以利於教師組織公民行為的產生和反績效行為的降低。同樣的，若能提高教師工作滿意度和組織承諾，對提升教師組織公民行為與降低反績效行為有更顯著的影響力。

(二)對未來研究之建議

本研究在探討影響教師組織公民行為與反績效行為的因素時，在研究對象、研究工具以及研究變項上尚有不足之處，以下茲提出未來研究可供參酌的建議：

首先，對象方面，本研究主要以教師作為對象，未來可針對校長、行政人員進行組織公民行為和反績效行為的問卷施測，以獲取更客觀、有效的結論。其次，研究工具方面，本研究皆採自陳式量表作為主要研究工具，未來若能嘗試以校長他評的方式對教師的組織公民行為以及反績效行為進行問卷填答，則可減低自陳式量表可能產生個共同方法變異，獲取更精準的結果。最後，就研究變項來說，影響反績效行為的前置因素，除了本研究探討的正向情緒、責任感、組織公平、組織政治知覺以外，尚有進一步可研究的變項，如：工作壓力等，有待後續探究。另外，本研究係依據國內外相關理論與研究，驗證工作滿意度和組織承諾的工作效果。未來研究可納入更多工作態度變項，探討其中介、調節效果，使有關反績效行為的研究更趨完備。

參考文獻

- 吳政達 (2006)。心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為之關連性研究：以台灣地區國民中小學學校組織為例(計畫編號: NSC94-2413-H-004-009)。臺北：行政院國家科學委員會。
- 吳政達 (2008)。學校組織中領導者與圈內成員間的上下關係對組織公民行為影響之研究：組織公平、組織自尊與工作滿意度之中介變項分析(I)(計畫編號: NSC96-2413-H-004-006)。臺北：行政院國家科學委員會。
- 吳政達 (2009)。學校組織中領導者與部屬交換關係、組織公平、組織自尊與工作滿意度對組織公民行為影響之研究。《教育政策論壇》，12 (1)，141-161。
- 吳政達 (2010)。印象管理對教師組織公民行為影響之研究：教師組織公民行為研究的新觀點(計畫編號: NSC 98-2410-H-004-013)。臺北：行政院國家科學委員會。
- 吳政達、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：以台北地區國民中學學校組織為例。《教育政策論壇》，10 (1)，133-159。
- 吳國鳳 (2009)。組織政治知覺與組織承諾關係之研究—工作壓力之中介效果，人力資源管理學報，9 (3)，45-65。
- 柯麗菲、黃遠僅、姚建明 (2007)。服務性企業員工組織公民行為與組織承諾、組織公平感關係實證研究。《軟科學》，2 (15)，17-21。
- 張永軍、廖建橋、趙君 (2010)。國外組織公民行為與反生產行為關係研究評述。《外國經濟與管理》，32 (5)，31-39。
- 莊瓊嘉、林惠彥 (2005)。個人與環境適配對工作態度與行為之影響。《台灣管理學刊》，5 (1)，123-148。
- 鄭耀男 (2004)。國中小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。
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*, 177 - 198.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology, 63*, 1-18.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 347-366.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The affects of blame attribution, victim status,

- and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 52-59.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and job performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, *9*, 9 - 30.
- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2009). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education*, *26*(4), 914-923. doi:10.1016/j.tate.2009.10.032.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, *58*(2), 274-303.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(3), 349-360.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2002). The past, present and future of deviance research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*. New York: Wiley.
- Bennett, R. J., & Stamper, C. L. (2001). Corporate citizenship and deviancy: A study of work behavior. In C. Galbraith & M. Ryan (Eds.), *International research in the business disciplines: Strategies and organizations in transition* (pp. 265 - 284). Amsterdam: Elsevier Science.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal Deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 410-424.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., MacKenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, *81*(2), 141-157.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2001). A passion for justice: The rationality and morality of revenge. In R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace: From Theory to Proactive* (pp. 197-208). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Bodla, M. A., & Danish, R. Q. (2009). Politics and workplace: An empirical examination of the relationship between perceived organizational politics and work performance. *South Asian Journal of Management*, *16*(1), 44-62.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, *20*, 277-289.
- Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, *49*, 537-541.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *9*, 52-69.
- Bowling, N.A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, *25*(1), 119-130.
- Chang, C.H., Rose, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, *52*(4), 779-801.
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *65*, 177-184.
- Chughtai, A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied Human Resource Management Research*, *11*, 39-64.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*, 278-321.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, *10*, 25-44.
- Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does

- organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 301-327). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor (NEO-FFI) inventory professional manual*. Odessa, FL: PAR.
- Côté, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 947-962.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241-1255.
- Danaeefard, H., Balutbazeh, A. E., & Kashi, K. H. A. (2010). Good soldiers' perceptions of organizational politics understanding the relation between organizational citizenship behaviors and perceptions of organizational politics: Evidence from Iran. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 18*, 146-162.
- Dhar, R. L. (2009). Living with organizational politics: An exploration of employee's behavior. *International Journal of Management and Innovation, 1*(1), 37-56.
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology, 91*, 622-635.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies, 14*(1), 59-71.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences, 41*, 959-970.
- Farh, J., 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.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of

- satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- Folger, R., & Baron, R. A. (1996). Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice. In G. R. VandenBos & E. Q. Bulato, (Eds.), *Workplace violence* (pp. 51-85). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998). A popcorn metaphor for employee aggression. In R. W. Griffin, A. O' Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behaviors*. Stamford, CT: JAI Press.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Fox, S., & Spector, P. E. (2006). Deviant and citizen: Same actor, two roles? In B. L. Galperin (Chair), *Unmasking workplace deviance: Exploring the common threads of two faces of deviance*. Symposium conducted at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 173-186.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. J. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality psychology in Europe* (Vol. 7, pp. 7-28). Tilburg, Netherlands: Tilburg University Press.
- Goldberg, L. R., Zheng, L., Zhao, Y., & Liu, L. (2008). Reliability and concurrent validation of the IPIP Big-Five factor markers in China. *Personality and Individual Differences*, 45, 649-654.
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2009). Ethical considerations in organizational politics: expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93, 497-517.
- Gow, A. J., Whiteman, M. C., Pattie, A., & Deary, I. J. (2005),

- Goldberg' s " IPIP" Big-Five factor markers: Internal consistency and concurrent validation in Scotland. *Personality and Individual Differences, 39*, 317-329.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology, 75*, 561-568.
- Greenberg, J., & Alge, B. (1998). Aggressive reactions to workplace injustice. In R. W. Griffin, A. O' Leary-Kelly, & J. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: 1. Violent behavior in organizations* (pp. 119-145). Greenwich, CT : JAI.
- Greenberg, J., & Scott, K. S. (1996). "Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process." In L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18: pp. 111-156). Greenwich, CT: JAI Press.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 11*, 30-42.
- Hammond, G. D. (2008). *The relationship between job attitudes and counterproductive work behaviors: The moderating influence of attitude strength*. A thesis for the degree of Master of Science, Wright State University.
- Harris, R. B., Harris, K. J., & Harvey, P. (2007). A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *The Journal of Social Psychology, 147*(6), 631-655.
- Heckert, A., & Heckert, D. M. (2002). A new typology of deviance: Integrating normative and reactivity definitions of deviance. *Deviant Behavior: An Interdisciplinary Journal, 23*(5), 449-479.
- Hogan, J., & Ones, D. S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. In Hogan, R. (Ed.); Johnson, J. A. (Ed.): Briggs, S. R. (Ed.), *Handbook of personality psychology*. CA: Academic Press.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology, 85*, 869-879.

- Ilies, R., & Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology, 88*, 750-759.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 530-541.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 762-776.
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology, 91*, 126-138.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management, 23*(5): 627-658.
- Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(1), 213-251.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2009). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review, 20*(1), 8-25.
- Kim, S. H., Smith, R. H., & Brigham, N. L. (1998). Effects of power imbalance and the presence of third parties on reactions to harm: Upward and downward revenge. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24*(4), 353-361.
- Krischer, M. M., Penney L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(2), 154-166.
- Larsen, J. T., McGraw, A. P., & Cacioppo, J. T. (2001). Can people feel happy and sad at the same time? *Journal of Personality and Social Psychology, 81*, 684 - 696.

- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 52–65.
- Levine, E. L. (2010). Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior. *Human Resource Management Review, 20*, 4–17.
- Mangione, T.W., & Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology, 60*(1), 114–116.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment, 10*, 36–50.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). “Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships.” *Academy of Management Journal, 43*(4), 738–748.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal, 35*, 626–637.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20–52.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business Psychology, 22*, 209–222.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*, 845–855.
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology, 59*, 591–622.

- Netemeyer, R. G., Boles, J.S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing*, *61*(3), 85-98.
- 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*(3), 527-556.
- O' Neill, O. A. (2009). Workplace Expression of Emotions and Escalation of Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, *39*(10), 2396-2424.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexing Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, *10*, 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *48*, 755-802.
- Organ, D.W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, *74*(1), 157-164.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, *77*(6), 963-974.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and salesunit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, *31*, 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*, 513-563.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2010). Leadership styles and perceived organizational politics as predictors of work related outcomes. *European Journal of Social Sciences*, *15*(1), 40-55.

- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, *12*(3), 460-471.
- Redman, T., & Snap, E. (2005). I to we: The role of consciousness transformation in compassion and altruism. *Journal of Management Studies*, *41*(4), 915-932.
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S. L., Maloles, C. M., & König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management and Organization*, *40*(1), 74 - 91.
- Rezaiean, A., Givi, M. E., Givi, H. E., & Nasrabadi, M. B. (2010). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational commitment, satisfaction and trust. *Research Journal of Business Management*, *4*, 112-120.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 555-572.
- Rosen, C. C. (2006). *Politics, stress, and exchange perceptions: A dual process model relating organizational politics to employee outcomes* (Unpublished doctoral dissertation). The University of Akron, Akron, Ohio.
- Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 66-80.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *10*, 5-11.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In Anderson N, Ones D, Sinangil C, Viswesvaran C (Eds.), *International Handbook of Work Psychology* (pp. 145-164). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A. & Laczo, R. M. (2006). Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the Two Domains. *Human Performance*, *19*(4), 441-464.

doi:10.1207/s15327043hup1904_7

- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology, 82*, 30-43.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment, 10*, 117-125.
- Schimmack, U. (2001). Pleasure, displeasure, and mixed feelings: Are semantic opposites mutually exclusive? *Cognition & Emotion, 15*(1), 81-97.
- Schlenker, B., Britt, T., Pennington, J., Murphy, R. & Doherty, K. (1994). The triangular model of responsibility. *Psychological Review, 101*(4), 632-652.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*, 434-443.
- Skarlicki, D.P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal, 42*(1), 100-108.
- Somech, A, & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly, 38*, 555-577.
- Somech, A.; Bogler, R. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education, 20*(3), 277-289.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12*(2), 269-292.
- Spector, P.E., & Fox, S. (2010a). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review, 59*(1), 21-39.

- Spector, P. E., & Fox, S. (2010b). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review, 20*, 132-143.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 781-790.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K. Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*, 446 - 460.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 70.
- Storms, P. L., & Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effects of locus of control. *Journal of Occupational Psychology, 60*, 227-234.
- Tziner, A., Waismal-Manor, R., Vardi, N., & Brodman A. (2008). The personality dispositional approach to job satisfaction and organizational commitment. *Psychological Reports, 103*, 435-442.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 219-230.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior, 57*, 326-347.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review, 36*(5), 661-683.
- Vigoda-Gadot, E., & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and performance in public and private organizations: A test of one model across two sectors. *Policy and Politics, 33*, 251-276.

- Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H., & Ben-Zion, E. (2003). Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination among public sector employees. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(8), 764-787.
- Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H., & Ben-Zion, E. (2003). Politics and image on the organizational landscape. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(8), 764-787.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Measurement error in "Big Five Factors" personality assessment: Reliability generalization across studies and measures. *Educational and Psychological Measurement*, *60*(2), 224-235.
- Whinghter, L. J. (2006). *Employed youth: An exploration of the relationship between job quality and counterproductivity* (Unpublished doctoral dissertation). Bowling Green State University, Bowling Green, Ohio.
- 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.

國科會補助專題研究計畫移地研究心得報告

日期：102 年 10 月 18 日

計畫編號	NSC 101-2410-H-004-125-		
計畫名稱	國民中學教師反績效行為與組織公民行為關係及其影響因素之研究		
出國人員姓名	吳政達	服務機構及職稱	政治大學教育行政與政策所教授
出國時間	101 年 11 月 6 日至 10 日	出國地點	中國大陸廈門市

一、移地研究過程

出席兩岸四地第六屆教育史論壇——鑒古知今的教育史研究研討會，主辦單位：廈門大學教育研究院，會議地點：中國大陸廈門市。

二、研究成果

臺灣高級中等以下學校師資培育政策在 1994 年 2 月公布施行《師資培育法》，從一元、計畫制的師範教育，邁向多元、儲備制的師資培育，個人自費為主、甄選制的師資培育取代政府公費、分發制的師資培育。而中國大陸 2000 年後師資培育趨勢，則為以「優才導向」

及「農村導向」為主要根據，將培養目標落實到「西部基礎教育」的服務，以解決中國中西部地區及農村地區優秀教師嚴重短缺的現象。主要特色為：(1) 公費培養；(2) 提前招生；(3) 精心培養；(4) 保障就業；(5) 繼續教育。錄取的學生能夠免除其學費、住宿費並能獲得生活費的補助，並須簽定允諾畢業後從事中小學教育十年以上之協議。移地研究發現中國大陸中小學學校組織公平是教師組織公民行為的顯著正向預測變數，教師工作倦怠是教師組織公民行為的顯著負向預測變數；教師工作倦怠在教師組織公平感與其組織公民行為關係之間有顯著的中介作用，其中熱情枯竭和成就喪失的中介效應更為顯著。

國科會補助專題研究計畫移地研究心得報告

日期：102 年 10 月 18 日

計畫編號	NSC 101-2410-H-004-125-		
計畫名稱	國民中學教師反績效行為與組織公民行為關係及其影響因素之研究		
出國人員姓名	吳政達	服務機構及職稱	政治大學教育行政與政策所教授
出國時間	101 年 11 月 6 日至 10 日	出國地點	中國大陸廈門市

一、移地研究過程

出席兩岸四地第六屆教育史論壇——鑒古知今的教育史研究研討會，主辦單位：廈門大學教育研究院，會議地點：中國大陸廈門市。

二、研究成果

臺灣高級中等以下學校師資培育政策在 1994 年 2 月公布施行《師資培育法》，從一元、計畫制的師範教育，邁向多元、儲備制的師資培育，個人自費為主、甄選制的師資培育取代政府公費、分發制的師資培育。而中國大陸 2000 年後師資培育趨勢，則為以「優才導向」

及「農村導向」為主要根據，將培養目標落實到「西部基礎教育」的服務，以解決中國中西部地區及農村地區優秀教師嚴重短缺的現象。主要特色為：(1) 公費培養；(2) 提前招生；(3) 精心培養；(4) 保障就業；(5) 繼續教育。錄取的學生能夠免除其學費、住宿費並能獲得生活費的補助，並須簽定允諾畢業後從事中小學教育十年以上之協議。移地研究發現中國大陸中小學學校組織公平是教師組織公民行為的顯著正向預測變數，教師工作倦怠是教師組織公民行為的顯著負向預測變數；教師工作倦怠在教師組織公平感與其組織公民行為關係之間有顯著的中介作用，其中熱情枯竭和成就喪失的中介效應更為顯著。

臺灣高級中等以下學校師資培育政策之分析（1994-2011年）

台北藝術大學師資培育中心主任 閻自安副教授

政治大學教育學系系主任 吳政達教授

摘要

臺灣高級中等以下學校師資培育政策在1994年2月公布施行《師資培育法》，從一元、計畫制的師範教育，邁向多元、儲備制的師資培育，個人自費為主、甄選制的師資培育取代政府公費、分發制的師資培育。

2002年7月修正公布該法調整修業時間、實習及教師檢定制及方式，由形式（書面文件檢覈），轉向實質的資格檢定，於2005年首度辦理第1次教師資格檢定考試。另為掌握師資培育數量，2004年12月函頒「我國師資培育數量規劃方案」，因應人口少子化趨勢，開始對於核定師資培育數量進行減量。

本文針對1994年以來師資培育的多元化與市場師資供需問題進行計量統計分析，並針對少子化趨勢下檢討臺灣1994年以來的師資培育政策誤區，以作為未來師資培育政策規劃之參考。

關鍵字：師資培育、師資培育政策、政策分析

壹、前言

處於21世紀的社會裡，全球化競爭已是不爭的事實，傳統封閉的農業與工業製造模式，將隨著知識的交流而有所變革，此變革開啟知識經濟的世代（Fischer, 2001）；人們應參酌 K. Popper 的理性批判主義的觀點，破除禁忌、強權與迷信的陋規（林生傳，1989），在多元、開闊、自由、民主與彈性的多樣態環境中，找到不斷創新與突破的契機。教育環境也不例外，隨著社會的自由開放，民眾對教育改革與開放的要求與日遽增。在師資培育方面，我國中小學師資培育制度自1994年《師資培育法》通過後，已從早期師範院校的一元培育（公費為主，自費為輔），轉變為一般大學與師範院校的多元培育（吳宗立，2004；吳清山，2003；邱垂堂，2003；曹翠英，2003；賴清標，2003），招生甄選、培育過程、實習方式與初複檢制度也因而產生重大變革。

1994年(83學年度)義務教育階段國小生源規模2,032,361人，國中生源規模1,177,352人，二者合計3,209,713人。2011年國小生源規模降為1,457,004人，國中生源規模873,220人，二者合計2,330,224人。這段期間，義務教育國中小生源規模減少87萬9489人¹。根據教育部對於國中小一年級新生預測人數²，未來15年間，國小新生人數國小約18-20萬人、國中約17-18萬人，每年提供生源35萬-38萬人。以國小6個年級、國中3個年級推估，國中小生源規模在213萬人-234萬人之間。與今年相較，可能未來15年間生源規模保持持平狀況或者減少20萬人。

表1 國中小一年級新生預測人數(101-116學年度)



反觀在生源規模降低的總體趨勢下，多元培育的儲備師資核證人數單一中等學科專長4萬1149人，單一國小專長2萬8409人³。1994年國小教師規模為8萬4159人、國中教師規模為5萬4622人，到2011年國小教師規模為9萬8528人、國中

¹ 該數值計算包括小學至國中教育階段所有一年級到九年級學生總數

² 該數值僅包括小學一年級與國中一年級(即七年級)二個年段學生數

³ 計算多元培育以來至97年度止。

為5萬1188人。國小教育階段教師規模之所以擴增，乃在於透過降低每班班級人數以及調整教師員額編制等政策工具使然。即便如此，教師供給量仍舊在國小教育階段佔了1/3，國中教育階段佔了8成。期間退休教師數量少於這個比例，致使大量的流浪教師衍生出培育過剩的問題。

本文就少子化的趨勢針對臺灣師資培育的歷史沿革，分析當前的師資培育發展現況與政策爭議，並針對台灣師資培育政策未來規劃提供相關建議以供參考。

貳、臺灣師資培育的歷史沿革

自從1932年頒布《師範學校法》以及1979年公布《師範教育法》後，師資培育任務大致以「師範院校」的一元化培育為主（王瑞璦，2008；吳清山，2003；李俊湖，2008；賴清標，2003），直至1994年1月30日立法院三讀通過《師資培育法》，方開啟師資培育多元化的新紀元。茲將1945年後臺灣師資培育的發展階段歸納說明如下：

一、師範教育時期（1945-1994年）

1945年以前，高級中等以下學校師資培育的組織與運作，主要依循1912年所頒布的《師範學校規程》、1913年的《高等師範學校規程》、1919年的《女子高等師範學校規程》、1932年的《師範學校法》、1938年的《師範學院規程》（李俊湖，2008；教育部部史，2012）。直至1979年11月21日《師範教育法》公布後，臺灣高級中等以下學校的師資培育確立一元化與公費制的師資培育方式，開啟師範教育的培育時代。其主要特色包括（吳清山，2003；李俊湖，2008；李麗玲等人，2008；教育部，1979，1982；楊深坑，2002；楊銀興、林政逸、劉健慧，2007；賴清標，2003）：

1. 培育機構以師範院校為主：大部分由政府設立之師範大學、師範學院與師範專科學校實施之；少部分由公立教育學院與公立大學教育學系培育。
2. 中小學師資採分開培育：師範大學與師範學院培養中等學校教師為主，部分培養國民小學教師；師範專科學校則培養國民小學與幼稚園教師。
3. 公費培育為主與佔缺實習：師範校院學生在校肄業期間免繳學費，並給予公費為原則；除了既定的修業年限外，另需佔缺實習一年。

- 4.就業保障分發任職：師範校院與教育院系公費生修業期滿成績及格者，由教育部或省（市）主管教育行政機關分發實習與服務。
- 5.保障師範教育經費：師範教育經費應予寬列，以充實師範校院校舍與教學設備。
- 6.控制數量計畫招生：由各師範校院視各省（市）地區中小學各學科師資需要數量，擬訂招生名額，函報或層報教育部核定之。
- 7.培養其他教育專業人員：除培養高級中等以下學校師資外，亦培育教育行政、學校行政及社會教育等教育專業人員。
- 8.兼顧教育學術的研究：師範校院與教育院系除做有計畫的教育學術研究外，得接受委託做教育學術專題或專案研究。

二、師資培育初期（1994-2002年）

師範教育時期雖經由師範體系的完整品德教育培育不少優秀的師資（尤其公費制度吸引不少家境清寒且成績優異的學子加入，促進社會階層的流動），但是隨著臺灣地區解嚴與自由學風的興起，打破師範院校壟斷師資培育的呼聲不斷出現，而《師範教育法》的修法訴求與《師資培育法》的誕生，正開起師資培育多元化的新紀元。

《師範教育法》自1992年至1993年歷經五次聯繫會議審查，當時的修法氛圍主要認為：當前各學科分門別類日漸細密，師範系統已無法全部承擔，且開放社會中師範教育不應是個封閉型的教育，師資培育應該在開放與嚴謹的要求下，朝多元化的方向發展，賦予一般大學共同培育優良教師的責任（立法院公報，1994）。因此，1994年2月7日公布施行的《師資培育法》取代《師範教育法》，開啟多元培育的新格局。其主要特色包括（立法院，1994；立法院公報，1994；吳清山，2003；李麗玲等人，2008；邱垂堂，2003；楊深坑，2002；熊瑞梅、紀金山，2002；賴清標，2003）：

- 1.師資培育機構更加多元：師資培育機構除師範校院外，設有教育院系所或教育學程之大學校院亦得以培育師資；而師範校院自費生得以自由選擇是否修習教育學分。
- 2.以自費為主、公費為輔：師資培育以自費為主，兼採公費與助學金方式實施。公費生以師資類科不足之學系、或異業後自願至偏遠或特殊地區學校服務的學生為原則。

- 3.以初複檢確保師資素質：修畢師資職前教育課程之畢業生，經教師資格初檢合格、以及與教育實習後複檢合格，方能取得合格教師資格。
- 4.實習一年、且不佔缺額：取得實習教師資格者需經教育實習一年，複檢合格者方能取得合格教師資格。實習時將不佔缺額，但是領有8千元津貼。
- 5.加強教育實習輔導機制：師資培育及進修機構得設實習輔導單位，辦理學生及實習教師之實習輔導工作。
- 6.建立師資儲備制—從教師派任制到聘任制：因師資培育改以自費為主，過去公費生分派制也普遍改為教師聘任制，儲備的合格教師仍然需參加地方政府或學校舉辦的教師甄試，通過後才能成為正式教師。
- 7.鬆綁師資培育專門課程：為落實「師資培育多元化」的立法精神，專門科目由各培育機構自行認定，以保障各培育機構的辦學自由。
- 8.加強教師在職進修與地方教育輔導：師範校院與設有教育院所或教育學程之大學校院得設專責單位，辦理教師在職進修、以及從事地方教育輔導。

三、師資培育中期（2002-2004年）

《師資培育法》自1994年2月7日公布施行後，歷經5次修正，至2002年7月24日修正公布全文26條，內容產生重大變革。其主要特色包括（立法院，2002；立法院公報，2002；吳清山，2003；李麗玲等人，2008；邱垂堂，2003；楊深坑，2002；熊瑞梅、紀金山，2002；賴清標，2003）：

- 1.刪除其他教育專業人員的培育：將師資培育目標著重於充裕高級中等以下學校與幼稚園師資，增進教師專業知能；而教育專業人才則回歸其他法令。
- 2.教育學程改為師資培育中心：師資培育由師範校院、設有師資培育相關學系或師資培育中心之大學為之；原有教育學程改為師資培育中心。
- 3.設置師資培育審議委員會：為健全師資培育，提升師資素質，中央主管機關應設師資培育審議委員會，發揮政策建議、諮詢與審議等功能。
- 4.重新界定師資培育類科與課程：類科包括中學、小學、幼稚園、特殊學校與中小學師資類科，課程包括普通、專門、教育專業與教育實習課程。

- 5.實習課程從一年改為半年：修習師資職前教育課程者，含其本學系之修業期限以四年為原則，並另加教育實習課程半年（繳交四學分費用），自費為主，兼採公費與助學金。
- 6.以教師資格檢定考代替複檢：教師資格檢定考以筆試（測驗與非測驗題兩類）行之，每年辦理一次為原則，通過教師資格檢定後，由中央主管機關發給教師證書；筆試科目包括共同科目兩科（國語文能力測驗、教育原理與制度）、專業科目兩科（中等學校：青少年發展與輔導、中等學校課程與教學；其餘階段類推之）。
- 7.建立教師證照與儲備教師制：取得教師證書如欲從事教職者，除公費生依規定分發外，需參加學校辦理的教師公開甄選，錄取後方能成為正式教師。
- 8.設置實習就業輔導單位，強化培用合作：師資培育機構設實習就業輔導單位，辦理教育實習（包括在校生與助理教師—實習生）、輔導畢業生就業與地方教育輔導工作；而高級中等以下學校應配合師資培育機構辦理全時教育實習，以強化培用合作。
- 9.提供在職教師更多元的進修管道：除師資培育大學專責單位與地方教師進修機構外，增列經中央主管機關認可社會教育機構或法人開辦之各種教師進修課程，使教師進修管道更加多元。
- 10.專門課程改由中央主管機關核定後實施：原先為保障各培育機構的辦學自由，專門科目由各培育機構自行認定，現在則由師資培育機構擬定，但須報請中央主管機關核定。

四、師資培育近期（2004-2012年）

《師資培育法》自2002年7月24日修正公布全文26條後，雖然經歷四次微調，但皆非重要政策的變革（立法院，2003）。近期自2004年12月公佈「師資培育數量規劃方案」起，師資培育進入品質控管時期，一方面嚴控儲備師資的數量，二方面提升師資的素質。茲將教育部頒佈的相關方案與要點分述如下（教育部部史，2012）：

- 1.師資培育數量規劃方案（2004年12月頒佈）：各師範校院規劃3年內至少減少大學部師資培育招生數達百分之50以上。99學年度核定師資培育數

量9050人，較93學年度核定數量減少58.5%（教育部，2010；教育部電子報，2009）。

- 2.教育部補助師資培育之大學發展卓越師資培育作業要點（2005年1月修訂）：針對師範大學、教育大學、師範學院轉型之大學、以及師資培育評鑑一等之師資培育大學，協助其發展卓越師資培育，以促進師資培育素質與提昇效能（教育部電子報，2010）。
- 3.教育部推動師範校院轉型發展補助要點（2005年5月）：針對3所師範大學、6所師範學院，補助相關經費，以便傳承師範校院優質師資培育典範，育成卓越教師，提昇教育品質（教育部中教司，2005）。
- 4.師資培育素質提升方案（2006年2月）：教育部2006年函頒4年為期（2009至2012）的「師資培育提升素質方案」，針對師資培育的五大層面訂定九項行動方案，希望在「優質、適量」的原則下，使師資培育制度朝向專業化、優質化與卓越化的目標邁進（吳清基、黃嘉莉、張明文，2011；教育部，2009）。
- 5.教育部卓越師資培育獎學金試辦計畫（2006年4月）：教育部自2006年起至2014年試辦兩期「卓越師資培育獎學金計畫」，針對教育大學、師範大學、師範學院轉型之大學，每年提供540個名額，每人每月八千元，以便維護卓越師資培育的品質（教育部中教司，2010；陳寶山，2011）。
- 6.補助辦理卓越師資培育特色議題計畫（2010年11月修訂）：教育部針對師範大學、教育大學、師範學院轉型的大學、以及評鑑一等的師資培育大學，協助師資培育大學發展精緻師資培育與學校師資培育特色。2008年至2011年已補助25校次，累計經費高達21,080萬元（教育經費分配審議委員會，2010；陳寶山，2011）。
- 7.教育部核發卓越儲備教師證明書作業規範（2011年3月修訂）：教育部為執行前項「卓越師資培育獎學金試辦計畫」，特建立卓越儲備教師審核機制以及核發卓越儲備教師證明書基準。2011年有6校16位師資生獲得卓越儲備教師證明書，獲獎名單將請地方政府轉知所屬學校納入一般與代理代課教師甄選參考（教育部中教司，2011）。

綜合上述分析可知，臺灣的中小學師資培育已由過去師範院校一元培育，轉變為多元培育，中小學分流培育轉變為增加合流培育的管道，公費制度也轉變

為自費制度為主，實習制度由一年轉變為半年，實習津貼也由8千元轉變為需繳交4學分輔導費，複檢由成績檢覈（審查）轉變為參加國家檢定考試，專門課程的認定從統一標準、各校自主轉變為教育部核定，師資培育數量評估從計畫控管、廣泛供給轉變為適量縮減，師資素質控管與提升已為近期發展重點。

參、臺灣師資培育的現況與爭議

雖然師資培育歷經多次修法與政策轉變，修習過程必須經歷層層關卡，通過實習、檢定與地方教師甄試方有任教的可能，但是不斷提升師資的專業素養與品德卻是眾人的共同期望與重視議題。現行師資培育的發展現況與爭議問題主要包括（王瑞璦，2008；吳宗立，2004；吳清山，2003；吳清基、黃嘉莉、張明文，2011；周祝瑛，2009；林新發、王秀玲、鄧珮秀，2007；邱垂堂，2003；翁福元，2008；高璦芳，2004；教育部，2012b；曹翠英，2003；陳寶山，2011；楊深坑，2002；賴清標，2003；NCATE，2012）：

一、師資培育機構與學門認可

教育部起初核准大學設立教育學程的校數，私立大學多於公立大學，其中科技大學所占的比例不少；如就核准班級數與招收學生數而言，也是私立大學多於公立大學，此點就師資、設備、資源與學生素質而言，引起不少爭議（翁福元，2008）。但不論意見多分歧，師資培育機構的核准，除了考量培育師資的教育專業外，也應思考該學門領域的頂尖度與認可度，避免所培養師資的領域知能不足，無法為國家的發展開創新的遠景。

二、缺乏公費保障與素質低落

傳統師範大學與教育大學學生由於缺乏公費的誘因與保障，新生入學成績每況愈下，平均素質大幅滑落，從91學年度最低309.14分降至94學年度209.80分（楊銀興、林政逸、劉健慧，2007）。雖然教育部已結合卓越師資培育獎學金試辦計畫，試辦教學碩士專班以及鼓勵縣市政府提報公費名額，為地方解決用人需求（教育部電子報，2011；教育部，2012a）；但地方政府早已反應老師太多，公費生的分發已是沉重負擔（臺灣立報，2003）；且此案參與者多為傳統師範院校，在近親繁行的呵護下，難保壟斷批評，有違開放社會的精神。因此，公費保障只能吸引短期的優秀學生，如不能搭配完

善的大學師資、設備與資源，強化「學門領域」的競爭力，則入學學生的表現將有所侷限。

三、人才甄選方式與教育熱忱

一般大學師資生自二年級起方可修習教育學分，且需經過校內甄選，錄取率相當低，常為各系優秀學生，甄選方式有筆試、口試、試教、作文、讀書計畫、即席演講、甚至心理人格等測驗，可謂五花八門。但不論各校選才方式為何，若無法甄選才德兼俱的學生，則師資培育的起頭便隱含問題，尤其具教育熱忱的人師難覓，僅由筆試或單一管道甄選人才，其作法堪慮。

四、修業情形寬鬆與品質控管

師範院校擁有多年師資培育經驗，兼顧理論與實務，堪稱執教育界之牛耳；而大學師資培育中心則因各校成立歷史不同，所強調的重點也不盡相同，有的具備專業知名度（如台大、清大、交大），有的具備不同類科（如表演藝術、餐飲管理、職能治療），對中小學師資培育注入新的活水。但不管各校特色為何，若不能把握「畢業從嚴」的品質控管機制，則師資培育的第二關易產生「一流學生、二流表現」、「營養學分或口袋學分」、「過度保障、過度糜爛」的問題。

五、臨床實習效果與專業發展

多數師範院校基於傳統皆設有實習輔導處，處理實習就業問題，可謂專職專責；大學師資培育中心雖設立實習輔導單位，但限於人力多由教師兼任。但不論實習輔導機制為何，各地中小學的參與是影響實習品質的關鍵，各校在尋覓合作學校時，應有嚴格的篩選機制，找到有理念與實務經驗的學校與專家教師，建立「培用合作」的機制，協助實習教師完成專業發展；否則將焦點放在一年或半年、有津貼或無津貼，則實習的品質與內涵常被忽略。

六、檢定考試方向與多元評量

未來修畢師資職前教育課程的畢業生，需通過檢定考試方可取得教師資格。唯考試方式幾經各界爭辯，由考專門科目與教育專業科目或進行試教與教案設計，轉變為僅考國語文能力與教育專業科目，原因不外乎專業科目與試教等技術問題待克服。但是，就多元評量而言，紙筆測驗有其限制已是不爭之事實，且不論其專門知識充沛與否，僅看教育知識是否充足，不免有所缺憾（重教育輕專業）。反觀美國的師資培育品質管機制（NCATE，2012），

不僅結合州政府的「學科與教學知識測驗」與「證照測驗(包括知識與技能)」，也委請 ETS (Educational Testing Service) 發展「教師證照測驗」，相形之下更加多元與嚴謹，值得我國借鏡。

七、教師甄試激烈與供需問題

師資培育多元化後，由於各大學培育師資的數量供過於求，再加上品質把關機制有名無實或畢業從寬的流弊，導致取得合格師資的候選者紛紛投入教師甄試的行列，創下錄取率歷史新低的紀錄。此現象產生所謂「流浪教師」之新名詞，主管機關也飽受各界的批評與壓力，不得不緊縮與調控師資培育的數量(教育部中教司，2004)。唯師資培育不應重回一元培育，而應就品質控管的機制進一步深入探究，以便數量與質量保持適度的平衡；切勿因數量的問題而忽略質量的提升，或因退場機制的設計不良而導致劣幣驅逐良幣。

八、人口結構轉變與師資調適

由於我國家庭人口結構的急劇轉變，高齡化與少子化問題日漸明顯，再加上隔代與單親教養、外籍配偶子女教養、教師編制減少等問題，師資數量的供給調適與多元文化教育的需求日益受到重視(王瑞璦，2008；周祝瑛，2009)。因此，師資培育政策需即時因應此變革，藉由降低班級人數規劃精緻化教育、引進具多元專長的師資、幫助教師瞭解他國民族的語言、文化與價值觀、欣賞不同家庭背景的學生、懂得尊重各國文化的差異...等措施，讓教育所呈現的內容與面貌更加多樣化。

九、師資培育評鑑與多元面貌

教育部為確保師資培育單位的培育品質，1996年起陸續實施師培單位的訪評，2006年發布《大專校院師資培育評鑑作業要點》，2005年起委託財團法人臺灣評鑑協會、國家教育研究院(籌備處)辦理多期評鑑工作，強調自我評鑑的重要，以落實改善工作，將評鑑結果做為增減師培名額的依據。唯制式且僵化的評鑑也會有負面效應，像是過度強調標準化的過程易使單位窮忙於表面資料的抄錄而忽略創新，受限於評鑑委員的意識型態而無法呈現多元面貌。因此，如何兼顧多元創新的價值與專業品質的要求則是評鑑時所必須留意的。

綜合上述可知：雖然師資培育多元化打破過去單一壟斷與過度保護的師資培育過程，讓真正有心從事教職者有其管道，無心從事教職者有其他專長轉換跑

道(師範院校與教育系所亦可選擇其他出路),但是「多元」並不等於「卓越」,尚待透過「培育機構頂尖、學門領域卓越、選才方式多元、修業過程品管、臨床實習專業、檢定考試專門、師資供需適度、師資種類多樣、評鑑引導創新」等機制,來進行品質的控管;唯品管過程中,決策者仍需不斷反思與自我批判,廣邀社會不同領域代表(學界、產業、學校、家長...等)參與,避免優質的師資培育政策良方因「一言堂」氛圍而流於形式,或者被僵化的「意識型態」宰制,限制未來師資因「異質激盪」而有「多元創新」的可能。

肆、政策誤區(代結語)

台灣師資培育政策因為少子化所引致的教師缺額現象趨緩,以致於各縣市教師甄選通過率日益降低(甚至於停辦教師甄試),修讀教育學程的人數連年減少,部分大學陸續停辦教育學程⁴。但1994-2011年期間教育部協助一元化時期師資培育校院歸併與整合,其中轉型為一般大學為台南大學、台東大學,整併為一般大學為嘉義大學、東華大學,強化綜合大學體質者為台灣師範大學、彰化師範大學、高雄師範大學,台北市立教育大學、台北教育大學、新竹教育大學、台中教育大學、屏東教育大學。此等政策轉變關鍵在於不再保障上述學校公費分發制度,導致聯招分數下降,招收學生素質也低於一元化師資培育時期的公費生。開放的教育學程學校參差不齊,師資來源水平落差甚大,有台灣大學教育學程培育的師資、也有末段班大學教育學程培育的中小學師資。師資的良莠乃教育品質的根本,開放下的師資政策衍生的市場失靈,導致台灣有過多的儲備教師(流浪教師),而致使就讀教育專業無法獲取就業保障,因而無法吸引優秀人才投入教職,

⁴ 臺灣師範大學、彰化師範大學自2006年停招國民小學師資類科教育學程,高雄師範大學自2009年起採隔年招生,台北教育大學2007年停招中等學校師資類科教育學程,政治大學教育學系2009年停招國民小學師資類科教育學程,中原大學2007年停招國民小學師資類科教育學程,中山大學2010年停招國民小學師資類科教育學程,中正大學2012年停招國民小學師資類科教育學程,台南藝術大學2008年停招中等學校師資類科教育學程,屏東商業技術學院2006年停招中等學校師資類科教育學程,高雄應用科技大學2008年停招中等學校師資類科教育學程,清華大學2007年停招國民小學師資類科教育學程,中山醫學大學2005年停招國民小學師資類科教育學程,中華大學2007年停招中等學校師資類科教育學程,中華科技大學2005年停招中等學校師資類科教育學程,世新大學2006年停招停招中等學校、國民小學師資類科教育學程,弘光科技大學2007年停招中等學校師資類科教育學程,玄奘大學2008年停招中等學校師資類科教育學程,東吳大學2008年停招國民小學師資類科教育學程,長榮大學2009年停招國民小學師資類科教育學程,南華大學2006年停招國民小學師資類科教育學程,崑山科技大學2006年停招中等學校師資類科教育學程,淡江大學2008年停招國民小學師資類科教育學程,逢甲大學2009年停招中等學校師資類科教育學程,華梵大學2009年停招中等學校師資類科教育學程,義守大學2007年停招停招中等學校、國民小學師資類科教育學程,嘉南藥理科技大學2008年停招停招中等學校師資類科教育學程,實踐大學2006年高雄校區、2008年台北校區停招停招中等學校師資類科教育學程。

如今僅能透過重新給予少數公費名額亡羊補牢勉強支撐。如此忽視人力供需計畫的殷鑑，足為師資培育政策史上的借鏡。

參考書目

- 王瑞璦(2008)。人口結構變遷下我國師資培育現況之分析。**台東大學教育學報**，**19**(2)，143-182。
- 立法院(1994)。**師資培育法修正沿革**。2012年10月8日，取自立法院法律系統網站：<http://lis.ly.gov.tw/lgcgi/lglaw>
- 立法院(2002)。**師資培育法修正沿革**。2012年10月9日，取自立法院法律系統網站：<http://lis.ly.gov.tw/lgcgi/lglaw>
- 立法院(2003)。**師資培育法修正沿革**。2012年10月10日，取自立法院法律系統網站：<http://lis.ly.gov.tw/lgcgi/lglaw>
- 立法院公報(1994)。院會紀錄。**立法院公報**，**83**(7)，183-205。2012年10月7日，取自立法院國會圖書館議事系統網站：<http://npl.ly.gov.tw/do/www/homePage>
- 立法院公報(2002)。院會紀錄。**立法院公報**，**91**(45)，207-240。2012年10月8日，取自立法院國會圖書館議事系統網站：<http://npl.ly.gov.tw/do/www/homePage>
- 吳宗立(2004)。**師資培育新藍圖：新制師資培育制度探析**。**國教天地**，**155**，35-40。
- 吳清山(2003)。**師資培育法：過去、現在與未來**。**教育研究**，**105**，27-43。
- 吳清基、黃嘉莉、張明文(2011)。**我國師資培育政策回顧與展望**。**我國百年教育回顧與展望**，1-20。
- 李俊湖(2008)。**師培教育再出發**。**教育人力與專業發展**，**25**(4)，1-2。
- 李麗玲、陳益興、郭淑芳、陳盛賢、楊思偉、連啟瑞、黃坤龍(2008)。**師資培育政策回顧與展望**。國家教育研究院籌備處研究報告(NAER-97-08-C-1-01-07-2-07)，未出版。
- 周祝瑛(2009)。**臺灣地區師資培育政策之檢討與展望**。**中等教育**，**60**(3)，8-20。
- 林生傳(1989)。**在開放社會中談教人人思考的國教教學**。**國教研究**，**6**，14-18。

- 林新發、王秀玲、鄧珮秀（2007）。我國中小學師資培育現況、政策與展望。**教育研究與發展期刊**，3(1)，57-80。
- 邱垂堂（2003）。我國當前中等學校、國民小學及幼稚園師資培育之探討。**國民教育**，44(1)，2-5。
- 翁福元（2008）。當前師資培育政策試析：兼論師資培育中心/系所的危機。**研習資訊**，25(4)，3-28。
- 高堦芳（2004）。師資培育評鑑的反省：一些尚待探討的實務與研究課題。**教育研究集刊**，29，359-380。
- 教育部（1979）。**師範教育法**。2012年10月1日，取自總統府公報查詢網站：<http://www.president.gov.tw/Default.aspx?tabid=84>。
- 教育部（1982）。**師範教育法施行細則**。2012年10月1日，取自全國法規資料庫網站：<http://law.moj.gov.tw/Index.aspx>。
- 教育部（2009）。**中小學教師素質提升方案**。2012年10月10日，取自教育部網站：<http://www.edu.tw>
- 教育部（2010）。**師資培育統計年報**。台北：教育部。
- 教育部（2012a）。**教育部卓越師資培育獎學金試辦計畫**。2012年9月6日，取自教育部網站 http://www.edu.tw/high-school/content.aspx?site_content_sn=8456
- 教育部（2012b）。**高級中等以下學校及幼稚園教師資格檢定考試命題作業要點**（2012年07月12日修正）。2012年9月6日，取自教育部網站 <http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL000454>
- 教育部中教司（2004）。**師資培育數量規劃方案**（2004年12月公佈）。2012年9月11日，取自教育部網站：<http://english.moe.gov.tw/public/Attachment/73221147471.doc>
- 教育部中教司（2005）。**教育部推動師範校院轉型發展補助要點**。2012年10月10日，取自教育部網站 http://www.edu.tw/high-school/content.aspx?site_content_sn=8459
- 教育部中教司（2010）。**教育部卓越師資培育獎學金試辦計畫**。2012年9月10日，取自教育部網站：http://www.edu.tw/high-school/content.aspx?site_content_sn=8456

- 教育部中教司（2011）。**教育部卓越師資培育獎學金試辦計畫：100年度名單**。
2012年9月10日，取自教育部網站：http://www.edu.tw/high-school/content.aspx?site_content_sn=8456
- 教育部中教司（2011）。**師資培育統計年報**。2012年10月17日，取自教育部網站：
<http://www3.inservice.edu.tw/Download/Edu-paper100.pdf>
- 教育部部史（2012）。**教育大事年表**。2012年10月7日，取自教育部部史網站：
<http://history.moe.gov.tw/index.asp>
- 教育部電子報（2009年7月30日）。**師資培育統計年報--師培現況全紀錄**。2012年10月10日，取自教育部網站：http://epaper.edu.tw/topical.aspx?period_num=369&topical_sn=352&page=2
- 教育部電子報（2010年1月21日）。**教育部補助師資培育之大學發展卓越師資培育作業要點**。2012年10月10日，取自教育部網站：http://epaper.edu.tw/topical.aspx?topical_sn=415
- 教育部電子報（2011年6月6日）。**精進師資培育公費生師資養成品質**。2012年9月8日，取自教育部網站：http://epaper.edu.tw/news.aspx?news_sn=4247
- 教育經費分配審議委員會（2010）。**教育部補助辦理卓越師資培育特色議題計畫作業要點**。2012年10月10日，取自教育經費分配審議委員會網站：http://www.edu.tw/budget.aspx?budget_sn=1189&site_content_sn=99
- 曹翠英（2003）。論中小學師資培育與素質提升。**國民教育**，44(1)，12-18。
- 陳寶山（2011）。師資培育素質提升政策執行評析。**學校行政**，74，190-212。
- 楊深坑（2002）。從專業理念的新發展論我國師資培育法之修訂。**教育研究**，98，79-90。
- 楊銀興、林政逸、劉健慧（2007）。我國多元化師資培育政策問題影響評估。**教育理論與實踐學刊**，16，1-21。
- 熊瑞梅、紀金山（2002）。師資培育法形成的政策範疇影響力機制。**臺灣社會學**，4，199-246。
- 臺灣立報（2003年7月11日）。**老師太多，縣市政府吃不下公費生**。取自臺灣立報網站 <http://www.lihpao.com/?action-viewnews-itemid-63784>
- 賴清標（2003）。師資培育開放十年回顧與前瞻。**師友**，435，8-17。
- Fischer, J. (2001). An open society is the only path to development. *NPQ: New Perspectives Quarterly*, 18(2), 40-41.

NCATE. (2012). *About NCATE*. Retrieved September 3, 2012, from National Council for Accreditation of Teacher Education Web site: <http://www.ncate.org/>

校園綠建築與生態設計觀念之實踐：

臺灣學校建築案例分析

政治大學教育學系 系主任 吳政達教授

臺北藝術大學圖書館 館長 閻自安副教授

暨南國際大學教育政策與行政學系 蕭霖助理教授

摘要

臺灣的綠建築係以亞熱帶高溫高濕氣候特性，掌握建築物對生態（Ecology）、節能（Energy Saving）、減廢（Waste Reduction）、健康（Health）之需求，訂定綠建築（EEWH）評估系統。該系統按照生態、節能、減廢、健康四大指標群的方向，可分為九大指標來評估，分別為：生物多樣性指標、綠化指標、基地保水指標、日常節能指標、二氧化碳減量指標、廢棄物減量指標、室內環境指標、水資源指標、污水垃圾改善指標。本研究聚焦於校園綠建築中有關生態設計觀念，包括人工濕地、生態池、綠籬、親水性鋪面等，符合生物多樣性指標、綠化指標、基地保水指標三項生態向度的建築實例。

關鍵字：綠建築、生態、生物多樣性

壹、前言

台灣與1996年成立「國家永續發展委員會」，將「綠建築」納入「城鄉永續發展政策」之執行重點。1998年召開「全國能源會議」，內政部建築研究所訂定「綠建築與居住懷勁科技計畫」，提出綠建築評估指標系統，包括：綠化量、基地保水、水資源、日常節能、CO₂減量、廢棄物減量、汗水垃圾改善等七大評估指標。1999年8月18日頒訂「綠建築標章推動使用作業要點」，同年9月1日開始受理申請綠建築標章。為台灣建築與環境結合開啟新頁。

2000年間進行上述綠建築評估指標實施檢討，由原來的七項指標再增加「生物多樣性」與「室內環境指標」，成為九大評估指標(見表1)，並自2003年起實施。綠建築標章之推動，分為候選綠建築證書與綠建築標章兩種。其中，「綠建築標章」為取得使用執照或既有合法建築物，合於綠建築評估指標頒授之獎章；「候選綠建築證書」則為鼓勵取得建築執照但尚未完工領取使用執照之新建建築物。

表1 EEWH 系統

指標群	指標名稱
生態(Ecology)	1.生物多樣性
	2.綠化量指標
	3.基地保水指標
節能(Energy Saving)	4.日常節能指標
減廢(Waste Reduction)	5.CO ₂ 減量指標
	6.廢棄物減量指標
健康(Health)	7.室內環境指標
	8.水資源指標
	9.汗水垃圾改善指標

資料來源：內政部建築研究所(2003)。綠建築解說與評估手冊。台北：作者。

貳、生物多樣性與綠化量指標

一、校園生生物多樣性的發展與案例

(一)背景緣由

1992年巴西里約熱內盧所召開的世界高峰會中，其所簽署的生物多樣性公約（Convention on Biological Diversity, CBD），已表明生物多樣性對進化與維持生物圈系統的重要，也重申各國有責任保護自己生物的多樣性，並以永續方式利用自己的生物資源；同時，強調就地保護生態系統與自然棲地，以便維持復育物種在原有自然環境中的生存能力。

就生物學觀點而言，柳婉郁（2010）認為生物多樣性是地球的自然資本，其直接或間接地提供人類生活的所需物品與服務；而為維持地球環境與人類社會的永續發展，保護並善用科技對生物多樣性進行探索，不僅是必要手段，在近來保育生態系統與促進生物多樣性的議題上，也逐漸受到國際間的高度關注與重視。

就教育領域而言，學校校園也是社會環境的一環，學校為了使校園生物更加多樣與豐富，需兼顧生物基因、物種、生態系統與系統功能的多樣化，藉由物種內部、物種之間以及生態系統的多樣發展，強化生物的生產、適應與應變能力，以穩定的生態系統功能，減少人為措施對自然生態的衝擊。

(二)重要價值

生物多樣性的重要價值大致可分為文化與美學價值、科學與教育價值、經濟價值、以及生態價值等四個部分，茲簡要說明如下（柳婉郁，2010；陳明健，2005）：

- 1.文化與美學的價值：生物多樣性是人類發展性靈感情的重要元素，因此具有建立倫理與創造美學的價值。
- 2.科學與教育的價值：生物多樣性呈現的生命現象與過程，也是研究科學的素材與教育的工具。
- 3.經濟的價值：生物多樣性提供了人類生存的基本需求，也因為物種愈多樣與豐富，供應效益愈能持續。
- 4.生態的價值：每一物種皆具有不同程度的生態功能，以便維持生態系統

的穩定與整體性，而完整的生態系統可為大自然提供更加完善的服務。

綜合而言，生物多樣性不僅是維持地球自然生態正常運作的重要前提，也是人類社會發展與產業活動的重要基礎。無論從何種角度來看，其有形且立即性的價值、或無形而間接產生的效益，皆證明了生物多樣性是人類社會發展的重要課題，其延伸出的永續發展概念，在國際上日漸受重視，且成為當前人類文明進程的普世價值與目標。

(三) 案例簡介

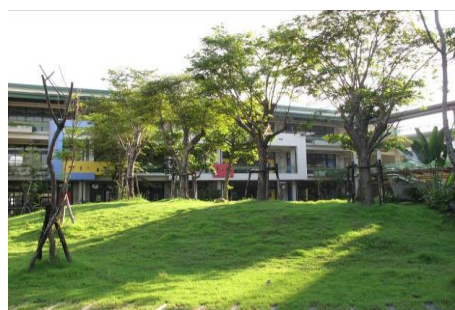
在臺灣的校園裡，哪些具體措施有助於生物多樣性的發展呢？茲將主要發展案例說明如下：

案例1：生態池（高雄市紅毛港國民小學生態池）

- (1)發展特色：內政部建築研究所綠色校園建設示範學校
- (2)學校網址：<http://w2.hsps.kh.edu.tw/>
- (3)基本介紹：綠覆率78%，建築設計建置符合綠建築九大指標（生物多樣化指標、綠化指標、基地保水指標、日常節能指標、二氧化碳減量指標、廢棄物減量指標、水資源指標、污水與垃圾改善指標、室內健康與環境指標），教室大面積落地門窗採光設計、雨污水分流設施、生態池、全校綠地鋪面等設計，都符合節能減碳、能源再利用之效能，用建築結構教導學童並力行永續經營地球資源之責。



喬木混合區



喬木區



生態池融入教學



生態池牛蛙



生態池觀察



綠覆率極高

校園內密植各種喬木、灌木、草花；保留並移植原海汕國小內具紀念意義樹種、主題漸層式的海扇廣場植栽、兼具教學與休憩價值的生態池、移植具身分證明的百年老榕樹、遊樂馳騁的綠地如茵、攀藤花語且可看到機場飛機起降的露天陽臺廣場，這些設備及硬體建設都讓學校依年四季成為一座群蝶飛舞、鳥語花香的自然園地。



立體綠化



綠地保水

案例2：生態河道與濕地（國立高雄大學生態濕地）

(1)發展特色：內政部建築研究所綠建築黃金級

(2)學校網址：<http://sc.nuk.edu.tw/index.asp>

(3)基本介紹：學校原為一魚塭與農田混雜區，基於追求生態永續的概念，於1999年4月向內政部營建署提出「高雄大學特定區親水開放空間規劃設計工程」計畫，就此開啟了校園生態的契機。



生態湖



枯木雜草區

多年綠化與生態校園營造工作，校園中已營造出有山、有水（生態湖、生態河道、景觀湖、人工濕地）的森林景觀離型環境，其中亞熱帶闊葉生態密林區占地約2公頃；經由各種生物棲地的營造，校園生態逐漸趨於活絡與多樣化，最近已吸引為數不少之鳥類到本校棲息覓食。



生態濕地



人工溼地

為防止人行與狗貓等動物入侵，妨礙水鳥棲息繁殖，在水鳥棲地及水域植物區邊界，遵照專家意見，設置水鳥棲地設隔離網，且圍到水陸邊界，確保生物棲地的穩定度，此關鍵性的作為，也為生態湖引來了紅冠水雞築巢繁殖，如今褐頭鷓鴣築巢、黃小鷺、栗小鷺與翠鳥則是湖畔河邊覓食的常客。

案例3：生態農場（新北市三峽區龍埔國民小學生態農場）

(1)發展特色：內政部建築研究所綠色校園建設範例

(2)學校網址：<http://www.lpes.ntpc.edu.tw>

(3)基本介紹：發展具博物館概念的學校，將典藏、研究、教育、展示等功能融入校園整體景觀、學校建築、與室內外空間規劃中;讓校園處處是知識，學習不只在教室，更在窗外。

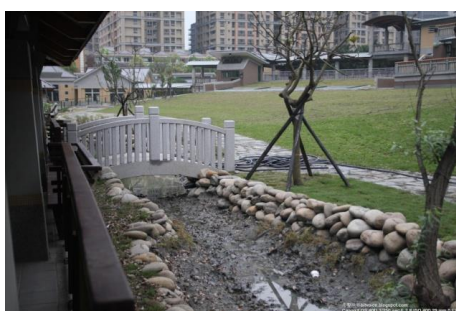


籠埔國小校門



校園願景模型

- 生態綠網：總地面積比約為48 %
- 小生物棲地：生態水池具有平緩、多孔隙、多變化之自然護岸，長度約為90公尺岸上混種喬木水生植物。
- 植物多樣性：多層次多種類高密度之喬木、灌木、地被植物；採用原生或誘鳥植物。
- 土壤生態：設有機落葉堆肥場及教學園藝場所
- 生物共生障礙：減少人為的夜間照明、光侵擾以及光侵擾以及反光玻璃，以減少造成生物的移動。



生態園



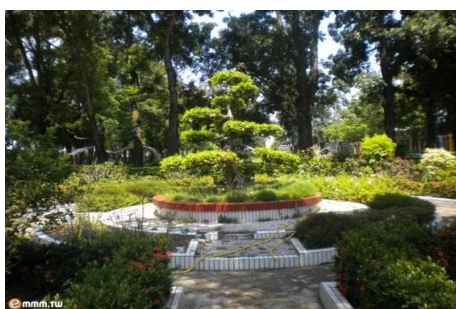
生態農場

案例4：生態教材園(臺南市成功國小蝴蝶生態保育教材園)

(1)發展特色：全臺灣規模最大的一處公辦賞蝶場所

(2)學校網址：<http://www.ckes.tn.edu.tw/>

(3)基本簡介：校園內設有蝴蝶館與蝴蝶生態保育教材園，平時不僅是全校師生最佳的教學資源；假日更是社區與各界人士賞玩的好去處。



校園生態

假日解說

蝴蝶園包括展示館與生態教室。展示館展示世界各地的蝴蝶與蛾類標本共151框，有詳細的說明，其中有兩隻變異型蝴蝶非常珍貴罕見。除了標本外，尚有世界蝴蝶分佈圖、臺灣蝴蝶分佈圖、蝶種分類圖表等。



蝴蝶館

稀有標本

目前保育的蝴蝶包括：紅紋鳳蝶、大鳳蝶、青帶鳳蝶、玉帶鳳蝶、無尾鳳蝶、荷氏黃蝶、淡黃蝶、樺斑蝶、大白斑蝶、青斑蝶、孔雀蛺蝶、小波紋蛇目蝶、東陞蘇鐵小灰蝶、竹紅蝶等。

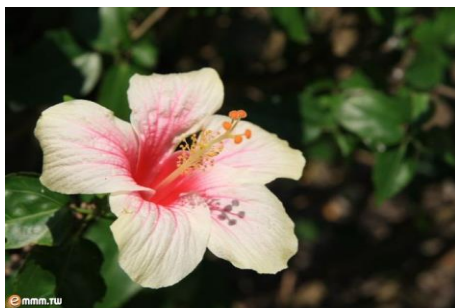
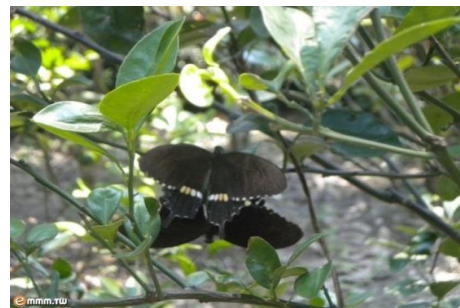


蝴蝶生態



蝴蝶生態

蝴蝶生態園佔地百坪，採密封式網架搭建，內部模擬大自然生態。在造景山林種植柑橘類、十字花科、棕櫚科等十種蜜源與食草植物，提供適合蝴蝶蛹化繁殖的生態環境。



蝴蝶生態園



山林造景

二、綠化量指標

(一)背景緣由

過去建築都市相關法規為鼓勵綠化，有綠覆率、喬木植栽、栽種密度之規定。但它們通常以覆土深度、樹徑、喬林數量來規定綠化量，除對喬木有所認定之外，對於灌木、蔓藤、草地以及建築立體綠化等，多樣綠化的環境

貢獻量並無具體評價，各植栽之間的合理換算亦付之闕如。事實上，綠化對於地球環保最大的貢獻，莫過於利用植物的光合作用來固定空氣中的二氧化碳，進而可減緩地球氣候高溫化。因此本評估體系關於綠化量的評估，以二氧化碳固定效果作為綠化評估法的共同換算單位。

「綠化量指標」與「生物多樣化指標」兩者都是評估「綠地環境」之指標，但後者比較偏向於評估兩公頃以上的大型基地之「綠地生態品質」，而綠化量指標則偏重於評估「綠化量」之功能，其評估對象並不限於任何大小的基地。植物大致上分為六大類，並非按照植物學上的分類法，而是以樹形、樹葉面積多寡作為評估植物 CO₂ 固定效果的依據，此數據是根據溫暖氣候下的樹葉光合作用之實驗值，解析而得的二氧化碳固定效果。其數據代表某植物在都市環境中從樹苗成長至成樹的 40 年間(即建築物生命週期標準值)，每平方米綠地的二氧化碳固定效果(林憲德，2003)。

表 2 臺灣各種栽植單位面積四十年 CO₂ 固定量 Gi (kg/m²)

植栽種類	栽種條件	CO ₂ 固定量	
生態複層	大小喬木、灌木、 花草密植混種區	喬木種植間距 3.5m 以下且土 壤深度 1.0m 以上	1200
喬木	闊葉大喬木	土壤深度 1.0m 以上	900
	闊葉小喬木、針葉 喬木、疏葉喬木	土壤深度 1.0m 以上	600
	棕櫚類	土壤深度 1.0m 以上	400
灌木	土壤深度 0.5m 以上 (每 m ² 至少栽植 4 株以上)	300	
多年生蔓藤	土壤深度 0.5m 以上	100	
草花花圃、自然野草地、 草坪	土壤深度 0.3m 以上	20	
老樹保留	米高徑 30cm 以上或樹齡 20 年 以上	900	
		600	

資料來源：林憲德(2009)

(二)實例簡介

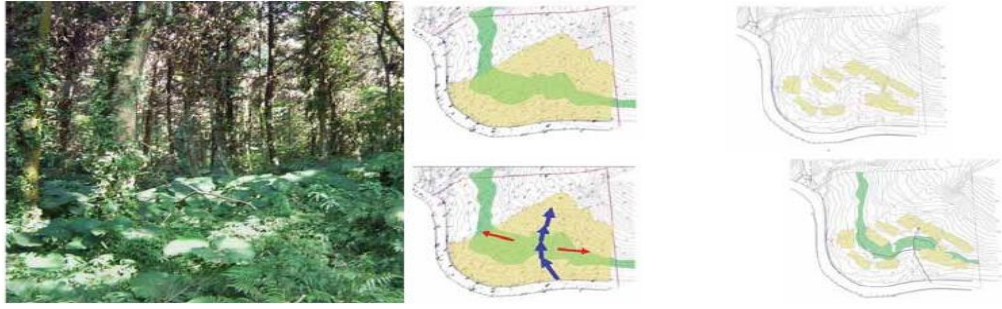
案例 5：生態綠網(高雄市立前峰國民中學)

高雄市立前峰國民中學的生態綠網，其基地綠地面積比 42%，且區內綠地系統連貫性良好。小生物棲地：校內的水域環境具有平緩、多孔隙、多變化之近自然護岸，岸上混種喬木、灌木林及水生植物，並於基地內設計多孔隙適合小生物棲息的濃縮自然。植物多樣性方面：以立體綠化結合喬木、灌木，以增加多樣性之生態綠網，並種植原生植物、鄉土植物及誘鳥誘蝶植物，學校的圍牆也降低高度到膝蓋以下，透過鏤空的鐵網讓植物可以包圍生長，不被水泥化的圍牆中斷生物移動路徑。



案例6-1：校園環境綠化（南投縣立內湖國民小學環境綠化）

- (1)發展特色：內政部建築研究所綠色校園建設示範學校，以發展生態教育為目標的森林生態小學，同時也是臺灣第一所公立開方式森林示範小學。
- (2)學校網址：<http://163.22.96.3/newneihu/index.htm>
- (3)基本介紹：南投縣內湖國小被譽為全臺灣最美的森林小學，起因為當時九二一大地震時校舍受創嚴重，原校地無法興建，遂起遷校提議，經過各方奔波，終於達成建立一所「森林小學」之共識，2004年6月3日全校師生、家長搬遷石公坪新校區。



未開發之基地原貌

全區採木構造建築，主體採用西方結構（剪力牆系統）、東行行架系統。

- 整體建築設計融合美、日式風格。
- 多就地取材，以原有塊石築牆、礫石鋪路。
- 保留校地原始杉樹林遍布之風貌。
- 校區置高點設有可觀察自然生態之「樹屋」。
- 校區地標--「尼泊爾式雙塔」，通風效果良好。
- 校區內特設生態池，供學生觀察研究。
- 以兩個班級為一個群組，週邊附設廁所及飲水機，提昇便利性。



校園全景

校園環境綠化原則：

- 校園規劃前先調查評估現有植物，選定並予保留或移植，配合教學需求建立各種特色之教材園，營造校園新景觀。
- 選用適合當地氣候與土質之樹種，並依種植地點選用符合其功能之樹種，建立校園獨特之景觀。

- 運動場或遊戲場四周予以綠化，減緩活動噪音干擾，提供陰涼的休憩場所。
- 藉校園的植栽資源教育學童有關自然生態的知識，培養愛護自然的觀念。
- 避免採用實驗牆面型的傳統校園圍牆，採用視覺可穿透之綠籬校園圍牆。



依照環境配置



避開既有樹木



選擇基地道路



完成配置結果

案例6-2：校園環境綠化（南科實中鑽石級綠建築校園）

- (1)發展特色：內政部臺灣建築中心評定為全臺灣第一所鑽石級綠建築標章
- (2)學校網址：<https://sites.google.com/a/ms.nnieh.tnc.edu.tw/green-buildings/>
- (3)基本介紹：綠化量指標部分，在規劃設計上，以混合密林、灌木草原與生態複層等濃縮自然理念設計，廣植茄冬、台灣欒樹、樺木、烏白、苦楝、台灣欒樹、雨豆樹、紅花鐵刀木、阿勃勒、鳳凰木、黃連木、洋紅風齡木、美人樹、山欖、相思樹等喬木，配合灌木花草、水生植物等植栽，形成豐富的生物鏈。全校區1+2期的綠化CO₂固定總量預估為15,366噸，可達台灣綠建築標準值1.4倍，有效平衡CO₂排放量，加上校園綠化良好，中庭環境的空氣溫度也比操場低5°C。

生態綠網：區內綠地連貫性良好且未被30公尺以上道路或設施物截斷。綠地設計於基地西北端處，少學生干擾、少修剪、少灌溉情況下，原生雜草、野

花、小灌木易於生長，成為自然小生態區。



生態綠網

小生物棲息地

小生物棲息地：設置兩處混合密林區，採多層次、多種類、高密度之喬灌木、地被植物混種之密林。東側邊緣之溝渠為塑造之自然邊界，並於邊坡上種植喬木、灌木及爬籐蔓生。以花草、灌木及喬木隔離干擾，枯木、破水缸、空心磚及亂石堆疊圍塑生態棲息環境，濃縮小自然生態區。

(三)小結

所謂綠化量指標乃是以「植物 CO2 固定效果」作為綠化量的總量管制，針對建築環境中的空地、陽台、屋頂、壁面進行全面綠化設計的評估，藉以鼓勵綠化多產生氧氣、吸收二氧化碳、淨化空氣，進而達到緩和都市氣候高溫化現象、改善生態環境、美化環境的目的。符合綠化量指標之設計手法

1. 在確保容積率條件下，應盡量降低建築物建蔽率以擴大綠地空間。
2. 建築基地上除了必要之人工鋪面外，應全面留為綠地。
3. 在大空間區域應盡量種植喬木，其次再種植棕櫚樹，然後應在零散綠地空間種滿灌木。

4. 在喬木及棕櫚樹下方的綠地應盡量密植灌木，以符合多層次綠化功能。
5. 即使在人工鋪面上也應以植穴或花盆方式，盡量種植喬木。
6. 應盡量減少花圃及草地之綠化，並避免種植人工草坪。
7. 可利用多年生蔓藤植物攀爬建築立面以爭取綠化量。
8. 盡量在屋頂、陽台設計人工花台以加強綠化。

參、基地保水指標

一、背景緣由

在九項綠建築指標中，基地保水為十分關鍵的一項，內政部建築研究所(林憲德，2009)對於基地保水的界定為：「藉由蓄留及滲透設施來增加基地之保水能力，若將基地保水蓄留及滲透設施與自然界對比，由水文循環就能顯現出保水蓄留及滲透設施所具的雨水保持機能。」在「建築技術規則」第17章「綠建築基準」第305條中對基地保水有更加明確之定義：「建築基地應具備原裸露基地涵養或貯留滲透雨水之能力，其建築基地保水指標應大於 0.5 與基地內應保留法定空地比率之乘積。」(李瑞騰，2012)。我國自1999年開始實施綠建築評估，同時委由內政部建築研究所編定「綠建築評估手冊」以提供建築師設計與評估標準。評估手冊中同時以「基地保水評估表」作為建築從業人員檢核以及計算之工具，表中將保水手法分為二，一為「常用保水設計」以及二「特殊保水設計」，其中包含的工法相當多種，舉例如下：

(一)常用保水設計：1.裸露土地保水量、2.透水鋪面設計保水量、3.人工地盤花園貯留設計保水量。

(二)特殊保水設計：1.地面貯留滲透設計保水量、2.地下礫石滲透貯留保水量、3.滲透排水溝設計保水量、4.滲透陰井設計保水量、5.滲透側溝保水量。

二、基地保水的重要性

所謂基地的「保水性能」，就是建築基地涵養水分及貯留雨水的能力。不用一般「透水」之名，而取名為「保水」之原因。基地的保水性能愈佳時，基地涵養雨水的能力愈好，有益於土壤內微生物的活動，進而改善土壤之有機品質並滋養植物，對生態環境有莫大助益，這是在綠建築中推動生態環保不可或缺的指標。過去的建築環境開發常採用不透水鋪面設計，使得大地喪失良好的吸水、滲透、保水能力，剝奪了土壤內微生物的活動空間，減弱了大地滋養植物的能力。同時因為土地失去了蒸發水分潛熱的能力，而喪失調節氣候的功能，甚至引發居住環境日漸高溫化的「都市熱島效應」。

過去我們的大地環境可說是充滿態有莫大的傷害。此外，過去的都市防洪觀念，都希望把自家的雨水盡速往鄰地排出，因此所有住家大樓都把自家基地墊高，或者設置緊急馬達以排除積水。這種「以鄰為豁」的觀念，造成都市公共排水設施莫大的負擔，每到大雨，永遠有低窪人家匯集眾人之雨水而淹水。事實上這種不考慮土地保水、滲透、滯留的排水觀念，是一種很不生態的都市防洪計畫。現在歐美最新的生態防洪對策，常規定建築及社區基地必須保有滲透、貯留雨水的功能，以吸收部分洪水量，而達到軟性防洪的目的。本指標希望能藉由促進基地的透水設計並廣設貯留滲透水池的手法，以促進大地之水循環能力、改善生態環境、調節微氣候、緩和氣候高溫化現象，並進而降低公共排水設施、減少都市洪水發生率。現代的城鄉環境不但使地面大量不透水化，也使地面喪失許多積水的濕地埤塘，連地面下的土壤也因地下室建設與土壤改造而漸漸「無孔隙化」而減弱涵養水份的能力。

基地保水指標之重要性在於促進建築基地的透水設計並廣設貯集滲透水池的手法，以促進大地之水循環能力、改善生態環境、調節微氣候、緩和氣候高溫化現象，並進而降低都市公共排水設施負擔，減少都市洪水發生率(林憲德，2006)。都市災害防治技術的建構方面，基地保水性能的提高，能夠有效的降低地表逕流量，減低地表排水系統的負荷，減少水災的發生。洪

水可由地表的滲透，使低窪地區的積水能盡快消退，降低人民生命財產的損失及整體社會成本的消耗，這些在都市災害的防治上，都具積極性的意義。「基地保水設計」主要分為兩大部分，一是「直接滲透設計」，二是「貯留滲透設計」。所謂「直接滲透設計」就是完全利用土壤孔隙的毛細滲透原理來達成土壤涵養水分的功能。所謂「貯留滲透設計」就是設法讓雨水暫時留置於基地上，然後再以一定流速讓水滲透循環於大地的方法。

三、基地保水性能的工法與案例簡介

基地保水的工法依據上述可以分為「直接滲透設計」與「貯留滲透設計」，其中「直接滲透設計」以 1.裸露土地設計、2.透水鋪面設計、3.透水管路設計為代表；而「貯留滲透設計」以 1.貯集滲透設計、2.地下礫石滲透貯集設計、3.花園土壤雨水截留設計等為代表。

(一)直接滲透設計

1. 裸露土地設計

保留大自然的土壤，亦即留設綠地被覆蓋地草溝讓雨水直接滲入之面積。綠地：大自然之土壤地面。被覆地：以地被、樹皮、木屑、礫石覆蓋之裸露地面，具備孔隙可保水。草溝：利用地形洩水波坡射設計自然排水路是最佳生態排水工法。

案例 7：裸露土地(雲林縣大興國民小學)

施工前



施工後





2. 透水鋪面設計

由表層至基層均有良好的透水性，只要在表層採用孔隙率高的耐壓材料(如連鎖磚、植草磚、透水性瀝青)，並以透水性高的砂石(如壓砂、級配)為基層，則降水可由表層面材間的縫隙滲入地表下，使得整體能夠具有相當良好的透水性。「鋪面」，大略可依其部位區分為上下兩部分：上為表層：通常為「耐磨材」，如面磚、石材、木材、或其它的面材。下為基層：通常為「承載層」，如砂石級配構成。依鋪面表層及基層的材料種類，可發展出許多不同型式的透水鋪面，目前多以多孔質的連鎖磚、植草磚、水泥板塊、砌石來鋪設地面，為相當普遍的透水鋪面方式。若能確保人工透水鋪面其透水性優於裸露土壤，可使雨水自然入滲至地面下。

案例 8-1：透水性鋪面(臺北市立中山女子高級中學)

臺北市立中山女子高級中學結合生態工法，參與推動城市綠化生態，藉由硬體圍牆生態綠籬化，矮化圍牆高度並增加圍牆透空率，讓中山校園之古樸美與逸仙樓三級古蹟之神秘面紗，展現於社會大眾之眼前，提昇校園與社區的視覺友善交流；相對而言，校園形象也柔化了都市叢林的僵硬與冰

冷，創造親和的都市綠洲。

施作透水磚鋪面之前，最底層先以 15 公分厚的碎石級配鋪底，其上擺放 3 公釐的襯墊細石，再鋪設不織布，上置透水磚，再以細砂填縫。兩兩透水磚之底部均以 2 種分隔塊（方型及 T 型）支撐，藉以強化鋪設後之地面平整性。另外新作花台環保洗石子界石，花台裏有 15 公分厚碎石級配及以 1：3 水泥砂漿固定，花台下方為透水設計，界石亦預留排水孔。樹穴周圍先以枕木石板環繞，土層表面再以小卵石鋪面修飾，一方面增加美觀、另一方面可避免因下雨沖刷造成樹穴表層之土壤流失（黃郁宜、楊世瑞、黃士哲、鄭鈺樺、張慧瑩，2010）。

施工前



施工後



資料來源：楊士賢、彭惠儀（2010）

整體效益如下述（黃郁宜、楊世瑞、黃士哲、鄭鈺樺、張慧瑩，2010）：

1. 將原不透水之水泥磁磚鋪面鋪面改為透水岩面植草磚鋪面，面積達300 m²，岩間鋪設韓國草，雨水將可滲流至地下層，增加基地之保水性。
2. 因施作區域內原有7 棵楓香、1 棵印度紫檀（文化保護老樹）、4 棵油加利，新作石頭緣石樹穴加以保護，藉以改善樹木生長環境。
3. 因本工程改善後全校區綠覆率面積增加400 m²，不但校區環境更顯天然友善、增加空間綠化效果，整體景觀也變得更加美麗。

案例8-2：透水性鋪面(臺南縣仙草國民小學)

該校前庭全部是柏油路面，基地保水及透水功能很差，不利於土壤保

水及基地永續，對於環境保護破壞很大，若是能改為透水鋪面，人車分道，則學校環境會較易維護；學生、家長、社區民眾來學校會更加安全和方便，對於環境教育的實施和推廣更容易更具體，也更符合永續校園經營理念。

學校前庭透水性鋪面施工，從原先不透水之鋪面經挖土機具將鋪面鑿除，而鑿除之鋪面回填再把鋪面整平，將透水磚材料一一鋪設於施工範圍內，由審查人員查核報完工。可由下圖所示，清楚了解施工之程序。



1. 不透水鋪面



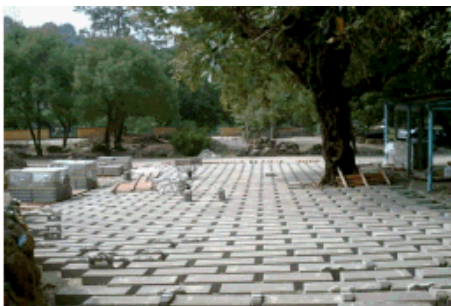
2. 鋪面剷除



3. 鋪面回填



4. 鋪面整平



5. 鋪設透水磚



6. 鋪設完工

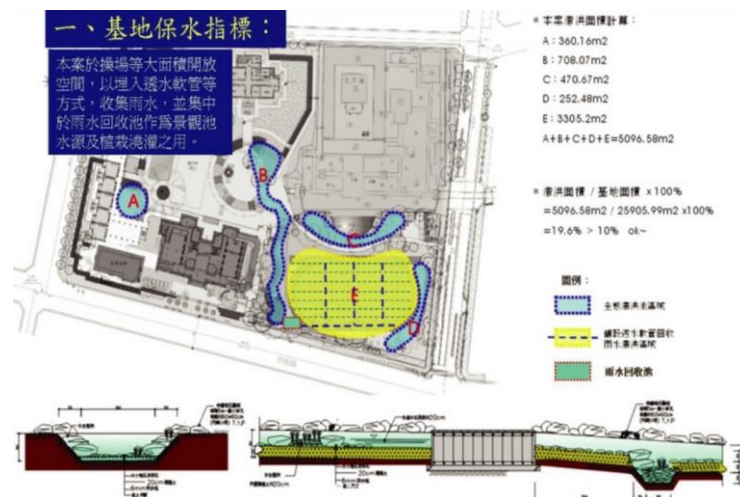
3. 透水管路設計

為了要提升建築基地的保水性能，最直接的方法就是保留最多的裸露地面，或者是鋪設透水鋪面，使地面能夠有良好的透水性，在降雨來時能夠充

分的入滲，防止過量的地表逕流。在都市高密度開發地區，往往無法提供足夠的裸露地入滲及透水鋪面入滲，便需要人工設施來幫助降水，此手法即稱為「人工輔助入滲」利用多孔性路徑來設計，常見的方法有：

1. 滲透管：(水平式) 將基地來不及自然入甚排除之降水集中到排水管在慢慢往土壤內入甚至地表中。
2. 滲透陰井：(垂直式) 利用透水涵管容納土壤中飽和雨水，待土壤含水量降低時在緩緩排出。

案例 9：滲透管(臺南市忠義國小)



滲透管(水平式)

資料來源：內政部建築研究所 (2011) 100 年優良綠建築貢獻獎。

案例 10：滲透陰井(臺南市億載國小)



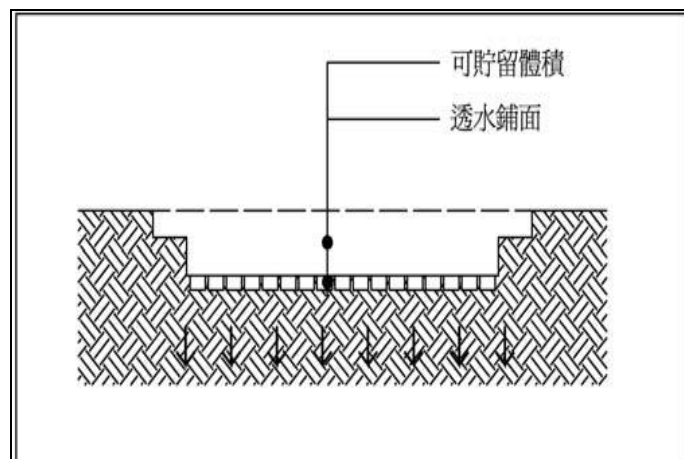
滲透陰井(垂直式)

資料來源：劉木賢(2005a)

(二)貯留滲透設計

1. 貯集滲透空地

雨水的貯留設施，有如湖泊、水庫、池塘、沼澤的功能一樣，是將雨水暫時截留於種種窪凹的空間上，再讓其慢慢滲透循環的作法。假如每一建築基地開發均能留設雨水貯留設施，則我們的大地就有如充滿無數的小水庫、小湖泊一樣，利用低窪地區做為暴雨來時的雨水儲留空間，如滲透良好的運動場、滲透良好的運動場、校園、公園、社區之低處綠地，使其自然成為淹水的區域，待雨停後再入滲至地下，或將多餘之雨水排至下水道。



資料來源：黃振東 (2009)

案例 11：地面貯集滲透(彰化縣新民國小)

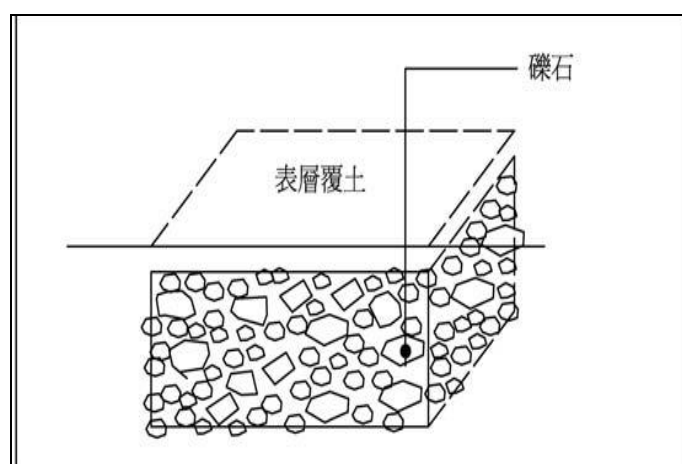
該校配置低層簇群式建築及干欄式通橋相連的概念，以最少原地貌改變，保留最多自然生態為綠建築規畫的基本態度。利用原下陷之 2 米的地形，再不打算興建建物的部分填卵石、客土，維持既有良好之透水層，再利用回填區邊緣塑造自然草坡，引水至中央下凹處創造景觀水池兼滯洪滲透功能。



資料來源：內政部建築研究所（2011）100 年優良綠建築設計獎。

2. 地下礫石滲透貯集設計

本設計手法基本上為一個土壤孔隙比的地質改良，亦即在裸露土地的下
方填入礫石等材料，讓雨水暫時貯集於孔隙中並自然滲透至土壤。



資料來源：黃振東（2009）

案例 12：地下礫石（宜蘭縣凱旋國中）

戶外空間除必要的硬鋪面外，大量採用能夠透水呼吸的材料，如高壓混凝土磚或植草磚等，除了避免日光反射熱外，在基地保水和雨水循環上也
有益處。200m 跑到內部以地下礫石滲透貯集設施，延長雨水停留於地表時間，使雨水有足夠時間滲入地下。



3.花園土壤雨水截留設計

這裡所謂的花園並非指自然裸露土層上的花園，而是指屋頂、陽台及有地下室的地面等人工地盤上的花園。而所謂「花園雨水截留設計」是在人工地盤上設計花園以截留雨水的設計，置於建築物屋頂、陽台及有地下室地面等人工地盤上的花園植栽槽，採用截留雨水的設計，以達到部分保水的功能。

案例 13：花園土壤雨水截留(臺北市志清國小)

改造前



改造後



肆、結語

台灣位於環亞熱帶區域，沙洲、平原、盆地、丘陵、高地、山岳等地形齊備，景觀互異，孕育豐富龐雜之動植物資源。兼以四面環海，海岸線長達一千一百公里，沿岸受沉積及侵蝕之綜合作用，蘊育繁多之生物相。而就目前永續的全球性議題以及區域性的研究大都是在溫帶和寒帶的國家，地理位置、氣候條件與文化等都大不相同。因此，台灣的綠建築之路除參酌先進國已發展的經驗模式外，更應走出一條異於溫寒帶國家的發展模式。並以此為基礎，依校園所在基地區位條件差異，「因地制宜」的轉化、調整適用於當地區微氣候、環境的永續綠色健康策略與手法。希望透過這樣的建築理念，將環境保護、資源利用的概念經由學校傳達給學生，進而讓社區民眾在使用學校資源時，能看到學校在這方面的用心。藉由綠建築學校的示範與實踐，將成果展現給建築設計與施工單位，使其未來新設學校建築採「綠建築」的理念來興建，如此，美麗的生活環境將永遠的存在我們居住的空間。

參考書目

- 內政部建築研究所(2003)。綠建築解說與評估手冊。台北市：作者。
- 李天霽(2010)。台灣地區推動學校綠建築之具體作法舉隅。論文發表於學校建築學會舉辦之「百年校園建築創新裝」學術研討會，台北市。
- 李瑞騰(2012)。校園基地保水指標探討與改善建議-以新北市十所國民小學為例。臺北大學自然資訊與環境管理研究所未出版之碩士論文，臺北。
- 林憲德(2003)。熱溼氣候的綠色建築。臺北：詹氏書局。
- 林憲德(2009)。綠建築解說與評估手冊2009年更新版。臺北：內政部建築研究所。
- 林憲德(2012)。綠色校園建設參考手冊。臺北：內政部建築研究所。
- 柳婉郁(2010)。生物多樣性內涵與經濟評估之回顧。農林學報，59(3)，215-229。
- 陳明健(2005)。自然環境與環境經濟學。臺北：雙葉書廊。
- 單明陽、李振卿(2007)。透水鋪面建構綠色校園之研究。正修科技大學九十六年度補助教師提升產業技術研究計畫成果報告。
- 黃郁宜、楊世瑞、黃士哲、鄭鈺樺、張慧瑩(2010)。永續自然生態、亮麗百年風華。學校建築研究：學校校園建築生態工法，110-122。
- 黃振東(2009)。中小學校綠建築之日常節能、基地保水、綠化量及水資源成本效能分析。逢甲大學建築學系未出版之碩士論文，臺中。
- 楊士賢、彭惠儀(2010)。志清魚路～學校排水溝轉型為貯留生態溝之校園營造方案。學校建築研究：學校校園建築生態工法，63-72。
- 談珮華、陳本源、廖惠旻(2009)。校園綠建築之綠化量指標研究—以嘉義大學民雄校區為例。環境與管理研究，10(1)，1-18。

國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2013/10/17

國科會補助計畫	計畫名稱: 國民中學教師反績效行為與組織公民行為關係之研究: 中介變項及其前置因素之探討
	計畫主持人: 吳政達
	計畫編號: 101-2410-H-004-125- 學門領域: 教育行政
無研發成果推廣資料	

101 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：吳政達		計畫編號：101-2410-H-004-125-				計畫名稱：國民中學教師反績效行為與組織公民行為關係之研究：中介變項及其前置因素之探討	
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	1	1	100%	篇	
		研究報告/技術報告	1	1	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	3	3	100%	人次	
		博士生	2	2	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p>無</p>
--	----------

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

本研究同時探討學校教師的組織公民行為與反績效行為表現，研究結果發現，個人前置變項：正向情緒、責任感，以及組織前置變項：組織公平、組織政治知覺，皆對教師組織公民行為和反績效行為有顯著預測力。因此，就教師個人層面而言，教育行政人員應形塑有利於促進教師正向情緒的環境，並透過各種方式(如增能賦權)提升教師責任感的特質，以俾學校成員自發性從事組織公民行為，同時降低反績效行為表現。此外，若能進一步透過體察理解教師整體工作需求，提高教師工作滿意度與情感性承諾，亦能促使教師組織公民行為更有效發揮、消弭教師反績效行為。就學校組織層面而論，教育行政人員應致力於塑造組織公平的組織氛圍，促進教師對組織使用公平方式來分配報酬與對組織依據公平原則制定決策的知覺程度有所提升，並且減低組織政治知覺對學校成員的負面影響，以利於教師組織公民行為的產生和反績效行為的降低。同樣的，若能提高教師工作滿意度和組織承諾，對提升教師組織公民行為與降低反績效行為有更顯著的影響力。