

國立政治大學教育學系行政組博士論文

指導教授：秦夢群 博士

越南胡志明市高級中學校長分布式領導、教師知  
覺組織支持與教師組織公民行為關係之研究

**The Relationships among Distributed Leadership, Perceived  
Organizational Support, and Organizational Citizenship  
Behavior at High Schools in Ho Chi Minh City, Vietnam.**

研究生：胡士雄

中華民國 105 年 5 月



# 國立政治大學教育學系

胡士雄 君所撰之博士學位論文

## 越南胡志明市高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持 與教師組織公民行為關係之研究

業經本委員會審議通過

論文考試委員會主席

蔡進雄

委員

郭昭佑

謝傳榮

林勁仁

蔡志輝

指導教授

系主任

郭昭佑

中華民國 105 年 5 月 20 日



## 謝辭

時光飛逝，歲月如梭。在台將近十年的攻讀，終於在今年溽暑之初，完成了博士論文，並順利取得了學位。一轉眼間研究所的生涯即將邁入尾聲，暮然回首，總有些許的不捨。感謝讓我蛻變的一切，感謝許多人的支持與鼓勵，在我碰到瓶頸，心生放棄之時，又見一道曙光。

首先，由衷感謝的是指導教授秦夢群教授，在論文撰寫過程中，從研究題目的選擇、研究方法的使用到內容的修正，都細心地指導，讓我有清楚的方向，而能順利完成論文並通過考試。

其次，要感謝諸位口試委員，林邦傑教授、林劭仁教授、蔡進雄教授、郭昭佑教授與謝傳崇教授，在論文口試期間，撥冗審閱並惠賜許多寶貴意見，使論文內容更近乎完美，研究方法更為確實。在此特別一提，論文撰寫期間，林邦傑教授，因病而故，學生深感悲痛，感念林教授於論文計畫口試時提出各項寶貴意見，學生已落實於論文中，特以告謝林教授在天之靈。

學習過程中，諸位政大教育學院的師長們，吳政達院長、郭昭佑主任、湯志民教授、黃炳煌教授、劉興漢教授、董保城教授、王鍾和教授，將其專業傳承，奠定了我的知識基礎，於此特表謝意。另外，教育系闕金治助教與教政所莊玉鈴助教，在行政工作上的安排，使我在口試之時，獲得最大的協助。

再者，與我同甘共苦、一起奮鬥的同學們，徐宗盛、羅昌龍、鍾欣儒、游焜智、張以希，尤其是滬江高中校長蔡玲玲、瑞芳國小學務主任許聰顯，無論在修課或撰寫論文過程中，大力協助、鼓勵並不斷關心我的近況，很高興在人生旅途中，認識了你們，我將永遠珍惜這段緣分。

最後，要感謝的是十方信眾，以及在台灣生活的親朋好友們的支持與幫助。你們總是無時無刻地給我力量，讓我在黑暗中尋得光亮，在寒冷中也能感受到溫暖。當我忙著昏頭寫論文時，還能從你們身上找到歡笑，紓解我的壓力。

這幾年在政大教育學系的日子，就像一艘滿載回憶的船，在這些日子裡，有太多人給予我非常難得的人生機會，我會用一輩子來珍惜這幾年建構的一切。博士研究生學習完成之後又將是我另一段新的旅程開始，期許自己在將來每一件事上，都會努力、精進，不斷地成就更精彩的人生。

胡士雄 謹誌於 NCCU 中正圖書館  
丙申年仲夏



## 摘要

本研究指在探討校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的關係。研究方法採問卷調查法，以越南胡志明市公立高級中學教師為研究對象。在預試階段，寄發 300 份問卷，回收有效問卷共有 275 份，據以檢視研究工具之信效度。在正式調查階段，寄發 960 份問卷，回收有效問卷共 908 份。在資料處理方面，本研究分別以描述性統計、獨立樣本  $t$  檢定、單因子變異數分析、積差相關分析及結構方程模式取向之路徑分析等統計方法進行分析。本研究獲得以下結論：

- 一、越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的現況大致良好。
- 二、教師對校長分布式領導的知覺，會因教師之年齡、服務年資、學歷、學校所在地、學校規模與校長於本校服務年資之不同而有顯著差異。
- 三、教師對組織支持的知覺，會因教師之年齡、學校所在地與學校規模之不同而有顯著差異。
- 四、教師對教師組織公民行為的知覺，會因學校所在地、學校規模與校長於本校服務年資之不同而有顯著差異。
- 五、校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間兩兩具有正向相關。
- 六、校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為三者之間具有顯著影響關係。
- 七、校長分布式領導可透過教師知覺組織支持的部分中介效果，間接影響教師組織公民行為。
- 八、校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的結構方程模式適配度良好。

基於上述之研究結果，本研究提出一些建議，作為主管教育行政機關、學校校長、教師及未來研究之參考。

**關鍵字：**公立高級中學，分布式領導、知覺組織支持、組織公民行為





# **The Relationships among Distributed Leadership, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior at High Schools in Ho Chi Minh City, Vietnam.**

**Ho Sy Hung**

## **Abstract**

The study aims to investigate the relationships among distributed leadership, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior. The study population is all in-service teachers at public high schools in Ho Chi Minh city. The questionnaires are used to collect data. In the pretest stage, data collected from a sample of 275 teachers at 20 public high schools, and was used to test the validity and reliability of the research instruments by using the exploratory factor analysis. In the formal survey, data collected from a sample of 908 teachers at 64 public high schools. Then the descriptive analysis, t-test and one-way ANOVA, correlation analysis and SEM approach's path analysis were used to analyze the data. The findings indicated that:

1. The teachers' perception of distributed leadership, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior is good.
2. Six demographic variables, including teachers' age, year of experience, level of education, school location, school size, and years as principal at current school, showed significant differences in distributed leadership.
3. Three demographic variables, including teachers' age, school location, school size, showed significant differences in perceived organizational support.
4. Three demographic variables, including school location, school size, and years as principal at current school, showed significant differences in organizational citizenship behavior.
5. There is a significant positive correlation between the variables of distributed leadership, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior.
6. Both distributed leadership and perceived organizational support showed a positive direct effect on organizational citizenship behavior.

7. Perceived organizational support partially mediated the effect of distributed leadership on organizational citizenship behavior.
8. The SEM constructed for the distributed leadership, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior showed a goodness of fit.

Based on these results, there are many applications proposed to education authority, school principals, and teachers and some recommendations provided for further research.

**Key words:** *Public high school, Distributed leadership, Perceived organizational support, Organizational citizenship behavior.*



# 目次

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與待答問題.....	9
第三節 名詞釋義.....	11
第四節 研究方法與步驟.....	14
第五節 研究範圍與限制.....	17
<b>第二章 文獻探討</b> .....	<b>19</b>
第一節 分布式領導之基本概念與相關研究.....	19
第二節 知覺組織支持之基本概念與相關研究.....	40
第三節 組織公民行為之基本概念與相關研究.....	58
第四節 分布式領導、知覺組織支持與組織公民行為之相關研究.....	70
<b>第三章 研究設計與實施</b> .....	<b>79</b>
第一節 研究架構.....	79
第二節 研究對象.....	82
第三節 研究工具.....	86
第四節 實施程序.....	99
第五節 資料處理.....	100
<b>第四章 研究結果與討論</b> .....	<b>103</b>
第一節 校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之現況分析.....	103
第二節 校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之差異分析.....	110
第三節 校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關分析.....	144
第四節 校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之結構方程模式取向的路徑分析.....	149
<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>165</b>
第一節 結論.....	165
第二節 建議.....	172
<b>參考文獻</b> .....	<b>177</b>
壹、中文部分.....	177
貳、外文部分.....	189
<b>附錄</b> .....	<b>207</b>
附錄一 中文問卷.....	207
附錄二 越文問卷.....	217

## 表次

表 2-1	分布式領導的相關研究 .....	35
表 2-2	教師知覺組織支持的相關研究 .....	51
表 2-3	教師組織公民行為的相關研究 .....	66
表 3-1	預試樣本基本特性摘要表 .....	83
表 3-2	正式調查樣本基本特性摘要表 .....	85
表 3-3	校長分布式領導量表之構面與題目內容 .....	88
表 3-4	校長分布式領導量表第一次因素分析摘要 .....	89
表 3-5	校長分布式領導量表第二次因素分析摘要 .....	90
表 3-6	分布式領導量表信度分析結果摘要 .....	91
表 3-7	教師知覺組織支持量表內容 .....	92
表 3-8	教師知覺組織支持量表第一次因素分析摘要 .....	92
表 3-9	教師知覺組織支持量表第二次因素分析摘要 .....	93
表 3-10	教師知覺組織支持量表信度分析摘要 .....	94
表 3-11	教師組織公民行為量表之構面與題目 .....	95
表 3-12	教師組織公民行為量表第一次因素分析摘要 .....	96
表 3-13	教師組織公民行為量表第二次因素分析摘要 .....	97
表 3-14	教師組織公民行為量表信度分析摘要 .....	98
表 4-1	校長分布式領導之現況 .....	104
表 4-2	教師知覺組織支持之現況 .....	105
表 4-3	教師組織公民行為之現況 .....	106
表 4-4	不同「性別」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要 .....	110
表 4-5	不同「年齡」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要 .....	111
表 4-6	不同「現任職務」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要 .....	113
表 4-7	不同「服務年資」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要 .....	114
表 4-8	不同「學歷」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要 .....	115
表 4-9	不同「學校所在地」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要 .....	116
表 4-10	不同「學校規模」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要 .....	117
表 4-11	不同「校長於本校服務年資」教師在校長分布式領導之差異分析摘要 .....	118
表 4-12	不同「性別」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要 .....	119
表 4-13	不同「年齡」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要 .....	120
表 4-14	不同「現任職務」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要 .....	121
表 4-15	不同「服務年資」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要 .....	121
表 4-16	不同「學歷」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要 .....	122
表 4-17	不同「學校所在地」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要 .....	123
表 4-18	不同「學校規模」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要 .....	123

表 4-19 不同「校長於本校服務年資」的教師在教師知覺組織支持之差異 分析摘要.....	124
表 4-20 不同「性別」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要 .....	125
表 4-21 不同「年齡」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要 .....	126
表 4-22 不同「現任職務」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要..	127
表 4-23 不同「服務年資」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要..	128
表 4-24 不同「學歷」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要 .....	129
表 4-25 不同「學校所在地」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要	130
表 4-26 不同「學校規模」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要..	131
表 4-27 不同「校長於本校服務年資」的教師在教師組織公民行為之差異 分析摘要.....	133
表 4-28 校長分布式領導差異分析整體摘要.....	134
表 4-29 教師知覺組織支持差異分析整體摘要 .....	137
表 4-30 教師組織公民行為差異分析整體摘要 .....	140
表 4-31 校長分布式領導與教師知覺組織支持之相關分析摘要 .....	144
表 4-32 校長分布式領導與教師組織公民行為之相關分析摘要 .....	145
表 4-33 教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關分析摘要 .....	146
表 4-34 校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關 分析摘要.....	147
表 4-35 觀察變項之描述性統計摘要.....	152
表 4-36 本研究模式觀察變項之相關係數矩陣.....	153
表 4-37 本研究模式適配度檢驗各指標統計分析結果摘要.....	154
表 4-38 內在適配度指標分析結果摘要.....	156
表 4-39 構念區辨力分析結果摘要 .....	158
表 4-40 路徑分析的影響效果摘要 .....	159

## 圖次

圖 1-1 研究步驟圖.....	16
圖 2-1 Spillane 分布式觀點的領導實務.....	26
圖 3-1 研究架構圖.....	79
圖 4-1 本研究結構方程模式路徑圖.....	150
圖 4-2 結構方程模式分析結果.....	153



# 第一章 緒論

本章主要說明以下議題：研究背景與動機、研究目的與待答問題、名詞釋義、研究方法與程序、研究範圍與限制。茲簡述如下：

## 第一節 研究背景與動機

越南位於亞洲東南半島上，人口稠密，長期戰亂，1975 年戰爭結束後，南北統一，但因受長期戰爭後果之影響，加上政府採取中央集權、計劃經濟政策治國，導致國家經濟、文化及社會的發展頗受影響，經濟蕭條貧困、社會文化下滑(Lê, 1982; Thai, 1982)。越南仍處於中央集權統治的政治體制，自 1986 年實施「經濟開放」政策(Doi Moi policy)以來，社會經濟逐漸蓬勃發展，但民主風潮的進步仍然有限。

在教育方面，越南政府也相當重視，並積極提出教育改革政策。1975 年國家統一後，越南共產黨中央(The Communist Party of Vietnam, CPV)與越南政府(The Socialist Republic of Vietnam, SRV)多次提出教育改革計畫，譬如：1979 年黨中央提出有關教育改革的第「14/NQ/TW」號決議，主要注重國民教育改革，除了將南越所有私立學校改為公立，由政府機關直接管理，此次改革也將北越所執行的十年教育體制，改為十二年教育體制，教育內容強調提升學生德、智、體、美教育(CPV, 1979)。1993 年第六屆第四次黨中央會議提出「有關繼續改革教育事業」的第「04-NQ/HNTW」號決議，為因應經濟改革開放的政策，政府繼續提出教育改革策略，將原本國營教育體制轉為多元化辦學模式，鼓勵社會參與教育事業，開放公辦民營及民辦的辦學形式，注重技職及高等教育的數量與品質(CPV, 1993)。2001 年越南政府提出「2001-2010 年教育發展戰略」的第「201/2001/QĐ-TTГ」號決定，提出多項改革政策如改良教學目標、內容

與課程，期與先進國家同步，並符合就業市場之實際人力需求；培訓師資、創新教法；改良教育管理系統；持續改良教育體系及學術網絡；強化教育財政資源、基礎設施；推動社會參與及鼓勵國際合作等(SRV, 2001)。2013年在第十一屆第八次黨中央會議，提出「有關基本及全面性改革教育與培訓」的第「29-NQ/TW」號決議，重申教育改革為國家最重要政策，政府首次願意給予各教育機構自主權(CPV, 2013)。為實施黨中央的第「29-NQ/TW」號決議內容，政府於2014年也頒布第「44 NQ/CP」號決議，具體化此一改革計畫以及其行動方案(SRV, 2014)。

上述之改革計畫書中，在評估越南教育現況部分都認為，越南教育品質仍趕不上先進國家、競爭力較低、教學無法迎合市場需求、教師數量不足且水準不均、缺乏進修管道、教學設施更新速度較緩慢、課程設計及教學方法落伍、過於偏重大學文憑而忽視技職教育、教育資源城鄉差距大、學校管理效率不足等。換言之，越南教育體系仍無法跟上經濟快速發展所帶來之社會期待與人才需求。其原因甚多，主要涉及政府行政改革速度緩慢、政府財政管理效率低落、勞工薪資制度及行政管理不彰等因素，但最重要的是，教育行政管理及師資質量問題。在教育行政管理方面，政府部門的管理方式不合理、落後，行政人員數量缺乏與素質差，且政府干涉學校事務過深，學校領導者對學校發展決策沒有足夠的自主決定權，導致學校管理缺乏效率，無法發揮全校人員的智慧，故未能因應教育發展與改革的社會需求。因此，政府提出改革辦法中，強調增加學校校長之自主權，以及推動校園民主等策略(CPV, 2013; SRV, 2014)。在師資質量問題方面，政府文件與學者都認為，越南教師數量不足，素質偏差(Da, 2013; Đỗ, 2013; Hoàng, 2008; Lam, 2011)。時任教育部長的阮善仁(Nguyễn Thiện Nhân)向國會報告的報告中指出，中小學教師數量不足，素質低落，分布不均衡；教師仍使用填鴨式的教學方法，因此，無法發揮學生的自主學習及獨立思考



能力(T. N. Nguyễn, 2006)。另外，教師的薪資給付政策亦不合理，教師的薪酬待遇微薄，在通貨膨脹與物價高漲的時代，無法保障其生活，導致教師必須尋求其他謀生之計，如自開補習班，或在補習班兼課或兼任其他工作等，無法對其教學義務與責任全力以赴，影響學生學習權利及成果(Hoàng, 2008)。而 Đỗ and Trần (2013)的研究也指出，絕大多數教師都認為，薪資是影響教育品質的重要指標之一。由此可見，目前越南學校教育品質低落，其中主要原因是教育行政管理及教師質量問題。

然而，越南社會現今因經濟的快速發展，使人民的生活得以改善，這也促使社會民主改革的聲浪日益提升。越南中小學學校的管理模式，雖然受社會體制的影響，仍處於由上而下的傳統集權管理模式，但由於政府的積極推動改革及社會迫使革新的壓力，這幾年中小學校長的領導風格因時代的變遷也有所改變。各校陸續推動教育改革之行動，應用現代之教育領導模式經營學校，以提高學校效能，進而改善教育品質。另外，越南教育培訓部(Ministry of Education and Training, MOET)也積極推動改革師資培育體系，陸續頒布有關中小學教師評鑑標準的文件及推動教師評鑑活動，以提升教師素質(MOET, 2007, 2009, 2010)。因此，本文以越南國民教育為題，針對越南高級中學學校領導與教師之間的議題，進一步研究，希望能提出一個有效的模式，能夠促進教師展現其敬業行為，以提升教育品質。

學校行政管理及教師素質對學校教育品質的影響相當大。諸多臺灣及國外研究指出，行政管理、課程教學、人力素質、資源設備及校園環境等因素都會影響學校教育品質，但其中校長領導行為及教師素質極為重要(丁一顧、張德銳，2005；吳宗立，2007；吳政達，2006a；林天祐，1997；Cody, 2012；Frick, 2012；Frick, Chadha, Watson, & Zlatkovska, 2010；Fuller, 1985；Gibbs, 2010；Mortimore, 1998；Reynolds & Cuttance, 1992；Sallis, 2002)。秦夢群(2011a)亦認為，教育人員的表現則是教育成敗的關鍵所

在，教師是教學活動的基石，行政人員則是教育改革與發展的要角。Shober (2012)的研究指出，素質差的師資會影響學校教育品質。由此可見，對於學校教育品質的影響因素，除了校長領導的行為之外，教師的表現也扮演非常重要角色。

然而，Katz and Kahn (1966)認為，一個有效能的組織，必須喚起組織成員以下三種類型的貢獻，他們必須：

(一) 吸引與留住成員在組織中；

(二) 確保成員展現出可信賴的角色績效，符合與超越最低限定的定性和定量之標準；

(三) 喚起成員的創新與自發性行為，亦即為達成組織效能而表現出超越組織角色內要求之角色外行為。

之後，Smith, Organ, and Near (1983)的研究將上述之第三種角色外行為稱之為「組織公民行為」(organizational citizenship behavior)。Organ (1988)將組織公民行為定義為一種自願性的、不會直接或明確受正規獎賞或懲罰機制左右，而且整體提升組織效率與效能之個人行為。而 Graham (1995)研究中明確的指出，組織的成功因素取決於組織公民行為的表現，不同的領導風格可能引導出追隨者之間的不同類別的規範性動機，而此規範性動機將影響組織公民行為。DiPaola and Tschannen-Moran (2001)將組織公民行為的概念應用於教育領域的研究時，發現教師組織公民行為不僅能提升學校整體效能，與降低行政人員角色的管理組件。而且教師的幫助行為會擴及到同事、上級以及學生(Somech & Ron, 2007)。諸多實證研究指出，教師組織公民行為能有效改善教師教學績效、提升學校效能、促進學校發展，另外教師組織公民行為對於學校組織文化及學生學習成就亦有正向影響 (江志軒，2011；吳育新，2010；李玉美，2010；李貞儀，2011；張婉君，

2009；許聰顯，2014；鐘啟哲，2014；DiPaola & Tschannen-Moran, 2001；Dussault, 2006；Jimmieson, Hannam, & Yeo, 2010)。由此可知，若教師能展現其教師組織公民行為，會有利於教師教學效能的提升、學校效能的發展以及學生學習成就的進步，值得持續探究，此為本研究的研究動機之一。

再者，教育領通向來是研究教育行政領域的重鎮。此因即使師生互動再好，學校資源再豐富，但缺少教育領導者的居中牽線，所產生之成果往往事倍功半（秦夢群，2010）。校長是學校的領航者與掌舵者，每一個思考與決定都攸關學校甚巨，校長實乃肩負著學校績效的重任（林文律，1999）。諸多實證研究指出，校長的領導風格對學校的效能、教師的表現與學生學習成就都有直接或間接關係及影響。國際卓越學校的研究報告指出，校長的領導往往是間接影響學生學習成就，尤其是要透過教師教學的中介作用（謝傳崇，2009）。李安明（2009）認為學校的領導者所處的情境複雜且瞬息萬變，必須透過學校內具有專業能力的成員，分別負起不同領域的領導責任，共同致力於學校效能的提昇。由此可知，教育領導，尤其是學校校長的領導對學校的效能極為重要。然而，自 1980 年代以來，許多新興的教育領導類型興起，令人目不暇給，開始挑戰傳統特質論、行為論及權變論三大走向的教育領導模式的主張，新興領導理論強調領導者需要引導組織成員自我發展，使工作動機由交易式的利益交換，提升至自我實現的內在層次（秦夢群，2010）。檢視近十年來對學校領導模式的研究發現，其研究重點從過去的集權，由上而下的模式，轉移到將領導功能分布於組織中各層級，與教師共同分享學校的績效責任（Hallinger, 2003；Spillane, Hallett, & Diamond, 2003）。Gronn (2000)指出以單一個人為主的領導是有缺陷的，分布式領導的時代已經來臨。分布式走向(distributed approach)目前是研究教育領導的主要議題，其受到實踐者、專業發展者、慈善家、決策者及學者的重視。許多國家的中央及地方政府投資經費以促

進分布式領導，慈善家捐助金錢來研究與發展較偏向分布式走向，專業發展者，包含大學，已為學校實踐者建立計畫提升分布式領導的實施，學者越來越以分布式走向作為其工作架構(Firestone & Martinez, 2007; Leithwood et al., 2007; MacBeath & McGlynn, 2002; MacBeath, Oduro, & Waterhouse, 2004; Spillane & Diamond, 2007; Timperley, 2005)。賴志峰(2008a)認為，分布式領導逐漸成為時代趨勢，從獨裁朝向平等，校長將本身的法定權力分布給學校內的成員，對組織內的效能與效率並不致於形成不良的影響，更可以促進成員之間的相互信任感，也激勵學校內的成員達成組織的目標。由此可見，分布式領導已成為當前教育領導趨勢的研究重點。

然而正如張明輝(1991)所指出，單憑行政主管的優異領導智能，已經很難完成有效的領導行為。過去是由校長一人所主導的學校，現今則更需他人的協助以幫助學校組織的精進及再造。Gronn(2002)亦認為，分布式領導不只是校長的領導，而領導的角色由全體教師、學校行政人員所共同執行領導角色，分布式領導是一種團體的活動，透過不同的人際關係來完成工作，而非個別的行動。分布式領導具有一致性行動與集體合作兩種特性，成員間具有共同的承諾、自發性的參與，並能團結、緊密互助的工作關係。故，Gronn(2008)進一步指出，分布式領導在組織中能影響工作情境，此種領導能解決教師的教學與學生的學習問題。另外，適當的領導行為對教育系統的改變與轉型是需要的(Hulpia, Devos, & Rosseel, 2009)。且Hulpia, Devos, and Keer(2009)的研究顯示，分布式領導的支持與合作面向能提升教師的組織承諾，因此也會提升教師角色的重要與績效責任(Angelle, 2010; Parrish & Lefoe, 2008)，教師較渴望參與及貢獻於學校的決策過程(Harris, 2005, 2012)。王瓊滿(2010)的研究指出，校長分佈式領導與教師組織公民行為具有正相關，校長分佈式領導是透過教師組織公民行

為為中介作用，間接影響到學生學習表現。許聰顯（2014）的研究亦認為，分享學校領導功能鼓勵組織成員額外付出。換言之，校長分布式領導可促進教師組織公民行為的展現。蔡玲玲（2014）的研究結果顯示，校長分布式領導透過學校組織健康的中介效果可正向影響學校效能。是以，學校領導者善加運用分布式領導，促進並健全學校組織的健康，便能提升學校的效能。綜上所述可見，分布式領導不僅是當前的教育領導的走向，而且能提升學校效能、促進教師展現教師組織公民行為及改善學生學習成就，值得深入探究，此為本研究的研究動機之二。

最後，中國古語所謂「衣食足而後知榮辱」，其意義與 Maslow 的需求層次理論極為相近（秦夢群，2011b）。依據 Maslow (1970)的看法，人類的需求分為五個層次，首先，人類需要維生的各種需求，如衣食，空氣、水、睡眠等，此種需求稱為「生理需求」(the physiological needs)。一旦「生理需求」被滿足，才需要第二種需求為「安全需求」(the safety needs)，此種需求主要偏向心理上的需求，包括工作保障、免於疾病、災難或意外事件等，一般人多在安全需求被滿足後才有冒險的精神。第三種需求為「歸屬感與感情需求」(the belongingness and love needs)，此種需求包括對公司的歸屬感、親人的感情及同事的認同等，若不能滿足此需求，一般人常遇到不適應的症狀。第四種需求為「尊重需求」(the esteem needs)，此種需求分為兩種，「為自我尊重」(self-respect or self-esteem)，與「為別人對自己的尊重」(the esteem of others)之需求。在現實的社會中，人類不僅需要尊重自己，也希望他人重視自己，而成為一個有聲譽的人。最後是「自我實現需求」(the need for self-actualization)，是個人為了追求完美，或成為理想典範而不斷地自我發展、自我創造的過程。此需求若越滿足，個人越覺得受到重視，並更加努力精益求精。由此可知，當人類的需求被滿足，可促使其更加精進，盡其所能為組織效力，進而提升組織效能。

學校是教育組織的代表，在運作過程中常試圖移植成功企業的經驗於學校(秦夢群, 2010)。然而「知覺組織支持」(perceived organizational support, POS)的概念盛行於企業組織中。其意義係指為滿足組織成員的被認可、互信與自尊之需求，並確定組織是否願意為其努力工作而有更多的回報和補償，成員在組織中對組織形成一種信念，以衡量組織是否重視自己的貢獻與關切自己的福祉(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)。諸多實證研究指出，當教師知覺學校對於自己的貢獻受到重視，其福祉受到學校的關懷，教師就會改變工作態度、提升工作表現、組織公民行為及學生學習成就等(Ahmed, Ismail, Amin, & Islam, 2014; Mauseth, 2008; Miao, 2011; Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999)。顏弘欽(2012)的研究顯示，教師的知覺組織支持，可以透過組織承諾的中介作用，間接對不同形式的組織公民行為產生正向的影響。基於社會交換理論的架構下，情感性承諾顯然比較能反應教師的知覺組織支持，並促進其組織公民行為的展現。

綜上所述，教師知覺組織支持對於教師組織承諾、教師公民行為、教師的教學態度以及教師效能皆有相關及影響，並有助於提升學校效能，學生學習表現。因此，如何運用此概念於教育組織中，使教師在學校發揮其能力，提高教師效能，達成學校的教育目的，提升教育品質乃為值得研究的課題，此為研究動機之三。

## 第二節 研究目的與待答問題

### 壹、研究目的

基於上述之研究動機，本研究有以下研究目的：

- 一、探討越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之現況。
- 二、瞭解不同背景變項在越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之差異情形。
- 三、探析越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間的影响關係。
- 四、提出建議，作為胡志明市教育工作者及未來研究之參考。

### 貳、待答問題

基於上述研究目的，本研究有以下待答問題：

- 一、越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之現況為何？
  - (一) 越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導的現況為何？
  - (二) 越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持的現況為何？
  - (三) 越南胡志明市公立高級中學教師組織公民行為的現況為何？
- 二、不同背景變項在越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之差異情形為何？

(一) 不同背景變項在越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導的差異情況為何？

(二) 不同背景變項在越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持的差異情況為何？

(三) 不同背景變項在越南胡志明市公立高級中學教師組織公民行為的差異情況為何？

三、 越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間的相關程度為何？

(一) 校長分布式領導與教師知覺組織支持的相關程度為何？

(二) 校長分布式領導與教師組織公民行為的相關程度為何？

(三) 教師知覺組織支持與教師組織公民行為的相關程度為何？

四、 越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的影響關係為何？

(一) 校長分布式領導對教師知覺組織支持的影響為何？

(二) 校長分布式領導對教師組織公民行為的影響為何？

(三) 教師知覺組織支持對教師組織公民行為的影響為何？

(四) 教師知覺組織支持對校長分布式領導與教師組織公民行為的中介效果為何？

五、 校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的結構方程模式之適配度為何？



### 第三節 名詞釋義

#### 壹、公立高級中學(trung học phổ thông công lập)

一、高級中學：係指越南教育法第 26 條第 1 項第三款所規定，義務教育之後的教育層級，15 歲以上且持有國中畢業證書者可參與，學習時間為三年、由第 10 年級至第 12 年級。

二、公立高級中學：係指越南教育法第 48 條第 1 項第 1 款所規定，由政府機關成立並直接管理，其經費由政府預算支付之高級中學(National Assembly of Vietnam, 2005)。

本研究所稱之胡志明市公立高級中學學校係指越南胡志明市全部公立高級中學學校，共有 90 所。

#### 貳、分布式領導(distributed leadership)

「Distributed Leadership」一詞，臺灣學者翻譯為「分布式領導」(吳清山、林天祐，2014；秦夢群，2010)，亦有學者譯為「分散式領導」(張奕華，2009；黃宗顯，2008)，另外也有學者譯為「分佈式領導」(張明輝，2005；賴志峰，2008b；謝傳崇、王瓊滿，2011)。本研究採用「分布式領導」的譯詞。

分布式領導係指領導者運用權力從凌駕他人轉為攜手並進，將領導功能分布於組織中的各個成員，使組織中的所有成員，在互信與合作的氛圍中，透過溝通協調的策略，提供一個多元溝通管道之環境，使每個組織成員能夠有機會參與組織運作決定過程，以發揮全體組織成員的智慧與專業，共同承擔領導責任與達成組織目標，並提升組織效能。

分布式領導的構面包括：

- 一、 參與決定(participative decision making)：提供組織成員參與組織運作決定的機會，建構討論組織運作的制度與程序處理之平台，並能蒐集充分的資訊建立團隊決定的基礎。
- 二、 溝通協調(communication & coordination)：提供一個多元溝通管道的環境，有助於成員能將資訊流通、相互溝通與對校務建言，鼓勵團隊合作發展共創組織績效。
- 三、 權力運用(power use)：能將領導權力由凌駕他人(power over)的形式改變成攜手並進(power with)的理念，權力分布於組織成員之間，尊重成員自主決定並負擔績效責任。

操作型定義：本研究所稱之「校長分布式領導」係指教師在含有「參與決定」、「溝通協調」及「權力運用」三層面之「校長分布式領導量表」填答所得之分數，平均分數越高，表示校長分布式領導的實踐越高，反之則越低。

### **叁、教師知覺組織支持(teachers' perceived organizational support)**

知覺組織支持係指組織員工知覺組織對其之對待，形成一種整體的信念，用來衡量組織重視員工的貢獻與關心員工福祉之程度。而教師知覺組織支持係指教師感受學校對待教師的一種知覺，形成一種整體的信念，用於衡量學校重視教師的貢獻與關心其福祉的程度。教師知覺組織支持為單維構面。

操作型定義：本研究所稱之「教師知覺組織支持」係指教師在填答「教師知覺組織支持量表」所得之分數，平均分數越高，表示教師知覺組織支持的程度越高，反之則越低。

#### **肆、教師組織公民行為(teachers' organizational citizenship behavior)**

教師組織公民行為是指教師除了角色內規範的工作之外，不求給予獎賞，而自動自發的幫助他人、投入與奉獻於工作以及做出對學校有利的行為。教師組織公民行為有以下構面：

- 一、 利他人行為(OCBs directed to individuals, OCBI)：係指教師對特定個體有直接的幫助，而能間接對組織有貢獻的組織公民行為。
- 二、 利組織行為(OCBs directed to the organization, OCBO)：即為教師對學校有益的組織公民行為。
- 三、 對工作之投入與奉獻(Job-task citizenship performance, JCP)：係指學校教師對工作本身的熱忱與額外投入。

操作型定義：本研究所稱之「教師組織公民行為」係指教師在含有「利他人行為」、「利組織行為」及「對工作之投入與奉獻」三層面之「教師組織公民行為量表」填答所得之分數，平均分數越高，表示教師組織公民行為的表現越高，反之則越低。

## 第四節 研究方法與步驟

### 壹、研究方法

本研究主要以問卷調查為主。首先透過文獻探討，收集有關「校長分布式領導」、「教師知覺組織支持」以及「教師組織公民行為」的臺灣及國外相關文獻，探討其意涵、基本概念與相關研究，並找出適當的研究工具。依據此研究工具，針對越南胡志明市公立高級中學教師進行調查，蒐集資料後進行分析與討論，最後提出結論與建議。

### 貳、研究步驟

本研究之研究步驟如圖 1-1 所示，包含準備階段、實施階段與完成階段，茲簡單說明如下：

#### 一、準備階段

##### (一) 擬定研究計畫

閱讀相關資料，選定研究題目並進行擬定研究計畫。

##### (二) 文獻蒐集與整理

蒐集相關資料，進行整理作為研究理論依據，研究架構與確認研究工具及預試問卷。

##### (三) 撰寫研究計畫

根據文獻探討，進行撰寫研究計畫。

##### (四) 研究計畫審查

延請指導教授與口試委員進行審查，並提出意見，進行修

改。

## 二、 實施階段

### (一) 實施預試

用預試問卷，按照越南胡志明市公立高級中學教師的比例，分層隨機抽出 300 位教師，進行測試，並透過因素分析及信度分析，檢視測量量表之信效度，根據分析結果進行修正，形成正式問卷。

### (二) 進行正式問卷調查

以越南胡志明市公立高級中學教師為母群，依胡志明市行政地區分布比例，分層隨機抽樣 960 位教師，以正式問卷，郵寄回越南，進行調查。

### (三) 資料處理

資料回收後，進行編碼並輸入電腦。

### (四) 統計分析

運用 IBM SPSS Statistics 19.0 及 LISREL 8.70 統計軟體，進行統計。依據統計結果，進行分析與討論。

## 三、 完成階段

### (一) 撰寫研究結果

依據分析結果，整理資料並寫出研究報告。

### (二) 學位論文審查

延請指導教授及口試委員進行論文審查，並提出意見。

### (三) 完成論文

依據指導教授及口試委員的意見，進行內容修改，並完成論文。

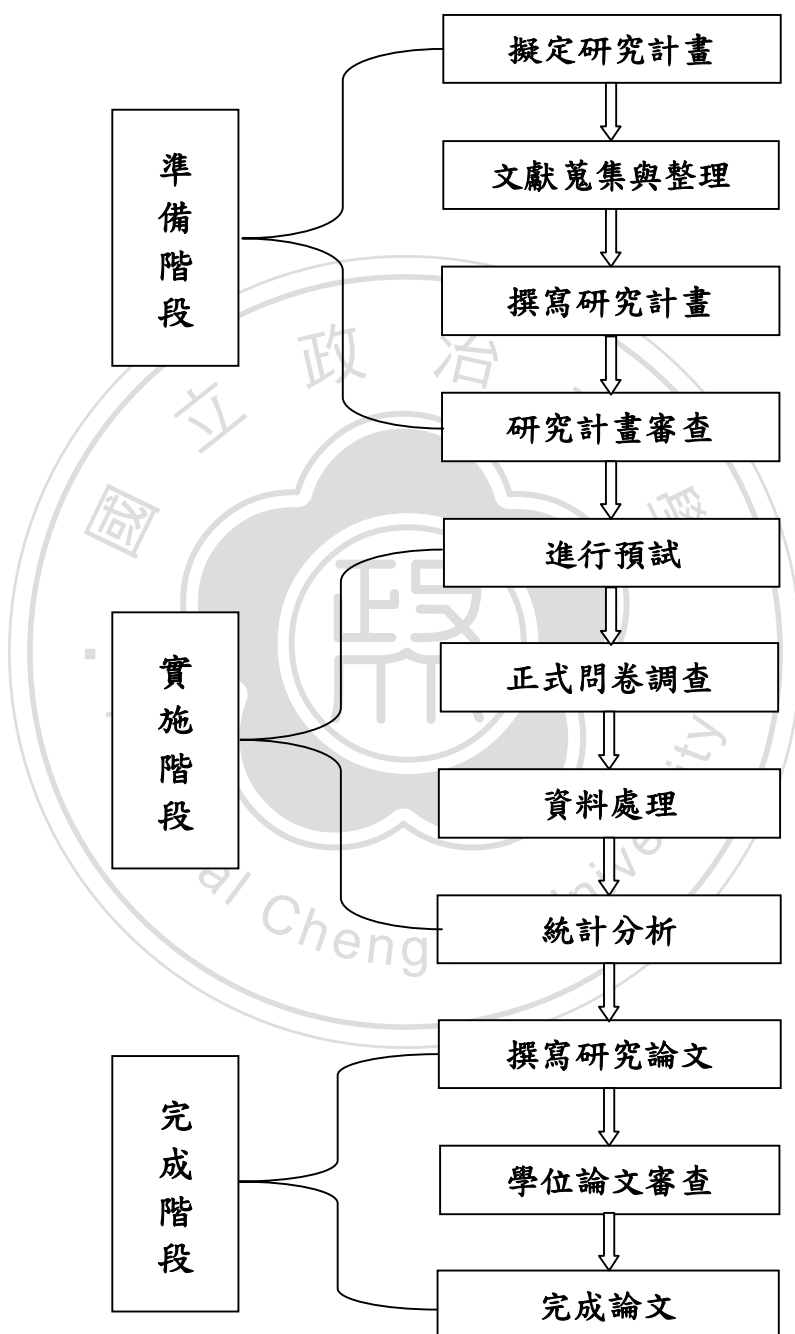


圖 1-1 研究步驟圖

## 第五節 研究範圍與限制

### 壹、 研究範圍

#### 一、 研究地區

本研究以越南胡志明市為研究地區，包含 19 個郡、5 個縣，共有 24 個行政區。

#### 二、 研究對象

本研究以越南胡志明市公立高級中學校全體教師，包含兼任行政工作，不包含校長為研究對象。

#### 三、 研究內容

本研究以越南胡志明市公立高級中學校校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間的關係為題，因此研究內容僅限於探討越南胡志明市公立高級中學校校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之現況、差異情形及三者之間的關係。

### 貳、 研究限制

#### 一、 研究對象方面之限制

本研究之研究對象僅限於越南胡志明市地區之公立高級中學教師，不包括越南其他地區及其他教育階段的教師，因此，研究結果推論僅適用於越南胡志明市公立高級中學教師，無法推論至其他地區或其他教育階段之教師。

## 二、 填答問卷方面之限制

本研究僅使用問卷調查量化研究，受試者依據其自身感受及觀察填答問卷，越南學術研究風氣較為保守，教師對一般學術研究較陌生，也較少接觸此類調查。加上問卷內容涉及校長與教師或教師與教師間之敏感問題，因此，教師在填答問卷時可能會因其認知、顧慮而填答不實或應付了事，導致問卷填答方面有所限制。

## 三、 研究工具方面之限制

越南國內對於此類研究的資料相當缺乏，因而教育專用名詞在翻譯上，不為一般教師所熟悉。由於本研究的研究工具必須引用國外之測量量表，因此，在越文翻譯上亦有所限制。

## 四、 語言能力方面之限制

中文非研究者之母語，故在閱讀相關文獻、資料整理及論文報告書寫方面，具有相當之難度，需花費較長時間，瞭解文句詞彙表達之涵義，不及臺灣人士之流暢。



## 第二章 文獻探討

本章主要說明分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為基本概念與相關研究，共有四節。第一節瞭解分布式領導的基本概念與相關研究，第二節探討教師知覺組織支持的基本概念與相關研究，第三節瞭解教師組織公民行為的基本概念與相關研究，第四節探討校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關研究。茲分述如下：

### 第一節 分布式領導之基本概念與相關研究

為瞭解分布式領導相關議題，本節將分布式領導的源起與背景、意涵、構面與相關實證研究簡述如下：

#### 壹、分布式領導的源起與發展

分布式領導的蓬勃發展，其原因在於傳統上的領導理論，對於新時代的教育領導潮流無法因應。傳統的三大主要領導走向，各有其不足之處，特質走向雖然易懂，但所提出的特質數量確實太大，令人無所適從；行為走向則忽略了情境因素，以致造成研究結果難以類化；權變走向卻對於情境因素的取捨不同而且不夠周延，以致各相關研究並無定論（秦夢群，2011b）。Spillane (2006)指出，分布式領導的興起，原因在於英雄式領導的缺失，領導行為是需要改進的，尤其是當前社會民主均權、平等的制度設計，更為分布式領導盛行之故。另外，秦夢群（2010）也認為，1990年代後，包括學校在內的組織面臨較以往更複雜與多元的挑戰，成員必須不斷地學習，以增強自身應變的能力。影響所及，即使校長身懷槩槩大才，也難免神勞形瘁。為迎接挑戰，學校每個成員皆應主動學習，協同校長共理校政。在此種背景下，分布式領導興起，其主要訴求乃在主張組織運作過

程中，領導角色與行為，可隨情境的變化而分享與轉換。基本上，分布式領導開啟了組織中民主與集體領導的可能性。

馮大鳴（2012）指出，分布式領導在西方教育界興起之背景與整個時代特點和管理思想的發展、西方國家的教育管理體制變革以及教學領導實踐的興衰起落有密切關聯，因而促使西方社會與政府對分布式領導充滿了期待，從而形成了分布式領導研究的繁榮以及分布式領導實踐活躍的局面。

分布式領導(distributed leadership)此一概念的起源可追溯到自 Gibb、Platts 和 Miller 於 1951 所撰寫的「參與式團體的動力」(Dynamics of participative groups)一書中，首度提到四種領導方式：獨裁式、家長式、個人式以及參與式，其中參與式領導具有分布式領導的意味（吳清山、林天祐，2014；秦夢群，2010；賴志峰，2008a；Leithwood, Mascal, & Strauss, 2009a）。

Hargreaves and Fink (2006)認為，從 1960 年代以後，分布式領導的概念便以各種形式存在於組織理論與教育行政的理論中；1967 年 Thompson 便主張，領導不只是由上而下發揮其影響力，而是科層體制平行間與組織體系的上下循環；Dewey 更提出公立學校應該組織起來，每位教師應定期以推派代表的方式，判斷對教育具重要性的事務，並確保這些判斷可以影響學校組織；Barnard 也於 1968 年指出，領導並不限於管理的職位，也可以由組織中的成員來執行。

直到 1990 年代伴隨著校長權力分享、學習型組織與學校本位管理的新浪潮，分布式領導之理念，才能在英美與澳洲等國的教育領導研究中再次崛起，並在理論發展和實務應用上蓬勃發展（秦夢群，2010）。第一篇以分布式領導為議題之論文為 Barry 於 1991 所撰寫之「無首長的管理團隊：

分布式領導的課題」(Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership)，主要在探討自我管理團隊(self-managed teams)的領導(Barry, 1991)。Clift and Thurston (1995)所編著的「分布式領導：透過合作改進學校」(Distributed leadership: school improvement through collaboration)專書，亦以分布式領導為題，只是內容仍偏向於傳統的論述，處在理念發展的階段，對於分布式領導理論內涵並未有完整的體系，論述重點在於領導已從科層體制轉移至分布於組織中。

2001年 Spillane、Halverson 和 Diamond 於「教育研究者期刊」(Educational Researcher)發表「學校領導實務調查研究：分布式觀點」(Investigating school leadership practice: a distributed perspective)一文，開啟學校分布式領導研究的先河，隨後分布式領導專書不斷出現(吳清山、林天祐，2014)。

Spillane (2006)所著之「分布式領導」(Distributed Leadership)一書，為探討分布式領導理論較完整的專書，尤其，該書描繪分布式領導之觀點與領導實踐之圖像，將分布式領導的理論架構予以具體化及清晰化。書中所提出之分布式領導包括「多位領導者」(the leader-plus)及「領導實踐」(the leadership practice)兩部分。「多位領導者」係指組織中各種成員皆可配合組織情境的需求，成立領導團隊，擔任領導的角色，以行使職權及領導責任；而「領導實踐」則指領導者將日常生活的事務，如：學生評量工具、分析學生的反應，以及因應學生評量結果而決定的教學策略等，與實務中被拿來表示想法的資料，如學生的學業成績、評鑑老師的教學計畫等，在實際執行中所產生交互作用的結果。

Spillane and Diamond (2007)主編之「分布式領導的實踐」(Distributed Leadership in practice)專書，本書以分布式領導的角度為理論基礎，以管理與領導實踐為中心，從領導功能與人力發展，組織功能與組織發展間之

關係，在不同學校進行研究，有諸多專家的豐富理論觀點，來檢驗分布式領導於實務上的意涵，初步形成的領導者，追隨者和情境的交互作用。

Harris (2008a)所著「學校分布式領導：培育明日的領導者」(Distributed school leadership : Developing tomorrow's leaders)。在前言部分，作者以說明，本書的目的不是為了宣傳或浪漫化(romanticise)分布式領導。因為這樣做將陷入一種陷阱，太多領導理論已經推動了，卻沒有足夠的監督和詳細的審議。取而代之，本書的目的旨在從不同的角度，來探討分佈式領導，博採大量的實證和密切關注的理論和實踐。該書也就現在與新興學校領導實踐舉例與闡明。另外，本書也將回顧關於分布式領導與組織變革之間的關係及其實證基礎。

本書以分布視角看待領導實踐，不是為了顛覆學校校長的角色，而是探討領導如何被分布，與檢視不同分布模式是正向或負向影響組織成果。更重要的是，該書也闡明分布式領導在學校的圖像，並探討其對學習，無論是組織的或個人的，是否產生正向影響。

Leithwood, Mascall, and Strauss (2009b)所著「依據實證的分布式領導」(Distributed Leadership according to the evidence)。本書的目的是針對學校分布式領導的特質、成因和影響進行最佳效果的呈現及統整。書中還釐清對分布式領導的常見誤解，並提出對實行及未來研究的正向建議。

Harris (2009)主編「分布式領導：不同的視角」(Distributed leadership : Different perspectives)，本書的目的是提供挑戰、辯論和批判，以及用最新的實證研究結果來說明分布式領導於組織變革的衝擊和影響。該領域的主導作家將提供當代的分析及主題性回應，並考慮分布式領導未來的問題、挑戰和方向。

綜上所述，傳統的領導理論對於新時代的教育領導潮流無法因應。換

言之，英雄式領導的模式對現行教育環境變化，無法適用了。為因應此趨勢，在 50 年代就開始形成了分布式領導的概念，並成為當代教育領導的主要研究課題。諸多學者已陸續以分布式領導為題進行研究，不僅對分布式領導理論基礎的發展，或對分布式領導實踐的實證，都有一定的成果，奠定了分布式領導的理論與實務。

## 貳、分布式領導的意涵

「Distributed leadership」一詞，臺灣學者翻譯為「分布式領導」（吳清山、林天祐，2014；秦夢群，2010），亦有學者翻譯「分散式領導」（張奕華，2009；黃宗顯，2008），另外也有學者譯為「分佈式領導」（張明輝，2005；賴志峰，2008b；謝傳崇、王瓊滿，2011）。據吳清山、林天祐（2014）的建議，教育部重編國語辭典修訂本，並無「分佈」一詞，只有「分布」一詞，其相似詞為「漫衍、散布」；至於「分散」之相似詞為「分離、渙散、散開」。依此而言，「distributed leadership」譯為「分布式領導」或「散布式領導」較佳，一則符合字義，二則符合國情。因此，本研究採用「分布式領導」的譯詞。另外，為尊重研究倫理與精神，本研究中引用研究名詞，都以原研究者所稱之名詞為之。

國外學者 Gronn (2000)認為，分布式領導對於處理複雜的問題，可以發揮更好的效果，其亦是一項分析工具，包含：擴大決策參與、增進組織目標與策略承諾等意涵。Gronn (2002)進一步指出，分布式領導不只是校長的領導，而領導的角色是由全體教師、學校行政人員所共同執行領導角色，分布式領導是一種團體的活動，透過不同的人際關係來工作而非是個別的行動。由此可知，分布式領導不是一人獨當一面扮演獨角戲，而是由多元的個人來一起分擔領導責任的。Yukl (2002)亦認為，分布式領導係指增加個人與團體權力的分享過程，以期有效地完成工作，而領導的功能是

分散在團隊或組織中的所有成員身上。過去的研究指出，分布式領導有兩個重要的概念，「多位領導者」與「領導實踐」(Spillane, 2006; Spillane & Diamond, 2007; Spillane & Healey, 2010)。「多位領導者」係指學校的管理與領導，除了校長之外，其他正式管理或領導職位，如助理校長、輔導教師以及課程專家，都應負擔學校領導與管理的責任。「領導實踐」強調學校管理與領導的實踐。解釋領導與管理在實踐方面之意涵，使我們考慮到一種可能，沒有正式任命領導的人亦可以負擔其責任。從分布的角度來看，實踐不僅是領導者個人的行為，從根本上說也是相互作用的(Spillane, 2006)。學校領導的實踐是建構在學校領導者、追隨者和情境三者共同交互作用(張奕華、顏弘欽，2012；賴志峰，2008a；Spillane & Healey, 2010)。

Spillane, Halverson, and Diamond (2001)表示，分布式領導是校長在特定的情境，為了完成特定的任務，而把領導職能廣泛分布在組織構面用以增加領導的厚度，並且同時聚集員工的智慧和行為的過程。Harris and Chapman (2002)提出，分布式領導在實質上，是指組織機構中權力的重新分配，在校長保留終極決策權與承當終極責任的前提下，使教職員工享有一定的決策權並承擔相對的責任，達到強化教職員工優異表現的過程。

Bennett, Wise, Woods, and Harvey (2003)在其研究結論顯示，分布式領導的特性有：(一)領導是人際關係互動的結果，不單是個人行為；(二)信任與開明是人際關係的基礎；(三)擴展領導的範疇，不限於教學社群，尚有相關社群，共創團隊文化；(四)專門知識為領導者的基礎，而不是職位；(五)視領導為流動性(fluid)，不屬於特定的職位或角色，領導者和追隨者角色的界定模糊。MacBeath (2003)指出，分布式領導不僅是權力的下放，更要創造一個讓組織成員都能成為領導者的環境。

West Chester University (2004)提出，分布式領導的意涵分為以下五個重點：(一)經由開發專門知識、構思及全員參與的努力，找尋最佳的途

徑；(二) 參與者或可為決策者，兩者皆具備專門知識；(三) 建立信任與合作關係，不是單位與部門的競爭；(四) 全員皆賦予彰權益能，使其工作更有效率、效能和意義；(五) 全體成員都很重要。上述說明，將分布式領導的意義更加精緻化，更清楚瞭解其意涵。

Hulpia and Devos (2010)則認為分布式領導是英雄式領導之後的一種領導趨勢，在這個領導模式中，領導被視為是一種組級層次(group-level)的現象，亦即領導分布於整個學校中的每一個成員。Harris (2008a)亦認為，分布式領導是各個角色和行為的集合，其可被分開、共享、輪替與連續或伴隨運用的，在各種情況下，每個領導者可作為領導者之互補角色，亦可同時存在多位領導者。

Spillane (2006)的研究顯示，分布式領導的觀點有三個重要的成份：  
(一) 領導實踐是中心和關切的支柱；(二) 領導實踐是由領導者、追隨者和情境的互動所產生，每一成份對於領導都很重要；(三) 情境界定領導實踐，也透過領導情境被界定。分布式領導將情境視為實踐的成份，與領導者、追隨者互動，再加上時間的因素，形成領導實踐，是分布式領導最核心的概念。分布式領導是領導現況的描述，領導實踐由三角形表示，每個角分別代表三種重要的成份，單一的三角形代表領導者、追隨者與情境的交互作用，多個三角形則強調時間的重要性，如圖 2-1 所示：

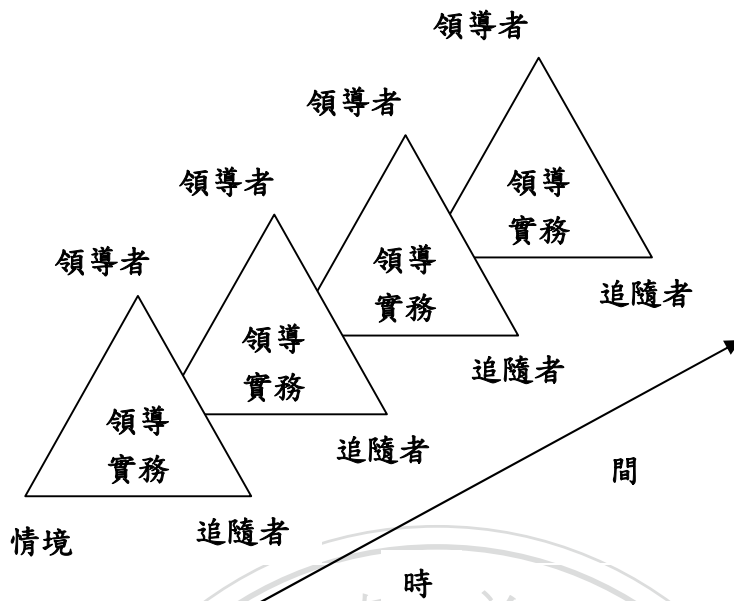


圖 2-1 Spillane 分布式觀點的領導實務

資料來源： *Distributed leadership*(p.3), by J. P. Spillane, 2006, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

對於分布式領導的意涵，臺灣學者都有類似的界定。賴志峰（2008a）認為，分布式領導強調組織內並非只有一個領導者，學校的成員具有專門知識，領導責任分布於組織的成員中，領導的實踐是由領導者、追隨者和情境三者的互動所構成，領導者與追隨者的角色是可以互換的。

張奕華（2009）指出分散式領導係屬於後英雄式領導模式的思維，即訴求眾人的合作將勝過領導者個人的力量，其所強調的是分散式的責任、團隊工作的建立，以及集體責任的概念。

黃宗顯（2008）則認為分散式領導強調在不同領域及情境下，透過領導者授權及權力責任分享之下，領導者及追隨者可以因專業、問題及任務不同互換領導角色，創造出多元領導型態，藉以促進人員成長與組織績效。

秦夢群（2010）更清楚地指出，分布式領導係指領導者與組織成員，依其專業與能力共同承擔任務之領導模式。其作法傾向於集體領導、分享領導與分權領導的形式。實務上，分布式領導較注重實質之領導，主張即



使不具有領導之「職位」，也可能因其專業與能力，而成為真正的領導者。換言之，領導不再只限於具有名分之領導者，而應擴及整個組織成員。領導的實踐也隨著組織發展需要而更替與轉變。

林忠仁（2010）將校長分佈領導定義為校長透過領導權力可以被分配，彰權益能給所有學校教職員工，也經由領導權力能被教師專業學習社群成員自由選任，讓團隊教師提昇專業素養，建立彼此信任和合作的新關係，而新關係建立後產生領導者、追隨者和情境三者的交互作用，不同的領導者結合大家重要的集體價值、目標和責任，實踐了學校的理念結構和共同承諾，教師專業學習社群因共同參與而發揮學校最大的功能，獲致教師自動對社群增加滿意度和表現水準。

黃敏榮（2013）的研究指出，「分布式領導」係指「在信任和諧的學校文化中，透過校長的授權，成員以其專業承擔領導權力與責任，在多元領導者的情境中，學校校長的領導及學校其他成員整體的領導行為共同發揮啟迪激勵人力的能量，促進集體合作，有效能的完成學校目標之實踐過程。

陳建志、鐘巧如（2014）的研究綜合學者的看法後將分布式領導的意涵歸納為在學校領導的過程當中，領導者透過組織成員的反應與回饋修正領導行為的因果過程。透過人際互動、信任與開放的領導模式，強調由多人擔任領導者的角色，將權力分享給不同單位與學科的專業人員，領導的過程強調集體互動、合作與共同參與，在不同的情境中透過不同權力分享的方式，平衡領導者、追隨者和情境的互動，並與學校組織成員共同創建組織目標、價值以及學校文化，使學校效能最大化。

蔡玲玲（2014）提出，校長分布式領導係指學校所有成員秉持互信互惠、正向積極、同舟共濟的精神，全心投入、發揮專業、激發潛能，樂於

承接任務與責任，齊心為共同擬定的目標與提升效能而努力，以達學校永續經營的目的。許聰顯（2014）將分布式領導定義為，校長有意識地將領導功能分布於組織中各階層，以共同分享的方式來決定組織的目標，及匯集組織成員智慧與能力，相互影響組織的運作與文化，並共同負擔績效責任，提升組織效能。

吳清山、林天祐（2014）指出，分布式領導係指在一個組織中領導活動散布於各個成員，每個成員在其負責領域和「信任與合作」氛圍下，參與領導實務運作，擔任領導角色並承擔領導責任，以利達成組織任務及提升組織效能。

綜上所述，本研究認為，分布式領導係指領導者運用權力從凌駕他人轉為攜手並進，將領導功能分布於組織中的各個成員，使組織中的所有成員，在互信與合作的氛圍下，透過溝通協調的策略，提供一個多元溝通管道的環境，使每個組織成員能夠有機會參與組織運作決定過程，以發揮全體組織成員的智慧與專業，共同承擔領導責任與達成組織目標，並提升組織效能。

### 叁、分布式領導的構面

對於分布式領導的構面，目前臺灣及國外學者尚未凝聚明確的共識且皆有不同的界定（張奕華，2009；賴志峰，2009）。Harris 從過程與活動兩個取向來界定分布式領導，過程係在瞭解領導如何在組織中發生，活動則關注領導如何被強化與發展（賴志峰，2009）。

Leithwood and Jantzi (1998)在其研究中，首次將測量學校分布式領導之構面分為：（一）願景與目標；（二）文化；（三）學校計畫（四）教學服務；（五）結構與組織；（六）資訊蒐集與決策；（七）政策與程序。Gordon (2005)依據康乃迪克洲(Connecticut State)的分布式領導量表(DLRS)，以因

素分析法，將分布式領導構面濃縮為四個向度為：(一) 學校願景與目標；(二) 學校文化；(三) 分享責任；(四) 領導實踐。

HayGroup (2004)的研究將分布式領導的構面分為：(一) 校長的自信與謙卑、(二) 清晰的組織結構與績效責任、(三) 領導能量的投注、(四) 營造信任的文化，(五) 變革時機。

Spillane (2006)的專書中則認為，分布式領導的內涵在於領導實踐，而領導實踐是學校領導者、追隨者與情境三者交互作用的結果，並將分布式領導的構面分為：(一) 工作集體分布；(二) 工作協調分布；(三) 工作協同分布。Hulpia, Devos, Rosseel, and Vlerick (2012)在探討中等教育學校的分布式領導與教師組織承諾之間的影響關係，亦將分布式領導的構面分為：(一) 參與決定；(二) 領導團隊間的合作；(三) 領導團隊支持；(四) 視導功能的分布與品質。Khasawneh (2011)的研究將學校領導的層面分為：(一) 參與決定；(二) 溝通協調；(三) 權力運用。

臺灣學者賴志峰 (2009) 參照 HayGroup 於 2004 年所提之分布式領導五大支柱，發展出中小學分布式領導風格量表，將分布式領導的構面分為：(一) 校長的自信與謙遜；(二) 清晰的組織結構和績效責任；(三) 領導能量的投入；(四) 營造信任的文化；(五) 適當的變革時機。

張奕華 (2009) 發展《學校分散式領導、教師學術樂觀與學生學習成就》量表，則提出分散式領導有四構面：(一) 領導者的開放；(二) 成員的動力；(三) 成員的參與；(四) 情境氛圍等四個面向。林忠仁 (2010) 的研究提出校長分布領導包括下列五構面：(一) 專業素養；(二) 集體價值；(三) 合作信任；(四) 彰權益能；(五) 參與決定。

黃敏榮 (2013) 的研究所歸納出，分布式領導構面包含 (一)「自信推動變革的領導者」、(二)「清晰的組織結構和績效責任」、(三)「領導能

量的投入」、(四)「營造信任的文化」四個向度。

賴志峰、秦夢群(2014)的研究，亦以 HayGroup 的分布式領導五大支柱，將分布式領導的構面分為：(一)校長專業自信與謙遜；(二)建構明確的績效責任；(三)提升成員的領導能量；(四)建立信任的學校文化；(五)營造適當的變革時機。

蔡玲玲(2014)的研究則將校長分布式領導的構面分為五構面：(一)分享領導權力；(二)開發領導潛能；(三)營造信任氛圍；(四)強調組織績效；(五)掌握變革時機。徐吉春(2014)以質性研究，透過文獻分析、焦點團體訪談及德懷術法，歸納出分散式領導的五個構面如下：(一)角色多元；(二)賦權當責；(三)信任合作；(四)因應情勢及(五)專業拓展。許聰顯(2014)綜合與歸納了臺灣及國外學者對分布式領導構面的分類之後，提出分布式領導的構面有以下三個層面：(一)參與決定；(二)溝通協調；(三)權力運用。

綜上，臺灣及國外學者分布式領導之構面，本研究認為，「參與決定」、「溝通協調」與「權力運用」此三構面較能完整表達分布式領導的內涵，故將其作為本研究分布式領導的構面，以測量越南胡志明市高級中學校長分布式領導，其意義簡述如下：

(一) 參與決定(participative decision making)：提供學校成員參與組織運作決定的機會，建構討論組織運作的制度與程序處理之平台，並能蒐集充分的資訊建立團隊決定的基礎。

(二) 溝通協調(communication & coordination)：提供一個多元溝通管道的環境，有助於成員能將資訊流通、相互溝通與對校務建言，鼓勵團隊合作發展共創組織績效。

(三) 權力運用(power use)：能將領導權力由凌駕他人(power over)的

形式改變成攜手並進(power with)的理念，權力分布於組織成員之間，尊重成員自主決定並負擔績效責任。

#### 肆、分布式領導的相關實證研究

Spillane and Healey (2010)指出，分布式領導的應用範圍廣泛，有的研究從理論架構，探究與分析管理和領導的現象，有的將分布式領導視為一種處方(prescription)，用來提高學校效率之策略。另外，也有一些學者從領導實踐切入，將等同的領導及管理實踐與個人行為一起考慮(Leithwood et al., 2007)，部分學者將領導實踐視為一種動態系統或相互作用網絡(Spillane, 2006; Spillane & Diamond, 2007)。

Elmore (2000)的研究指出，分布式領導確保了知識、技能和能力都得到充分利用的優勢，許多複雜的任務包含大規模學校改革都有可能，該研究亦發現：(一)大型學校的改進及學校的複雜任務是不可能避免；領導能力和知識是被分布的；(二)有多樣能力的個人，學校應該要把他們組織起來，以便專門技術可以被掌控，以補充現有的能力，確保分布式領導個別的技能 and 知識得到適當利用；(三)分布式領導培養高層次的組織承諾和工作滿意度；(四)分布式領導的知識大規模改善、創造了分布式領導的模式發展；(五)分布式領導的責任應該組合個別的專門知識。

Lucia (2004)所撰的博士論文「分布式領導：一個探索性研究」(Distributed leadership: An exploratory study)，結合量化的問卷調查與質化的訪談與觀察方法，進行研究，分析結果發現：分布式領導是有效協調的關鍵，其能正向影響教學與學習的品質，從而影響學生學習成就。它也是此一綜合性及關係性的分布模型，會將學校往前推進。

Gordon (2005)探討「分布式領導對學生學習成就之影響」的研究，採用問卷調查法，調查 1,257 位中小學教師與行政人員。研究結果發現，分

布式領導的「學校文化」構面，影響學生學習成就最為明顯，領導行為亦對學校績效與學生學習成就產生影響。

Scribner, Sawyer, Watson, and Myers (2007)以「教師團隊和分布式領導：小組的對話與合作之研究」為題，針對一所公立學校的兩個教師團隊進行研究，研究結果發現兩個團體之內具有專長的教師，能夠協同合作，互相交流，在小組團體內也會有成員表現自治的現象，而在學校的活動中出現領導的行為，帶動整個小組的成員。教師在自我管理的團體中，會藉由不同活動的目的，產生不同的領導者。

Mascall, Leithwood, Straus, and Sacks (2008)的研究，以「分布領導與教師學術樂觀之間的關係」為題，結果發現教師學術樂觀思考對學生成就具有重大的影響；成功的學校改革，必須依賴教師的投入意願與教師同儕一起努力投入工作的一種自動自發的精神。分布式領導可藉由組織成員提供領導者充分的計畫期程，充分的思考，而在實務上能夠事先回應、充分思考、事先計畫。該研究亦發現，在學校中，教師高層次的學術樂觀理念與充分計畫的分布式領導具有正向相關。相反的，較低層次的教師學術樂觀理念與無規劃的分布式領導則具有負向關聯。

Harris (2008b)研究認為，實證研究顯示分布式領導與組織變革具有正向的關係，分布式領導的伙伴不同，會影響組織的產出。

Beycioglu, Ozer, and Ugurlu (2012)探討土耳其國小校長分布式領導與組織信任時發現，分布式領導對於學校教師與同事及校長之間的信任是有正面影響的。因此，教育政策決定者應採取行動，促進學校分布式領導行為，有助於學校合作文化與學校發展。

Onukwugha (2013)則以質性研究方法，進行探討 50 間學校的分布式領導實踐後發現，高績效學校(high-performing schools)相較於低績效學校

(low-performing schools)，分布式領導實踐的程度較為明顯。透過分布式領導，建構一個正向合作與信任文化、共同目標團隊，分布式領導對學生學習成就是有影響的。而 Schoenfeld (2013)的研究結果顯示，除了突出的分布式領導，相同的核心實踐領導力和完備有利的原則，是由校長和工作人員持續培養和發展所致。Carey (2012)從教師領導的正式角色觀點，探討教師職位，職責與培訓時發現，在一定的領導職務上，教師領導人得到的支持、資源和時間，可使他們在學校成為有效的領導者。另外，實證研究指出，分布式領導不僅對於工作滿意度、組織承諾及組織成員行為有正面相關(Wu, Wu, & Wu, 2013)，而且其對工作壓力也有減輕的功能(Rabindarang, Bing, & Yin, 2014)。

臺灣的實證研究也發現，國民小學校長分布式領導與教師組織承諾之間有顯著的正相關，並且分布式領導可透過教師組織承諾，增強對學校創新經營效能之正向影響力（黃玉貞，2013）。方慶林（2010）探討國民小學分散式領導對學生學習態度影響時亦指出，分散式領導與學生學習態度具有中度正相關及影響性。林忠仁（2010）探討「國民小學校長分佈領導、灰猩猩效應與教師專業學習社群之關係」發現，校長分佈領導、灰猩猩效應與教師專業學習社群之相關達到中、高度正相關；校長分佈領導、灰猩猩效應對教師專業學習社群之預測情形良好。另外，該研究結果亦指出，校長進行分佈領導時，可以建立學校的集體價值和信任、適才適所、培養社群成長的火車頭來因應所面對的挑戰。

對於分布式領導與教師工作滿意度的關係，速春玲（2011）的研究顯示，校長分布式領導與教師工作滿意度呈現顯著相關，而且江志軒（2010）更進一步指出分布式領導可透過教師組織公民行為，提高教師工作滿意度。許聰顯（2014）的研究結果顯示，校長分布式領導可透過學校組織公平的中介作用，間接對教師組織公民行為產生正向影響，亦即分享學校領

導功能鼓勵組織成員額外付出。

黃敏榮(2013)以公私立高級中等學校教師為研究對象，進行探討「高級中等學校分布式領導、學校創新經營與學校效能之關係」發現，高級中等學校分布式領導、學校創新經營與學校效能三者，兩兩之間皆為高度正相關，而且學校分布式領導可透過學校創新經營，增強對學校效能的正向影響力。蔡玲玲(2014)的研究亦指出，校長分布式領導透過學校組織健康的中介效果可正向影響學校效能。是以，學校領導者善加運用分布式領導，促進並健全學校組織的健康，便能提升學校的效能。

陳建志、鐘巧如(2014)的研究，進一步分析校長分布式領導的相關研究，歸納出分布式領導常用的四種應用面向，包括：分布式領導的理論實踐、彰權益能下校園民主之邁進、效能提升後可能產生的爭議以及提升人力資本的策略。藉由相關實證研究以及文獻評述，也確認分布式領導在該面向上的運用，無論是從單一領導者至多人領導參與的典範移轉中，確認分布式領導理論的推展與實踐。放棄由上而下的管理，校長與行政人員藉由走動式管理，邀請教職員共同決策之民主模式，透過領導者的決定與追隨者參與的互動，將領導者的知識分布給其他同仁，使其工作更具效能與效率等，以及善用成員的專門知識，不強調單一的領導者，透過團隊成長，使組織人力資本最大化等現象均可見分布式領導的應用。

在博士論文方面，以「Distributed leadership」為關鍵字，在「臺灣博碩士論文知識加值系統」搜尋，結果有 12 篇研究論文，茲將其研究作者、研究方法、研究對象及其研究結果整理如表 2-1 所示：



表 2-1  
分布式領導的相關研究

研究者	研究題目	研究方法	研究對象	研究結果
張祝芬 (2009)	高中課程 領導之研 究:分佈 式領導取 向	質性 研究 訪談 法	公立 高中 校長 及行 政人 員及 教師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高中學校組織脈絡複雜，課程領導深受影響。</li> <li>2. 各課程領導者對於高中新課綱抱持負面看法，採取差別性的回應。</li> <li>3. 高中課程領導係各層級領導者集體參與的團體過程，各層級課程領導的內涵不同。</li> <li>4. 高中全校層級課程領導的運作以課發會為主要機制。</li> <li>5. 高中課程領導兼具集體性和分散性，效能欠佳。</li> <li>6. 高中課程領導易生爭議事件</li> </ol>
林忠仁 (2010)	國民小學 校長分佈 領導、灰 猩猩效應 與教師專 業學習社 群關係之 研究	問卷 調查 法 訪談 法	國小 校 長、行 政人 員及 教師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校長分佈領導的現況良好：國民小學校長分佈領導整體及各向度的表現良好，其中以「價值信任」得分最高，而「參與決定」得分最低。</li> <li>2. 不同性別、年齡、最高學歷、服務年資、現任職務、學校規模之受試者對校長分佈領導的影響達顯著差異。</li> <li>3. 校長分佈領導、灰猩猩效應與教師專業學習社群之相關達到中、高度正相關。</li> <li>4. 校長分佈領導、灰猩猩效應對教師專業學習社群之預測情形良好：校長分佈領導對教師專業學習社群整體及各向度的具有正向的預測作用，其中以「價值信任」預測力最高。</li> <li>5. 國民小學校長分佈領導、灰猩猩效應對教師專業學習社群的結構方程模式檢定獲得支持，能解釋主要變項間的關係。</li> <li>6. 校長進行分佈領導時，可以建立學校的集體價值和信任、適才適所、培養社群成長的火車頭來因應所面對的挑戰。</li> </ol>
趙廣林 (2011)	國民小學 分享領	問卷 調查	公立 國民	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國民小學分享領導之現況佳。</li> <li>2. 分享領導、教師領導與學校組織文化三</li> </ol>

研究者	研究題目	研究方法	研究對象	研究結果
	導、教師 領導與學 校組織文 化關係之 研究	法	小學 校 長、主 任、組 長、教 師	者間彼此有顯著正向中高度相關。 3. 分享領導的「成員發展創新」是影響教師領導與學校組織文化最重要的因素。 4. 教師領導的「參與決策」是影響分享領導與學校組織文化最重要的因素。 5. 學校組織文化的「領導與氣氛」是影響分享領導最重要的因素。 6. 分享領導、教師領導與學校組織文化互為依變項。
張素花 (2012)	國民小學 校長分布 式領導、 教師情緒 勞務對教 師教學效 能影響之 研究	調查 問卷 法	公立 國民 小學 教師	1. 國民小學校長分布式領導的實施現況大致良好。 2. 教師性別、任教年資、擔任職務不同，在國民小學校長分布式領導上有顯著差異。 3. 國民小學校長分布式領導、教師情緒勞務與教師教學效能三者，兩兩間均存在正相關。 4. 國民小學校長分布式領導、教師情緒勞務與教師教學效能的結構關係模式獲得支持。
黃玉貞 (2013)	國民小學 分布式領 導、教師 組織承諾 與學校創 新經營效 能關係之 研究	調查 研究 法	公立 國民 小學 教師	1. 目前國民小學分布式領導情況良好，以「領導能量的投入」最佳； 2. 教師服務年資、擔任職務、學校規模與學校歷史等背景變項，在國民小學分布式領導上具顯著差異情形； 3. 國民小學分布式領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之整體結構模型獲得支持； 4. 國民小學分布式領導可透過教師組織承諾做為中介影響效果。增強對學校創新經營效能之正向影響力；
陳俞余 (2013)	行政的追 隨者，還 是教師的 領頭羊— 學年主任	密集 訪 談、 參與 觀	國民 小學 校 長、行 政人	「好老師論述」支配學年主任工作，學年主任位於一個例行公事化的勞動處境，國小裡的學年主任工作既是行政的追隨者，也是教師的領頭羊，「協調」是學年主任工作裡看不見的一種勞動。

研究者	研究題目	研究方法	研究對象	研究結果
	工作經驗之建制民族誌研究	察、文本蒐集	員及教師	
李重毅 (2013)	校長分布式領導、教師專業社群運作與學校創新經營效能關係之研究	問卷調查法	國立高中職學校 995 位教師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師對校長分布式領導的知覺是正向的。</li> <li>2. 部分教師背景變項與學校環境變項的教師對校長分布式領導的知覺具有顯著差異。</li> <li>3. 校長分布式領導、教師專業社群與學校創新經營效能三者之間具有關聯性。</li> <li>4. 校長分布式領導、教師專業社群對學校創新經營效能均具有預測力。</li> <li>5. 本研究所建構的結構模式具有良好的適配度，校長分布式領導、教師專業社群對學校創新經營效能均具有顯著直接效果。</li> </ol>
黃敏榮 (2013)	高級中等學校分布式領導、學校創新經營與學校效能關係之研究	調查研究法	公私立高級中等學校教師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「清晰的組織結構和績效責任」、「校園環境創新」、「行政公關績效」分別最能呈現高級中等學校分布式領導、學校創新經營、學校效能之效果。</li> <li>2. 高級中等學校分布式領導現況屬於中高程度。</li> <li>3. 不同背景變項高級中等學校教師所知覺分布式領導現況達顯著差異者為：高中高於高職，私立學校高於公立學校，女性校長的學校高於男性校長，男性教師高於女性教師，51 歲以上教師高於 31-40 歲、41-50 歲的教師，服務 21 年（含）以上的資深教師高於 6-10 年的教師，擔任主任者高於組長、導師與專任教師，大學學歷的教師高於研究所以上學歷的教師。</li> <li>4. 學校所在地區、學校規模、校長學歷、擔任校長年資四個背景變項不同之教師，所知覺高級中等學校分布式領導無顯著差異。</li> </ol>

研究者	研究題目	研究方法	研究對象	研究結果
				5. 高級中等學校分布式領導、學校創新經營與學校效能三者，兩兩之間皆為高度正相關。 6. 高級中等學校分布式領導可透過學校創新經營，增強對學校效能的正向影響力。
蔡玲玲 (2014)	私立高中職學校校長分布式領導、學校組織健康與學校效能關係之研究	問卷調查法	私立高中職學校600位教師	1. 私立高中職學校教師覺知校長分布式領導現況屬中高程度。 2. 私立高中職學校部分教師在人員背景變項與學校背景變項對校長分布式領導的覺知具有顯著差異。 3. 私立高中職學校校長分布式領導、學校組織健康與學校效能三者間具有正向關聯性。 4. 私立高中職學校校長分布式領導、學校組織健康對學校效能均具有正向預測力。 5. 本研究所建構之私立高中職學校校長分布式領導、學校組織健康與學校效能之結構方程模式具有良好適配度。
許聰顯 (2014)	國民小學校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為之關係	問卷調查	公立國民小學教師	1. 目前國民小學教師知覺校長分布式領導的程度良好。 2. 教師知覺校長分布式領導的程度，在性別、年齡、服務年資等背景變項，具有顯著差異。 3. 校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為三者之間，具有正向的關聯。 4. 學校組織公平對教師組織公民行為的預測力，高於校長分布式領導對教師組織公民行為的預測力。 5. 校長分布式領導透過學校組織公平的中介效果，正向影響教師組織公民行為。

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，分布式領導的研究範圍廣泛，研究主題主要圍繞著以下三方面：學校、教師及學生。在學校方面，其研究變項主要有：學校組織健康、學校效能、學校組織公平、學校創新經營、校長人格特質、學校組織文化、學校組織學習以及學校教育成效等。就教師方面而言，主要的研究變項如：教師組織公民行為、教師工作投入、教師工作壓力、教師專業社群運作、教師組織承諾、溝通行為、教師工作滿意度、教師人格特質、教師賦權增能、教師情緒勞務、教師教學效能、教師效能感、教師領導、教師學術樂觀、教師知識分享行為、教師自我效能感、集體教師效能感、教師服務士氣及教師內外控信念等。對學生方面，其研究變項主要為學生學習態度、學生學習成就。

在研究方法上，問卷調查法為多數，質性研究法較少。由此可見，臺灣及國外對分布式領導研究重視的程度，亦顯示分布式領導對學校領導實踐的重要及普遍。換言之，分布式領導乃是當前的領導趨勢，值得持續探究。

## 第二節 知覺組織支持之基本概念與相關研究

### 壹、知覺組織支持的起源與意涵

「知覺組織支持」(perceived organizational support, POS)的概念早先由 Eisenberger 與同事於 1986 年提出，其理論依據源自於社會交換理論(social exchange theory)(Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2015)。依據 Blau (1964)的社會交換理論，組織與成員之間的互動包含了兩種型態：經濟性交換與社會性交換。經濟性交換是指組織用正式的合約來規範員工完成目標或任務；社會性交換則指一種以信任為基礎的自願性交換行為。在社會理論的結構下，知覺組織支持是說明組織中社會交換關係的重要概念(Settoon, Bennett, & Liden, 1996)。蘇澤宸(2010)亦認為，知覺組織支持屬於社會支持的一種，社會支持包括來自工作、家庭與朋友的支持，而知覺組織支持則以個人所在的工作組織對其支持情形為主要探討重點。

Levinson (1965)的研究指出，組織員工會透過人格化(personification)的過程，將組織看成一個有生命的個體，雖然這個組織有決策者，不過這些決策者只是組織的代理人，組織與員工之間的互動就如同人與人之間的互動。Witt (1991)認為，Eisenberger 等人基於社會交換理論的觀點，假設員工會以工作的付出交換實質或形式上的利益。當員工知覺到組織支持員工時，便會對組織產生義務，因而透過提升組織承諾或展現支持組織目標之行為來履行自己的義務。故組織支持知覺中的交換意識是指員工對組織的態度或行為，完全是依組織對自己的支援、支持之程度而定，是存在員工心中的一種信念。換言之，員工會透過一連串的認知過程，而對組織這個「人」形成一個整體的信念，這種信念便會用來衡量組織重視員工的貢

獻及關懷員工福祉之程度，此種信念稱為知覺組織支持(Ahmed et al., 2014; Bogler & Nir, 2012; Eisenberger et al., 1986; Kaplan, Ilhan, Ogut, & Attar, 2013; Mauseth, 2008; Randall et al., 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002; Tongur, 2011)。

基於此定義，Eisenberger 與其同事陸續對知覺組織支持進行研究。例如 Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro (1990)探討知覺組織支持與員工勤勉、承諾與創新之間的關係，結果發現，知覺組織支持對員工勤勉、組織承諾及創新行為都有正相關。Armeli, Eisenberger, Fasolo, and Lynch (1998)的研究也發現「知覺組織支持透過社會情感需求(socioemotional needs)的中介效果，增強警察績效。

Rhoades and Eisenberger (2002)也指出，當員工知覺較高的組織支持時，基於社會交換關係的互惠原則，他們將展現某些對於組織有利的行為做為回報，例如：組織承諾、工作投入及工作表現等。

對於知覺組織支持的意義，大部分的學者都以 Eisenberger et al. (1986)的定義為主。Shore and Tetrick (1991)認為，知覺組織支持係指員工心理感受到組織的對待良好，會自然而然表現對組織有利的行為，而此種回報心理或交換意識會影響到員工對於組織的態度，並反應在工作態度或工作行為上。

Witt (1991)則將知覺組織支持定義為組織透過不同的對待方式，會讓員工感受到組織是否支持，進而產生一種回報的交換意識(exchange ideology)，員工相對就會對組織產生義務感，而更加努力工作以達成組織目標。

Farh, Hackett, and Liang (2007)則認為，知覺組織支持係指員工對組織的貢獻與組織是否關心員工的福利的一種整體信念，此信念越高工作效率

及滿意的情境會越高。

臺灣學者對於知覺組織支持的意義也有類似的界定，張美倫（2003）指出，知覺組織支持係指員工以組織對待之方式符合其預期程度，以衡量組織重視員工貢獻及關切員工福利之程度。蘇澤宸（2010）亦認為，知覺組織支持就是員工對組織所給予的情感支持形成一種整體性知覺，並藉以衡量組織重視員工貢獻及對關懷員工福祉的程度，此種信念就是「知覺組織支持」。賴慧芬（2011）認為，知覺組織支持指個人感受到組織重視他們的貢獻並關心他們福祉的程度，個人對組織所提供的支援或資源所形成的主觀認定知覺，這種知覺建立於社會交換的基礎上，當個人知覺到組織支持時，會讓員工產生歸屬感，進而促進個人努力以達成組織共同目標。施秋萍（2011）則認為，知覺組織支持係指雙方在互惠原則之下，當員工能感受組織協助時，才覺得自己有義務協助組織完成目標，其關係是基於社會交換觀點。郭鑑緯（2012）則界定知覺組織支持係指員工所感受到組織對他們的福利與認同員工之價值的知覺。

綜觀臺灣及國外學者對知覺組織支持的定義，發現其意義極為相似。因此，本研究以 Eisenberger et al. (1986)的定義做為依據，認為知覺組織支持係指組織員工知覺組織對其之對待，形成一種整體的信念，用來衡量組織重視員工的貢獻與關心員工福祉之程度。

## 貳、知覺組織支持的前置因素

Rhoades and Eisenberger (2002) 以「知覺組織支持」(perceived organizational support)、「組織支持」(organizational support)及「知覺支持」(perceived support)作為關鍵字，蒐集從 1986 至 2002 年之間的相關研究報告，進行後設分析，結果顯示知覺組織支持的前置因素包括：公平、主管支持以及組織薪酬與工作環境。此三種因素會影響知覺組織支持的程度。



Eisenberger 與其同事於 2015 年再次搜集從 1986 年至今，與知覺組織支持相關的實證研究，搜集了 743 篇研究，排除與其研究不符合的文章後，剩餘 492 篇，進行後設分析後指出，知覺組織支持的前置因素包括：領導、公平、人力資源實踐以及工作條件等四個因素(Kurtessis et al., 2015)。本研究以為，Eisenberger 與其同事的後期研究跟之前的研究結果相當類似，僅新增「領導」亦為知覺組織支持的前置因素，其餘因素雖然用詞有所差異，但看其解釋發現，其意義類似。譬如，「主管支持」屬於「領導」因素等。綜上所述，知覺組織支持的前置因素包括：領導、公平、人力資源實踐與工作條件。茲簡述如下：

(一) 領導：Kurtessis et al. (2015)認為，領導關心也就是領導者對員工的支持和關心員工的福祉，通常與初始結構(initiating structure)相比，其中，領導者對其員工明確溝通其工作角色期望。Kottke and Sharafinski (1988)的研究指出，員工會視主管對其貢獻的評價及關心其福祉之程度，而評定自身於組織中的價值。因為主管是組織的代表，負責指導與評價組織成員的績效表現，而組織成員會視主管對其有利或不利的導向，作為組織支持的指標(Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965)。Wayne, Shore, and Liden (1997)的研究亦指出，主管與其他領導行為對於提供員工組織的酬賞與資源，是扮演一個關鍵角色。因此，領導者的行為，如關心(caring)、關懷(concern)與支持(support)有利於提升知覺組織支持(Kurtessis et al., 2015)。

(二) 公平：係指在決定分配資源的公平性，亦即程序公平(Greenberg, 1990)。Shore and Shore (1995)認為，分配資源的公平性在某個程度上，會逐漸影響到知覺組織支持。Cropanzano and Greenberg (1997)將程序公平分為兩方面，結構及社會，結構是指正式的規定和政策，即在決定分配時，員工會先收到通知或接收到正確的資訊及聲音，也就是員工能參與決策的

過程；社會性公平或稱為互動公平(interactional justice)係指資源分配的人際對待品質，亦即組織是否以尊嚴和尊重的態度對待員工，並為員工提供有關如何確定成果的信息。

(三) 人力資源實踐：大多數員工認為，組織可透過人力資源實踐有相當大的控制權(Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997)。這種認知反映了實質性的控制，很多企業確實有過這樣的做法，使得它們如願以償的認知與知覺組織支持有密切相關(Kurtessis et al., 2015)。Shore and Shore (1995)的研究亦指出，人力資源實踐顯示員工貢獻的認同對知覺組織支持有正向相關。

(四) 工作條件：工作條件如認同感、薪資、升遷、發展機會、工作保障、自主性、角色壓力源、培訓及組織規模 (Eisenberger et al., 1997; Kurtessis et al., 2015)。

綜合而言，組織對員工的貢獻能有正面回應，譬如：領導者的關懷與支持、資源分配公平、薪資福利、升遷、工作穩定性、自主性、認同感、教育培訓機會與更好的工作環境等，就可強化知覺組織支持。相反的，充滿壓力與衝突的工作環境則對知覺組織支持有負向的影響。

### 參、知覺組織支持的量表

測量知覺組織支持的工具首先由 Eisenberger 等人於 1986 年所研發，由 36 題項的李克特七點量表，之後濃縮為 17 題項的五點量表，近期的研究 Eisenberger 都以 8 或 6 題項的量表為測量知覺組織支持的工具。本研究以 Eisenberger 從 1986 年至今的研究作為主要探討依據，茲分述如下：

Eisenberger et al. (1986)以社會交換理論為基礎，首次以「知覺組織支持量表」(Survey of Perceived Organizational Support, SPOS)，對九家企業進行知覺組織支持調查，其量表為 36 題項的七點李克特量表，依據研究

結果，在同一篇研究中，Eisenberger 等人將此量表修改為五點李克特量表，濃縮為 17 個有因素負荷量最高的題項。並將此量表針對 97 位私立學校教師進行調查，結果顯示該量表的內在信度(Cronbach's  $\alpha$  值) 達.93。Eisenberger et al. (1990)在探討知覺組織支持與員工的勤勉、承諾與創新之間的關係時，再次使用 17 題項的量表，其內在信度也達.97。

但從 1997 年之後的研究，Eisenberger 則以 8 題項作為測量量表。Rhoades and Eisenberger (2002)的研究指出，知覺組織支持量表是單維度且內在信度很高，使用較短式的量表並無問題。然而，在這個短式量表中，知覺組織支持的兩個重點（重視員工的貢獻與關懷員工的福祉）都已經描述清楚。例如 Eisenberger et al. (1997)針對 295 位服務於 University of Delaware 的教授進行調查，探討知覺組織支持與無條件對待、工作滿意度之關係，此量表的信度(The Cronbach's alpha)達 .90。此量表亦使用於其他研究，並得到較高的內在一致性信度(Eisenberger, Rhoades, & Cameron, 1999; Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001)。

Eisenberger et al. (2001)在探討知覺組織支持的相互作用時，則以 6 題項的五點李克特量表作為測量知覺組織支持的工具。此六題項量表在其他研究亦達到相當高的信度(Eder & Eisenberger, 2008; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhodes, 2002; Shanock & Eisenberger, 2006)。

綜上所述，本研究認為，知覺組織支持為單維度及特殊的量表，且有相當高的內在一致性信度。本研究以 Eisenberger et al. (2001)的 6 題項的李克特五點量表，作為本研究測量越南胡志明市的高級中學教師知覺組織支持的工具。

## 肆、知覺組織支持的相關研究

觀察知覺組織支持的文獻發現，知覺組織支持的相關研究對象都以一般企業或公部門員工居多。教育領域的研究相當稀少。茲將知覺組織支持的相關研究結果分為員工知覺組織支持與教師知覺組織支持兩部份，並簡述如下：

### 一、員工知覺組織支持的相關研究

據Rhoades and Eisenberger (2002)的研究結果，知覺組織支持相關研究結果(consequences)變項主要有：組織承諾、工作相關影響、工作投入、工作績效、緊張、留職意願及退縮行為等。而Riggle, Edmondson, and Hansen (2009)的研究，搜集了自1986年至2006年所出版之相關實證研究，經後設分析後則認為，組織承諾、工作滿意度、任務與情境績效以及離職意願等四個變項為知覺組織支持的研究結果變項。Kurtessis et al. (2015)的研究，將知覺組織支持的結果變項歸納出三大類，包括：(一)員工對組織與工作導向(employee's orientation toward the organization and work)、(二)客觀性福祉(subjective well-being)以及(三)行為成果(behavioral outcomes)。員工對組織與工作導向包含：經濟與社會交換、責任感、組織認同、績效--酬賞期許、組織承諾、工作投入以及對組織、管理、主管及同事的信任感等。客觀性福祉類性的結果變項包括：職業倦怠、情緒衰竭、工作滿意度、工作自我效能、組織本位自尊(organization based self-esteem)、壓力、工作--家庭平衡以及工作--家庭衝突等。行為成果類的結果變項包含：角色內績效、角色外績效、組織公民行為、反績效工作行為(counterproductive work behaviors)、退縮行為、曠職、緩慢、留職意願以及流動等。

臺灣對於知覺組織支持的研究也相當豐富，以「知覺組織支持」為關鍵字，在「臺灣博碩士論文知識加值系統」搜尋，結果顯示200多項研究

論文。觀察其研究，主要還是以一般企業與公部門如警察機關、銀行、醫院等，做為研究範圍。研究內容也與國外的研究變項類似，亦即探討知覺組織支持與不同研究變項之間的關係，例如：工作特性、角色壓力（蘇碧虹，2008）、內部行銷、組織創新氣候、員工創新行為（林慧真，2009）、組織認同、工作滿意、組織公民行為（益西曲珍，2009）、人格特質、職涯滿足（張天德，2009；陸蓉菁，2009）、情緒勞務、業務績效（吳雅萍，2010；趙梓琪，2009）、情緒智力、跨文化適應、職涯資本（王舜慧，2010）、團隊自主性、專業團隊績效（林明達，2010）、幸福感（吳婉瑜，2011）、組織承諾（李香蓉，2011）、組織報酬、程序公平（沈崇源，2011）、工作焦慮、離職傾向（李美瑤，2012）、組織公民行為（林俊賢，2012）、憂鬱程度、心理賦能（丁錦義，2013）、工作不安全感（李佩蓉，2013）、沉默行為（張瑋芬，2013）、工作倦怠（吳帛諭，2014）、工作熱情、職涯滿意（張珈禎，2014）、工作雕琢、工作敬業（曾欽鴻，2015）。

綜上所述，員工知覺組織支持相關結果變項的研究，自80年代以來，相當豐富。其所探討的內容皆如Kurtessis et al. (2015)的歸納分類的三大議題，包括：員工對組織與工作導向、客觀性福祉以及行為成果。

## 二、教師知覺組織支持的相關研究

對於教育領域的研究，臺灣及國外的研究較為稀少。茲將所收集到之研究論文簡述如下：

Mauseth (2008)的博士論文以「私立學校教師知覺組織支持與學校文化對積極向上工作成果的影響」為題，針對21所私立學校的194位教師進行調查，結果顯示知覺組織支持與教師的組織承諾、工作滿意度及組織公民行為具顯著正向相關；其中情感性組織承諾、規範性組織承諾及工作滿意度會因學校文化類型不同而有差異。另外，對於知覺組織支持與積極向上

工作成果之間的關係，學校組織文化的中介效果未達顯著。

Parker Ayers (2010)的博士論文以「工作滿意度、工作投入與知覺組織支持做為組織承諾的預測」為題，針對美國阿拉巴馬洲(Alabama)的900位在中小學從事教育工作者進行調查，結果發現工作滿意度、工作投入與組織承諾具有顯著正向相關；教師知覺組織支持與規範性組織承諾具有正相關。

Noruzzy, Shatery, Rezazadeh, and Hatami-Shirkouhi (2011)的研究，則以知覺組織支持做為中介變項，探討組織公平與組織公民行為之間的關係，以177位任職於伊朗首都德黑蘭市(Tehran city)教育部門的職員做為研究對象，分析結果發現，組織公平與知覺組織支持以及組織公民行為具有顯著直接影響；而知覺組織支持直接影響組織公民行為。另外，組織公平可透過知覺組織支持的中介作用，間接影響組織公民行為。因此該研究認為：知覺組織支持可做為組織公平與組織公民行為的中介角色。

Bogler and Nir (2012)以教師賦權增能為中介變項，探討教師知覺組織支持對工作滿意度的重要性。該研究調查以色列(Israel)153所國民小學的2,565位教師，路徑分析結果顯示，教師知覺組織支持可透過教師賦權增能的中介效果，增強教師工作滿意度。另外，該研究結果亦顯示，教師知覺組織支持會直接影響教師的內在與外在工作滿意度(intrinsic and extrinsic job satisfaction)，亦即教師知覺組織支持愈高，教師的工作滿意度也愈高。

Ahmed et al. (2014)的研究，以巴基斯坦(Pakistan)公立大學的教師與學生為研究對象，調查20位教師與353名大學生，探討教師知覺組織支持對於教師的回報行為(teachers' responsive behavior)與學生學習成就的關聯。經分析結果顯示，研究結果支持該研究的假設，也就是說，教師知覺組織支持會影響教師回報行為，而教師的回報行為也加強學生對教師與學校的

滿意度，學生對教師的滿意度對學生對學校的滿意度具有正向相關及影響，學生對教師與學校的滿意度對學生的表現具有正向相關及影響。換言之，在一個充滿支持的環境，教師會展現其對學校的回報行為，而教師的回報行為會影響學生對教師及學校的滿意度與學生的學習成果。

臺灣近年來針對教師知覺組織支持的研究也逐漸增加。張美倫(2003)以中等學校教職員為研究對象，採用問卷調查法，進行探討中等學校教職員之組織支持知覺對其組織承諾與變革認知之影響，研究結果發現，教職員的「組織支持知覺」與「情感性承諾」及「規範性承諾」具有顯著的正相關，但與「持續性承諾」之間的關係則不顯著。另外也發現教職員的「組織支持知覺」與「變革需求」及「生涯保障」亦有顯著的正相關，但與「參與和溝通」及「工作保障」兩個構面的相關則不顯著。

方榕吟(2008)以臺灣國中小補習學校為研究對象，採用問卷調查法，進行探討知覺組織支持、角色模糊、授權增能與創新教學結構關係，研究發現，知覺組織支持會透過授權增能間接影響創新教學。

吳慧君(2010)的研究探討大學行政人員知覺組織支持、組織創新、工作活力與工作績效關係發現，教學卓越大學行政人員知覺組織支持的現況呈現中上程度之認同；而且不同背景變項在組織支持、組織創新、工作活力與工作績效有下述顯著差異。另外，該研究也指出，行政人員知覺組織支持、組織創新、工作活力與工作績效彼此呈現正向相關，組織支持對工作績效沒有直接效果，但透過工作活力對工作績效產生間接效果。

蘇澤宸(2010)採用問卷調查法，以高雄市公立國民中學教師為研究對象，進行探討高雄市國中教師知覺「組織支持」、「專業承諾」與「教學效能」三者之間的關係時發現：高雄市國中教師對組織支持的知覺屬於中上程度，且以「行政支持」、「教學支持」較佳；男性、年輕、年資淺、兼

任行政職務、中型學校規模之高雄市國中教師，知覺組織支持有較明顯的表現。研究也發現教師知覺組織支持程度愈高，其教師專業承諾亦相對愈高；教師知覺組織支持程度愈好，則教師有愈佳的教學效能。

賴慧芬（2011）採用問卷調查法，以臺南市公立國民小學兼行政教師為研究對象，進行探討國小兼行政人員情緒勞務、知覺組織支持與工作滿意之關係。研究發現：臺南市國小兼行政人員知覺組織支持現況屬中上程度；行政年資「11-20年」、「兼主任」之國小教師知覺組織支持情形較高；國小兼行政人員之情緒勞務越高，則知覺組織支持越高；國小兼行政人員知覺組織支持越高，則工作滿意越高。

顏弘欽（2012）的研究指出，教師的知覺組織支持有助於展現不同形式的組織公民行為，另外情感性承諾對於知覺組織支持與組織公民行為之關係具明顯的中介效果。

林麗華（2013）採用問卷調查法，以臺中市編制內國小教師為研究對象進行探討國小教師知覺組織支持、組織承諾與職業倦怠之關係時發現，國小教師知覺組織支持愈高，組織承諾也愈高，有顯著的正向影響；國小教師認為其知覺組織支持的程度愈高，愈能降低其職業倦怠感，有顯著的負向影響；組織承諾是知覺組織支持與職業倦怠間之中介變項。

陳長華（2013）用問卷調查法，以高雄市國小代課教師為研究對象，進行探討高雄市國小代課教師的知覺組織支持與留職意願之關係發現，高雄市國小代課教師對於知覺組織支持大致良好，以任務支持較佳；大學畢業、未持有合格國小教師證書之高雄市國小代課教師，其組織支持知覺較高；任教於學校規模較小的高雄市國小代課教師，其知覺組織支持較高；當高雄市國小代課教師的知覺組織支持程度愈高，其留職意願愈高；高雄市國小代課教師所知覺的組織支持對留職意願具有正向預測力，其中以任



務支持具有顯著預測力。

陳慧芳(2015)以「桃竹苗地區國民小學代理代課教師知覺組織支持、心理契約與組織公民行為之相關」為研究議題，針對國民小學代理代課教師進行調查，結果顯示桃竹苗地區國民小學代理代課教師對知覺組織支持普遍具有中高度；而且代理代課教師在年齡、任職類型、教育程度與學校地區的背景變項對知覺組織支持的感知有顯著差異。另外，該研究也指出，國民小學代理代課教師知覺組織支持、心理契約與組織公民行為，兩兩間存有顯著正相關與典型相關。

黃佳莉(2015)的研究則發現，知覺組織支持對組織承諾有顯著的正向影響，組織承諾對知覺組織支持與組織公民行為具有中介效果。

綜合臺灣及國外教師知覺組織支持的相關研究如表2-2以下所示：

表 2-2  
教師知覺組織支持的相關研究

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究結果
Mauseth (2008)	The Influence of Perceived Organizational Support and School Culture on Positive Workplace Outcomes for Teachers in Private Schools	21 所私立學校的 194 位教師。	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 知覺組織支持與教師的組織承諾、工作滿意度及組織公民行為具顯著正向相關。</li> <li>2. 其中情感性組織承諾、規範性組織承諾及工作滿意度會因學校文化類型不同而有差異。</li> <li>3. 對於知覺組織支持與積極向上工作成果之間的關係，學校組織文化的中介效果未達顯著。</li> </ol>
Parker Ayers (2010)	Job satisfaction, job involvement, and perceived	美國阿拉巴馬州的 900 位中	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作滿意度、工作投入與組織承諾具有顯著正向相關。</li> </ol>

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究結果
	organizational support as predictors of organizational commitment	小學從事教育工作者		2. 教師知覺組織支持與規範性組織承諾具有正相關。
Noruzy et al, (2011).	Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support	177 位任職於伊朗首都德黑蘭市教育部門的職員	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織公平與知覺組織支持以及組織公民行為具有直接和顯著的影響。</li> <li>2. 知覺組織支持直接影響組織公民行為。</li> <li>3. 組織公平可透過知覺組織支持的中介效果，間接影響組織公民行為。</li> </ol>
Bogler, & Nir (2012).	The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it?	以色列 153 所國民小學的 2,565 位教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師知覺組織支持可透過教師賦權增能的中介效果，增強教師工作滿意度。</li> <li>2. 教師知覺組織支持會直接影響教師的內在與外在工作滿意度，亦即教師知覺組織支持較高時，教師的工作滿意度也高。</li> </ol>
Ahmed et al, (2014).	Role of perceived organizational support in teachers' responsiveness and students' outcomes: Evidence from a public sector	巴基斯坦公立大學的教師與學生 20 位教師與 353 名大學生	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師知覺組織支持會影響教師回報行為。</li> <li>2. 教師的回報行為也加強學生對教師與學校的滿意度。</li> <li>3. 學生對教師的滿意度對學</li> </ol>

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究結果
	University of Pakistan			<p>生對學校的滿意度具有正向相關及影響。</p> <p>4. 學生對教師與學校的滿意度對學生的表現具有正向相關及影響。</p> <p>5. 在一個充滿支持的環境，教師會展現其對學校的回報行為，而教師的回報行為會影響學生對教師及學校的滿意度與學生的學習成果。</p>
張美倫 (2003)	臺灣中等學校教職員之組織支持知覺對其組織承諾與變革認知影響之探討	中等學校教職員	問卷調查	<p>1. 教職員的「組織支持知覺」與「情感性承諾」及「規範性承諾」具有顯著的正相關，但與「持續性承諾」之間的關係則不顯著。</p> <p>2. 教職員的「組織支持知覺」與「變革需求」及「生涯保障」亦有顯著的正相關，但與「參與和溝通」及「工作保障」兩個構面的相關則不顯著</p>
方榕吟 (2008)	補校教師知覺組織支持、角色模糊、授權增能與創新教學結構關係之研究	國中小補習學校教師	問卷調查	<p>1. 知覺組織支持會透過授權增能間接影響創新教學。</p> <p>2. 角色模糊會透過授權增能間接影響創新教學。</p>
吳慧君 (2010)	大學行政人員知覺組織支持、組織創新、工作活力與工作績效關係之研究-以獲教學卓越計畫大學為例	連續三年獲得教育部教學卓越獎勵之公立大學行政人員	問卷調查	<p>1. 教學卓越大學行政人員知覺組織支持的現況呈現中上程度之認同。</p> <p>2. 知覺組織支持度以「任務支持」、「主管支持」與「學習增能」較高。</p> <p>3. 不同背景變項在組織支持、組織創新、工作活力與</p>

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究結果
				<p>工作績效有下述顯著差異。</p> <p>4. 較高職務、國立、一般大學在組織支持之整體與各分層面有較普遍的高度表現。</p> <p>5. 行政人員知覺組織支持、組織創新、工作活力與工作績效彼此呈現正向相關。</p> <p>6. 行政人員知覺組織支持、組織創新、工作活力與工作績效之整體結構關係模式有良好的適配度，且組織支持對工作績效沒有直接效果，但透過工作活力會對工作績效產生間接效果。</p> <p>7. 不同學校屬性之教學卓越大學行政人員知覺組織支持、組織創新、工作活力與工作績效整體結構關係模式之結構加權係數沒有顯著差異。</p>
蘇澤宸 (2010)	高雄市國中教師知覺組織支持、專業承諾與教學效能關係之研究	公立國民中學教師	問卷調查	<p>1. 高雄市國中教師對組織支持的知覺屬於中上程度，且以「行政支持」、「教學支持」較佳。</p> <p>2. 男性、年輕、年資淺、兼任行政職務、中型學校規模之高雄市國中教師，知覺到組織支持有較明顯的表現。</p> <p>3. 教師知覺組織支持程度愈高，其教師專業承諾亦相對愈高。</p> <p>4. 教師知覺組織支持程度愈好，則教師有愈佳的教學效能。</p>
賴慧芬 (2011)	國民小學兼行政人員情緒勞	公立國民小學兼行	問卷	<p>1. 臺南市國小兼行政人員知覺組織支持現況屬中上程</p>

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究結果
	務、知覺組織支持與工作滿意關係之研究	政教師	調查	<p>度。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>行政年資「11-20年」、「兼主任」之國小教師知覺組織支持情形較高。</li> <li>國小兼行政人員之情緒勞務越高，則知覺組織支持越高。</li> <li>國小兼行政人員知覺組織支持越高，則工作滿意越高。</li> <li>兼行政人員情緒勞務、知覺組織支持與工作滿意呈現典型顯著相關。</li> <li>情緒勞務、知覺組織支持對工作滿意具有部分預測力，以「人際支持」最能預測工作滿意度。</li> </ol>
林麗華 (2013)	國小教師知覺組織支持、組織承諾與職業倦怠關係之研究	國小教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>國小教師知覺組織支持愈高組織承諾其也越高，有顯著的正向影響。</li> <li>國小教師認為其知覺組織支持的程度愈高，愈能降低其職業倦怠感，有顯著的負向影響。</li> <li>組織承諾是知覺組織支持與職業倦怠間之中介變項。</li> </ol>
陳長華 (2013)	高雄市國小代課教師知覺組織支持與留職意願關係之研究	國小代課教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>高雄市國小代課教師對於知覺組織支持大致良好，以任務支持較佳。</li> <li>大學畢業、未持有合格國小教師證書之高雄市國小代課教師，其組織支持知覺較高。</li> <li>任教於學校規模較小的高雄市國小代課教師，其知覺組織支持較高。</li> </ol>

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究結果
				<p>4. 當高雄市國小代課教師的知覺組織支持程度愈高，其留職意願愈高。</p> <p>5. 高雄市國小代課教師所知覺的組織支持對留職意願具有正向預測力，其中以任務支持具有顯著預測力。</p>
陳慧芳 (2015)	桃竹苗地區國民小學代理代課教師知覺組織支持、心理契約與組織公民行為之相關研究	國民小學代理代課教師	問卷調查	<p>1. 桃竹苗地區國民小學代理代課教師對知覺組織支持普遍具有中高度。</p> <p>2. 桃竹苗地區國民小學代理代課教師在年齡、任職類型、教育程度與學校地區的背景變項對知覺組織支持的感知有顯著差異。</p> <p>3. 桃竹苗地區國民小學代理代課教師知覺組織支持、心理契約與組織公民行為，兩兩間存有顯著正相關。</p> <p>4. 桃竹苗地區國民小學代理代課教師知覺組織支持與心理契約對組織公民行為具有典型相關。</p>
黃佳莉 (2015)	國小教師知覺組織支持與服務導向組織公民行為關係之研究 - 以組織承諾為中介變項	公私立國民小學之現職教師		<p>1. 知覺組織支持對組織承諾有顯著的正向影響。</p> <p>2. 組織承諾對知覺組織支持與組織公民行為具有中介效果。</p>

資料來源：研究者自行整理

綜觀臺灣及國外對教師知覺組織支持的研究，就研究主題而言，臺灣及國外的研究都基於社會交換理論的基礎，探討知覺組織支持與教師的組織承諾、工作滿意度、組織公民行為、工作投入、賦權增能、組織公平、回報行為、職業倦怠、留職意願、工作活力、工作績效、情緒勞務、教學效能，或與學生的學習成就以及學校的組織創新、創新教學結構、學校效能等變項。其研究內容相較於員工知覺組織支持的研究相似。

就研究方法而言，大部分的研究皆以問卷調查法為主。就研究對象方面，大部分都以公私立國民小學教師為研究對象，少數以國民中學教師及大學教職員為研究對象，尚未有研究以高級中學教師進行探討。



### 第三節 組織公民行為之基本概念與相關研究

#### 壹、組織公民行為之起源與意涵

組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB)的概念源自於 Bernard (1938)撰寫的「行政主管的功能」(The Functions of the Executive) 專書中所提的「合作系統」與「合作意願」等概念(吳政達、湯家偉、羅清水, 2007; 崔念祖, 2011; 許聰顯, 2014; 陳玉端, 2013; 薛承祐, 2010; Coleman & Borman, 2000; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)。該書統整了組織理論的主要概念架構, 並提出了個人、合作系統、正式組織、複雜的正式組織及非正式組織等組織結構概念。Bernard (1938)認為, 組織是每個人願意合作並付出努力所形成的一個合作系統, 當組織中的每一個人自發與必要的貢獻越多, 就越能穩定正式組織的職權系統, 因此, 成員之間的彼此合作將有助於組織的效能與效率。此種「合作意願」的概念, 不僅已超越組織所規範的義務, 更是一種由個人自主意識且自發性地為組織貢獻與付出, 可說是組織公民行為的起源之一。

而後, Katz (1964)所發表的「The motivational basis of organizational behavior」文章中指出, 一個組織僅僅依靠組織所規範的藍圖行為則是一個非常脆弱的社會制度 (pp. 132)。Katz and Kahn (1966)共同著作的《組織的社會心理學》的專書中認為, 一個有效能的組織, 必須喚起組織成員的以下三種類型的貢獻: 他們必須 (一) 吸引與留住成員在組織中; (二) 確保成員展現出可信賴的角色績效, 符合與超越最低限定的定性和定量之標準; (三) 喚起成員的創新與自發性行為: 為表現超越組織角色內要求之行為, (pp. 337)。前述的三種行為, 第一、第二種屬於組織所規範之角色內行為, 第三種行為則非屬於工作角色所規範之要求, Bateman and Organ



(1983)將此第三種行為命名為「公民行為」(citizenship behavior)。之後，Smith et al. (1983)的研究將此類角色外的行為稱之為「組織公民行為」(organizational citizenship behavior)。

Organ (1988)將組織公民行為定義為一種自願性的、不會直接或明確受正規獎賞或懲罰機制左右，而且整體提升組織效率與效能之個人行為。此組織公民行為之定義有三個重點：其一，組織公民行為是個人的自願性行為，亦即這些行為不屬工作要求，而是個人自行選擇的。其二，不會直接或明確受正規獎賞或懲罰機制左右，亦即一種超越組織正式規範之外的角色行為。最後的重點為，整體提升組織效率與效能，亦即組織成員個人的單獨行為對組織效能沒有太大影響，但歸結起來則有助於提高組織整體效能(Organ et al., 2006)。

Graham (1991)亦有類似的界定，認為組織公民行為係全體員工角色內與角色外，且有利於組織的正面行為，其中包括組織成員正面的角色內行為與角色外行為。Robinson and Morrison (1995)則從心理契約的角度指出組織公民行為是超越員工與雇主契約協議的所有行為。Robbins (2005)認為，組織公民行為不是員工正式工作之要求，但這樣的行為有助於組織績效之提升。

臺灣學者吳清山、林天祐 (2010)也指出，組織公民行為的兩大重要內涵為「超越組織工作規範之外的角色行為」以及「展現對組織有益的利他行為」，並認為，組織公民行為係指組織成員自發性地表現出超越組織規範、有利於組織福祉的行為，這種行為不受組織正式獎賞或懲罰制度的左右，但對於提高組織的效能與效率卻有很大的幫助。謝豐宇、賴志峰 (2012)亦認為，組織公民行為是指組織成員在組織正式酬賞條件之外，以超越組織職責要求的正向力量，展現自發性的利組織行為，此行為有益於特殊他人，同時對於組織會產生正面的貢獻及效能的提升。

DiPaola and Tschannen-Moran (2001)將組織公民行為的概念應用於教育領域時，發現教師組織公民行為不僅能提升學校整體效能，與降低行政人員角色的管理組件。此外，教師的幫助行為會擴及到同事、上級以及學生(Somech & Ron, 2007)。教師組織公民行為代表教師超越角色，自願協助學生與同儕的行為，亦即教師從事其分內工作以外的一種表現(DiPaola & Hoy, 2005)。邱國隆(2007)亦認為，教師組織公民行為是指教師在非基本服務規約條件下，自發性表現出有利於學校組織或群體的主動、積極和創新的行為，並有助於學校組織效能之提升。王娜玲(2008)的研究也將教師組織公民行為界定為：教師在法定職責之外，所表現的主動、正向參與、敬業與助人行為；此行為非但有益於同儕，更有助於學生學習與學校效能的提升。綜括而言，教師組織公民行為是指教師展現出超越角色標準規範以外，不求組織給予獎賞，仍然自動自發為組織奉獻出超越角色規範之外的行為，同時也是指對同事、學生、校長有所助益的行為，更可以擴充為對學校有所幫助的行為，而教師組織公民行為的表現將有助於提升學校的效能與效率(高家斌、蘇玲慧，2013)。

綜上所述，本研究將教師組織公民行為界定為，教師組織公民行為是指教師除了角色內規範的工作之外，不求給予獎賞，而自動自發的幫助他人、投入與奉獻於工作以及做出對學校有利的行為。

## 貳、教師組織公民行為的構面

檢視相關文獻得知，對於組織公民行為構面的研究，有兩種具有代表性的分類，茲簡述如下：

Smith et al. (1983)認為組織公民行為乃是一種多構面的觀念。Organ (1988)將組織公民行為區分為五個構面：利他主義(altruism)、認真盡責(conscientiousness)、運動家精神(sportsmanship)、禮貌周到(courtesy)以及公

民美德(civic virtue)。隨後，Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990)亦採用 Organ (1988)的構面，進行探討一家跨越歐洲、美國與加拿大的石油化學公司。Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach (2000)整理自 1983 年至 1999 年有關組織公民行為構面的文獻，將組織公民行為的構面分為七類：(一)助人行為、(二)運動家精神、(三)組織忠誠、(四)組織順從、(五)個人創新、(六)公民美德以及(七)自我發展。之後也有多位學者依據 Podsakoff et al. (2000)的分類加以修正，進行探討組織公民行為(Dussault, 2006; Somech & Ron, 2007)。

臺灣學者對於教師組織公民行為的研究相當多元。林淑姬(1992)首度將組織公民行為理論引入臺灣，並自行發展本土化組織公民行為問卷。該問卷將組織公民行為分為六個層面：(一)認同組織、(二)協助同事、(三)不生事爭利、(四)公私分明、(五)敬業守法、(六)自我充實。

Farh, Earley, and Lin (1997)參考西方學者的研究，將華人特有的社會與文化脈絡加以融入，發展出涵蓋自我、團隊、組織、社會等層面的組織公民行為的構面包含：(一)公司認同、(二)同事間的利他行為、(三)認真盡責、(四)人際和諧以及(五)保護公司資源。鄭耀男(2002)參考 Organ(1988)的研究，將教師組織公民行為的構面改為較切合學校組織的五個構面，包含：(一)關懷學校效益、(二)主動助人行為、(三)工作要求高標準、(四)尊重學校體制、(五)敬業行為。李雯智(2008)分析過去的文獻後認為，教師組織公民行為可以擴充為對學生、對班級、對個人素質提升、對團隊及對學校組織共五個完整的面向。王娜玲(2008)探討臺北市國小校長領導行為與教師組織公民行為之關係時則將教師組織公民行為分為：(一)認同學校、(二)專業倫理、(三)主動助人以及(四)人際和諧等四個構面。

高家斌、蘇玲慧(2013)綜合歸納整理臺灣從 2004 年至 2011 年對教

師組織公民行為的研究之後發現，「敬業守法」、「主動助人」、「認同組織」、「重視學校效益」及「尊重體制」為多數研究者在探討教師組織公民行為時，使用最多次數的構面。

另外一種具有代表性的分類則是 Williams and Anderson (1991)的研究。Williams and Anderson (1991)認為，之前的研究未能明確區分角色內(in-role)和角色外(extra-role)行為。並將組織公民行為區分成兩種類型：對組織有利的行為表現(OCBO)以及對組織他人有利之行為表現(OCBI)。Coleman and Borman (2000)的研究認為，教師組織公民行為可分為利組織成員行為、利他人行為與對工作的奉獻與投入。Bogler and Somech (2004); Somech and Bogler (2002)針對教師增權賦能的研究，探討教師組織承諾、專業承諾與組織公民行為的關係，將教師組織公民行為分成「對學生的組織公民行為(OCB toward the student)」、「對團隊的組織公民行為(OCB toward the team)」以及「對組織整體的組織公民行為(OCB toward the organization as a whole)」等三構面。

吳政達(2006b, 2011)；許聰顯(2014)；謝傳崇、王瓊滿(2011)的研究中，皆以 Coleman and Borman (2000)的三個構面做為探討教師組織公民行為的內涵，並將組織公民行為分為：(一)利他人之組織公民行為(OCBI)、(二)利組織之組織公民行為(OCBO)以及(三)對工作之投入與奉獻(JCP)。

綜上所述，本研究參考上述學者，將教師組織公民行為分為：「利他人行為」、「利組織行為」以及「對工作之投入與奉獻」三構面，做為測量越南胡志明市高級中學教師組織公民行為。茲簡述如下：

- 一、利他人行為：係指教師對特定個體有直接的幫助，而能間接對組織有貢獻的組織公民行為。

二、 利組織行為：即為教師對學校有益的組織公民行為。

三、 對工作之投入與奉獻：係指學校教師對工作本身的熱忱與額外投入。

### 叁、教師組織公民行為的前置因素

吳政達（2011）指出，過去組織公民行為的研究大部分都植基於所謂的社會交換理論，所以研究的前置因素變項大多是領導者與部屬的態度、心理知覺、領導行為以及交換關係等變項，對於組織整體的因素考量較少，近年在組織公民行為前置變項的研究中，更多超乎社會交換理論基礎的組織情境變項愈來愈受到組織公民行為研究者的重視。對於員工組織公民行為的前置因素之研究，早先由Organ and Ryan (1995)的研究提出「個人特性」因素。之後，Podsakoff et al. (2000)做的後設分析研究中，則另外再納入「工作特性」、「組織特性」以及「領導者行為」等因素。

據Oplatka (2006)的研究及Organ et al. (2006)的專書中，學者綜合了過去20年的員工組織公民行為的實證研究，經後設分析之後指出，「個人特性」因素，包含態度與人格兩個變項。其中，態度變項例如滿意度、組織承諾、信任、公平以及知覺領導支持變項與組織公民行為大多有正向關係。滿意度變項是許多研究中認為最重要的一個前置變項。人格變項譬如隨和、謹慎、正負面情緒等，亦與組織公民行為有正向關係。「工作特性」因素分別為工作回饋性、工作例行性以及工作內在滿意性。這三種工作特性與組織公民行為均有顯著關係。其中任務例行性與組織公民行為呈現負相關，另外兩個變項則呈現正相關。「組織特性」因素，如組織正式化、組織無彈性、上司/部屬支持以及領導者的空間距離對組織公民行為的影響尚未有一致性的結論。最後是「領導者行為」因素，包含轉型領導、交易型領導、目標途徑理論領導(path-goal theory of leadership)以及領導者與部

屬交換關係等。

就教師組織公民行為的前置因素研究而言，學者研究指出，教師之所以展現組織公民行為是為了教師自己，如：自我效能、自我實現感、更高的工作滿意度等；為了學生，譬如：更好的學生學習成就、滿足學生需求等，以及為了學校，例如：幫助同事、改進學校紀律與形象等(DiPaola & Mendes da Costa Neves, 2009; Oplatka, 2006, 2009; Oplatka & Stundi, 2011)。根據Oplatka (2006)的研究發現，教師組織公民行為的決定因素有三：首先是個人因素，其變項包含教育使命感(a sense of educational calling)、其他面向的性格(other-oriented personality)以及高工作承諾(high work commitment)。其次為組織因素，其變項主要是學校氣氛，例如正向教師溝通、工作正向氣氛、學校支持、規範中贊同角色外活動等。最後是領導因素，其變項包括，倡導變革與創新、對教職員正向回饋、民主和參與式的領導，以及正向情緒對教職員，此三因素皆影響教師展現其組織公民行為。

綜上所述，目前實證研究結果顯示，員工組織公民行為(employee OCB)的前置因素包括個人特性、工作特性、組織特性以及領導者行為等四個因素類型，而教師組織公民行為(teachers OCB)的前置因素則有三種類型，分別為個人因素、組織因素及領導因素。換言之，相較於員工組織公民行為，教師組織公民行為的前置因素，目前的實證研究尚未針對教師工作特性因素，進行探討研究，如何影響教師組織公民行為，未來可以進一步探討。

#### **肆、教師組織公民行為的相關研究**

對於組織公民行為的相關實證研究，企業員工組織公民行為的研究非常豐富，但在教育領域的研究相當有限(DiPaola & Tschannen-Moran, 2001; Oplatka, 2009)。Oplatka (2009)的研究發現，教師組織公民行為的研究主要

圍繞著以下三層面：學生、教師團隊及組織。換言之，教師組織公民行為的相關研究，主要探討教師本身、學生學習成就及學校三層面的相關變項。

Somech and Drach-Zahavy (2000)針對251位以色列教師進行研究後指出，工作滿意度與教師組織公民行為的三個層面顯示正向相關，自我效能(self-efficacy)僅與角色外行為的團隊與學校層面顯示正向相關，對學生層面未顯示相關。在另外的研究，Bogler and Somech (2004)發現，對於工作有高感狀態的教師，相較於其他教師，較會展現組織公民行為。Christ, Van Dick, Wagner, and Stellmacher (2003)針對447位德國教師進行調查，研究發現，認同在不同教師組織公民行為的層面，是一個重要的變項。同時DiPaola and Tschannen-Moran (2001)針對1,874位美國Ohio及Virginia洲的公立學校之教師進行研究，結果顯示，朝向學校整體目標而努力工作的教師，會展現幫助其他教師與學生，另外一個結論是學校氣氛與教師組織公民行為顯示正向相關。Oplatka (2006)的研究則探討教師組織公民行為的前置因素，結果顯示教師組織公民行為得前置因素包括：個人因素、學校因素及領導行為因素。Oplatka (2009)探討教師組織公民行為的結果發現，教師組織公民行為的展現是為了教師、學生以及學校。有關教師組織公民行為與學生學習成就的研究，目前結果有些不一致，部分實證研究發現教師組織公民行為與學生學習成就之間則有正向相關(DiPaola & Hoy, 2005; Khalid, Jusoff, Othman, Ismail, & Rahman, 2010; Misner, 2008)，而Blanchard (2012)則發現無相關。Khasawneh (2011)的研究發現，分享領導對教師組織公民行為有影響。Ali and Waqar (2013)的研究也發現，轉型領導，交易領導與放任型領導對於教師組織公民行為皆有不同程度的相關。

臺灣的文獻方面，以「組織公民行為」為論文題目或關鍵字，在「臺灣博碩士論文知識加值系統」上搜尋，結果顯示共有 1240 篇博碩士論文，其中博士論文有 45 篇，其餘為碩士論文；在「臺灣期刊論文索引系統」

搜尋，結果共有 298 篇期刊論文，其中有 262 篇以「組織公民行為」為題目名稱。若以「教師組織公民行為」為關鍵字或論文名稱搜尋，在「臺灣博碩士論文知識加值系統」共有 107 篇博碩士論文，其中博士論文有 7 篇；在「臺灣期刊論文索引系統」上搜尋，結果顯示共有 30 篇（2015 年 10 月之搜尋結果）。茲將有關教師組織公民行為之博士論文研究整理如表 2-3 以下：

表 2-3  
教師組織公民行為的相關研究

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究結果
陳啟東 (2005)	高級職業學校校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效影響之研究	高級職業學校教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高職校長領導型態、教師組織公民行為與學校組織績效情況大致良好。</li> <li>2. 男性、已婚、資深、修畢 40 學分班、兼任行政工作、私立學校、或都市學校教師表現的組織公民行為較高。</li> <li>3. 高職校長領導型態、組織公平、信任、教師組織公民行為、及學校組織績效之間有密切的因果關係。</li> <li>4. 高職校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效之影響模式其適配度良好，明確詮釋變項間因果關係與中介效果。</li> </ol>
湯家偉 (2010)	教師組織公民行為前置因素跨層次模式之研究	公立國民中學教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師組織公民行為應視為一個聚合模式多層面構念。</li> <li>2. 教師工作投入為相對最重要教師組織公民行為前置因素。</li> <li>3. 人格特質對教師組織公民行為的影響主要是間接透過工作投入的中介效果。</li> <li>4. 不同類型組織公民行為的前置因素以及效果互有差異。</li> </ol>
李貞儀 (2011)	國民小學校長變革領導、教師組織信任、教師	公立國民小學教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目前國民小學教師對校長變革領導、教師組織信任、教師組織公民行為具有積極正向的知覺，且普遍認同學校效能的表現。</li> <li>2. 不同服務年資與學校規模的國民小學教師，對「教師組織公民行為」部分構面的</li> </ol>



研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究結果
	組織公民行為與學校效能關係之研究			<p>知覺有顯著差異。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>國民小學校長變革領導、教師組織信任、教師組織公民行為與學校效能之間有直接正相關。</li> <li>國民小學校長變革領導、教師組織信任、教師組織公民行為與學校效能之測量模式、結構模式配適度良好。</li> <li>國民小學校長的變革領導行為可以透過教師組織信任、教師組織公民行為的中介作用，對學校效能產生正向影響。</li> </ol>
李明昭 (2011)	高職校長轉型領導、教師組織承諾與教師組織公民行為關係之研究	高職學校教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>高職校長轉型領導、教師組織承諾與教師組織公民行為現況大致良好。</li> <li>高職校長轉型領導、教師組織承諾及教師組織公民行為三者之間具因果關係。</li> <li>教師組織承諾在校長運用轉型領導增進教師組織公民行為具有中介效果。</li> <li>高職校長轉型領導對教師組織承諾與教師組織公民行為之影響模式其適配度良好。</li> </ol>
李芳茹 (2013)	國民小學校長尊重領導、組織認定及教師組織公民行為關係之研究	國民小學教育人員	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>國民小學教育人員知覺教師組織公民行為之現況達到高程度。</li> <li>研究所以以上、任教年資 21 年以上、擔任主任職務對教師組織公民行為的知覺程度較高。</li> <li>國民小學組織認定與教師組織公民行為間具有顯著的正相關。</li> <li>國民小學校長尊重領導與教師組織公民行為間具有顯著的正相關。</li> <li>「品德導向」、「績效導向」與「接納包容」對整體教師組織公民行為具有預測效果。</li> <li>國民小學校長尊重領導、組織認定對教師組織公民行為具有相互影響的關係，組織認定是校長尊重領導與教師組織公民行為的中介變項。</li> </ol>
陳嘉碩 (2013)	國民中學校長華人領導行	公立國民中學	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>國民中學校長華人領導行為現況達中等程度，教師工作士氣與教師組織公民行為現況達中上程度。</li> </ol>

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究結果
	為、教師工作士氣、教師組織公民行為關係之研究	教師		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. 不同背景變項之國中教師對校長華人領導行為、教師工作士氣與教師組織公民行為的知覺部分有差異存在。</li> <li>3. 國民中學校長華人領導行為、教師工作士氣與教師組織公民行為之間有正相關。</li> <li>4. 國民中學校長華人領導行為、教師工作士氣對教師組織公民行為具有預測力。</li> <li>5. 本研究所建構的結構模式具有良好的適配度，校長華人領導行為與教師工作士氣對教師組織公民行為均具有顯著直接效果，校長華人領導行為會透過教師工作士氣的中介變項而間接影響教師組織公民行為。</li> </ol>
許聰顯 (2014)	國民小學校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為之關係	國民小學教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目前國民小學教師知覺校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為的程度良好。</li> <li>2. 教師知覺教師組織公民行為的程度，在服務年資、學校所在地、學校規模、校長性別以及校長服務年資等背景變項，具有顯著差異。</li> <li>3. 校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為三者之間，具有正向的關聯。</li> <li>4. 學校組織公平對教師組織公民行為的預測力，高於校長分布式領導對教師組織公民行為的預測力。</li> <li>5. 校長分布式領導透過學校組織公平的中介效果，正向影響教師組織公民行為。</li> </ol>

資料來源：研究者自行整理

由此可見，臺灣對於「組織公民行為」與「教師組織公民行為」的實證研究相當豐富。就教師組織公民行為的研究而言，其研究範圍包含中小學及高等教師，研究變項亦注重於上述之領域，亦即主要探討教師、學生與學校的相關變項。對教師的相關變項如：教師組織承諾、教師信任、教師滿意度、教師學術樂觀、角色衝突、工作壓力以及教師工作投入等

(吳政達，2006b；李自勇，2008；張添唐，2010；莫素雲，2008；許毓真，2012；陳心瑩，2013；廖介敏，2014)；對學生的相關研究變項為學生學習成就(王瓊滿，2010)；對學校的相關研究變項如：學校組織氣氛、組織文化、學校效能、各種領導風格(轉型領導、交易領導、道德領導、服務領導、僕人領導、校長魅力領導、分布式領導等)、組織公平以及學校組織健康等(呂詩琦，2011；李貞儀，2011；高仕杰，2008；高俊卿，2009；許聰顯，2014；彭聲聞，2013；黃柏勳，2004；薛承祐，2010；謝勝宇，2007；謝豐宇，2012；謝豐宇、賴志峰，2012；簡世川，2009；鐘啟哲，2014)。

綜上所述，教師組織公民行為的相關研究近幾年數量相當豐富，研究議題主要探討教育領域中三個方面，也就是探討教師組織公民行為與教師、學生與學校的相關變項之間的關係及影響。研究方法均以問卷調查為主。研究對象方面以小學教師為對象較多，高級中學教師較少，值得進一步探討。

## 第四節 分布式領導、知覺組織支持與組織公民行為之相關研究

### 壹、分布式領導與知覺組織支持之相關研究

對於校長分布式領導與教師知覺組織支持的相關實證研究，目前可說付之闕如。但領導行為與知覺組織支持的研究卻有部分研究者已得到結論，領導行為對於知覺組織支持具有正向相關。茲簡述如下：

Kottke and Sharafinski (1988)的研究指出，由於主管是組織的代表，負責指導與評價組織成員的績效表現，而組織成員會視主管對其有利或不利的導向，作為組織支持的指標，所以員工會視主管對其貢獻的評價及關心其福祉之程度，而評估自身於組織中的價值，因此主管支持對於知覺組織支持具有正向相關及影響。

Wayne et al. (1997)以問卷調查方法，對 1,413 位美國員工進行調查，研究結果指出，主管與其他領導行為對於提供員工組織的酬賞與資源，扮演一個關鍵角色。相關分析結果顯示知覺組織支持與領導--部屬交換關係具有正向相關的。此研究結果與 Settoon et al. (1996)的研究結果相符。

Asgari, Silong, Ahmad, and Samah (2008)以知覺組織支持為中介變項，探討轉型領導行為與組織公平、組織公民行為的關係，該研究調查 162 位 Putra Jaya 市公部門的公職員，分析結果顯示，轉型領導、交易領導可透過知覺組織支持的中介效果，間接影響組織公民行為。換言之，轉型領導與交易領導對於知覺組織支持具有正向相關。這樣的結果在 Hassan and Hassan (2015)的研究亦完全相符。

Kurtessis et al. (2015)的研究，蒐集 492 篇有關知覺組織支持的實證研究論文，進行後設分析，分析結果指出，領導關懷也就是領導者對員工的

支持和關心員工的福祉，通常將其與初始結構相比，領導者對其員工明確的溝通其工作角色期望，領導者的行為，如照顧、關切、關懷與支持有利於提升知覺組織支持。結果顯示領導實踐、領導關懷以及主管支持皆與知覺組織支持具有正向相關及影響。

該研究也指出，轉型領導、交易領導對於滿足社會情感需求與知覺組織支持的影響都有不同的程度。轉型領導包括個別關懷與激發動機。由於個別關懷涉及關切追隨者的需求，因此轉型領導可提高他們的主觀幸福感。激發動機提供了追隨者的目的和績效，從而展現他們對組織積極評價的貢獻。與此相反，交易領導包含使用後效酬賞來激勵追隨者的績效和正確行動，以防止或修補錯誤，其與員工為了薪資而有短期努力有關，表達員工不少的積極評價。正因如此，轉型領導相較於交易領導，與知覺組織支持具有更強的正向相關。

臺灣這幾年也有研究者逐漸針對領導與知覺組織支持之間的關係進行研究。游曉郁（2005）以知覺組織支持及知覺主管支持為中介效果，探討領導行為與員工效能的關係，以主管與部屬之間對偶的問卷方式進行施測，共收集 260 筆資料。研究假設經由迴歸分析，顯示在轉型及交易領導型態之下，知覺組織支持與知覺主管支持此二變項在預測員工效能變項中之組織承諾與主管忠誠時達顯著水準。此外，再經由結構方程模式對研究所提的整體架構做驗證，適配值皆良好，顯示本研究的假設模型得到支持。換言之，領導行為透過知覺組織支持的中介效果，間接影響員工效能。

幸澤林（2008）的研究則以知覺組織支持為調節效果，探討領導者與成員關係品質與組織公民行為之關聯性，調查 316 位國防大學管理學院指參學員，結果顯示知覺組織支持對組織公民行為亦有正向影響效果；知覺組織支持對領導者與成員關係品質與組織公民行為具有弱化的調節效果。李清燕（2009）的研究則發現，員工「知覺組織支持」與「主管一部

屬交換關係」之交互作用，對員工「退卻行為」不具調節效果。

洪玉慧（2012）的研究探討主管的轉換型領導風格對員工的知覺組織支持之影響。研究結果顯示轉換型領導與員工的知覺組織支持之間存在正向關係；領導者與部屬交換關係對轉換型領導與員工的知覺組織支持之關係，具有中介效果，以及轉型領導可透過領導者與部屬交換關係的中介效果，間接影響知覺組織支持。謝琬琪（2012）與方秉中（2014）的研究也指出，轉型領導與知覺組織支持存在顯著正向相關及影響。黃于真（2013）的研究進一步指出，主管之領導風格對員工知覺組織支持具有正向影響。

總括而言，目前尚未有實證研究指出分布式領導是否對知覺組織支持存在相關，但從上述臺灣及國外的相關研究結果可知，領導行為對知覺組織支持具有正向相關及影響，而且部分研究結果顯示，領導行為可透過知覺組織支持的中介或調節效果，間接影響組織公民行為。

## 貳、分布式領導與組織公民行為之相關研究

過去的相關研究已經證實校長領導行為或方式對教師組織公民行為的相關與影響。如上文所分析，過去的研究指出，轉型領導、交易型領導、目標途徑理論領導、領導者與部屬交換關係、民主和參與式領導、放任型領導、分享領導對組織公民行為均有正相關及影響(Ali & Waqar, 2013; Khasawneh, 2011; Oplatka, 2006; Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 2000)。

臺灣的相關研究也有類似的結果，劉瑞珠（2010）與王瓊滿（2010）整理過去的相關實證研究後指出，校長領導作風、領導行為，如轉型領導、交易領導、道德領導、家長式領導、第五級領導與「高倡導高關懷」的領導行為與教師組織公民行為有顯著正相關及直接影響。領導愈好，愈能被教師認同，教師組織公民行為表現也愈佳，因此學校也可望透過學校校長

的領導促進教師展現組織公民行為的展現，有助於學校效能的提升。

有關校長分布式領導與教師組織公民行為的研究，近年來已有研究者進行研究。茲將其整理、簡述如下：

Kılınç (2014)的研究以「分布式領導與組織公民行為的關係之量化研究：土耳其小學教師觀點」為題，調查土耳其卡斯塔莫努市(Kastamonu city)的 14 所國民小學學校的 258 位教師，結果顯示，學校分布式領導與教師組織公民行為具有顯著正相關。另外，分布式領導對教師組織公民行為具有顯著預測力。

王瓊滿 (2010) 以「國民小學校長分佈式領導、教師組織公民行為對學生學習表現影響之研究」為題，針對新竹、苗栗地區國民小學教育人員，共有 1011 位進行調查，分析結果顯示校長分佈式領導與教師組織公民行為具有正相關，而且校長分佈式領導對於教師組織公民行為的解釋力為 36%，另外，校長分佈式領導是透過教師組織公民行為為中介作用，間接影響到學生學習表現。

向家逸 (2010) 的研究探討分佈式領導、教師組織公民行為與教師集體效能感的關係，以桃園縣 75 所公立國民小學學校的 75 位校長及 891 位教師為研究對象，進行研究，結果顯示「分佈式領導」與「教師組織公民行為」之間呈顯著正相關，並且「分佈式領導」可透過「教師組織公民行為」中介效果，間接影響「教師集體效能感」。

劉瑞珠 (2010) 以新竹縣、市 81 所國民小學學校的 969 位教師為研究對象，探討分布式領導與教師組織公民行為之間的關係及預測力，結果指出，國民小學教師知覺分布式領導越高，則對教師組織公民行為之知覺也越高；但該研究發現國民小學分布式領導對教師組織公民行為預測力不高。

田維仁（2011）的研究則以臺中市的 562 位教師為研究對象，進行探討國民小學分布式領導與教師組織公民行為關係時亦發現，國民小學分布式領導與教師組織公民行為之間有顯著的正相關。並且國民小學分布式領導能有效預測教師組織公民行為。

江志軒（2010）探討苗栗縣國民小學校長分布式領導、教師組織公民行為與教師工作滿意度關係，以苗栗縣 61 所學校的 708 位教職人員為研究對象，分析結果顯示，國民小學校長分布式領導、教師組織公民行為與教師工作滿意度的知覺及各分層面，彼此之間具有正相關的關係；國民小學校長分布式領導、教師組織公民行為對教師工作滿意度具有預測作用，以「校長分布式領導」的預測力最佳。

鐘啟哲（2014）以「國民中學校長分布式領導、教師組織公民行為與學校創新經營效能關係之研究」為題，調查臺北市、新北市及桃園縣的 642 為國民中學教師，結果指出校長分布式領導能夠透過教師組織公民行為，促進學校創新經營的提升。

許聰顯（2014）以北北基三市公立國民小學 802 位教師，進行探討國民小學校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為之關係，經統計分析結果顯示，校長分布式領導與教師組織公民行為不論是整體或是各向度之間，均具有正相關存在，且達顯著水準。另外也發現，校長分布式領導透過學校組織公平的中介效果，正向影響教師組織公民行為。

由上述的相關實證研究結果可知，校長分布式領導與教師組織公民行為之間具有正相關及影響。部分研究結果指出，教師組織公民行為可做為中介效果，影響學生學習成就、教師集體效能感、學校創新經營等。值得注意的是，許聰顯（2014）的研究則發現校長分布式領導可透過學校組織公平的完全中介效果，間接影響教師組織公民行為，亦即，校長分布式領



導，沒有直接影響教師組織公民行為。

### 叁、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關研究

檢視相關文獻發現，知覺組織支持與教師組織公民行為之間的關係的相關研究，在公部門及企業管理領域則相當豐富。過去的研究指出，當員工知覺組織重視他的貢獻及關切他的福祉越高，他們越容易展現更高的有利於組織之角色外行為，亦即組織公民行為，學者的研究結果也指出，知覺組織支持與組織公民行為之間具有正向相關(Eisenberger et al., 2001; Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002; Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997)。茲將各國的實證研究簡述如下：

Noruzi et al. (2011)的研究，以知覺組織支持做為中介變項，探討組織公平與組織公民行為之間的關係，以177位任職於伊朗首都德黑蘭市(Tehran city, Iran)教育部門的職員做為研究對象，分析結果發現，組織公平與知覺組織支持以及組織公民行為具有直接和顯著的影響；而知覺組織支持直接正向影響組織公民行為。另外也指出，組織公平可透過知覺組織支持的中介效果，間接影響組織公民行為。因此該研究認為：知覺組織支持可做為組織公平與組織公民行為的中介角色。

Miao (2011)則以中國大陸遼寧省的兩家鋼鐵公司，對159位主管與部屬進行調查，分析結果顯示，知覺組織支持與助他行為、認真盡責、禮貌周到以及公民美德均呈現顯著正相關。

Jain, Giga, and Cooper (2013)的研究，以知覺組織支持作為中介變項，探討組織壓力源對組織公民行為的影響，調查印度首都的電信公司的402管理員，結果顯示，組織壓力源對組織公民行為的直接影響未達顯著，知覺組織支持與組織公民行為具有正向相關，並確認組織壓力源透過知覺組織支持作為中介效果，間接影響組織公民行為。

Kaplan et al. (2013)的研究，以土耳其卡帕多細亞地區(Cappadocia region, Turkey)五星級飯店的 128 名員工為研究對象，相關分析結果顯示，知覺組織支持與組織公民行為的兩個層面，認真盡責與公民美德具顯著正相關，但與另外三個層面，助他主義、禮貌周到以及運動家精神則未達顯著相關。回歸分析結果顯示，整體模式達顯著，知覺組織支持能預測組織公民行為。

Kurtessis et al. (2015)蒐集過去對於知覺組織支持的實證研究，經後設分析後指出，知覺組織支持對組織公民行為具有正相關及影響。對於組織公民行為的兩個層面 OCB-O 與 OCB-I，相較於 OCB-I，知覺組織支持與 OCB-O 的相關程度較密切與較高。此結果證實一個觀點認為知覺組織支持可啟發組織成員展現有利於組織的行為。

臺灣的研究亦有相同的結果，吳國賢（2013）採用問卷調查法，以五個公立就業服務中心的派遣人員為調查對象，進行探討組織支持程度對組織承諾與服務導向公民行為之影響，研究發現當派遣人員感受組織給予支持時，譬如：組織公平、管理者善意的對待與支持、教育訓練、激勵獎金、工作安全、具有自主權、決策參與權及訓練、設計與正職員工不同的獎勵制度等，則會增強派遣人員的服務導向公民行為。

蕭呈隆（2014）採問卷調查法，進行探討組織精簡後留任人員的知覺組織支持對組織承諾與公民行為之關聯性，研究發現員工知覺組織支持會經由組織承諾的中介作用，進而對組織公民行為產生正向影響。

洪淑絹（2014）以教育部所屬中部地區的 21 所國立高中，25 所國立高職及 6 所特教學校的 148 名現職主（會）計人員為研究對象，採用問卷調查法，進行探討政府機構主（會）計人員角色壓力、因應策略、知覺組織支持與組織公民行為關係，研究發現政府機構主（會）計人員知覺組織

支持正向影響組織公民行為。

在教育領域中，教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關研究，目前的實證研究僅有少數。顏弘欽（2012）以臺灣地區公立國民小學教師為研究對象，抽樣 97 所學校，共有 734 位教師進行調查，結果顯示，教師組織支持有助於發展不同形式的組織公民行為。該研究另外也發現，情感性承諾對於知覺組織支持與組織公民行為之關係具明顯的中介效果。

Nisar et al. (2014)調查250位巴基斯坦(Pakistan)的銀行與教育部門的職員，探討知覺組織支持對組織公民行為的影響，結果顯示教師知覺組織支持對教師組織公民行為具有高度正向相關及影響。

陳慧芳（2015）採用問卷調查法，以桃竹苗地區公立國小代理代課教師為研究對象，進行探究桃竹苗地區國民小學代理代課教師知覺組織支持、心理契約與組織公民行為之關係，研究發現桃竹苗地區國民小學代理代課教師知覺組織支持、心理契約與組織公民行為，兩兩間存在顯著正相關；另外也發現桃竹苗地區國民小代理代課教師知覺組織支持與心理契約對組織公民行為具有相關。

黃佳莉（2015）以臺中市公私立國民小學之現職教師為對象，探討教職人員在知覺組織支持、組織承諾及服務導向組織公民行為之間的關係時發現，教師知覺組織支持會透過組織承諾作為中介效果，對組織公民行為產生影響。

綜上所述，相關實證研究的結果證實知覺組織支持與組織公民行為之間具有密切的正相關及影響。在教育領域中，教師知覺組織支持與教師組織公民行為亦存在正相關，教師知覺組織支持可透過教師承諾的中介效果，間接影響教師組織公民行為。值得注意的是，知覺組織支持可做為組織公平與組織公民行為的中介角色。

對於校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為三者之間的關係，目前尚未有實證研究探討，但從以上之分析可知，領導行為對教師知覺組織支持具有正向相關及影響，校長分布式領導與教師組織公民行為之間亦具有正相關及影響。另外、教師知覺組織支持與教師組織公民行為亦存在正相關及影響。然而部分研究結果顯示，領導行為可透過知覺組織支持的中介效果，間接影響組織公民行為。綜上述之結果，對於三者之間的關係，本研究假設，校長分布式領導可透過教師知覺組織支持的中介效果，間接影響教師組織公民行為。



### 第三章 研究設計與實施

本章主要說明本研究之設計與實施過程，分別說明研究架構、研究對象、研究工具、實施程序及資料處理過程。茲簡述如下：

#### 第一節 研究架構

##### 壹、研究架構

根據文獻探討的整理結果得知，「校長分布式領導」、「教師知覺組織支持」與「教師組織公民行為」三個潛在變項之間具有正向相關及影響。因此本研究的結構模式假定：「校長分布式領導」分別對「教師知覺組織支持」與「教師組織公民行為」有直接影響；「教師知覺組織支持」對「教師組織公民行為」具有直接影響；「校長分布式領導」透過「教師知覺組織支持」的中介效果，間接影響「教師組織公民行為」。另外，本研究亦探討不同背景變項之教師對研究變項的知覺之差異情形。因此，本研究之研究架構如圖 3-1 所示，在圖 3-1 中，「→」係指影響關係，「-->」係指差異情形。

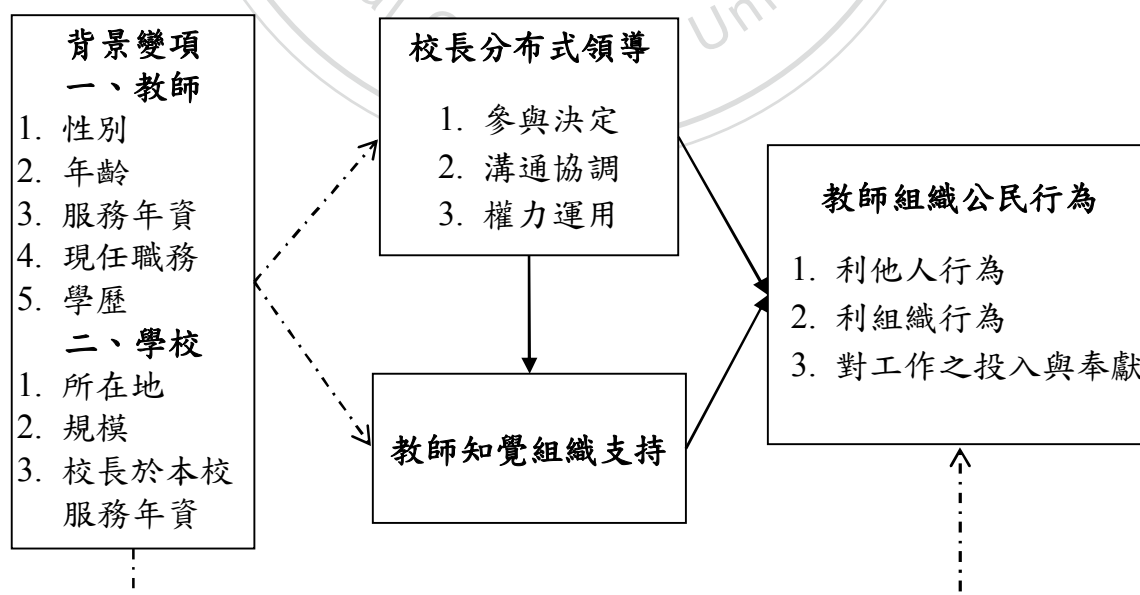


圖 3-1 研究架構圖

## 貳、研究變項

本研究的變項包括兩種，一為背景變項，二為理論模型之研究變項。分別說明如下：

### 一、背景變項

背景變項包含教師背景變項與學校背景變項。教師背景變項包括：性別、年齡、服務年資、現任職務及學歷等，學校背景變項包括：學校所在地、學校規模及校長於本校服務年資等。茲說明如下：

#### (一) 教師背景變項

1. 性別：分為「男性」及「女性」等兩種組別。
2. 年齡：分為「30歲以下」、「31歲—40歲」、「41歲—50歲」及「51歲以上」等四種組別。
3. 服務年資：分為「10年以下」、「11—20年」、「21—30年」及「31年以上」等四種組別。
4. 現任職務：分為「級任導師」、「科任（專任）教師」及「兼任行政（組長、主任或其他）」等三種組別。
5. 學歷：分為「專科」、「學士」及「碩士以上」等三種組別。

#### (二) 學校背景變項

1. 學校所在地：分為「市中心」與「郊區」等兩種組別。
2. 學校規模：分為「20班以下」、「21—40班」及「41班以上」等三種組別。
3. 校長於本校服務年資：分為「1—3年」、「4—6年」及「超

過6年」等三種組別。

## 二、理論模型之研究變項

### (一) 校長分布式領導

為測量教師對校長分布式領導實踐的知覺，包含三個構面：「參與決定」、「溝通協調」及「權力運用」。

### (二) 教師知覺組織支持

為單維度變項，主要探討教師對組織支持的知覺。

### (三) 教師組織公民行為

探討教師對教師組織公民行為的知覺，包含「利他人行為」、「利組織行為」及「對工作之投入與奉獻」等三個構面。

## 第二節 研究對象

本研究採用問卷調查法進行資料蒐集，以越南胡志明市公立高級中學學校全體教師為研究母群，以胡志明市 90 所公立高級中學之全體教師（含兼任行政，不包含校長）為研究對象。

據胡志明市教育培訓局 (Department of Education and Training in HoChiMinh City, HCMDoET) 之統計，胡志明市公立高級中學學校共有 90 所，不包含大學附設高中、高中職等公立學校 (HCMDoET, 2014)。據胡志明市政府統計局 (Statistical Office in HoChiMinh City, HCMSO) 年鑑統計書之統計，2011—2012 學年度，胡志明市的高級中學共有 10,979 位教師，其中公立高級中學學校共有 7,951 位教師，其餘為非公立（包含私立、大學附設、民辦等）高級中學學校，共有 3,028 位教師 (HCMSO, 2011)。故本研究以胡志明市政府統計局 2011—2012 學年度的教師統計數量，共有 7,951 位公立學校教師為研究對象。

### 壹、預試對象

為兼顧樣本的代表性，同時平衡區域以及學校規模的差異，本研究以分層隨機抽樣方式，抽取所需的樣本。依據胡志明市的二十四個行政區（包括市中心與郊區）以及學校規模（大型學校為「41 班以上」，中型為「21-40 班」以及小型學校為「20 班以下」），抽取 20 所學校，每所學校抽取 15 位教師，進行預試，共計發出 300 份問卷。回收 287 份，回收率為 95.66%。經檢查問卷填答狀況後發現，有 12 份問卷填答不全，故予以排除，有效問卷共 275 份，問卷有效率達 95.81%。預試對象之基本特性如表 3-1 所示：



表 3-1

預試樣本基本特性摘要表

N = 275

背景項目	項目區分	次數分配(N)	百分比(%)
教師背景資料			
性別	男	118	42.9
	女	157	57.1
	總和	275	100.0
年齡	30 歲以下	88	32.0
	31 歲—40 歲	107	38.9
	41 歲—50 歲	59	21.5
	51 歲以上	21	7.6
	總和	275	100.0
現任職務	級任導師	28	10.2
	科任（專任）教師	220	80.0
	兼任行政（組長、主任或其他）	27	9.8
	總和	275	100.0
服務年資	10 年以下	56	20.4
	第 11—20 年	81	29.5
	第 21—30 年	62	22.5
	第 31 年以上	76	27.6
	總和	275	100.0
學歷	專科	30	10.9
	學士	203	73.8
	碩士以上	42	15.3
	總和	275	100.0
學校背景資料			
學校所在地	市中心	12	60.0
	郊區	8	40.0
	總和	20	100.0
學校規模	20 班以下	2	10
	21 班—40 班	12	60
	41 班以上	6	30
	總和	20	100.0
校長於本校 服務年資	第 1—3 年	8	40
	第 4—6 年	7	35
	超過 6 年	5	25
	總和	20	100.0

## 貳、正式施測對象

在正式調查階段，為兼顧樣本的代表性，同時平衡區域以及學校規模的差異，本研究仍以分層隨機抽樣方式，抽取所需的樣本。依據胡志明市的二十四個行政區（包括市中心與郊區）以及學校規模（大型學校為「41班以上」，中型為「21-40班」以及小型學校為「20班以下」），每個行政區隨機抽取2至3所學校，共抽取64所學校，每校隨機取樣15位教師（含兼任行政），共計發出960份問卷，回收942份，占98.12%。排除填答不全之問卷之後，有效問卷共有908份，占96.39%。正式調查樣本基本特性如表3-2所示。

在教師樣本之基本特性方面，由表3-2得知，在教師性別方面，女性比男性教師多，其比率分別為57.8%與42.2%。在教師年齡方面，「30歲以下」與「31-40歲」者居多，其比率分別為31.8%及39.4%，「41-50歲」與「51歲以上」者較為少，其比率分別為19.2%及9.6%。在現任職務方面，專任教師者居多，占75.9%，其餘為級任導師以及兼任行政（組長、主任或其他）者，其比率為12.1%與12.0%。在服務年資方面，樣本分布較均勻，「10年以下」占22.4%，「11-20年」占28.0%，「21-30年」占20.5%與「31年以上」占29.2%。就教師的學歷而言，學士學位者為多，占75.2%，其餘為專科與碩士以上學位，其比率分別為11.6%與13.2%。

在學校樣本的特性方面，由表3-2得知，市中心的學校居多，占59.3%，郊區占40.7%。在學校規模方面，「21-40班」比率較多，占59.3%，「20班以下」與「41班以上」的規模較少，比率分別為12.5%與28.2%。在校長於本校服務年資方面，「1-3年」占39.1%，「4-6年」占34.4%，「超過6年」占26.5%。

表 3-2

## 正式調查樣本基本特性摘要表

N = 908

背景項目	項目區分	次數分配(N)	百分比(%)
教師背景資料			
性別	男	383	42.2
	女	525	57.8
	總和	908	100.0
年齡	30歲以下	289	31.8
	31歲—40歲	358	39.4
	41歲—50歲	174	19.2
	51歲以上	87	9.6
	總和	908	100.0
現任職務	級任導師	110	12.1
	科任(專任)教師	689	75.9
	兼任行政(組長、主任或其他)	109	12.0
	總和	908	100.0
服務年資	10年以下	203	22.4
	第11—20年	254	28.0
	第21—30年	186	20.5
	第31年以上	265	29.2
	總和	908	100.0
學歷	專科	105	11.6
	學士	683	75.2
	碩士以上	120	13.2
	總和	908	100.0
學校背景資料			
學校所在地	市中心	38	59.3
	郊區	26	40.7
	總和	64	100.0
學校規模	20班以下	8	12.5
	21班—40班	38	59.3
	41班以上	18	28.2
	總和	64	100.0
校長於本校服務年資	第1—3年	25	39.1
	第4—6年	22	34.4
	超過6年	17	26.5
	總和	64	100.0

### 第三節 研究工具

本研究採問卷調查法進行之，研究工具則依據文獻探討之整理與歸納，修改並翻譯現有的測量量表，作為測量教師對越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的知覺之工具。茲就問卷編製、問卷內容及問卷信效度三部份分別說明如下：

#### 壹、問卷編製

本研究之測量量表編製過程，包含以下三個階段。首先，依據文獻探討之過程，界定研究變項之內涵與內容，選取適切的量表，建構本研究問卷的各分量表之中文初稿。其次，將中文問卷翻譯成越文，再進行修訂。在此翻譯階段，有鑑於翻譯外文量表可能遭遇到跨文化差異(cross-cultural difference)所產生的跨語言間語意不同的問題，本研究採用「倒譯法」(back translation)的程序來進行量表之翻譯，以確保越文題項之內涵與原文題項相符。「倒譯法係指將原文量表翻譯成越文，再請專家根據越文翻譯成原文，比對這譯文與原始的原文在語言學上的正確性與差異性，修正有差異之處，再持續這反覆譯文的比對工作，直到語意皆正確無誤為止(余民寧，1994)。最後，由於本研究之調查問卷為外文翻譯成越文，為進一步確認題項翻譯在越南高中教育情境的適用性與正確性，研究者敦請 8 位具有學士學位以上之專家及現任高級中學教師，其中具有博士學位及教育專長之專家 2 位，具有碩士以上學位的高中校長 2 位，其餘 4 位為具有學士學位以上及 10 年以上之教師資歷的現任高中教師，針對越文問卷初稿進行填答，並將問卷中語意不清楚或詞彙難懂之題目，提出修正意見。之後依據專家、校長及教師之意見，加以修正潤飾，以完成預試問卷(參見附錄一)。

預試問卷完成後，以隨機抽樣方式，抽取適量的對象，進行預試。由於本研究的研究工具是由中文問卷譯成越南文，並在越南高級中學學校進

行調查，鑑於臺灣與越南的國情、文化及教育環境不同，恐有偏差，因此在預試問卷收回後，將有效問卷資料進行探索性因素分析，以檢視研究工具之信度與效度。依據預試資料統計分析結果，加以刪除不適的題項，形成正式問卷（參見附錄二）。

## 貳、問卷內容

校長分布式領導與教師組織公民行為的量表，採用許聰顯（2014）所編製的量表。教師知覺組織支持的測量量表則採用 Eisenberger et al. (2001) 的 6 題項的量表。量表內容包含兩部分，基本資料與研究變項量表，茲說明如下：

### 一、基本資料

基本資料部分主要蒐集教師基本資料與學校資料，如教師性別、年齡、現任職務、年資與學歷等資訊。學校資料包含校長於本校服務年資、學校所在地及學校規模等。

### 二、研究變項量表

- （一）校長分布式領導量表：為李克特五點量表，包含三個構面：「參與決定」有 5 題、「溝通協調」有 5 題及「權力運用」有 5 題，量表共有 15 題。
- （二）教師知覺組織支持量表：為單維李克特五點量表，共有 6 題。
- （三）教師組織公民行為量表：為李克特五點量表，包含三個構面：「利他人行為」有 6 題、「利組織行為」有 6 題及「對工作之投入與奉獻」有 7 題，量表共有 19 題。

本研究各份量表為李克特五點式量表，邀請填答者就自身實際觀察與感受的符合程度，從「非常不符合」、「大部分不符合」、「還算符合」、「大

部分符合」以及「非常符合」等五種不同程度，在 1、2、3、4、5 中圈選或畫記，計分的方式分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分與 5 分。其平均值介於 1.00 - 2.00 分者，表示其得分程度為「低」；平均值介於 2.01 - 3.00 分者，表示其得分程度為「中低」；平均值介於 3.01 - 4.00 分者，表示其得分程度為「中高」；平均值介於 4.01 - 5.00 分者，表示其得分程度為「高」。

### 參、問卷效度與信度分析

#### 一、校長分布式領導量表

##### (一) 效度分析

校長分布式領導量表採用許聰顯 (2014) 所編製之問卷，作為本研究的預試問卷，其內容如表 3-3 所示。

表 3-3

校長分布式領導量表之構面與題目內容

構面	預試問卷 題號	正式問卷 題號	題目
參與決定	1	1	本校校長制定學校發展方向時願意提供教師參與的機會。
	2	2	本校校長願意與教師合作以達成學校目標。
	3	3	本校校長會讓教師討論本校要推動的活動。
	4	刪題	本校校長會讓學校行政決定過程透明化。
	5	4	本校校長會鼓勵教師提供學校發展建言。
溝通協調	6	5	本校教師與行政人員彼此互相尊重與信任。
	7	6	本校校長會認真聆聽教師的想法和意見。
	8	7	本校校長會主動參與學年會議並討論校務運作。
	9	8	本校校長在各項會議中，常談論個人的校務發展願景。
	10	9	本校校長主持會議時能掌握議題發展。
權力運用	11	刪題	本校校長會授權學校行政人員自主做決定。
	12	刪題	本校校長會授權學年主任或各處室主任協調學生活動。
	13	10	本校校長主持會議時會確定工作分配事項。
	14	11	本校校長鼓勵教師進行教學改進。
	15	12	本校校長會重視學校意見領袖的意見。

為使本研究量表具有較高的構念效度(construct validity)，本研究採用

主成份分析法(principal components)與最大變異法(varimax)直交轉軸進行探索性因素分析(EFA)，保持特徵值大於 1 的共同因素。因素分析結果摘要如表 3-4 所示：

表 3-4  
校長分布式領導量表第一次因素分析摘要

題號	因素一 溝通協調	因素二 參與決定	因素三 權力運用	因素四	共同性
1		.778			.616
2		.758			.624
3		.765			.615
4		.464			.364
5		.533	.311		.426
6	.752				.568
7	.844				.724
8	.816				.708
9	.783				.620
10	.789				.673
11				.875	.813
12			.353	.664	.635
13			.656		.545
14			.830		.719
15			.720		.593
特徵值	3.262	2.507	2.054	1.419	
解釋變異量	21.745%	16.715%	13.693%	9.458%	
總變異解釋量					61.611%
KMO值					.801

由表 3-4 得知，取樣適切性量數 (Kaiser-Meyer-Olkin, KMO) 其值為 .801，依據 Kaiser 於 1974 年所提出的 KMO 值判斷標準，.80 以上代表因素分析具有良好的因素分析適合性 (引自邱皓政，2010)。

特徵值大於 1 的因素有四個，因素一「溝通協調」有 5 題，特徵值為 3.262，可解釋變異量為 21.745%。因素二「參與決定」有 5 題，特徵值為 2.507，可解釋變異量為 16.715%。因素三「權力運用」有 3 題，特徵值為 2.054，可解釋變異量為 13.693%。因素四有 2 題，特徵值為 1.419，可解釋變異量為 9.458%，總變異解釋量為 61.611%。

經第一次因素分析後發現，因素數量與原本量表預定的三個因素不相符。依據 Hair, Black, Babin, and Anderson (2009) 的判斷標準，因素負荷量須大於 .50，才可視為有實際顯著性(practical significance)，校長分布式領導量表第 4 題因素負荷量小於 .50，故予以刪除。另外，第 11 與第 12 題與本研究依據理論所建構的三個因素有偏離現象，予以刪除。刪除第 4、第 11、第 12 題之後，仍採用主成份分析法與最大變異法直交轉軸進行因素分析，保持特徵值大於 1 的共同因素。第二次因素分析結果摘要如表 3-5 所示：

表 3-5  
校長分布式領導量表第二次因素分析摘要

問卷題號	因素一	因素二	因素三	共同性
1		.781		.622
2		.776		.636
3		.753		.601
5		.541	.355	.418
6	.753			.569
7	.846			.723
8	.825			.715
9	.784			.619
10	.785			.651
13		.302	.676	.549
14			.833	.708
15			.754	.612
特徵值	3.203	2.267	1.953	
解釋變異量	26.692%	18.894%	16.278%	
總變異解釋	61.864%			
KMO 值	.808			



由表 3-5 得知，取樣適切性量數值為 .808，依然符合常態性，適合進行因素分析。特徵值大於 1 的因素有 3 個，第一因素為「溝通協調」有 5 題，特徵值為 3.203，可解釋變異量為 26.692%。第二因素為「參與決定」有 4 題，特徵值為 2.267，可解釋變異量為 18.894%。第三因素為「權力運用」有 3 題，特徵值為 1.953，可解釋變異量為 16.278%。總解釋變異量為 61.864%。

綜上所述，各題項在因素一、因素二及因素三的因素負荷量高於 .50，表示這些題項具有聚斂效度；同時，亦沒有任何變數在因素一，因素二與因素三的因素負荷量同時大於 .50，表示這些題項具有區辨效度。由於各題項均具有聚斂效度與區辨效度，因此，表示本研究測量工具具有建構效度。

## (二) 信度分析

本研究以 SPSS 套裝軟體，進行信度分析，進一步考驗校長分布式領導量表之可靠性並以 Cronbach's  $\alpha$  值來檢視測量工具的內部一致性。分析結果顯示，本研究測量量表各向度的 Cronbach's  $\alpha$  值介於 .701 至 .857，整體信度為 .737，依據 George and Mallery (2003) 的判斷標準，表示本研究測量工具的內部一致性可接受，足以支持研究結果。分析結果如表 3-6 所示：

表 3-6  
分布式領導量表信度分析結果摘要

向度	參與決定	溝通協調	權力運用	整體信度
Cronbach's $\alpha$ 值	.736	.857	.701	.737
題數	4	5	3	12

## 二、教師知覺組織支持量表

教師知覺組織支持的測量量表採用 Eisenberger et al. (2001)六題項的李克特五點量表，作為本研究之預試問卷。此量表為單維度的量表，其內容如表 3-7 所示：

表 3-7  
教師知覺組織支持量表內容

預試問卷題號	正式問卷題號	題目
1	1	學校認為我對學校是有所貢獻的。
2	2	學校肯定我額外的付出與努力。
3	刪題	學校會重視我的抱怨或意見。
4	3	學校會關心我是否順心安好。
5	4	學校會注意到我對工作的盡心盡力。
6	5	學校會在乎我對工作的滿意程度。

為使本研究量表具有較高的構念效度，本研究採用主成份分析法與最大變異法直交轉軸進行探索性因素分析，保持特徵值大於 1 的共同因素。因素分析結果摘要如表 3-8 所示：

表 3-8  
教師知覺組織支持量表第一次因素分析摘要

問卷題號	因素負荷量	共同性
1	.619	.383
2	.684	.468
3	.668	.446
4	.726	.528
5	.689	.475
6	.752	.565
特徵值	2.865	
解釋變異量	47.754%	
KMO 值	.775	

由表 3-8 得知，取樣適切性量數值為 .775，依據 Kaiser 於 1974 年所提出的 KMO 值判斷標準，.70 以上代表因素分析具有中度的因素分析適合性（引自邱皓政，2010）。特徵值大於 1 的因素有一個，因素共有 6 題，特徵值為 2.865，可解釋變異量為 47.754%。因本量表為單一維度量表，因此其總變異解釋量為 47.754%。

經第一次因素分析後發現，因素數量與原本量表預定相符，各題項因素負荷量皆大於 .50，但其總變異解釋量低於 50%，應予以修正。由表 3-8 可見，第 1 題的因素負荷量及共同性最低，其值分別為 .619 與 .383，但鑑於此題的意涵與內容對此因素的描述非常重要，因此本研究考慮刪除第 3 題，其因素負荷量及共同性值分別為 .668 與 .446，屬第二低的題項。刪除第 3 題之後，仍採用主成份分析法與最大變異法直交轉軸進行因素分析，保持特徵值大於 1 的共同因素。第二次因素分析結果摘要如表 3-9 所示：

表 3-9  
教師知覺組織支持量表第二次因素分析摘要

問卷題號	因素負荷量	共同性
1	.661	.437
2	.662	.439
4	.702	.493
5	.736	.542
6	.783	.614
特徵值	2.525	
解釋變異量	50.502%	
KMO 值	.790	

由表 3-9 得知，取樣適切性量數值為 .790，依然符合常態性，適合進行因素分析。特徵值大於 1 的因素有一個，特徵值為 2.525，可解釋變異量為 50.502%，因素共有 5 題，各題項的因素負荷量均大於 .50 以上。由此可見，教師知覺組織支持量表具有良好建構效度。

## (二) 信度分析

本研究以 SPSS 套裝軟體，進行信度分析，進一步考驗教師知覺組織支持量表之可靠性並以 Cronbach's  $\alpha$  值來檢視測量工具的內部一致性。分析結果顯示，本研究測量量表各題項的 Cronbach's  $\alpha$  值介於 .676 至 .727，整體信度值為 .754，依據 George and Mallery (2003) 的判斷標準，表示本研究測量工具的內部一致性可接受，足以支持研究結果。分析結果如表 3-10 所示：

表 3-10  
教師知覺組織支持量表信度分析摘要

問卷題號	各題項的 Cronbach's $\alpha$ 值	整體 Cronbach's $\alpha$ 值
1	.727	.754
2	.727	
4	.715	
5	.698	
6	.676	

## 三、教師組織公民行為量表

教師組織公民行為量表採用許聰顯 (2014) 所編製之問卷，作為本研究的預試工具，包含三個構面：「利他人行為」有 6 題、「利組織行為」有 6 題及「對工作之投入與奉獻」有 7 題，量表共有 19 題。其內容如表 3-11 所示：

表 3-11

教師組織公民行為量表之構面與題目

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

為使本研究量表具有較高的構念效度，本研究採用主成份分析法與最大變異法直交轉軸進行探索性因素分析，保持特徵值大於 1 的共同因素。因素分析結果摘要如表 3-12 所示。

由表 3-12 得知，取樣適切性量數值為 .837，依據 Kaiser 於 1974 年所提出的 KMO 值判斷標準，.80 以上代表因素分析具有良好的因素分析適合性（引自邱皓政，2010）。

特徵值大於 1 的因素有五個，第一因素「對工作之投入與奉獻」，有

7 題，特徵值為 3.192，可解釋變異量為 16.802%。第二因素「利他人行為」有 4 題，特徵值為 2.493，可解釋變異量為 13.121%。第三因素「利組織行為」有 3 題，特徵值為 2.331，可解釋變異量為 12.271%。第四因素有 2 題，特徵值為 1.872，可解釋變異量為 9.852%。第五因素有 3 題，特徵值為 1.720，可解釋變異量為 9.052%，總變異解釋量為 61.098%。

表 3-12  
教師組織公民行為量表第一次因素分析摘要

問卷題號	共同性	因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
1	.501		.644			
2	.579		.712			
3	.629		.779			
4	.590		.599		.451	
5	.741		.478		.674	
6	.676			.321	.736	
7	.595			.679	.329	
8	.780			.843		
9	.606			.735		
10	.691					.780
11	.731					.800
12	.551	.374	.355	.425		.318
13	.537	.646				
14	.546	.581			.308	
15	.662	.564			.528	
16	.589	.610			.312	.329
17	.560	.690				
18	.534	.676				
19	.511	.675				
特徵值		3.192	2.493	2.331	1.872	1.720
解釋變異量		16.802%	13.121%	12.271%	9.852%	9.052%
總變異解釋		61.098%				
KMO 值		.837				

經第一次因素分析後發現，因素數量與原本量表預定的三個因素不相符。依據 Hair et al. (2009)的判斷標準，因素負荷量須大於 .50，才可視為有實際顯著性，第 12 題因素負荷量分散且小於 .50，予以刪除。另外，第 5、第 6、第 10 與第 11 題與本研究依據理論所建構的三個因素有偏離現象，予以刪除。刪除第 5、第 6、第 10、第 11 及第 12 題之後，仍採用主成份分析法與最大變異法直交轉軸進行因素分析，保留特徵值大於 1 的共同因素。第二次因素分析結果摘要如表 3-13 所示：

表 3-13  
教師組織公民行為量表第二次因素分析摘要

問卷題號	共同性	因素一 對工作之投入與奉獻	因素二 利他人行為	因素三 利組織行為
1	.528		.671	
2	.570		.706	
3	.615		.784	
4	.526		.689	
7	.550			.708
8	.801			.882
9	.625			.763
13	.374	.557		
14	.431	.578		
15	.541	.717		
16	.546	.719		
17	.504	.639		.308
17	.524	.706		
19	.485	.678		
特徵值		3.224	2.274	2.122
解釋變異量		23.027%	16.245%	15.154%
總變異解釋量		54.426%		
KMO值		.818		

由表 3-13 得知，取樣適切性量數值為 .818，依然符合常態性，適合進行因素分析。特徵值大於 1 的因素有 3 個，第一因素為「對工作之投入與奉獻」有 7 題，特徵值為 3.224，可解釋變異量為 23.027%。第二因素為「利他人行為」有 4 題，特徵值為 2.274，可解釋變異量為 16.245%。第三因素為「利組織行為」有 3 題，特徵值為 2.122，可解釋變異量為 15.154%。總解釋變異量為 54.426%。

由表 3-13 中可見，各題項在因素一，因素二及因素三的因素負荷量高於 .50，表示這些題項具有聚斂效度；同時，亦沒有任何變數在因素一，因素二與因素三的因素負荷量同時大於 .50，表示這些題項具有區辨效度。由於各題項均具有聚斂效度與區辨效度，因此，表示本研究測量工具具有良好建構效度。

## (二) 信度分析

本研究以 SPSS 套裝軟體，進行信度分析，進一步考驗教師組織公民行為量表之可靠性並以 Cronbach's  $\alpha$  值來檢視測量工具的內部一致性。分析結果顯示，本研究測量量表各向度的 Cronbach's  $\alpha$  值介於 .725 至 .807，整體信度為 .834，依據 George and Mallery (2003) 的判斷標準，表示本研究測量工具的內部一致性良好，足以支持研究結果。分析結果如表 3-14 所示：

表 3-14

教師組織公民行為量表信度分析摘要

向度	利他人 行為	利組織 行為	對工作之投 入與奉獻	整體 信度
Cronbach's $\alpha$ 值	.725	.752	.807	.834
題數	4	3	7	14



## 第四節 實施程序

本研究之實施程序可分為研究工具選擇、進行預試、量表信效度檢驗、正式調查及統計分析等階段。茲簡述如下：

- 壹、研究工具選擇：透過文獻探討，確立本研究的理論模式，作為選擇測量量表的依據，編製預試問卷。
- 貳、進行預試：預試問卷完成後，將量表寄回越南，以分層隨機抽樣方式，抽取適量的對象，進行預試。
- 參、量表信效度檢驗：將預試問卷進行調查回收後，進行探索性因素分析與信度分析，檢視問卷的效度與信度，進而修改形成正式問卷。
- 肆、正式調查：將正式問卷，再寄回越南，以分層隨機抽樣方式，每個行政地區選擇兩到三所學校，每校抽取 15 位教師，包含兼任行政而不含校長，進行正式問卷調查。
- 伍、統計分析：問卷回收後，先排除填答不完整的無效問卷，再進行資料編碼，運用統計軟體進行統計分析，以回答待答之問題。

## 第五節 資料處理

本節主要說明本研究的資料如何處理，分為兩個部分，一為問卷處理，二為統計分析，茲簡述如下：

### 壹、問卷處理

問卷處理可分為以下部分：檢查問卷填答情況與資料編碼兩部分。說明如下：

- 一、檢查問卷填答情況：問卷回收之後，以手工方式進行檢查問卷填答情況是否有遺漏或填答不全問題，若有以上問題則將其當作無效問卷，予以排除。
- 二、資料編碼：首先依據背景變項資料之特性，進行編碼，其包含教師背景變項與學校背景變項，皆以名義變項屬性進行編碼。其次，針對理論模型之研究變項進行編碼，由於研究變項是以李克特五點量表進行蒐集資料，因此，依據受試者所填答，由「完全不符合」到「完全符合」，依序給予 1 到 5 分，該變項得分越高，表示變項特質越高。

### 貳、統計分析

將資料編碼並輸入電腦後，即可進行統計分析。為達成研究目的，針對預試問卷與正式問卷進行統計分析，方法如下所述：

#### 一、預試樣本之分析

- (一) 效度分析：透過探索性因素分析，刪除不適合之題目，建立本研究問卷之構念效度。
- (二) 信度分析：為了解測量量表的內部一致性與反映真實的程

度，進行信度考驗。

## 二、正式問卷樣本之分析

### (一) 描述性統計分析

採用 SPSS 19.0 的軟體進行現況分析，計算各題項的平均數及標準差值，以瞭解越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的現況。

### (二) 差異分析

採用 SPSS 19.0 套裝軟體進行統計分析，以比較平均數法的獨立樣本 t 檢定(t-test)、單因子變異數分析(one-way ANOVA)與 Scheffé 法事後比較分析來瞭解在不同背景變項的越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之差異情形。

### (三) 相關分析

以 SPSS 19.0 套裝軟體進行皮爾森積差相關(Pearson's product-moment correlation)分析，以檢視研究變項之間的相關程度。本研究進行以下步驟：

1. 校長分布式領導與教師知覺組織支持之相關分析。
2. 校長分布式領導與教師組織公民行為之相關分析
3. 教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關分析

### (四) 結構方程模式取向之路徑分析

運用 LISREL 8.70 統計軟體，進行結構方程模式取向的路徑分析，以瞭解各變數之間的影响關係，並檢視中介效果。

## (五) 結構方程模式分析

為檢驗本研究結構方程模式的適配度是否良好。本研究運用 LISREL 8.70 軟體，以最大概似法(maximum likelihood)求得整體適配指標、精簡適配指標及比較適配指標的估計參數，依標準指標值進行評估本研究模式的適配度。在結構內在適配度方面，本研究以項目品質、組合信度( $\rho_c$ )、平均變異萃取量( $\rho_v$ )及因素區辨力等方法，進行評估。



## 第四章 研究結果與討論

本章主要闡述本研究的研究結果與討論，分成五節：第一節探討校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之現況；第二節瞭解不同背景變項在校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的差異情形；第三節分析校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間的相關情形；第四節以結構方程模式取向的路徑分析方法，探析校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間的影響效果，檢視中介效果與檢驗本研究結構方程模式之適配度。茲說明如下：

### 第一節 校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之現況分析

本研究以李克特五點量表為研究工具，每題依據受試者於調查問卷之得分由「完全不符合」計 1 分、「大部分不符合」計 2 分、「還算符合」計 3 分、「大部分符合」計 4 分與「完全符合」計 5 分。其平均值介於 1.00～2.00 分者，表示其得分程度為「低」；平均值介於 2.01～3.00 分者，表示其得分程度為「中低」；平均值介於 3.01～4.00 分者，表示其得分程度為「中高」；平均值介於 4.01～5.00 分者，表示其得分程度為「高」。本節藉由描述性統計，分析越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之現況，最後對分析結果進行綜合討論。

#### 壹、校長分布式領導之現況分析

越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導的現況，經進行各項分析後，統計分析結果資料如表 4-1 所示。

由表 4-1 得知，越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導測量量表

的平均數介於 3.90 至 4.21，整體現況平均數為 4.05，屬於「高」程度範圍。各構面的平均數依次為「權力運用」( $M=4.14$ )、「參與決定」( $M=4.00$ )及「溝通協調」( $M=3.99$ )，顯示對於越南胡志明市公立高級中學校長的分布式領導的表現，教師知覺「權力運用」為最高程度。

表 4-1

校長分布式領導之現況

$N = 908$

題號	題目	平均數	標準差	構面排序
	參與決定	4.00	0.55	2
1	本校校長制定學校發展方向時願意提供教師參與的機會。	4.06	0.75	
2	本校校長願意與教師合作以達成學校目標。	4.00	0.74	
3	本校校長會讓教師討論本校要推動的活動。	3.90	0.77	
4	本校校長會鼓勵教師提供學校發展建言。	4.05	0.81	
	溝通協調	3.99	0.54	3
5	本校教師與行政人員彼此互相尊重與信任。	4.06	0.82	
6	本校校長會認真聆聽教師的想法和意見。	4.00	0.82	
7	本校校長會主動參與學年會議並討論校務運作。	3.99	0.79	
8	本校校長在各項會議中，常談論個人的校務發展願景。	3.90	0.87	
9	本校校長主持會議時能掌握議題發展。	4.02	0.75	
	權力運用	4.14	0.62	1
10	本校校長主持會議時會確定工作分配事項。	4.05	0.77	
11	本校校長鼓勵教師進行教學改進。	4.21	0.77	
12	本校校長會重視學校意見領袖的意見。	4.16	0.80	
	校長分布式領導整體	4.05	0.48	

## 貳、教師知覺組織支持之現況分析

越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持的現況，經進行各項分析後，統計分析結果資料如表 4-2 所示。

表 4-2

教師知覺組織支持之現況

N = 908

題號	題目	平均數	標準差
1	學校認為我對學校是有所貢獻的。	3.78	0.79
2	學校肯定我額外的付出與努力。	3.76	0.74
3	學校會關心我是否順心安好。	3.74	0.92
4	學校會注意到我對工作的盡心盡力。	3.84	0.82
5	學校會在乎我對工作的滿意程度。	3.80	0.88
教師知覺組織支持整體		3.78	0.58

由表 4-2 得知，越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持各題的平均數介於 3.74 至 3.84，整體現況平均數為 3.78，屬於「中高」程度範圍。顯示越南胡志明市公立高級中學教師知覺學校對其貢獻的重視與其福祉的關懷程度屬於「中高」範圍。其中「學校會注意到我對工作的盡心盡力」這題得分最高 ( $M=3.84$ )，表示胡志明市公立高級中學教師，若盡心盡力於工作上，學校是會看得到的。

## 參、教師組織公民行為之現況分析

越南胡志明市公立高級中學教師組織公民行為的現況，經進行各項分析後，統計分析結果資料如表 4-3 所示。

由表 4-3 得知，越南胡志明市公立高級中學教師組織公民行為測量表的平均數介於 3.14 至 4.24，整體現況平均數為 3.84，屬於「中高」程度範圍。各構面的平均數依次為「利組織行為」( $M=3.94$ )、「利他人行為」

( $M=3.93$ ) 及「對工作之投入與奉獻」( $M=3.65$ )，顯示對於越南胡志明市公立高級中學教師組織公民行為，教師知覺「利組織行為」為最高程度。

表 4-3

教師組織公民行為之現況

$N=908$

題號	題目	平均數	標準差	構面排序
	利他人行為	3.93	0.61	2
1	本校教師如果發現同事工作有困難，會立即給予協助。	4.24	0.77	
2	本校教師樂於協助新進同仁熟悉學校環境。	3.85	0.90	
3	本校教師常彼此分享自己設計的學習單	3.79	0.85	
4	本校教師樂於付出時間，協助其他同事處理學校事務。	3.84	0.88	
	利組織行為	3.94	0.65	1
5	本校教師會主動對外介紹或宣傳學校的優點。	3.95	0.82	
6	本校教師會努力維護學校的形象及聲譽。	4.08	0.82	
7	本校教師會主動提出改善的建議提供行政單位參考。	3.79	0.87	
	對工作之投入與奉獻	3.65	0.61	3
8	本校教師以高標準來完成學校工作。	3.83	0.82	
9	本校教師經常提早到校上班。	3.67	0.84	
10	本校教師經常在下班後預訂好明天的工作事項。	3.60	0.85	
11	本校教師會提早處理規劃學校交辦事項。	3.68	0.82	
12	本校教師樂於提升個人的專業。	3.85	0.88	
13	本校教師會利用非上班時間到學校處理工作事務。	3.14	1.14	
14	本校教師樂於參與研習活動（含學位進修）。	3.78	0.85	
	教師組織公民行為整體	3.84	0.49	



## 肆、現況分析綜合討論

本節探討越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之現況，經分析結果顯示，在校長分布式領導現況方面，越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導整體現況屬於「高」程度範圍，表示越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導作為，目前符合分布式領導的內涵。此結果與李重毅（2013）、林忠仁（2010）、許聰顯（2014）、黃敏榮（2012）、趙廣林（2011）、蔡玲玲（2014）的研究結果一致，顯示不論研究對象或國家，分布式領導的趨勢正如Gronn (2000)所言，以單一個人為主的領導是有缺陷的，分布式領導的時代已經來臨。亦即，學校領導模式從過去的集權，由上而下的模式，轉移到將領導功能分布於組織中各層級，與教師共同分享學校的績效責任(Hallinger, 2003; Spillane et al., 2003)。越南雖然仍處於中央集權國家，但也不例外。探究其原因，研究者認為，越南自從經濟開放以來，經濟蓬勃發展，人民生活有所改善，隨著經濟發展，社會民主風氣也逐漸攀升，加上為因應國家經濟發展，政府積極推動教育改革，尤其是教育管理方面的革新，正因如此，校長領導的行為有些改變，無形中吻合當前分布式領導趨勢。

在校長分布式領導各個構面中，本研究發現，平均數依序為「權力運用」、「參與決定」與「溝通協調」，而許聰顯(2014)的研究結果依序為「參與決定」、「權力運用」與「溝通協調」。換言之，在臺灣校長分布式領導行為的構面中，教師知覺「參與決定」是最高，而本研究結果顯示，教師知覺「權力運用」是最高的。探究其原因，研究者認為，會造成此差異可能出自於社會背景之不同。臺灣乃民主國家，在教育場所裡，民主制度行之多年，校長較著重於如何提供學校成員參與學校運作決定的機會，博採眾人智慧，提升學校行政效能。而越南教育環境尚未民主化，但在改革浪潮與當前學校領導趨勢的推動下，校長較著重於如何將領導權力由凌駕他

人的形式改變成攜手並進的理念，亦即校長較注重將權力分布於學校成員之間，尊重成員自主決定並負擔領導責任的一種領導模式。

在教師知覺組織支持的現況方面，越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持的現況屬於「中高」範圍。顯示胡志明市高級中學學校對教師貢獻的重視與教師福祉的關懷屬於中高程度。此結果與吳慧君（2010）、陳長華（2013）、陳慧芳（2015）、賴慧芬（2011）、顏弘欽（2012）與蘇澤宸（2010）的研究結果相符，表示在整體上，學校會重視教師的貢獻與關心教師的福祉。探究其原因，研究者認為，正如文獻探討所述，依Eisenberger et al. (2001)以及Rhoades and Eisenberger (2002)的研究顯示，知覺組織支持是促進員工正向工作態度與行為的重要因素。諸多實證研究也指出，知覺組織支持與組織承諾、工作滿意度、工作投入、工作績效、緊張、留職意願與退縮行為等，皆有相關及影響。換言之，當員工知覺組織對其的支持時，員工將會有很大的內在回報作用，因而在互惠規範的基礎下，知覺組織支持會使員工形成自己必須努力工作以利組織的義務。由此可推估，當教師知覺學校對其的支持較高時，教師將產生正向回報的認知與態度，進而改進教學效能，提升學校績效。

在教師組織公民行為的現況方面，教師組織公民行為之現況屬於「中高」範圍。各構面的平均數依次為「利他人行為」、「利組織行為」及「對工作之投入與奉獻」，此結果與李明昭(2011)、張添唐(2010)、陳啟東(2005)及陳嘉碩（2013）的研究結果相同。但與林俊瑩（2011），許聰顯（2014）的研究結果各向度平均數排序結果均不相同，顯示研究尚未有統一之定論。之所以越南胡志明市公立高級中學教師組織公民行為之整體屬於「中高」程度，追其原因，研究者認為，可能因為在越南胡志明市的職場上，競爭激烈，能當教師的人，本自有其教育使命感，對教育之熱誠，教師的使命感能促進教師組織公民行為的表現(Oplatka, 2006)。另外，在追求績效

與卓越的教育趨勢的背景下，教師無不積極、努力，以保持其正面形象，  
正因如此才影響了其敬業行為的展現。



## 第二節 校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之差異分析

本節主要以獨立樣本  $t$  檢定(t-test)、單因子變異數分析(one-way ANOVA)與雪費法(Scheffé's method)事後比較等方法,探討越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為在不同背景變項的差異情況。本節內容共有四部分,一為校長分布式領導之差異分析,二為教師知覺組織支持的差異分析,三為教師組織公民行為之差異分析,最後是本節的綜合討論。

### 壹、校長分布式領導之差異分析

#### 一、不同「性別」的教師在校長分布式領導之差異分析

本研究依據教師的不同性別,進行獨立樣本  $t$  檢定,檢視越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導作為的知覺,是否會因性別之不同而有所差異,統計分析結果如表 4-4 所示:

表 4-4

不同「性別」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要  $N = 908$

構面	性別	人數	平均數	標準差	平均差異	$t$ 值
參與決定	男	383	3.98	0.55	-0.05	-1.27
	女	525	4.02	0.56		
溝通協調	男	383	3.97	0.54	-0.03	-.91
	女	525	4.01	0.54		
權力運用	男	383	4.13	0.62	-0.02	-.41
	女	525	4.15	0.62		
整體	男	383	4.03	0.47	-0.03	-1.01
	女	525	4.06	0.49		

由表 4-4 得知,不同性別之教師,在校長分布領導整體( $t=-1.01, p>.05$ )及各構面「參與決定」( $t=-1.27, p>.05$ )、「溝通協調」( $t=-.91, p>.05$ )與「權力運用」( $t=-.41, p>.05$ ),均未達顯著的差異,顯示越南胡志明市公立高級

中學教師對校長分布式領導的知覺，並不會因教師性別之不同而有所差異。

## 二、不同「年齡」的教師在校長分布式領導之差異分析

本研究依據教師的不同年齡組別，包括「30歲以下」、「31歲—40歲」、「41歲—50歲」及「51歲以上」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導作為的知覺，是否會因年齡之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-5 所示。

表 4-5

不同「年齡」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要

N = 908

構面 名稱	年齡 組別	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				事後 比較	
					變異來源	SS	df	MS		F 值
參與 決定	1	289	3.94	0.55	組間	2.88	3	0.96	3.16*	2>1
	2	358	4.06	0.57	組內	274.86	904	0.30		
	3	174	4.02	0.52	總和	277.74	907			
	4	87	3.95	0.53						
	總和	908	4.00	0.55						
溝通 協調	1	289	3.87	0.57	組間	6.65	3	2.22	7.69***	2>1 3>1 4>1
	2	358	4.04	0.55	組內	260.71	904	0.29		
	3	174	4.08	0.47	總和	267.36	907			
	4	87	4.05	0.45						
	總和	908	3.99	0.54						
權力 運用	1	289	4.02	0.67	組間	6.80	3	2.27	5.92**	2>1 3>1
	2	358	4.21	0.61	組內	346.60	904	0.38		
	3	174	4.20	0.57	總和	353.40	907			
	4	87	4.09	0.56						
	總和	908	4.14	0.62						
整體	1	289	3.94	0.51	組間	4.78	3	1.59	7.06***	2>1 3>1
	2	358	4.10	0.48	組內	204.27	904	0.22		
	3	174	4.10	0.42	總和	209.05	907			
	4	87	4.03	0.41						
	總和	908	4.04	0.48						

註： a. \* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ ；\*\*\* $p < .001$

b. 年齡組別：1. 30歲以下；2. 31歲—40歲；3. 41歲—50歲；4. 51歲以上

由表 4-5 得知，「參與決定」( $F=3.16, p<.05$ )、「溝通協調」( $F=7.69, p<.001$ )、「權力運用」( $F=5.92, p<.01$ )與「校長分布式領導整體」現況( $F=7.06, p<.001$ )，均具有顯著差異，表示會因教師年齡之不同而有所差異。

經事後比較發現：年齡為「31 歲—40 歲」教師的平均數，在「參與決定」、「溝通協調」、「權力運用」三構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「30 歲以下」之教師；年齡為「41 歲—50 歲」教師的平均數，在「溝通協調」、「權力運用」兩構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「30 歲以下」之教師；年齡為「51 歲以上」教師的平均數，在「溝通協調」現況顯著高於「30 歲以下」之教師。

### 三、不同「現任職務」的教師在校長分布式領導之差異分析

本研究依據教師的不同現任職務組別，包括「級任導師」、「科任（專任）教師」以及「兼任行政（組長、主任或其他）」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導作為的知覺，是否會因現任職務之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-6 所示。

由表 4-6 得知，不同現任職務之教師，「參與決定」( $F=1.00, p>.05$ )、「溝通協調」( $F=2.07, p>.05$ )、「權力運用」( $F=1.03, p>.05$ )與「校長分布式領導整體」現況 ( $F=.36, p>.05$ )，均未達顯著的差異，顯示越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導的知覺，並不會因教師現任職務之不同而有所差異。

表 4-6

不同「現任職務」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要  $N=908$ 

構面 名稱	現任 職務	人 數	平均 數	標準 差	變異數分析摘要				
					變異來源	SS	df	MS	F 值
參與 決定	1	110	3.95	0.47	組間	0.61	2	0.31	1.00
	2	689	4.02	0.57	組內	277.12	905	0.31	
	3	109	3.96	0.52	總和	277.73	907		
	總和	908	4.00	0.55					
溝通 協調	1	110	4.05	0.41	組間	1.22	2	0.61	2.07
	2	689	3.97	0.57	組內	266.15	905	0.29	
	3	109	4.06	0.50	總和	267.36	907		
	總和	908	3.99	0.54					
權力 運用	1	110	4.16	0.57	組間	0.80	2	0.40	1.03
	2	689	4.12	0.64	組內	352.60	905	0.39	
	3	109	4.21	0.56	總和	353.40	907		
	總和	908	4.13	0.62					
整體	1	110	4.06	0.36	組間	0.16	2	0.08	.36
	2	689	4.04	0.50	組內	208.89	905	0.23	
	3	109	4.08	0.42	總和	209.06	907		
	總和	908	4.04	0.48					

註：現任職務組別：1. 級任導師；2. 科任（專任）教師 3. 兼任行政（組長、主任或其他）

#### 四、不同「服務年資」的教師在校長分布式領導之差異分析

本研究依據教師的不同服務年資組別，包括「10 年以下」、「第 11—20 年」、「第 21—30 年」及「第 31 年以上」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導作為的知覺，是否會因服務年資之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-7 所示。

由表 4-7 得知，「參與決定」( $F=3.38, p<.05$ )、「溝通協調」( $F=9.23, p<.001$ )、「權力運用」( $F=5.39, p<.01$ )三個構面與「校長分布式領導整體」現況 ( $F=7.53, p<.001$ )，均具有顯著差異，表示會因教師服務年資之不同而有所差異。

表 4-7

不同「服務年資」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要  $N = 908$ 

構面 名稱	服務 年資	人 數	平均 數	標準 差	變異數分析摘要					事後 比較
					變異來源	SS	df	MS	F 值	
參與 決定	1	203	3.92	0.55	組間	3.08	3	1.03	3.38*	3>1
	2	254	4.05	0.55	組內	274.65	904	0.30		
	3	186	4.07	0.56	總和	277.74	907			
	4	265	3.98	0.55						
	總和	908	4.00	0.55						
溝通 協調	1	203	3.84	0.58	組間	7.94	3	2.65	9.23***	3>1 4>1
	2	254	3.97	0.55	組內	259.42	904	0.29		
	3	186	4.11	0.53	總和	267.36	907			
	4	265	4.05	0.49						
	總和	908	3.99	0.54						
權力 運用	1	203	4.00	0.69	組間	6.21	3	2.07	5.39**	3>1 4>1
	2	254	4.15	0.62	組內	347.19	904	0.38		
	3	186	4.24	0.60	總和	353.40	907			
	4	265	4.17	0.58						
	總和	908	4.14	0.62						
整體	1	203	3.92	0.52	組間	5.10	3	1.70	7.53***	2>1 3>1 4>1
	2	254	4.06	0.48	組內	203.96	904	0.23		
	3	186	4.14	0.46	總和	209.06	907			
	4	265	4.07	0.44						
	總和	908	4.04	0.48						

註：a. \* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ ；\*\*\* $p < .001$ 

b. 服務年資組別：1. 10 年以下；2. 第 11—20 年；3. 第 21—30 年；4. 第 31 年以上

經事後比較發現：服務年資為「第 11—20 年」教師的平均數，在「校長分布式領導整體」現況顯著高於「10 年以下」之教師；服務年資為「第



21 年—30 年」教師的平均數，在「參與決定」、「溝通協調」、「權力運用」三構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「10 年以下」之教師；服務年資為「第 31 年以上」教師的平均數，在「溝通協調」、「權力運用」兩構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「10 年以下」之教師。

### 五、不同「學歷」的教師在校長分布式領導之差異分析

本研究依據教師的不同學歷組別，包括「專科」、「學士」及「碩士以上」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導作為的知覺，是否會因學歷之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-8 所示。

表 4-8

不同「學歷」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要

N = 908

構面 名稱	學歷 組別	人 數	平均 數	標準 差	變異數分析摘要				事後 比較
					變異來源	SS	df	MS	
參與 決定	1	105	4.02	0.43	組間	0.29	2	0.14	.47
	2	683	3.99	0.56	組內	277.45	905	0.31	
	3	120	4.05	0.59	總和	277.74	907		
	總和	908	4.00	0.55					
溝通 協調	1	105	4.10	0.40	組間	2.84	2	1.42	4.85** 1>2
	2	683	3.96	0.56	組內	264.52	905	0.29	
	3	120	4.08	0.52	總和	267.36	907		
	總和	908	3.99	0.54					
權力 運用	1	105	4.20	0.59	組間	0.78	2	0.39	1.01
	2	683	4.12	0.62	組內	352.62	905	0.39	
	3	120	4.18	0.67	總和	353.40	907		
	總和	908	4.14	0.62					
整體	1	105	4.10	0.37	組間	1.03	2	0.52	2.25
	2	683	4.03	0.49	組內	208.03	905	0.23	
	3	120	4.10	0.51	總和	209.06	907		
	總和	908	4.04	0.48					

註： a. \*\* $p < .01$

b. 學歷組別：1. 專科； 2. 學士； 3. 碩士以上

由表 4-8 得知，「參與決定」( $F=.47, p>.05$ )、「權力運用」( $F=1.01, p>.05$ )兩個構面與「校長分布式領導整體」現況 ( $F=2.25, p>.05$ )，均未達顯著差異，表示不會因教師學歷之不同而有所差異。在「溝通協調」( $F=4.85, p<.01$ )構面則具有顯著差異。經事後比較發現，學歷為「專科」教師的平均數，在「溝通協調」現況顯著高於「學士」之教師。

#### 六、不同「學校所在地」的教師在校長分布式領導之差異分析

本研究依據教師的不同學校所在地組別，包括「市中心」及「郊區」等組別，進行獨立樣本  $t$  檢定，探討越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導作為的知覺，是否會因學校所在地之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-9 所示。

表 4-9  
不同「學校所在地」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要  $N = 908$

構面名稱	行政區	人數	平均數	標準差	平均差異	$t$ 值
參與決定	市中心	538	3.96	0.54	-0.09	-2.55*
	郊區	370	4.06	0.57		
溝通協調	市中心	538	3.96	0.50	-0.07	-2.06*
	郊區	370	4.04	0.60		
權力運用	市中心	538	4.10	0.61	-0.08	-2.02*
	郊區	370	4.19	0.65		
整體	市中心	538	4.01	0.45	-0.08	-2.64**
	郊區	370	4.10	0.51		

註：\* $p<.05$ ；\*\* $p<.01$

由表 4-9 得知，在校長分布式領導方面，不同學校所在地之教師，在校長分布領導整體( $t=-2.64, p<.01$ )及各構面「參與決定」( $t=-2.55, p<.05$ )、「溝通協調」( $t=-2.06, p<.05$ )與「權力運用」( $t=-2.02, p<.05$ )，均達顯著的差異，顯示越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導的知覺，會因學校所在地之不同而有所差異。經比較平均數後發現，學校位於「郊區」

之教師，在「參與決定」、「溝通協調」、「權力運用」等構面與「校長分布式領導整體」現況，均顯著高於學校位於「市中心」之教師。

### 七、不同「學校規模」的教師在校長分布式領導之差異分析

本研究依據教師的不同學校規模組別，包括「20 班以下」、「21 班—40 班」及「41 班以上」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導作為的知覺，是否會因學校規模之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-10 所示。

表 4-10

不同「學校規模」的教師在校長分布式領導之差異分析摘要  $N = 908$

構面名稱	學校規模	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要					事後比較
					變異來源	SS	df	MS	F 值	
參與決定	1	113	3.90	0.59	組間	3.82	2	1.91	6.32**	2>1 2>3
	2	546	4.06	0.52	組內	273.91	905	0.30		
	3	249	3.94	0.60	總和	277.73	907			
	總和	908	4.00	0.55						
溝通協調	1	113	3.86	0.61	組間	5.08	2	2.54	8.77***	2>1 2>3
	2	546	4.05	0.49	組內	262.28	905	0.29		
	3	249	3.92	0.59	總和	267.36	907			
	總和	908	3.99	0.54						
權力運用	1	113	4.03	0.65	組間	4.12	2	2.06	5.33**	2>1 2>3
	2	546	4.19	0.60	組內	349.28	905	0.39		
	3	249	4.07	0.65	總和	353.40	907			
	總和	908	4.14	0.62						
整體	1	113	3.93	0.51	組間	4.32	2	2.16	9.54***	2>1 2>3
	2	546	4.10	0.44	組內	204.74	905	0.23		
	3	249	3.98	0.53	總和	209.06	907			
	總和	908	4.04	0.48						

註： a. \*\* $p < .01$ ；\*\*\* $p < .001$

b. 學校規模組別：1. 20 班以下；2. 21 班—40 班；3. 41 班以上

由表 4-10 得知，「參與決定」( $F=6.32, p<.01$ )、「溝通協調」( $F=8.77, p<.001$ )及「權力運用」( $F=5.33, p<.01$ )三個構面與「校長分布式領導整體」

現況 ( $F=9.54, p<.001$ )，均具有顯著差異，表示會因學校規模之不同而有所差異。經事後比較發現，學校規模為「21 班—40 班」教師的平均數，在「參與決定」、「溝通協調」、「權力運用」三構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「20 班以下」與「41 班以上」之教師。

#### 八、不同「校長於本校服務年資」教師在校長分布式領導之差異分析

本研究依據不同校長於本校服務年資組別，包括「1—3 年」、「4—6 年」及「超過 6 年」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導作為的知覺，是否會因校長於本校服務年資之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-11 所示。

表 4-11

不同「校長於本校服務年資」教師在校長分布式領導之差異分析摘要  $N=908$

構面 名稱	校長 年資	人數	平均 數	標準 差	變異數分析摘要				事後 比較
					變異來源	SS	df	MS	
參與 決定	1	356	4.06	0.52	組間	4.23	2	2.11	7.01**
	2	320	3.91	0.48	組內	273.50	905	0.30	
	3	232	4.03	0.67	總和	277.73	907		3>2
	總和	908	4.00	0.55					
溝通 協調	1	356	4.05	0.53	組間	2.63	2	1.31	4.49*
	2	320	3.93	0.49	組內	264.73	905	0.29	
	3	232	3.99	0.62	總和	267.36	907		1>2
	總和	908	3.99	0.54					
權力 運用	1	356	4.22	0.59	組間	7.79	2	3.89	10.19***
	2	320	4.02	0.63	組內	345.61	905	0.38	
	3	232	4.18	0.65	總和	353.40	907		3>2
	總和	908	4.14	0.62					
整體	1	356	4.11	0.45	組間	4.60	2	2.30	10.18***
	2	320	3.95	0.41	組內	204.46	905	0.22	
	3	232	4.07	0.58	總和	209.06	907		1>2
	總和	908	4.04	0.48					3>2

註： a.  $*p<.05$ ； $**p<.01$ ； $***p<.001$

b. 校長於本校服務年資組別：1. 1-3 年；2. 4-6 年；3. 超過 6 年

由表 4-11 得知，「參與決定」( $F=7.01, p<.01$ )、「溝通協調」( $F=4.49, p<.05$ )及「權力運用」( $F=10.19, p<.001$ )三個構面與「校長分布式領導整體」現況 ( $F=10.18, p<.001$ )，均具有顯著差異，表示會因校長於本校服務年資之不同而有所差異。經事後比較發現，校長於本校服務年資為「1—3 年」教師的平均數，在「參與決定」、「溝通協調」、「權力運用」三構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「4—6 年」之教師；校長於本校服務年資為「超過 6 年」教師的平均數，在「參與決定」、「權力運用」兩構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「4—6 年」之教師。

## 貳、教師知覺組織支持之差異分析

### 一、不同「性別」的教師在教師知覺組織支持之差異分析

本研究依據教師的不同性別，進行獨立樣本  $t$  檢定，檢視越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，是否會因性別之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-12 所示：

表 4-12

不同「性別」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要  $N = 908$

構面	性別	人數	平均數	標準差	平均差異	$t$ 值
教師知覺組織支持整體	男	383	3.79	0.55	0.01	.29
	女	525	3.77	0.61		

由表 4-12 得知，不同性別之教師，在教師知覺組織支持整體( $t=.29, p>.05$ )，未達顯著的差異，顯示越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，並不會因教師性別之不同而有所差異。

### 二、不同「年齡」的教師在教師知覺組織支持之差異分析

本研究依據教師的不同年齡組別，包括「30 歲以下」、「31 歲—40 歲」、「41 歲—50 歲」及「51 歲以上」等組別，進行單因子變異數分析，探討

越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，是否會因年齡之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-13 所示：

表 4-13  
不同「年齡」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要  $N = 908$

構面 名稱	年齡 組別	人 數	平均 數	標準 差	變異數分析摘要				事後 比較
					變異來源	SS	df	MS	
教師 知覺 組織 支持 整體	1	289	3.71	0.58	組間	3.25	3	1.08	3.17*
	2	358	3.78	0.58	組內	308.63	904	0.34	
	3	174	3.88	0.56	總和	311.88	907		3>1
	4	87	3.78	0.61					
	總和	908	3.78	0.58					

註： a. \* $p < .05$

b. 年齡組別：1. 30 歲以下；2. 31 歲—40 歲；3. 41 歲—50 歲；4. 51 歲以上

由表 4-13 得知，「教師知覺組織支持整體」現況 ( $F=3.17, p<.05$ )，具有顯著差異，表示會因教師年齡之不同而有所差異。經事後比較發現：年齡為「41 歲—50 歲」教師的平均數，在「教師知覺組織支持整體」現況顯著高於「30 歲以下」之教師。

### 三、不同「現任職務」的教師在教師知覺組織支持之差異分析

本研究依據教師的不同現任職務組別，包括「級任導師」、「科任（專任）教師」以及「兼任行政（組長、主任或其他）」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，是否會因現任職務之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-14 所示。

由表 4-14 得知，不同現任職務之教師，「教師知覺組織支持整體」現況 ( $F=1.68, p>.05$ )，未達顯著的差異，顯示越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，並不會因教師現任職務之不同而有所差異。

表 4-14

不同「現任職務」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要  $N=908$ 

構面 名稱	現任 職務	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	SS	df	MS	F 值
教師 知覺 組織 支持 整體	1	110	3.81	0.54	組間	1.15	2	0.57	1.68
	2	689	3.77	0.58	組內	310.73	905	0.34	
	3	109	3.87	0.60	總和	311.88	907		
	總和	908	3.78	0.58					

註：現任職務組別：1. 級任導師；2. 科任（專任）教師 3. 兼任行政（組長、主任或其他）

#### 四、不同「服務年資」的教師在教師知覺組織支持之差異分析

本研究依據教師的不同服務年資組別，包括「10 年以下」、「第 11—20 年」、「第 21—30 年」及「第 31 年以上」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，是否會因服務年資之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-15 所示：

表 4-15

不同「服務年資」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要  $N=908$ 

構面 名稱	服務 年資	人 數	平均 數	標準 差	變異數分析摘要					事後 比較
					變異來源	SS	df	MS	F 值	
教師 知覺 組織 支持 整體	1	203	3.72	0.57	組間	2.83	3	0.94	2.76*	ns
	2	254	3.73	0.56	組內	309.05	904	0.34		
	3	186	3.86	0.59	總和	311.88	907			
	4	265	3.81	0.60						
總和	908	3.78	0.58							

註： a.  $*p < .05$  ; ns: non-significant

b. 服務年資組別：1. 10 年以下；2. 11—20 年；3. 21—30 年；4. 31 年以上

由表 4-15 得知，「教師知覺組織支持整體」現況 ( $F=2.76, p<.05$ )，具有顯著差異，表示會因教師服務年資之不同而有所差異。然事後比較結果

並未達顯著水準，因此無法說明教師服務年資的不同，會造成教師對組織支持的知覺有所差異。

### 五、不同「學歷」的教師在教師知覺組織支持之差異分析

本研究依據教師的不同學歷組別，包括「專科」、「學士」及「碩士以上」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，是否會因學歷之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-16 所示：

表 4-16  
不同「學歷」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要  $N = 908$

構面 名稱	學歷 組別	人數	平均 數	標準 差	變異數分析摘要				
					變異來源	SS	df	MS	F 值
教師 知覺 組織 支持 整體	1	105	3.86	0.48	組間	0.82	2	0.41	1.20
	2	683	3.77	0.59	組內	311.06	905	0.34	
	3	120	3.74	0.60	總和	311.88	907		
	總和	908	3.78	0.58					

註：學歷組別： 1. 專科； 2. 學士； 3. 碩士以上

由表 4-16 得知，「教師知覺組織支持整體」現況 ( $F=1.20, p>.05$ )，未達顯著差異，表示不會因教師學歷之不同而有所差異。

### 六、不同「學校所在地」的教師在教師知覺組織支持之差異分析

本研究依據教師的不同學校所在地組別，包括「市中心」及「郊區」等組別，進行獨立樣本 t 檢定，探討越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，是否會因學校所在地之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-17 所示。

由表 4-17 得知，不同學校所在地之教師，在教師知覺組織支持整體 ( $t=-6.59, p<.001$ )，具有顯著的差異，表示會因不同學校所在地而有所差異。



經比較平均數後發現，學校位於「郊區」之教師對組織支持的平均數顯著高於學校位於「市中心」之教師。

表 4-17

不同「學校所在地」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要  $N=908$

構面名稱	行政區	人數	平均數	標準差	平均差異	$t$ 值
教師知覺組	市中心	538	3.68	0.54	-0.25	-6.59***
織支持整體	郊區	370	3.93	0.60		

註：\*\*\* $p<.001$

### 七、不同「學校規模」的教師在教師知覺組織支持之差異分析

本研究依據教師的不同學校規模組別，包括「20 班以下」、「21 班—40 班」及「41 班以上」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，是否會因學校規模之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-18 所示：

表 4-18

不同「學校規模」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要  $N=908$

構面名稱	學校規模	人 數	平均 數	標準 差	變異數分析摘要				事後 比較	
					變異來源	$SS$	$df$	$MS$		$F$ 值
教師知覺組織支持	1	113	3.64	0.57	組間	8.27	2	4.13	12.33***	2>1 2>3
	2	546	3.86	0.55	組內	303.61	905	0.34		
	3	249	3.67	0.63	總和	311.88	907			
整體	總和	908	3.78	0.58						

註： a. \*\*\* $p<.001$

b. 學校規模組別：1. 20 班以下；2. 21 班—40 班；3. 41 班以上

由表 4-18 得知，「教師知覺組織支持整體」現況 ( $F=12.33, p<.001$ )，具有顯著差異，表示會因學校規模之不同而有所差異。經事後比較發現，學校規模為「21 班—40 班」教師的平均數，在「教師知覺組織支持整體」現況顯著高於「20 班以下」與「41 班以上」之教師。

## 八、不同「校長於本校服務年資」的教師在教師知覺組織支持之差異分析

本研究依據不同校長於本校服務年資組別，包括「1-3年」、「4-6年」及「超過6年」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，是否會因校長於本校服務年資之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-19 所示：

表 4-19  
不同「校長於本校服務年資」的教師在教師知覺組織支持之差異分析摘要

構面 名稱	校長 年資	人 數	平均 數	標準 差	變異數分析摘要				
					變異來源	SS	df	MS	F 值
教師 知覺 組織 支持 整體	1	356	3.79	0.53	組間	0.38	2	0.19	0.56
	2	320	3.75	0.53	組內	311.49	905	0.34	
	3	232	3.80	0.72	總和	311.88	907		
總和		908	3.78	0.58					

N = 908

註：校長於本校服務年資組別：1. 1-3年； 2. 4-6年； 3. 超過6年

由表 4-19 得知，「教師知覺組織支持整體」現況 ( $F=.56, p>.05$ )，未達顯著差異，表示越南胡志明市公立高級中學教師對組織支持的知覺不會因校長於本校服務年資之不同而有所差異。

## 參、教師組織公民行為之差異分析

### 一、不同「性別」的教師在教師組織公民行為之差異分析

本研究依據教師的不同性別，進行獨立樣本  $t$  檢定，檢視越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為表現的知覺，是否會因性別之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-20 所示。

表 4-20

不同「性別」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要

N = 908

構面	性別	人數	平均數	標準差	平均差異	t 值
利他人行為	男	383	3.90	0.62	-0.05	-1.12
	女	525	3.95	0.61		
利組織行為	男	383	3.95	0.65	0.01	.23
	女	525	3.94	0.66		
對工作之投入 與奉獻	男	383	3.62	0.62	-0.06	-1.50
	女	525	3.68	0.59		
整體	男	383	3.82	0.49	-0.03	-.97
	女	525	3.85	0.50		

由表 4-20 得知，不同性別之教師，在教師組織公民行為整體( $t=-.97$ ,  $p>.05$ )及各構面「利他人行為」( $t=-1.20$ ,  $p>.05$ )、「利組織行為」( $t=.23$ ,  $p>.05$ )與「對工作之投入與奉獻」( $t=-1.50$ ,  $p>.05$ )，均未達顯著的差異，顯示越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為的知覺，並不會因教師性別之不同而有所差異。

## 二、不同「年齡」的教師在教師組織公民行為之差異分析

本研究依據教師的不同年齡組別，包括「30 歲以下」、「31 歲—40 歲」、「41 歲—50 歲」及「51 歲以上」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為表現的知覺，是否會因年齡之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-21 所示。

由表 4-21 得知，不同年齡之教師，「利他人行為」( $F=2.37$ ,  $p>.05$ )、「利組織行為」( $F=1.07$ ,  $p>.05$ )、「對工作之投入與奉獻」( $F=1.01$ ,  $p>.05$ )與「教師組織公民行為整體」現況 ( $F=.37$ ,  $p>.05$ )，均未達顯著的差異，顯示越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為的知覺，並不會因教師年齡之不同而有所差異。

表 4-21

不同「年齡」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要

N = 908

構面 名稱	年齡 組別	人 數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	SS	df	MS	F 值
利他 人行 為	1	289	3.99	0.61	組間	2.72	3	0.90	2.37
	2	358	3.90	0.61	組內	345.49	904	0.38	
	3	174	3.93	0.57	總和	348.21	907		
	4	87	3.82	0.73					
	總和	908	3.93	0.62					
利組 織行 為	1	289	3.90	0.63	組間	1.40	3	0.46	1.07
	2	358	3.97	0.65	組內	393.31	904	0.43	
	3	174	3.90	0.70	總和	394.71	907		
	4	87	4.01	0.70					
	總和	908	3.94	0.66					
對工 作之 投入 與奉 獻	1	289	3.64	0.61	組間	1.12	3	0.37	1.01
	2	358	3.69	0.63	組內	333.59	904	0.36	
	3	174	3.62	0.58	總和	334.71	907		
	4	87	3.58	0.58					
	總和	908	3.65	0.61					
整 體	1	289	3.85	0.49	組間	0.28	3	0.09	.37
	2	358	3.85	0.50	組內	224.67	904	0.24	
	3	174	3.82	0.48	總和	224.95	907		
	4	87	3.80	0.55					
	總和	908	3.84	0.50					

註：年齡組別：1. 30 歲以下；2. 31 歲—40 歲；3. 41 歲—50 歲；4. 51 歲以上

### 三、不同「現任職務」的教師在教師組織公民行為之差異分析

本研究依據教師的不同現任職務組別，包括「級任導師」、「科任（專任）教師」及「兼任行政（組長、主任或其他）」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為表現

的知覺，是否會因現任職務之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-22 所示：

表 4-22  
不同「現任職務」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要  $N = 908$

構面 名稱	現任 職務	人 數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	SS	df	MS	F 值
利他人行為	1	110	3.90	0.54	組間	0.19	2	0.10	0.25
	2	689	3.94	0.62	組內	348.01	905	0.38	
	3	109	3.91	0.63	總和	348.21	907		
	總和	908	3.93	0.61					
利組織行為	1	110	3.94	0.61	組間	0.08	2	0.04	0.09
	2	689	3.94	0.66	組內	394.63	905	0.43	
	3	109	3.97	0.67	總和	394.71	907		
	總和	908	3.94	0.65					
對工作之投入與奉獻	1	110	3.56	0.45	組間	1.81	2	0.90	2.46
	2	689	3.68	0.63	組內	332.90	905	0.36	
	3	109	3.59	0.52	總和	334.71	907		
	總和	908	3.65	0.60					
整體	1	110	3.80	0.39	組間	0.29	2	0.14	0.58
	2	689	3.85	0.51	組內	224.66	905	0.24	
	3	109	3.82	0.48	總和	224.95	907		
	總和	908	3.84	0.49					

註：現任職務組別：1. 級任導師；2. 科任（專任）教師 3. 兼任行政（組長、主任或其他）

由表 4-22 得知，不同現任職務之教師，在「利他人行為」( $F=.25, p>.05$ )、「利組織行為」( $F=.09, p>.05$ )、「對工作之投入與奉獻」( $F=2.46, p>.05$ )與「教師組織公民行為整體」現況 ( $F=.58, p>.05$ )，均未達顯著的差異，顯示越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為的知覺，並不會因教師現任職務之不同而有所差異。

#### 四、不同「服務年資」的教師在教師組織公民行為之差異分析

本研究依據教師的不同服務年資組別，包括「10 年以下」、「第 11—20 年」、「第 21—30 年」及「第 31 年以上」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為表現的知覺，是否會因服務年資之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-23 所示：

表 4-23

不同「服務年資」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要  $N = 908$

構面 名稱	服務 年資	人 數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	SS	df	MS	F 值
利他 人行 為	1	203	3.96	0.60	組間	1.99	3	0.66	1.74
	2	254	3.98	0.59	組內	346.21	904	0.38	
	3	186	3.88	0.61	總和	348.20	907		
	4	265	3.88	0.64					
	總和	908	3.92	0.61					
利組 織行 為	1	203	3.86	0.58	組間	3.10	3	1.03	2.38
	2	254	3.95	0.61	組內	391.61	904	0.43	
	3	186	4.03	0.68	總和	394.71	907		
	4	265	3.91	0.72					
	總和	908	3.95	0.65					
對工 作之 投入 與奉 獻	1	203	3.61	0.57	組間	1.53	3	0.51	1.38
	2	254	3.69	0.63	組內	333.18	904	0.36	
	3	186	3.69	0.60	總和	334.71	907		
	4	265	3.61	0.61					
	總和	908	3.65	0.60					
整 體	1	203	3.81	0.46	組間	0.98	3	0.32	1.32
	2	254	3.86	0.48	組內	223.97	904	0.24	
	3	186	3.87	0.50	總和	224.95	907		
	4	265	3.80	0.52					
	總和	908	3.84	0.49					

註：服務年資組別：1. 10 年以下；2. 第 11—20 年；3. 第 21—30 年；4. 第 31 年以上

由表 4-23 得知，不同服務年資之教師，在「利他人行為」( $F=1.74$ ,  $p>.05$ )、「利組織行為」( $F=2.38$ ,  $p>.05$ )、「對工作之投入與奉獻」( $F=1.38$ ,

$p>.05$ )與「教師組織公民行為整體」現況 ( $F=1.32, p>.05$ )，均未達顯著的差異，顯示越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為的知覺，並不會因教師服務年資之不同而有所差異。

### 五、不同「學歷」的教師在教師組織公民行為之差異分析

本研究依據教師的不同學歷組別，包括「專科」、「學士」及「碩士以上」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為表現的知覺，是否會因學歷之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-24 所示：

表 4-24  
不同「學歷」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要  $N=908$

構面 名稱	學歷 組別	人 數	平均數	標準差	變異數分析摘要				
					變異來源	SS	df	MS	F 值
利他 人行 為	1	105	3.98	0.48	組間	0.33	2	0.16	0.43
	2	683	3.92	0.63	組內	347.87	905	0.38	
	3	120	3.93	0.66	總和	348.21	907		
	總和	908	3.93	0.61					
利組 織行 為	1	105	3.88	0.61	組間	0.48	2	0.24	0.55
	2	683	3.95	0.66	組內	394.23	905	0.43	
	3	120	3.92	0.67	總和	394.71	907		
	總和	908	3.95	0.65					
對工 作之 投入 與奉 獻	1	105	3.53	0.51	組間	1.52	2	0.76	2.07
	2	683	3.66	0.61	組內	333.19	905	0.36	
	3	120	3.66	0.61	總和	334.71	907		
	總和	908	3.65	0.60					
整 體	1	105	3.80	0.38	組間	0.19	2	0.09	0.38
	2	683	3.84	0.50	組內	224.75	905	0.24	
	3	120	3.84	0.52	總和	224.95	907		
	總和	908	3.84	0.49					

註：學歷組別： 1. 專科； 2. 學士； 3. 碩士以上

由表 4-24 得知，不同學歷之教師，在「利他人行為」( $F=.43, p>.05$ )、「利組織行為」( $F=.55, p>.05$ )、「對工作之投入與奉獻」( $F=2.07, p>.05$ )與「教師組織公民行為整體」現況 ( $F=.38, p>.05$ )，均未達顯著的差異，顯示越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為的知覺，並不會因教師學歷之不同而有所差異。

#### 六、不同「學校所在地」的教師在教師組織公民行為之差異分析

本研究依據教師的不同學校所在地組別，包括「市中心」及「郊區」等組別，進行獨立樣本  $t$  檢定，探討越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為表現的知覺，是否會因學校所在地之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-25 所示：

表 4-25  
不同「學校所在地」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要  $N=908$

構面名稱	學校所在地	人數	平均數	標準差	平均差異	$t$ 值
利他人行為	市中心	538	3.89	0.62	-0.09	-2.32*
	郊區	370	3.98	0.60		
利組織行為	市中心	538	3.89	0.61	-0.12	-2.90**
	郊區	370	4.01	0.71		
對工作之投入 與奉獻	市中心	538	3.53	0.48	-0.29	-7.35***
	郊區	370	3.83	0.71		
整體	市中心	538	3.77	0.42	-0.17	-5.21***
	郊區	370	3.94	0.57		

註：\* $p<.05$ ；\*\* $p<.01$ ；\*\*\* $p<.001$

由表 4-25 得知，不同學校所在地之教師，在「利他人行為」( $t=-2.32, p<.05$ )、「利組織行為」( $t=-2.90, p<.01$ )、「對工作之投入與奉獻」( $t=-7.35, p<.001$ )與「教師組織公民行為整體」現況 ( $t=-5.21, p<.001$ )，均具有顯著的差異。經比較平均數後發現，學校位於「郊區」之教師，在「利他人行



為」、「利組織行為」、「對工作之投入與奉獻」與「教師組織公民行為整體」現況，均顯著高於學校位於「市中心」之教師。

### 七、不同「學校規模」的教師在教師組織公民行為之差異分析

本研究依據教師的不同學校規模組別，包括「20班以下」、「21班—40班」及「41班以上」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為表現的知覺，是否會因學校規模之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-26 所示：

表 4-26

不同「學校規模」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要  $N=908$

構面名稱	學校規模	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要				事後比較
					變異來源	SS	df	MS	
利他 人行 為	1	113	3.93	0.62	組間	6.29	2	3.14	8.33***
	2	546	3.98	0.57	組內	341.91	905	0.37	
	3	249	3.79	0.68	總和	348.21	907		
	總和	908	3.92	0.61					2>3
利組 織行 為	1	113	3.80	0.74	組間	4.41	2	2.20	5.11**
	2	546	3.99	0.64	組內	390.30	905	0.43	
	3	249	3.88	0.63	總和	394.71	907		
	總和	908	3.94	0.65					2>1
對工 作之 投入 與奉 獻	1	113	3.54	0.67	組間	1.90	2	0.95	2.58
	2	546	3.68	0.59	組內	332.81	905	0.36	
	3	249	3.62	0.60	總和	334.71	907		
	總和	908	3.65	0.60					
整 體	1	113	3.76	0.56	組間	3.18	2	1.59	6.49**
	2	546	3.88	0.47	組內	221.76	905	0.24	
	3	249	3.77	0.51	總和	224.95	907		
	總和	908	3.84	0.49					2>3

註： a. \*\* $p < .01$ ；\*\*\* $p < .001$

b. 學校規模組別：1. 20班以下；2. 21班—40班；3. 41班以上

由表 4-26 得知，不同學校規模之教師，在「對工作之投入與奉獻」( $F=2.58, p>.05$ )，未達顯著的差異，顯示不會因學校規模之不同而有所差異。另外，表 4-26 也顯示，在「利他人行為」( $F=8.33, p<.001$ )、「利組織行為」( $F=5.11, p<.01$ )與「教師組織公民行為整體」現況 ( $F=6.49, p<.01$ )，均達顯著的差異，表示會因教師學校規模之不同而有所差異。經事後比較發現：學校規模為「21 班—40 班」教師的平均數，在「利組織行為」與「教師組織公民行為整體」現況顯著高於「20 班以下」之教師；學校規模為「21 班—40 班」教師的平均數，在「利他人行為」與「教師組織公民行為整體」現況顯著高於「41 班以上」之教師。

#### 八、不同「校長於本校服務年資」的教師在教師組織公民行為之差異分析

本研究依據不同校長於本校服務年資組別，包括「1-3 年」、「4-6 年」及「超過 6 年」等組別，進行單因子變異數分析，探討越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為表現的知覺，是否會因校長於本校服務年資之不同而有所差異，統計分析結果如表 4-27 所示。

由表 4-27 得知，在「利他人行為」( $F=1.14, p>.05$ )、「利組織行為」( $F=2.30, p>.05$ )，未達顯著的差異，顯示不會因校長於本校服務年資之不同而有所差異。另外，表 4-27 也顯示，「對工作之投入與奉獻」( $F=23.99, p<.001$ )與「教師組織公民行為整體」現況 ( $F=5.41, p<.01$ )，均具有顯著差異，表示會因校長於本校服務年資之不同而有所差異。經事後比較發現，校長於本校服務年資為「超過 6 年」教師的平均數，在「對工作之投入與奉獻」與「教師組織公民行為整體」現況顯著高於「4—6 年」之教師；校長於本校服務年資為「超過 6 年」教師的平均數，在「對工作之投入與奉獻」現況顯著高於「1—3 年」之教師；校長於本校服務年資為「1—3 年」

教師的平均數，在「對工作之投入與奉獻」現況顯著高於「4—6年」之教師。

表 4-27

不同「校長於本校服務年資」的教師在教師組織公民行為之差異分析摘要

N=908

構面 名稱	校長 年資	人 數	平均 數	標準 差	變異數分析摘要				事後 比較	
					變異來源	SS	df	MS		F 值
利他 人行 為	1	356	3.89	0.59	組間	0.88	2	0.44	1.14	
	2	320	3.97	0.47	組內	347.32	905	0.38		
	3	232	3.92	0.79	總和	348.21	907			
	總和	908	3.92	0.61						
利組 織行 為	1	356	3.95	0.60	組間	1.99	2	0.99	2.30	
	2	320	3.88	0.65	組內	392.72	905	0.43		
	3	232	4.00	0.74	總和	394.71	907			
	總和	908	3.94	0.65						
對工 作之 投入 與奉 獻	1	356	3.67	0.53	組間	16.85	2	8.42	23.99***	
	2	320	3.49	0.50	組內	317.86	905	0.35		1>2
	3	232	3.84	0.76	總和	334.72	907			3>1
	總和	908	3.65	0.60						3>2
整 體	1	356	3.84	0.43	組間	2.66	2	1.33	5.41**	
	2	320	3.78	0.40	組內	222.29	905	0.24		
	3	232	3.92	0.67	總和	224.95	907			3>2
	總和	908	3.84	0.49						

註： a. \*\* $p < .01$ ；\*\*\* $p < .001$

b. 校長於本校服務年資組別：1. 1—3年； 2. 4—6年； 3. 超過6年

#### 肆、差異分析綜合討論

上述之分析結果顯示，對於校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的知覺，在不同的背景變項有部分顯著差異，一些變項則無顯著差異，茲依據上述研究結果討論如下：

## 一、 校長分布式領導的差異討論

本研究校長分布式領導在不同背景變項之差異情形整理如表 4-28 所示：

表 4-28

校長分布式領導差異分析整體摘要

N=908

背景變項	變項組別	構面名稱			
		參與決定	溝通協調	權力運用	整體
性別	1. 男	ns	ns	ns	ns
	2. 女				
年齡	1. 30 歲以下	2>1	2>1	2>1	2>1
	2. 31 歲—40 歲		3>1	3>1	3>1
	3. 41 歲—50 歲		4>1	4>1	4>1
	4. 51 歲以上				
教師背景變項	1. 級任導師	ns	ns	ns	ns
	2. 科任教師				
	3. 兼任行政				
年資	1. 10 年以下	3>1			2>1
	2. 11—20 年		3>1	3>1	3>1
	3. 21—30 年		4>1	4>1	4>1
	4. 31 年以上				
學歷	1. 專科		1>2		
	2. 學士				
	3. 碩士以上				
學校所在地	1. 市中心	2>1	2>1	2>1	2>1
	2. 郊區				
學校規模	1. 20 班以下	2>1	2>1	2>1	2>1
	2. 21—40 班	2>3	2>3	2>3	2>3
	3. 41 班以上				
校長年資	1. 1—3 年	1>2		1>2	1>2
	2. 4—6 年	3>2	1>2	3>2	3>2
	3. 超過 6 年				

註：ns = non-significant

資料來源：研究者自行整理

從表 4-28 可見，越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導的知覺，在教師性別、教師現任職務及學校所在地等背景變項，未達顯著差異。在教師性別背景變項與蔡玲玲（2014）的研究結果相符；在教師現任職務背景變項研究結果與呂俊宏、陳成宏（2015）的研究結果一致。表示無論教師性別或現任職務如何，教師在校長分布式領導的知覺方面，則無差別存在。

另外，本研究也發現，教師對校長分布式領導的知覺，在教師年齡、服務年資、學歷、學校所在地、學校規模及校長於本校服務年資等不同背景變項，則顯示具有顯著差異，就此差異討論如下：

在教師年齡的差異，本研究發現，年齡為 31 歲以上之教師的平均數，在「校長分布式領導整體」及各層面的現況顯著高於「30 歲以下」之教師。此結果與方慶林（2010）、王環鈴（2011）、王麗雅（2011）、田維仁（2011）、李豪朕（2011）、林忠仁（2010）、廖雅蘭（2011）以及劉文章（2010）等人的研究結果年齡較長者知覺程度較高相同。然而，在教師服務年資方面，本研究亦發現，對校長分布式領導的知覺，服務年資較資深的教師明顯高於資淺的教師，此結果與王環鈴（2011）、王麗雅（2011）、田維仁（2011）、何建霖（2009）、李豪朕（2011）、林忠仁（2010）以及劉文章（2010）等人的研究相同。換言之，年齡較高和年資較資深的教師，對校長分布式領導的知覺較高於年齡較小和年資較淺的教師，推估其原因，可能因為一般學校常有較多年齡較高或年資較資深教師除了當教師之外，還兼任學校行政人員，較常有機會參與學校事務及決策過程，對校長分布式領導各構面內涵在學校實踐情形的知覺程度較深刻，因而對校長的領導行為知覺較明顯。

就學校規模方面的結果則顯示，學校規模為「21 班—40 班」教師的平均數，在「參與決定」、「溝通協調」、「權力運用」三構面與「校長分布

式領導整體」現況顯著高於「20 班以下」與「41 班以上」之教師。換言之，中型學校在校長分布式領導整體及各構面都顯著高於小型與大型學校，此結果與方慶林（2010）、王環鈴（2011）和林忠仁（2010）的研究相符。但也有研究指出，規模較小的學校，教師對校長分布式領導的知覺顯著高於中型及大型學校（王麗雅，2011；江志軒，2011；何建霖，2009；李豪朕，2011；薛雅文、賴志峰，2013）。另外，也有研究發現，大規模學校的教師對校長分布式領導的知覺顯著高於小型學校（廖雅蘭，2011）。而田維仁（2011）、陳國清（2012）、黃敏榮（2013）與劉文章（2010）等研究則發現不會因學校規模之不同而有顯著差異。由此可見，學校規模大小對校長分布式領導的影響差異並無定論，需進一步深入探究。

## 二、 教師知覺組織支持的差異討論

越南胡志明市公立高級中學教師在不同背景變項對教師知覺組織支持的差異情形分析結果如表 4-29 所示。

由表 4-29 可見，教師知覺組織支持不會因教師的性別、現任服務、服務年資、學歷與校長於本校服務年資之不同而有所差異。就性別而言，本研究結果與方榕吟（2008）、吳宜真（2010）、高珮育（2007）、張天德（2009）以及賴慧芬（2011）等人的研究結果一致。表示，無論教師性別是男還是女，教師知覺組織支持是無差異的。

表 4-29

## 教師知覺組織支持差異分析整體摘要

N=908

背景變項	變項組別	變項
		教師知覺組織支持
性別	1. 男	ns
	2. 女	
年齡	1. 30 歲以下	3>1
	2. 31 歲-40 歲	
	3. 41 歲-50 歲	
	4. 51 歲-65 歲	
現任職務	1. 級任導師	ns
	2. 科任教師	
	3. 兼任行政	
年資	1. 10 年以下	ns
	2. 11-20 年	
	3. 21-30 年	
	4. 31 年以上	
學歷	1. 專科	ns
	2. 學士	
	3. 碩士以上	
所在地	1. 市中心	2>1
	2. 郊區	
規模	1. 20 班以下	2>1
	2. 21-40 班	2>3
	3. 41 班以上	
校長年資	1. 1-3 年	ns
	2. 4-6 年	
	3. 超過 6 年	

註：ns = non-significant

資料來源：研究者自行整理

值得注意的是，本研究也發現，教師現任職務及年資的背景變項之不同，對教師知覺組織支持卻無差異。此結果與臺灣的研究結果不同，一般認為，年資越深，現任職務越高的教師，較熟悉學校事務，易取得學校的

資源，也較常與學校主管接觸，因此在組織支持的感受就越高（吳慧君，2010；張天德，2009；張美倫，2003；陸蓉菁，2009；蘇澤宸，2010）。越南胡志明市公立高級中學學校教師則無差異，探究其原因，研究者認為，越南學校目前經費與資源有限，公立高級中學兼任行政職務教師的工作內容較為瑣碎與繁重，造成其對組織支持有較高的需求；或者年資資深教師，在教學上希望學校更重視其努力，在薪資方面，希望能獲得更多的酬勞與更好的待遇，但學校卻無法提供足夠的資源與服務，以致教師的知覺情形較低。

另外，本研究也發現，越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，會因教師之年齡、學校所在地與學校規模之不同而有顯著差異。就教師年齡而言，年齡為「41 歲—50 歲」教師的平均數，在「教師知覺組織支持整體」現況顯著高於「30 歲以下」之教師。此結果與張美倫（2003）、蘇澤宸（2010）之研究結果相符，但與方榕吟（2008）、吳宜真（2010）、李佳怡（2000）、高珮育（2007）、張秋波（2009）、陸蓉菁（2009）以及曾好珮（2011）等人研究結果不同。研究者認為，在公平的角度上，學校提供的所有資源與支持，應該一視同仁，不會因教師年齡多寡而有差別，因此，本研究結果需進一步探究觀察。

就學校所在地之差異而言，本研究結果顯示，學校位於「郊區」之教師對組織支持的平均數顯著高於學校位於「市中心」之教師。探究其原因，研究者認為，就越南教育體制，公立學校教師之薪資待遇，會依相關法規來給付，無法像一般公司，為較有彈性的經濟報酬，因此情感性的支持就顯得非常重要了。然而，位於「郊區」之學校，生活還保持農村社會的文化，校長與教職員之間的交流較為熱絡，而位於「市中心」之學校，生活步調較為緊湊，校長與教職員之間的交流較為疏離。正因如此，學校位於「郊區」之教師的知覺顯著高於位於「市中心」之教師。



在學校規模方面，學校規模為「21 班—40 班」教師的平均數，在「教師知覺組織支持整體」現況顯著高於學校規模「20 班以下」與「41 班以上」之教師。探究其原因，研究者認為，面對全球經濟衰退的困境，越南教育經費縮減，學校規模太小者，較缺乏資源，教師在教學與待遇上，不易取得資源；而學校規模太大者，學校教師與行政人員人數太多，學校無法提供充分的資源與服務，使得教師對組織支持的知覺較低。反觀中型學校，因其規模適當，其校務運作上較能滿足教師的需求，所以教師較能感受到組織支持。

### 三、 教師組織公民行為之差異討論

本研究教師組織公民行為在不同背景變項的差異情形整理如表 4-30 所示。

從表 4-30 可見，越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為的知覺，不會因教師背景變項，例如：性別、年齡、現任職務、服務年資、學歷之不同而有所差異。但在學校背景變項方面，則會因學校所在地、學校規模與校長於本校服務年資之不同而有顯著差異。

表 4-30

## 教師組織公民行為差異分析整體摘要

N=908

背景變項	變項組別	構面名稱			
		利他人 行為	利組織 行為	對工作的 投入與 奉獻	整體
性別	1. 男				
	2. 女	ns	ns	ns	ns
年齡	1. 30 歲以下				
	2. 31 歲-40 歲				
	3. 41 歲-50 歲	ns	ns	ns	ns
	4. 51 歲-65 歲				
教師 背景 變項	1. 級任導師				
	2. 科任教師	ns	ns	ns	ns
	3. 兼任行政				
年資	1. 10 年以下				
	2. 11-20 年				
	3. 21-30 年	ns	ns	ns	ns
	4. 31 年以上				
學歷	1. 專科				
	2. 學士	ns	ns	ns	ns
	3. 碩士以上				
學校 背景 變項	1. 市中心	2>1	2>1	2>1	2>1
	2. 郊區				
規模	1. 20 班以下				2>1
	2. 21-40 班	2>3	2>1		2>3
	3. 41 班以上				
校長 年資	1. 1-3 年			1>2	
	2. 4-6 年			3>1	3>2
	3. 超過 6 年			3>2	

註：ns = non-significant

資料來源：研究者自行整理

在教師性別方面，本研究結果與臺灣多數研究結果相符（吳育新，2010；呂詩琦，2011；李貞儀，2011；孫行易，2010；許聰顯，2014；陳如明，2010；曾進發，2004；廖大偉，2005），但高家斌、蘇玲慧（2013）對臺灣 39 篇教師組織公民行為的碩博士論文所作的後設分析結果不符，該研究結果顯示，多數的研究發現性別在組織公民行為上有顯著差異，男性教育人員的教師組織公民行為知覺高於女性教育人員。在教師年齡方面，本研究結果則與江淑瑰（2010）、許聰顯（2014）、曾進發（2004）以及高家斌、蘇玲慧（2013）的後設分析結果相符。但與王瓊滿（2010）、邱國隆（2007）、高俊卿（2009）、錢偉慈（2010）、藍光炤（2007）以及羅淑慧（2009）的研究結果不相符。在教師現任職務方面，本研究結果與李宜璇（2008）、李貞儀（2011）以及許聰顯（2014）等人的研究結果相符。但與方啟陽（2007）、向家逸（2010）、朱嘉芳（2008）、李玉美（2010）以及高家斌、蘇玲慧（2013）的結果不同。在教師的服務年資方面，本研究結果與王瓊滿（2010）、向家逸（2010）、胡雅棠（2008）、以及羅淑慧（2009）等人的研究結果相符。但與李玉美（2010）、許聰顯（2014）、廖大偉（2005）、劉春城（2009）以及謝勝宇（2007）等人的研究結果不同。在教師的學歷方面，本研究結果與丁英哲（2008）、葉霖蓉（2010）、劉瑞珠（2010）以及謝為任（2009）等人的研究結果一致，但與部分的研究結果不符（王秉皓，2010；王娜玲，2008；胡雅棠，2008；曾進發，2004；鐘晨芳，2008；黃柏勳，2004）。由上述的比較分析可見，教師的不同背景變項，對於教師組織公民行為的差異情形，尚未有一致的結果，需進一步探究。雖然如此，但研究者認為，正如教師組織公民行為的意涵所指，是教師除了角色內規範的工作之外，不求給予獎賞，而自動自發的展現幫助他人、投入與奉獻於工作以及做出對學校有利的行為。換言之，教師展現組織公民行為是出自於教師的內心，也就是教師幫助他人或者利於組織

的行為是發自內心的，不會因其性別、年齡、職位以及教育程度高低而有所差別。

另外，本研究也發現，在學校背景變項方面，則會因學校所在地、學校規模與校長於本校服務年資之不同而有顯著差異。首先，在學校所在地方面，本研究結果顯示，學校位於「郊區」之教師，在「利他人行為」、「利組織行為」、「對工作之投入與奉獻」與「教師組織公民行為整體」現況，均顯著高於學校位於「市中心」之教師。亦即學校在郊區之教師，知覺教師組織公民行為展現，顯著高於學校位於市區之教師。此結果與顏弘欽(2014)與許聰顯(2014)的研究結果相反。許聰顯(2014)的研究結果顯示，服務於臺北市、基隆市的教師，在教師組織公民行為的利組織行為、工作投入與奉獻向度，以及整體情況的平均數，顯著高於服務於新北市之教師。其主要原因可能因為相對於臺北市與基隆市的現況而言，新北市教師對於升格可能具有教育資源增多的期待，如果期待不如預期，可能反應到教師的組織公民行為上。顏弘欽(2014)則認為，可能因家長對學校與教師有更多績效期待的關係，都市地區的教師必須展現更高程度的組織公民行為。越南結果則相反，推估其原因，可能是因為在都市與郊區學校之薪資沒有差別之下，都市生活物價相較於郊區高，造成老師的生活壓力，導致市區教師忙於在補習班兼課或從事其他工作，賺取外快，補貼生活，因而在學校較少展現組織公民行為。

其次，在學校規模方面，本研究發現，學校規模為「21班—40班」教師的平均數，在「利組織行為」與「教師組織公民行為整體」現況顯著高於「20班以下」之教師；學校規模為「21班—40班」教師的平均數，在「利他人行為」與「教師組織公民行為整體」現況顯著高於「41班以上」之教師。此結果與洪碩伶(2012)、許聰顯(2014)、顏弘欽(2014)的研究不相符。推估其原因，可能因學校規模龐大，教師教學與學校行

政繁忙，較少機會互動、互相協助，因而教師組織公民行為的展現程度較低。

最後，在校長於本校服務年資方面，本研究發現，校長於本校服務年資為「超過 6 年」教師的平均數，在「對工作之投入與奉獻」現況顯著高於「1-3 年」之教師，此結果與許聰顯（2014）的研究結果相同。另外，校長於本校服務年資為「超過 6 年」教師的平均數，在「對工作之投入與奉獻」與「教師組織公民行為整體」現況顯著高於「4-6 年」之教師；校長於本校服務年資為「1-3 年」教師的平均數，在「對工作之投入與奉獻」現況顯著高於「4-6 年」之教師。換言之，校長於本校服務年資「超過 6 年」，及「1-3 年」都顯著高於服務年資「4-6 年」的校長。探究其原因，可能因為資淺的校長，剛到學校任職，校長的使命感及包袱強烈，想對學校有一番作為，展現自我實現的意志，而比較主動協助教師，也因此教師較願意展現其組織公民行為，因而教師組織公民行為表現程度較高。另外，服務年資「超過 6 年」的校長已經在校多年，已熟悉學校的運作模式，與教職員與社區的相處多年，必有一定程度的情感，因而較容易協助教師、行政人員完成校務，可能因此而教師亦較願意表現組織公民行為。

### 第三節 校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關分析

本節主要以 SPSS 19.0 套裝軟體，進行積差相關分析，瞭解越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為各構面與整體的相關情形。本研究採用皮爾森積差相關係數(Pearson's product moment correlation coefficient) “*r*”值，其強度大小與意義則以邱皓政(2010)的建議為參考。相關係數絕對值 .10 至 .39 為「低度相關」；.40 至 .69 為「中度相關」；.70 至 .99 為「高度相關」，1.00 為「完全相關」。本節內容分為四部分：一為校長分布式領導與教師知覺組織支持之相關分析；二為校長分布式領導與教師組織公民行為之相關分析；三為教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關分析，最後為綜合討論。茲說明如下：

#### 壹、校長分布式領導與教師知覺組織支持之相關分析

校長分布式領導與教師知覺組織支持之相關分析統計結果如表 4-31 所示：

表 4-31

校長分布式領導與教師知覺組織支持之相關分析摘要

N=908

	參與決定	溝通協調	權力運用	校長分布式 領導整體
教師知覺組織支 持整體	.362 <sup>***</sup>	.357 <sup>***</sup>	.311 <sup>***</sup>	.409 <sup>***</sup>

註：\*\*\* $p < .001$

由表 4-31 得知，「校長分布式領導整體」及各構面與「教師知覺組織支持整體」的相關係數值(*r*)均為正值而且達顯著水準( $p < .001$ )，表示具有正向相關，亦即校長分布式領導表現愈高，教師知覺組織支持也會愈高。依據邱皓政(2010)的建議，校長分布式領導三個構面「參與決定」、「溝

通協調」以及「權力運用」與教師知覺組織支持整體之相關係數分別為.362、.357及 .311，屬「低度相關」，而校長分布式領導整體與教師知覺組織支持整體之相關程度為「中度相關」 ( $r=.409, p>.001$ )。

## 貳、校長分布式領導與教師組織公民行為之相關分析

校長分布式領導與教師組織公民行為之相關分析結果如表 4-32 所示：

表 4-32

校長分布式領導與教師組織公民行為之相關分析摘要

$N=908$

	參與決定	溝通協調	權力運用	校長分布式 領導整體
利他人行為	.417***	.344***	.297***	.419***
利組織行為	.489***	.492***	.394***	.544***
對工作之投入與奉獻	.519***	.485***	.425***	.566***
教師組織公民行為整體	.600***	.557***	.470***	.644***

註：\*\*\* $p<.001$

由表 4-32 得知，「校長分布式領導」與「教師組織公民行為」之整體具有正向相關( $r=.644, p<.001$ )，其相關程度屬於「中度相關」，顯示分布式領導的表現愈高，教師組織公民行為的知覺愈高。

就各構面方面，「參與決定」與「教師組織公民行為整體」( $r=.600, p<.001$ )及各構面「利他人行為」( $r=.417, p<.001$ )、「利組織行為」( $r=.489, p<.001$ )以及「對工作之投入與奉獻」( $r=.519, p<.001$ )，均達顯著正相關。表示教師「參與決定」的知覺程度越高，其「教師組織公民行為」的程度越高。「溝通協調」構面與「教師組織公民行為整體」( $r=.557, p<.001$ )及各構面「利他人行為」( $r=.344, p<.001$ )、「利組織行為」( $r=.492, p<.001$ )以及「對工作之投入與奉獻」( $r=.485, p<.001$ )，均達顯著正相關，顯示教師「溝通協調」的知覺程度愈高，其「教師組織公民行為」的程度愈高。「權力

運用」構面與「教師組織公民行為整體」( $r=.470, p<.001$ )及各構面「利他人行為」( $r=.297, p<.001$ )、「利組織行為」( $r=.394, p<.001$ )以及「對工作之投入與奉獻」( $r=.425, p<.001$ )，均達顯著正相關，顯示教師「權力運用」的知覺程度愈高，其「教師組織公民行為」的程度愈高。「校長分布式領導整體」與教師組織公民行為各構面「利他人行為」( $r=.419, p<.001$ )、「利組織行為」( $r=.544, p<.001$ )以及「對工作之投入與奉獻」( $r=.566, p<.001$ )，均達顯著正相關，顯示教師對「校長分布式領導」的知覺程度愈高，其「教師組織公民行為」的表現程度就愈高。

依據邱皓政(2010)的建議，除了「參與決定」與「利他人行為」、「權力運用」與「利他人行為」以及「利組織行為」之間的相關程度屬於「低度相關」之外，其餘的相關程度皆屬於「中度相關」。

### 叁、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關分析

教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關分析統計結果如表 4-33 所示：

表 4-33

教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關分析摘要

$N=908$

	利他人行為	利組織行為	對工作之投入 與奉獻	教師組織公民 行為整體
教師知覺組織 支持整體	.421***	.390***	.469***	.537***

註：\*\*\* $p<.001$

由表4-33得知，「教師知覺組織支持整體」與「教師組織公民行為整體」及各構面的相關係數值均為正值而且達顯著水準( $p<.001$ )，表示具有正向相關，亦即教師知覺組織支持愈高，教師組織公民行為的表現也會愈高。依據邱皓政(2010)的建議，「教師知覺組織支持整體」與「教師組



織公民行為整體」和兩個構面「利他人行為」及「對工作之投入與奉獻」之相關係數分別為 .537、.421及 .469，屬「中度相關」，而「利組織行為」與教師知覺組織支持整體之相關程度為「低度相關」 ( $r=.390, p>.001$ )。

#### 肆、綜合討論

由以上之分析可見，越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間具有顯著正向相關，分析結果如表4-34所示：

表 4-34  
校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之相關分析摘要

N=908			
	校長分布式領導	教師知覺組織支持	教師組織公民行為
校長分布式領導	1		
教師知覺組織支持	.409***	1	
教師組織公民行為	.644***	.537***	1

註：\*\*\* $p<.001$

首先，從表4-34可見，校長分布式領導與教師知覺組織支持之間具有中度正向相關，依據文獻探討的整理結果，目前尚未有實證研究指出分布式領導是否對知覺組織支持存在相關，但從臺灣及國外的相關研究的結果可知，領導行為與風格對知覺組織支持具有正向相關，本研究結果與實證文獻結果相符，表示校長分布式領導表現愈高，教師知覺組織支持也會愈高。

其次，表4-34亦顯示，校長分布式領導與教師組織公民行為之間具有中度正向相關，此結果與王瓊滿(2010)、田維仁(2011)、向家逸(2010)、江志軒(2010)、許聰顯(2014)、劉瑞珠(2010)以及Kılınc(2014)等人的

研究結果相符。表示校長分布式領導的表現愈高，教師組織公民行為的知覺愈高。

最後，本研究亦發現，教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間具有正向相關。正如文獻探討所分析，無論在企業或公部門的研究，本研究結果與國外實證研究結果相同(Eisenberger et al., 2001; Kurtessis et al., 2015; Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002; Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997)。在教育領域的實證研究，本研究結果亦與陳慧芳(2015)、黃佳莉(2015)、顏弘欽(2012)以及Nisar et al. (2014)等人的研究結果相符，表示教師知覺組織支持愈高，教師組織公民行為的表現也會愈高。



## 第四節 校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之結構方程模式取向的路徑分析

本研究採用 LISREL 8.70 軟體，進行 SEM 取向的路徑分析。自從 SEM 發展以來，路徑分析可以輕易的在 SEM 加以模組與檢驗，因此路徑分析逐漸改以 SEM 的方式來處理，稱為結構方程模式取向的路徑分析。其主要特色是可以利用測量變數間的共變情形，同時估計模型當中的所有參數，並可以配合研究者所提出的特定假設模型或競爭模型，來檢驗理論模型與觀察資料的適切性，找出最佳的模型。除此之外，可以探討潛在變項之間的影响效果，用以推論因果關係及檢測其中介效果（邱皓政，2011）。另一個特色為中介效果顯著性檢驗的便利性，Jöreskog & Sörbom (1993)指出，在 SEM 分析程序中，LISREL 會整理出總體效果及間接效果(或中介效果)，並附上顯著性考驗，使研究者可以直接快速且明確的說明路徑模型的各效果的統計意義，尤其是間接效果的顯著性考驗的標準誤，導自 Sobel 於 1982 所成立的公式，使研究者不用自行以人工方式計算中介效果的顯著性考驗值。

本節主要檢定本研究之結構方程模式的適配度，探討潛在變項間的影响關係以及檢測中介效果，內容包括研究模式適配度檢定、檢視影响關係及中介效果，最後為綜合討論。茲分別說明如下：

### 壹、本研究之結構方程模式檢定

為檢視本研究結構方程模式的適配度如何，本研究進行結構方程模式分析。分為三個部分：一為結構方程模式的建構過程，二為結構方程模式檢定資料，三為結構方程模式適配度檢視。

## 一、 校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之結構方程模式建構過程

根據文獻探討之相關理論與分析，對於「校長分布式領導」、「教師知覺組織支持」與「教師組織公民行為」等三個潛在變項，提出其中介模式。其中「校長分布式領導」會直接影響「教師知覺組織支持」；「校長分布式領導」、「教師知覺組織支持」分別會影響「教師組織公民行為」；而「校長分布式領導」會經由「教師知覺組織支持」間接影響「教師組織公民行為」。在各潛在變項的觀察變項方面，「校長分布式領導」的觀察變項有三個：「參與決定」、「溝通協調」及「權力運用」；「教師知覺組織支持」為單維之潛在變項，共有五個測量題目，包括：POS 1、POS 2、POS 3、POS 4 及 POS 5；與「教師組織公民行為」之觀察變項有三：「利他人行為」、「利組織行為」及「對工作之投入與奉獻」。從上述之依據，本研究的結構方程模式如圖4-1 所示：

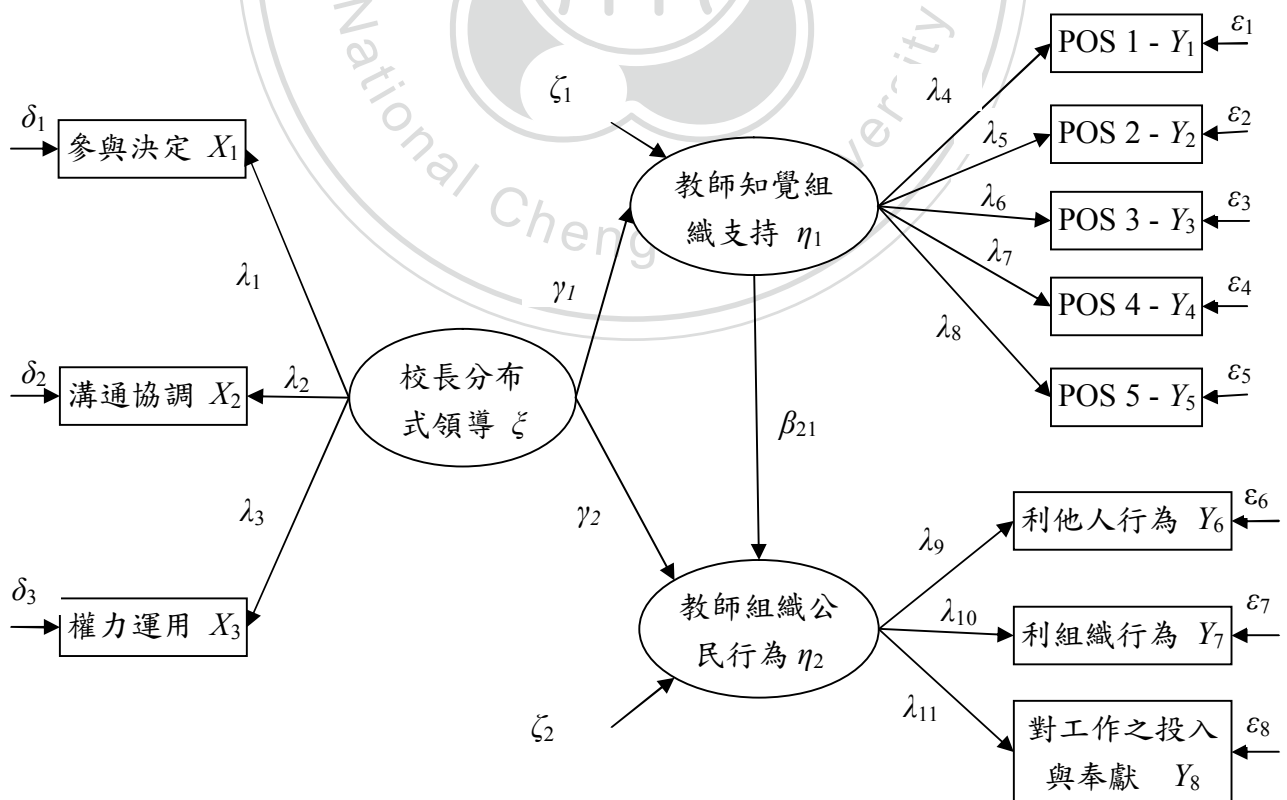


圖 4-1 本研究結構方程模式路徑圖

圖 4-1 中各符號的說明如下：

(一) ○符號：代表獨立潛在變項， $\zeta$  表示校長分布式領導； $\eta_1$  表示教師知覺組織支持以及  $\eta_2$  表示教師組織公民行為。校長分布式領導為影響其他變項的外生變項(exogenous variable)，教師知覺組織支持與教師組織公民行為則是受外生變項影響的內生變項(endogenous variables)。

(二) □符號：代表觀察變項， $X_1$ 、 $X_2$  和  $X_3$  表示校長分布式領導中「參與決定」、「溝通協調」和「權力運用」等三個構面； $Y_1$ 、 $Y_2$ 、 $Y_3$ 、 $Y_4$  及  $Y_5$  分別表示教師知覺組織支持的五個測量題目； $Y_6$ 、 $Y_7$ 、 $Y_8$  表示教師組織公民行為中「利他人行為」、「利組織行為」和「對工作投入與奉獻」等三個構面。

(三)  $\lambda_1$ 、 $\lambda_2$  和  $\lambda_3$  代表  $X_1$ 、 $X_2$  和  $X_3$  對  $\zeta$  的估計值； $\lambda_4$ 、 $\lambda_5$ 、 $\lambda_6$ 、 $\lambda_7$  與  $\lambda_8$  分別代表  $Y_1$ 、 $Y_2$ 、 $Y_3$ 、 $Y_4$  與  $Y_5$  對  $\eta_1$  的估計值；而  $\lambda_9$ 、 $\lambda_{10}$  以及  $\lambda_{11}$  分別代表  $Y_6$ 、 $Y_7$ 、 $Y_8$  對  $\eta_2$  的估計值。

(四)  $\delta_1$ 、 $\delta_2$  和  $\delta_3$  分別代表  $X_1$ 、 $X_2$  和  $X_3$  對  $\zeta$  的誤差； $\varepsilon_1$ 、 $\varepsilon_2$ 、 $\varepsilon_3$ 、 $\varepsilon_4$  和  $\varepsilon_5$  分別代表  $Y_1$ 、 $Y_2$ 、 $Y_3$ 、 $Y_4$  與  $Y_5$  對  $\eta_1$  的估計誤差； $\varepsilon_6$ 、 $\varepsilon_7$  和  $\varepsilon_8$  分別代表  $Y_6$ 、 $Y_7$ 、 $Y_8$  對  $\eta_2$  的估計誤差。 $\zeta_1$  代表潛在變項  $\eta_1$  的殘差， $\zeta_2$  代表潛在變項  $\eta_2$  的殘差。

(五)  $\gamma_1$ 、 $\gamma_2$  及  $\beta_{21}$  代表各潛在變項之間的結構係數亦即路徑係數。

## 二、校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為結構

### 方程模式檢定資料

對於結構方程模式，如果研究者違反常態性假設，在統計上所得到的結果可能造成錯誤的結論而扭曲了事實真相(Wilcox, 1998)。諸多研究指出，當多元常態性假設不成立時，亦即資料的偏態與峰度異於常態時，結

構方程模式的參數估計的標準誤(standard error)與顯著性考驗統計數(t-value)將會產生偏誤，導致估計結果的顯著性考驗失效(邱皓政，2011)。而常態性假設的統計判定法，則透過變數分布的偏態與峰度係數來判斷，偏態係數係指變數分布的對稱程度，峰度係數則是指變數分布的高低落差程度。對於偏態與峰度的判斷標準，Huck 在 2008 年指出，大多數研究者認為，偏態和峰度在 -1.0 至+1.0 之間的資料為接近常態分配(引自杜炳倫譯，2010)，Kline(2011)建議進行結構方程模式計算時，若偏態絕對值大於 3 以及峰度絕對值大於 10，為極度違反常態分配的現象，不適宜直接進行結構方程模式檢定。本研究之結構方程模式檢定資料敘述性統計資料如表 4-35 所示：

表 4-35  
觀察變項之描述性統計摘要

觀察變項	平均數	標準差	偏態	峰度
參與決定	4.00	0.55	-.15	-.34
溝通協調	3.99	0.54	-.27	-.23
權力運用	4.14	0.62	-.31	-.75
POS 1	3.78	0.79	.07	-.76
POS 2	3.76	0.74	-.05	-.43
POS 3	3.74	0.92	-.23	-.47
POS 4	3.84	0.83	-.15	-.51
POS 5	3.80	0.88	-.14	-.72
利他人行為	3.93	0.62	-.85	1.03
利組織行為	3.94	0.66	-.15	-.53
對工作之投入與奉獻	3.65	0.61	.37	.22

表 4-35 所呈現之偏態與峰度數值大多在 -1.0 至+1.0 之間，而且偏態與峰度的絕對值也沒有違反 Kline(2011)建議之判斷標準，表示本研究之資料符合常態性，適合進行結構方程模式分析。

在不違反常態性的情況下，運用 SPSS19.0 的統計軟體求得各觀察變項的相關係數矩陣，結果如表 4-36 所示：

表 4-36

本研究模式觀察變項之相關係數矩陣

N=908

變項	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$	$Y_5$	$Y_6$	$Y_7$	$Y_8$
$X_1$	1										
$X_2$	.550	1									
$X_3$	.560	.540	1								
$Y_1$	.175	.148	.157	1							
$Y_2$	.245	.207	.197	.408	1						
$Y_3$	.323	.341	.291	.306	.300	1					
$Y_3$	.249	.263	.229	.381	.353	.413	1				
$Y_5$	.268	.277	.209	.323	.344	.399	.440	1			
$Y_6$	.417	.344	.297	.227	.284	.352	.294	.312	1		
$Y_7$	.489	.492	.394	.201	.246	.340	.271	.297	.373	1	
$Y_8$	.519	.485	.425	.274	.325	.407	.310	.323	.421	.526	1

從上述之資料，本研究採用 LISREL 8.70 軟體，以最大概似法進行分析，求得路徑圖當中的所有參數，結果如圖 4-2 所示：

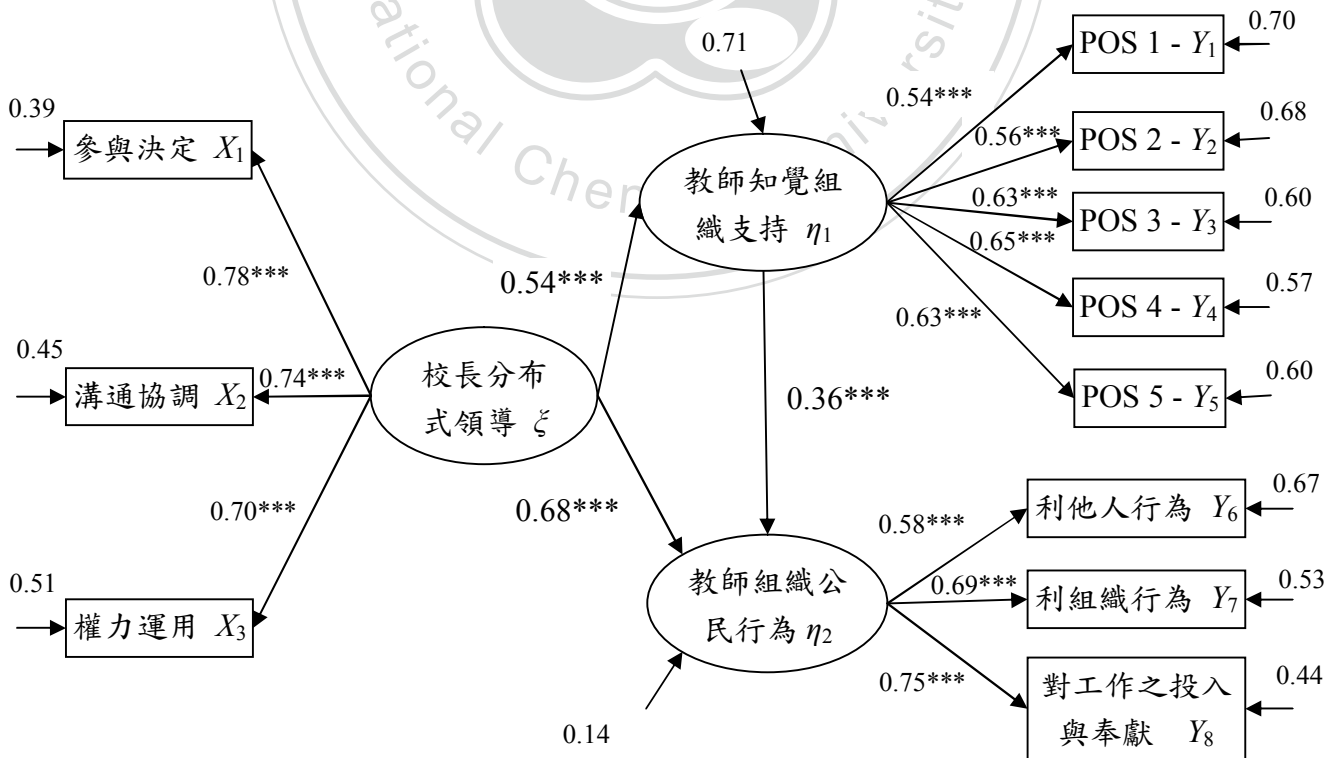


圖 4-2 結構方程模式分析結果

### 三、 校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為結構方程模式適配度檢定

#### (一) 本研究模式適配度檢定

為檢驗本研究之結構方程模式之適配度，本研究運用 LISREL 8.70 統計軟體，進行結構方程模式檢定。本研究模式適配度檢驗指標，包含整體適配度指標、比較適配度指標以及精簡式配度指標，各適配度指標的參數估計結果整理如表 4-37 所示。

表 4-37  
本研究模式適配度檢驗各指標統計分析結果摘要

適配指標	判斷規準	本研究分析結果	判斷結果
<b>整體適配指標</b>			
卡方 $\chi^2$	未達顯著，表示模式與資料間是適配的。	117.18	達顯著，未符合標準
RMSEA	<0.05，表示良好適配。	.045	良好適配
RMR	<0.05，表示良好適配	0.019	良好適配
SRMR	<0.05，表示良好適配。	0.036	良好適配
GFI	>0.9，表示良好適配。	0.98	良好適配
AGFI	>0.9，表示良好適配。	0.96	良好適配
<b>比較適配度指標</b>			
NFI	>0.9，表示良好適配。	0.98	良好適配
NNFI	>0.9，表示良好適配。	0.98	良好適配
CFI	>0.9，表示良好適配。	0.99	良好適配
IFI	>0.9，表示良好適配。	0.99	良好適配
RFI	>0.9，表示良好適配。	0.97	良好適配
<b>精簡適配度指標</b>			
NC( $\chi^2/df$ )	<2：標準適配。 <3：理想適配。	2.85	理想適配
PNFI	>0.5，表示精簡適配。	0.73	精簡適配
PGFI	>0.5，表示精簡適配。	0.61	精簡適配
CN	>200，樣本規模適切性	508.76	樣本規模適切



就整體適配度指標方面，由表 4-37 得知，卡方  $\chi^2$  愈小愈好，未達顯著，表示模式與資料間是適配的。卡方值為 117.18 達顯著，未符合標準。但余民寧（2006）指出，因卡方值會受樣本大小之影響而改變，所以需要檢視其他指標。其餘指標 RMSEA、RMR、SRMR、GFI、AGFI，其參數估計值分別為 .045、0.019、0.036、0.98 及 0.96 皆符合標準，表示整體適配度良好。

就比較適配度指標方面而言，NFI、NNFI、CFI、IFI 及 RFI，其參數估計值分別為 0.98、0.98、0.99、0.99 及 0.97，皆符合比較適配度指標判斷標準，表示比較適配度良好。

就精簡適配度指標方面而言， $NC(\chi^2/df)$  參數估計值為 2.85 小於 3，表示理想適配。PNFI 指標估計值為 0.73，大於 0.5，表示精簡適配；PGFI 估計值為 0.61，大於 0.5，表示精簡適配良好；CN 估計值為 508.76，大於 200 的判斷標準，表示樣本規模適切。綜上所述，本研究結構方程模式之精簡適配度指標，具有良好的精簡適配度。

## （二）內在適配度檢定

Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham (2006)認為，在結構方程模式分析中，除了報告模式適配度指標之外，還必須進一步瞭解測量模式當中的個別參數是否理想（項目信效度），各潛在變數的組合情形是否穩定可靠（構念信效）。本研究以項目品質、組合信度( $\rho_c$ )、平均變異數萃取量( $\rho_v$ )以及構念區辨力等四項檢驗策略，來檢視本研究結構方程模式的內在適配度。經分析與計算，各參數估計結果如表 4-38 所示：

表 4-38

## 內在適配度指標分析結果摘要

觀察變數	因素負荷量( $\lambda$ )	組合信度( $\rho_c$ )	平均變異萃取量( $\rho_v$ )
參與決定	.78	.78	.54
溝通協調	.74		
權力運用	.70		
POS1	.54	.71	.37
POS2	.56		
POS3	.63		
POS4	.65		
POS5	.63		
利他人行為	.58	.71	.46
利組織行為	.69		
對工作之投入	.75		
與奉獻	.75		

### 1. 項目品質

Hair et al. (2006)認為，一個足夠大的因素負荷量（完全標準化解），代表項目具有良好的聚斂效度(convergent validity)。當因素負荷量大於 .71 時 ( $\lambda \geq .71$ )，即得以稱項目具有理想品質(Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)。但一般來說，社會科學研究不易達到此標準，因此因素負荷量  $\lambda \geq .63$ ，即可稱非常良好，因素負荷量  $\lambda \geq .55$  即可稱良好(Tabachnick & Fidell, 2007)。從表 4-38 得知，除了 POS 1 的因素負荷量低於 .55，其餘都介於 .56 至 .78 之間，據上述標準，本研究各項目具有良好品質。

### 2. 組合信度( $\rho_c$ )

組合信度的計算公式如下：

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{[(\sum \lambda_i)^2 + \sum \theta_{ii}]}$$

上述公式中 $(\sum \lambda_i)^2$ 為因素負荷量加總後取平方的數值， $\sum \Theta_{ii}$ 為各觀察變數殘差變異數的總和，亦即本研究之 $\delta$ 與 $\varepsilon$ 值的總和。本研究之組合信度參數值估計結果如表 4-38 所示。

依據古典測量理論的觀點，量表信度需達 .70 才屬比較穩定的測量。在 SEM 的測量模式也多沿用此一標準，但此一標準的達成必須當各題的因素負荷量平均達 .70 以上，社會科學領域量表不易達到此一標準（邱皓政，2011）。因此 Bagozzi and Yi (1988)建議  $\rho_c$  達 .60 即可。而 Raines-Eudy (2000)的研究指出，組合信度達 .50 時，測量工具在反應真分數時即可獲得基本的穩定性。從表 4-38 可見，本研究的組合信度均大於 .70，表示本研究之組合信度良好。

### 3. 平均變異數萃取量( $\rho_v$ )

$\rho_v$ 指標就是各因素的各題因素負荷量平方的平均值，其計算公式如下：

$$\rho_v = \frac{\sum \lambda_i^2}{(\sum \lambda_i^2 + \sum \Theta_{ii})}$$

其中， $\sum \lambda_i^2$ 為因素負荷量平方之總和， $\sum \Theta_{ii}$ 為各觀察變數殘差變異數的總和，亦即本研究之 $\delta$ 與 $\varepsilon$ 值的總和。本研究之平均變異數萃取量計算結果如表 4-38 所示。

如果配合  $\lambda \geq .71$  的原則，那麼 $\rho_v$ 的判斷標準也即是.50(Anderson & Gerbing, 1988; Hair et al., 2006)。當 $\rho_v$ 大於 .50，表示潛在變數的聚斂能力十分理想（邱皓政，2011）。從表 4-38 得知，校長分布式領導各觀察變數的平均變異數萃取量大於 .50，其餘兩個因素估計值為 .37 與 .46，未達 .50 之標準，但也很接近。

#### 4. 構念區辨力

Fornell and Larcker (1981)以平均變異數萃取量比較法來檢視因素之間區辨力，亦即比較兩個潛在變數 $\rho_v$ 的平均值是否大於兩個潛在變數相關係數的平方。經計算後，本研究各因素之間的平均變異數萃取量平均值與相關係數的平方值如表 4-39 所示。

表 4-39  
構念區辨力分析結果摘要

潛在變數	相關係數的平方值	兩個潛在變數 $\rho_v$ 的平均值
校長分布式領導 與 教師知覺組織支持	.29	.46
校長分布式領導 與 教師組織公民行為	.46	.50
教師知覺組織支持 與 教師組織公民行為	.13	.46

從表 4-39 可見，兩個潛在因素的平均變異數萃取量之平均值皆大於兩個潛在因素之間的相關係數之平方值，表示各構念之間具有理想區辨力。

綜合上述所分析之整個模式適配度與內在適配度的檢驗，本研究結構方程模式具有良好適配度。

#### 貳、檢視潛在變項之間的影响效果

根據文獻探討的整理與前一節的相關分析結果得知，「校長分布式領導」、「教師知覺組織支持」與「教師組織公民行為」三個潛在變項之間具有正向相關及影響。因此本研究的中介效果模式假定校長分布式領導、

教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間的影響關係包括：一、校長分布式領導對教師組織公民行為有直接影響；二、校長分布式領導對教師知覺組織支持有直接的影響；校長分布式領導透過教師知覺組織支持（中介變項）對教師組織公民行為產生間接影響。本研究透過路徑分析方法來檢視本研究各潛在變項之間的影響效果如何。經統計分析後，其影響效果的結果如表 4-40 所示：

表 4-40  
路徑分析的影響效果摘要

自變項		依變項（內生潛在變數）			
		教師知覺組織支持		教師組織公民行為	
		<i>Effect</i>	<i>t</i>	<i>Effect</i>	<i>t</i>
外 生 變 數	校長分布式領導				
	直接效果	.54	10.73***	.68	12.92***
	間接效果	-	-	.19	7.36***
	總體效果	.54	10.73***	.87	15.81***
內 生 變 數	教師知覺組織支持				
	直接效果			.36	7.25***
	間接效果			-	-
	總體效果			.36	7.25***

註：t value 大於 3.29 時，\*\*\* $p < .001$

### 一、校長分布式領導對教師組織公民行為的影響

從表 4-40 得知，校長分布式領導對教師組織公民行為具有顯著直接影響效果，其影響效果值  $\gamma_1 = .68$  ( $t = 12.92, p < .001$ )，表示教師組織公民行為的變異可以被校長分布式領導所解釋，亦即校長分布式領導對教師組織公民行為具有顯著影響關係，可見校長分布式領導的表現愈高，愈有助於提高教師組織公民行為的展現。

## 二、校長分布式領導對教師知覺組織支持的影響

由表 4-40 可見，校長分布式領導對教師知覺組織支持的直接影響達顯著水準，其影響效果值為  $\gamma_2 = .54$  ( $t=10.73, p<.001$ )，表示教師知覺組織支持的變異可以被校長分布式領導所解釋，亦即校長分布式領導對教師知覺組織支持具有顯著影響關係，顯示校長分布式領導的表現愈高，愈有助於提高教師知覺組織支持的感受。

## 三、教師知覺組織支持對教師組織公民行為的影響

由表 4-40 的結果可見，教師知覺組織支持對教師組織公民行為的直接影響效果達顯著水準，其值為  $\beta_{21} = .36$  ( $t=7.25, p<.001$ )，表示教師組織公民行為的變異可以被教師知覺組織支持所解釋，亦即教師知覺組織支持對教師組織公民行為具有顯著影響關係，可見教師對組織支持的知覺愈高，愈有助於提高教師組織公民行為的展現。

## 參、檢視中介效果

由表 4-40 可見，「校長分布式領導」對於「教師知覺組織支持」與「教師組織公民行為」均具有顯著的直接效果，其數值分別為  $\gamma_1 = .54$  與  $\gamma_2 = .68$ 。在此同時，「教師知覺組織支持」對於「教師組織公民行為」又有顯著的直接效果，其數值為  $\beta_{21} = .36$ ，因此，「校長分布式領導」對於「教師組織公民行為」即具有  $.19$  ( $t=7.36, p<.001$ ) 的顯著間接效果，間接效果的計算方式為，將校長分布式領導對教師知覺組織支持的直接效果值（徑路係數）為  $\gamma_1 = .54$  乘以教師知覺組織支持對教師組織公民行為的直接效果值（徑路係數）為  $\beta_{21} = .36$ 。顯示中介變項「教師知覺組織支持」部分中介了「校長分布式領導」對「教師組織公民行為」的影響。換言之，校長分布式領導可透過教師知覺組織支持的部分中介效果，間接影響教師組織

公民行為。表示校長可透過提高教師對組織支持的知覺，來提高教師組織公民行為的表現。

從上述的分析得知，校長分布式領導對教師組織公民行為的效果，既具有直接效果，又具有間接效果。因此，校長分布式領導對教師組織公民行為的總體效果為直接效果 .68 加間接效果 .19，等於 .87 的影響效果。

#### 肆、綜合討論

領導行為與風格對組織公民行為的影響，在臺灣及國外實證研究亦證實（王瓊滿，2010；劉瑞珠，2010；Ali & Waqar, 2013; Khasawneh, 2011; Oplatka, 2006; Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 2000），本研究的重點聚焦於校長分布式領導對教師組織公民行為的影響，經統計分析結果顯示，正如本研究所假定，越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為三者之間具有顯著影響關係。

首先，校長分布式領導對教師知覺組織支持具有顯著影響效果。正如 Kurtessis et al. (2015) 的後設分析結果顯示，知覺組織支持的影響因素，除了工作條件、公平正義及人力資源實踐之外，領導行為與風格也相當重要。換言之，組織成員或學校教師對組織支持的知覺高或低，領導者的領導行為與風格扮演重要角色。本研究結果亦與 Asgari et al. (2008)、Hassan and Hassan (2015)、Kottke and Sharafinski (1988)、Settoon et al. (1996)、Wayne et al. (1997) 等人的研究結果相符。由此可見，校長分布式領導的實踐程度愈高，教師愈能感受到學校對其貢獻的重視和其福祉的關心。

其次，教師知覺組織支持對教師組織公民行為具有顯著直接影響效果。此結果與吳國賢（2013）、洪淑絹（2014）、陳慧芳（2015）、Jain et al. (2013)、Kaplan et al. (2013)、Miao (2011)、Nisar et al. (2014)、Noruzy et al.

(2011)等人的研究結果相符。值得注意的是，實證研究也指出，教師知覺組織支持會透過組織承諾作為中介效果，間接對教師組織公民行為產生影響（黃佳莉，2015；蕭呈隆，2014；顏弘欽，2012）。此結果證實一個觀點認為知覺組織支持可啟發組織成員展現有利於組織的行為(Kurtessis et al., 2015)。由此可見，教師對組織支持的知覺越高，越有利於提高教師展現教師組織公民行為。

再者，本研究也發現，校長分布式領導對教師組織公民行為具有顯著直接影響效果。此結果符合 Oplatka (2006)的研究指出，個人、組織及領導為影響教師組織公民行為的主要因素。本研究結果亦與部分臺灣及國外實證研究結果相符（王瓊滿，2010；田維仁，2011；向家逸，2010；江志軒，2010；劉瑞珠，2010；Ali & Waqar, 2013; Khasawneh, 2011; Kılınç, 2014; Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al., 2000）。由此可見，校長分布式領導的表現愈高，愈有助於提高教師組織公民行為的展現。

最後，本研究發現，本研究的中介模式適配度良好，經統計分析結果亦指出，校長分布式領導可透過教師知覺組織支持的中介效果，間接影響教師組織公民行為，亦即本研究的中介模式假定獲得支持。由此可見，校長若要提高教師組織公民行為的表現，可以分布式領導的實踐，藉由教師對組織支持之知覺的中介作用，進而提升教師的利他人與利組織之行為。

從以上之比較分析可見，本研究結果與臺灣及國外研究結果相符。就整體而言，校長分布式領導對教師組織公民行為的直接影響效果大於對中介變項的影響效果，中介效果與整體效果的比例僅占 21.84%(.19/.87)，表示教師知覺組織支持雖然對教師組織公民行為具有顯著影響，但影響效果不大。換言之，越南胡志明市公立高級中學教師展現組織公民行為的意願，受到校長分布式領導的影響較大，而知覺組織支持的影響效果不高，此結果也反應越南的現況。就教師知覺組織支持方面，T. B. Nguyễn (2013)



的越南國科會研究結果報告指出，有 78.6% 教師認為目前的薪資政策不合理，49.8% 教師認為現在的薪資太低，無法生活。該研究報告也認為，如此薪資給付政策會澆熄教師的教學熱情，影響學生學習與教育品質。然而越南公立高級中學學校教師之薪資待遇，會依相關法規固定給付，無法像一般公司，為較有彈性的經濟報酬，使教師對於提高組織支持的感受較有限。可能因教師之薪資微薄與學校對教師缺乏關懷與支持(Hoàng, 2008; T. B. Nguyễn, 2013; T. M. L. Nguyễn, 2010)的原因，導致教師展現組織公民行為意願不高，亦即教師知覺組織支持對教師組織公民行為的表現之影響較低。

就校長領導行為方面，相較於臺灣及其他先進國家，目前越南教育主管機關尚未推動分布式領導的實踐。正如研究動機所分析，越南仍處於由上而下的傳統集權管理模式，政府干涉學校事務過深。學校校長是由主管教育行政機關指派的，學校教育人員無法參與遴選校長過程，導致校長的任務較偏向「管理」而非「領導」，多數校長僅按照法律所給予的職權與主管教育行政機關的行政命令來經營學校的運作(T. H. T. Nguyễn, 2010)。越南政府雖然主張給予學校領導者更多自主權(CPV, 2004, 2013)，但在法源依據已具備卻遲遲未實現，使越南國內對於教育領導相關理論的研究付之闕如，校長較少接觸先進的領導知識，如參與式領導、轉型領導、分布式領導等，在校長培育課程內容中，更缺乏此類之領導理論(T. H. T. Nguyễn, 2010)，故學校領導者對於分布式領導的瞭解相對較少。另外，許多高級中學校長的能力不足，但由於人數不夠，主管教育行政機關先派遣其到校任職，再進行培訓，造成高級中學校長的領導效率不高，導致教師對於校長領導的滿意度不高(Đỗ & Trần, 2013)。

雖然如此，但越南社會現今因經濟的快速發展，使人民的生活得以改善，這也促使社會民主改革的聲浪日益提升。然而為響應越南政府所提出

的教育改革辦法，強調增加學校校長之自主權，推動校園民主等策略(CPV, 2013; SRV, 2014)，這幾年許多高級中學校長的領導風格因時代的變遷也有所改變。各校陸續推動學校行政革新之行動，應用現代之教育領導模式，帶領全體教育人員經營學校，期盼提高學校效能，進而改善教育品質。

在不能期望提高知覺組織支持和封閉集權的環境之下，若校長能突破現今的困境，採取較民主與參與式的領導模式，亦即運用權力從凌駕他人轉為攜手並進，將領導功能分布於學校中的各個教師，使學校中所有教育人員，在互信與合作的氛圍中，透過溝通協調的策略，提供一個多元溝通管道的環境，讓每個學校的教育人員都能夠有機會參與學校運作決定過程。這樣的領導風格會促使教師基於其教育使命感而展現其對他人、對學校有利之行為，並全力投入與奉獻於工作(Oplatka, 2006)。此種現況也呼應了本研究之結果，校長分布式領導是教師展現組織公民行為最重要的因素。

## 第五章 結論與建議

本研究主要探討越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之關係。以量化問卷調查法為研究方法，經文獻探討、問卷調查、統計分析後，本研究獲致以下結論，並依據研究結果提出建議，作為越南教育研究及教育工作者之參考。

### 第一節 結論

為達成研究目的，本研究以描述性統計、變異數分析，針對越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的現況及差異情形進行分析，再以皮爾森積差相關分析及結構方程模式取向的路徑分析等分析方法，進一步探討校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間的影響關係與結構方程模式的適配度。統計分析後獲得以下結論：

**壹、越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的現況大致良好。**

一、越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導的現況屬於「高」程度範圍。

本研究結果顯示，越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導之現況良好，「參與決定」、「溝通協調」及「權力運用」三個構面中，「權力運用」的平均數為最高。表示越南胡志明市公立高級中學校長，在實踐分布式領導過程中，願意將領導權力下放，分布於學校成員中，集合全校人員力量，尊重成員的決定與分擔績效責任。

二、越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持的現況屬於「中高」程度範圍。

本研究結果顯示，越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持整體現況屬於「中高」程度範圍。顯示越南胡志明市公立高級中學教師知覺學校對其貢獻的重視與其福祉的關懷程度屬於「中高」範圍。其中「學校會注意到我對工作的盡心盡力」這題得分最高，表示胡志明市高級中學教師，若盡心盡力於工作上，學校會看得到。

三、越南胡志明市公立高級中學教師組織公民行為的現況屬於「中高」程度範圍。

本研究結果顯示，越南胡志明市公立高級中學教師組織公民行為整體現況屬於「中高」程度。表示教師除了角色內的工作之外，還自發性地為學校事務額外的付出。各構面的平均數依次為「利組織行為」、「利他人行為」及「對工作之投入與奉獻」，顯示對於教師組織公民行為，「利組織之行為」表現最高。

**貳、越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導的知覺，不會因教師性別與現任職務之不同而有所差異；但會因教師之年齡、服務年資、學歷、學校所在地、學校規模與校長於本校服務年資之不同而有顯著差異。**

一、越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導的知覺，不會因教師之性別與現任職務之不同而有差異。

本研究結果顯示，越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導之知覺，在教師性別與現任職務等背景變項並未達顯著水準，顯示教師對校長分布式領導之知覺，不會因教師之性別與現任職務等背景變項之不同而有所差異。

二、越南胡志明市公立高級中學教師對校長分布式領導的知覺，會因教師之年齡、服務年資、學歷、學校所在地、學校規模與校長於本校服務年資之不同而有顯著差異。

經單因子變異數分析與事後比較，本研究發現，就教師性別方面，年齡為「31 歲—40 歲」教師的平均數，在「參與決定」、「溝通協調」、「權力運用」三構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「30 歲以下」之教師；年齡為「41 歲—50 歲」教師的平均數，在「溝通協調」、「權力運用」兩構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「30 歲以下」之教師；年齡為「51 歲以上」教師的平均數，在「溝通協調」現況顯著高於「30 歲以下」之教師。

就教師服務年資方面，本研究發現，服務年資為「第 11—20 年」教師的平均數，在「校長分布式領導整體」現況顯著高於「10 年以下」之教師；服務年資為「第 21 年—30 年」教師的平均數，在「參與決定」、「溝通協調」、「權力運用」三構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「10 年以下」之教師；服務年資為「第 31 年以上」教師的平均數，在「溝通協調」、「權力運用」兩構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「10 年以下」之教師。

就教師學歷而言，本研究結果顯示，學歷為「專科」教師的平均數，在「溝通協調」現況顯著高於「學士」之教師。

就學校所在地而言，學校位於「郊區」之教師，在「參與決定」、「溝通協調」、「權力運用」等構面與「校長分布式領導整體」現況，均顯著高於學校位於「市中心」之教師。

就學校規模方面的結果則顯示，學校規模為「21 班—40 班」教師的平均數，在「參與決定」、「溝通協調」、「權力運用」三構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「20 班以下」與「41 班以上」之教師。

就校長於本校服務年資方面，本研究結果顯示，校長於本校服務年資為「1—3 年」教師的平均數，在「參與決定」、「溝通協調」、「權力運用」三構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「4—6 年」之教師；校長於本校服務年資為「超過 6 年」教師的平均數，在「參與決定」、「權力運用」兩構面與「校長分布式領導整體」現況顯著高於「4—6 年」之教師。

**叁、越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，不會因教師的性別、現任服務、服務年資、學歷與校長於本校服務年資之不同而有所差異；但會因教師之年齡、學校所在地與學校規模之不同而有顯著差異。**

一、越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，不會因教師的性別、現任服務、服務年資、學歷與校長於本校服務年資之不同而有所差異。

本研究之單因子變異數分析結果顯示，越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，在教師的性別、現任服務、服務年資、學歷與校長於本校服務年資等背景變項，未達顯著水準，表示教師知覺組織支持，不會因教師的性別、現任服務、服務年資、學歷與校長於本校服務年資之不同而有所差異。

二、越南胡志明市公立高級中學教師知覺組織支持，會因教師之年齡、學校所在地與學校規模之不同而有顯著差異。

經單因子變異數分析與事後比較，本研究結果顯示，就教師年齡而言，年齡為「41 歲—50 歲」教師的平均數，在「教師知覺組織支持整體」現況顯著高於「30 歲以下」之教師。就學校所在地方面，學校位於「郊區」

之教師對組織支持的平均數顯著高於學校位於「市中心」之教師。在學校規模方面，學校規模為「21 班—40 班」教師的平均數，在「教師知覺組織支持整體」現況顯著高於「20 班以下」與「41 班以上」之教師。

**肆、越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為表現的知覺，不會因教師之性別、年齡、現任職務、服務年資、學歷之不同而有所差異；但會因學校所在地、學校規模與校長於本校服務年資之不同而有顯著差異。**

一、越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為表現的知覺，不會因教師之性別、年齡、現任職務、服務年資、學歷之不同而有所差異。

本研究之單因子變異數分析結果發現，越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為的知覺，在教師之性別、年齡、現任職務、服務年資與學歷等背景變項，未達顯著水準，表示教師對組織公民行為的知覺，不會因教師之性別、年齡、現任職務、服務年資、學歷之不同而有所差異。

二、越南胡志明市公立高級中學教師對教師組織公民行為表現的知覺，會因學校所在地、學校規模與校長於本校服務年資之不同而有顯著差異

透過單因子變異數分析與事後比較，本研究發現，就學校所在地方面，學校位於「郊區」之教師，在「利他人行為」、「利組織行為」、「對工作之投入與奉獻」與「教師組織公民行為整體」現況，均顯著高於學校位於「市中心」之教師。

就學校規模方面，學校規模為「21 班—40 班」教師的平均數，在「利組織行為」與「教師組織公民行為整體」現況顯著高於「20 班以下」之教師；學校規模為「21 班—40 班」教師的平均數，在「利他人行為」與「教師組織公民行為整體」現況顯著高於「41 班以上」之教師。

就校長於本校服務年資而言，校長於本校服務年資為「超過 6 年」教師的平均數，在「對工作之投入與奉獻」與「教師組織公民行為整體」現況顯著高於「4—6 年」之教師；校長於本校服務年資為「超過 6 年」教師的平均數，在「對工作之投入與奉獻」現況顯著高於「1—3 年」之教師；校長於本校服務年資為「1—3 年」教師的平均數，在「對工作之投入與奉獻」現況顯著高於「4—6 年」之教師。

#### **伍、越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間具有顯著正向相關。**

本研究透過皮爾森積差相關分析，結果顯示，校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為三者之間具有顯著正向相關。其中，校長分布式領導與教師知覺組織支持之間具有中度正向相關，亦即校長分布式領導表現愈高，教師知覺組織支持也會愈高。校長分布式領導與教師組織公民行為之間具有中度正向相關，顯示校長分布式領導的表現愈高，教師組織公民行為的知覺愈高。另外，教師知覺組織支持與教師組織公民行為之間具有中度正向相關，亦即教師知覺組織支持愈高，教師組織公民行為的表現也會愈高。

#### **陸、越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為三者之間具有顯著影響關係。**

本研究路徑分析結果顯示，校長分布式領導對教師知覺組織支持具有顯著直接影響效果，校長分布式領導對教師組織公民行為具有顯著直接影響效果，教師知覺組織支持對教師組織公民行為具有顯著直接效果。



**柒、校長分布式領導可透過教師知覺組織支持的部分中介效果，間接影響教師組織公民行為。**

本研究結果顯示，「校長分布式領導」分別對「教師知覺組織支持」與「教師組織公民行為」均具有顯著的直接效果。在此同時，「教師知覺組織支持」對「教師組織公民行為」又有顯著的直接效果。因此，「校長分布式領導」對「教師組織公民行為」即具有顯著間接效果。顯示中介變項「教師知覺組織支持」部分中介了「校長分布式領導」對「教師組織公民行為」的影響。換言之，校長分布式領導可透過教師知覺組織支持的部分中介效果，間接影響教師組織公民行為。

**捌、越南胡志明市公立高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為的結構方程模式適配度良好。**

適配度檢驗結果顯示，本研究模式的整體適配度指標、比較適配度指標以及精簡適配度指標均符合判斷標準。另外，模型之內在適配度的項目品質、組合信度、平均變異數萃取量及構念區辨力，在整體的估計參數值均達標準，表示模型之內在適配度良好，信效度高。由此可見，本研究結構方程模式適配度良好。

## 第二節 建議

本節主要依據上述研究結果，針對主管教育行政機關、學校校長、教師與未來研究，提出一些建議。茲分別說明如下：

### 壹、對主管教育行政機關之建議

#### 一、將分布式領導理論納入校長培育課程

本研究結果顯示，對於教師組織公民行為的影響效果，校長分布式領導的影響效果高於教師知覺組織支持的影響效果。換言之，校長分布式領導可直接促進教師展現其組織公民行為。然而，諸多實證研究指出，教師組織公民行為能有效改善教師教學績效、提升學校效能、促進學校發展，另外教師組織公民行為對於學生學習成就亦有正向影響。因此，為使校長能善用分布式領導理論來促進教師表現其組織公民行為，提高學校效能，主管教育行政機關應將分布式領導理論與實務，融入校長培育課程中。

#### 二、給予學校更多自主權，使校長有更多自主決定空間

從本研究的文獻探討的分析結果可知，英雄式領導的方式已經過去，而分布式領導的時代已經來臨。分布式領導不僅是當前的教育領導的走向，而且能提升學校效能、促進教師展現教師組織公民行為及改善學生學習成就。然而，如上所述，越南各級主管教育機關干涉學校事務過深，學校領導者對學校發展決策沒有足夠的自主決定權，導致學校管理缺乏效率，無法發揮全校人員的智慧，故未能因應教育發展與改革的社會需求，主管教育行政機關所給予校長的權限相當有限，使校長僅能遵從學校黨部及教育管理機關所分工之任務，而無法發揮其能力與專業。因此，為使提高教師的教學效能及學生的學習成就，各級主管教育行政機關應給予學校

領導者更多自主決定學校事務之權限，使其能運用當前趨勢的分布式領導模式，以發揮領導者的智慧與能力，提升學校效能。

## 貳、對校長之建議

### 一、善用分布式領導，提高教師組織公民行為的表現

本研究發現，校長分布式領導可透過教師知覺組織支持的中介效果，對教師組織公民行為產生影響。亦就是說，校長領導學校過程中，可以善用此模式，來激發教師組織公民行為的展現。換言之，校長除了運用分布式領導的領導模式，讓教師有機會參與校務決定過程，共同承擔領導責任之外，還可以善用組織支持的策略，亦即重視教師的貢獻及關心教師的生活福祉，促使教師能夠投入與奉獻於工作，自動自發的協助他人，做出對學校有利的行為。

### 二、提高教師組織支持的知覺，促進教師投入與奉獻於工作

本研究結果顯示，越南胡志明市公立高級中學教師組織公民行為整體現況屬於「中高」程度，各構面的平均數方面「對工作之投入與奉獻」的得分最低。然而，在相關分析的結果指出，教師知覺組織支持與「對工作之投入與奉獻」的構面相關程度最高。由此可見，當教師知覺組織支持較低時，教師要投入與奉獻於工作的意願亦較低。然而，越南教師之薪資低落與學校對教師缺乏關懷與支持。亦即越南教師知覺組織支持的程度不高，符合本研究的結果。顏弘欽（2012）的研究顯示，教師的知覺組織支持，可以透過組織承諾的中介作用，間接對不同形式的組織公民行為產生正向的影響。基於社會交換理論的架構下，情感性承諾顯然比較能反應教師的知覺組織支持，並促進其組織公民行為的展現。因此，研究者認為，在教育經費、資源有限的情況下，學校無法滿足教師的提高薪酬待遇需求時，校長可善用教師知覺組織支持的各種指標，無論是教師的生活、工作、

家庭、心理或人際關係方面，校長應多照顧與關懷，讓教師能夠感受到學校在情感方面的支援與肯定。然而，當教師知覺學校對於自己的貢獻受到重視，其福祉受到學校的關懷，教師就會改變工作態度，展現組織公民行為。因此，校長重視教師的貢獻與關心其生活福祉，就是促進教師投入與奉獻於工作的好辦法之一。

### 三、協助新進與資淺教師，以發揮其智慧與能力

本研究結果顯示，31 歲以上之教師，在校長分布式領導整體及各層面和教師知覺組織支持的現況平均數都顯著高於 30 歲以下之教師，可見新進及資淺教師在學校校長的領導下，對參與學校政策決定過程、在溝通協調或校長的權力運用方面的知覺較低。換言之，新進及資淺教師覺得自己較少參與學校發展政策決定過程，其與校長之間較少溝通協調。正因如此，新進與資淺教師較不熟悉學校事務，不易取得學校的資源，也較不常與學校主管接觸，導致在組織支持的感受就較低。因此，在領導過程中，校長應鼓勵與協助新進及資淺教師，參與學校事務的決定過程，使其能發揮自己的智慧與能力，與校長共創學校願景，分擔領導責任，促進學校的發展。

### 參、對教師之建議

#### 一、新進與資淺教師應積極參與學校事務，提高組織支持的知覺

本研究結果顯示，31 歲以上之教師，在校長分布式領導整體與各層面和教師知覺組織支持的現況平均數都顯著高於 30 歲以下之教師。如上分析，原因可能因為新進及資淺教師較少參與學校事務決定過程，較少與校長溝通協調。正因如此，新進及資淺較不熟悉學校行政流程，不易取得學校的資源，也較不常與學校主管接觸，因此在組織支持的感受就較低。然而，本研究的結果也發現，教師對校長分布式領導與組織支持的知覺愈

高，教師組織公民行為的表現就愈高。由此可見，除了校長的協助外，新進與資淺教師也應積極參與校務決定過程，多參與學校行政工作，以取得更多的資源，提高組織支持的知覺。

## 二、投入與奉獻於教學工作，提升學生學習成就

本研究結果顯示，越南胡志明市公立高級中學教師組織公民行為整體現況屬於「中高」程度。在各構面的知覺上，「對工作之投入與奉獻」的構面得分最低。由此可見，教師對工作本身的熱忱與額外投入的意願不高。換言之，教師對於工作上不常提早到校、提早備課、規畫好明天的工作事項、或不樂於參與學習活動以提升自己的專業等等。然而，實證研究亦指出，教師組織公民行為能有效改善教師教學績效、提升學校效能及學生學習成就。因此，除了校長透過領導方式，提高教師參與校務意願，以提高教師知覺組織支持之外，教師本身也應對於自己的教學及處理各項校務工作，付出更多的時間與精力，熱忱投入與無私奉獻於工作。如此才能提高教師組織公民行為，有利於提升學生學習成就。

## 三、積極參與進修活動，提高專業能力與工作熱忱

本研究結果顯示，越南胡志明市公立高級中學教師組織公民行為整體現況屬於「中高」程度範圍，而且「對工作之投入與奉獻」的構面得分最低，顯示教師對工作之投入與奉獻意願最低。另外，現況分析結果也顯示，「本校教師經常在下班後預訂好明天的工作事項」及「本校教師會利用非上班時間到學校處理工作事務」此二題得分最低，表示教師對工作的熱忱不高。因此，除了校長善用分布式領導及組織支持的策略來鼓勵教師之外，教師本身也應積極參與進修課程，提高自己的專業能力。當自己的專業能力提高了，在處理學校事務及教學工作上，較能得心應手，進而提高工作熱忱，亦較願意投入與奉獻於工作，進而提高教師組織公民行為。

## 肆、對未來研究的建議

### 一、 在研究內容方面

本研究內容僅限於探討校長分布式領導、教師知覺組織支持與教師組織公民行為三者之間的關係。首先，本研究之知覺組織支持的變項，多數用於企業或公部門的研究，在教育領域的實證研究極少。其次，針對此三個變項之研究，在越南的實證研究盡付闕如。最後，本研究結構模式仍缺乏實證研究，後續研究可繼續檢驗。因此，建議未來研究仍可以此議題作為研究內容，提供此三變項與其之間的影响模式更多的實證檢驗。

### 二、 在研究方法方面

本研究僅使用問卷調查之量化研究，受試者依據其自身感受及觀察填答問卷，因此，可能會因受試者之認知、期望及主觀意識而填答不符實情，導致問卷填答方面有所偏差。因此，後續之研究，更進一步以訪談、田野觀察、個案研究、行動研究等質性研究方法來探討，以對研究對象及主題有更深入的了解，彌補問卷調查方式之不足。

### 三、 在研究對象方面

本研究之研究對象僅限於越南胡志明市地區之公立高級中學教師，不包括其他地區及其他教育階段的教師，研究結果推論僅用於越南胡志明市公立高級中學教師，未能推論越南整體教師或其他教育階段。建議後續之研究，研究範圍可擴及至其他行政地區或全國範圍，教育階段可以其他教育階段之公立或私立學校教育人員做為研究對象，如此多元化的研究對象，才能深入瞭解和比較其間之差異情況，再驗證本研究之模型。

## 參考文獻

### 壹、中文部分

- 丁一顧、張德銳 (2005)。中小學校長參與及其與教育品質的關係。教育研究月刊，135，81-91。
- 丁英哲 (2008)。國民小學校長轉型領導與教師組織公民行為關係之研究：以臺灣北部地區三縣市為例 (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所，臺北市。
- 丁錦義 (2013)。人格特質與知覺組織支持對憂鬱程度心理賦能與工作適應性之影響性研究-以全省工程材料實驗室從業人員為研究對象 (未出版之碩士論文)。南臺科技大學企業管理系，臺南市。
- 方秉中 (2014)。轉換型領導、領導者與部屬交換關係及工作滿意之關係—以知覺組織支持為中介變數 (未出版之碩士論文)。國立臺北大學企業管理學系，新北市。
- 方啟陽 (2007)。國民小學教師知覺校長道德領導與教師組織公民行為之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立嘉義大學國民教育研究所，嘉義市。
- 方榕吟 (2008)。補校教師知覺組織支持、角色模糊、授權增能與創新教學結構關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學成人及繼續教育所，嘉義縣。
- 方慶林 (2010)。臺北縣國民小學分散式領導對學生學習態度影響之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學學校行政碩士在職專班，臺北市。
- 王秉皓 (2010)。屏東縣國中校長領導行為與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立中山大學教育研究所，高雄市。
- 王娜玲 (2008)。臺北市國小校長領導行為與教師組織公民行為之研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士班，臺北市。
- 王舜慧 (2010)。派外人員的情緒智力、跨文化適應與職涯資本之研究—以知覺組織支持為調節變項 (未出版之碩士論文)。國立中正大學勞工所，嘉義縣。
- 王環鈴 (2011)。臺中市國民小學分布式領導與學校創新經營之研究 (未

- 出版之碩士論文)。東海大學教育研究所，臺中市。
- 王瓊滿 (2010)。國民小學校長分佈式領導、教師組織公民行為對學生學習表現影響之研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學人資處教育行政碩士專班，新竹市。
- 王麗雅 (2011)。國民小學校長分散式領導與教師服務士氣之研究：以教師內外控信念為調節變項 (未出版之碩士論文)。國立臺南大學教育經營與管理研究所，臺南市。
- 田維仁 (2011)。國民小學分布式領導與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。逢甲大學公共政策所，臺中市。
- 向家逸 (2010)。分佈式領導、教師組織公民行為與教師集體效能感關係之研究—以桃園縣國小為例 (未出版之碩士論文)。中原大學教育研究所，桃園縣。
- 朱勝欽 (2013)。知覺組織支持對國中教師工作態度影響之研究—以嘉義縣市公立國中教師為例 (未出版之碩士論文)。南華大學教育社會學研究所，嘉義縣。
- 朱嘉芳 (2008)。高雄縣國民中學校長轉型領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立中山大學教育研究所，高雄市。
- 江志軒 (2011)。苗栗縣國民小學校長分布式領導、教師組織公民行為與教師工作滿意度關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學教育行政與政策研究所，臺北市。
- 江淑瑰 (2010)。校長領導風格與教師組織公民行為對學校效能影響之研究—以宜蘭縣國小為例 (未出版之碩士論文)。佛光大學管理學系，宜蘭縣。
- 何建霖 (2009)。國民小學學校分佈式領導、教師同僚專業互享與學生學習表現之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學教育學研究所，嘉義縣。
- 余民寧 (1994)。試題反應理論的介紹(十五)——IRT 的其他應用課題。研習資訊，11(2)，7-10。
- 余民寧 (2006)。潛在變項模式：SIMPLIS 的應用。臺北市：高等教育。
- 吳育新 (2010)。雲林縣國民小學校長轉型領導與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學教育學研究所，嘉義縣。
- 吳宗立 (2007)。教育品質：學校經營的挑戰。教育研究月刊，160，17-29。
- 吳宜真 (2010)。難纏顧客行為對服務人員情緒勞務影響之研究：知覺組織支持之干擾效果 (未出版之碩士論文)。大葉大學管理學院，彰化



- 縣。
- 吳帛諭 (2014)。第一線員工角色壓力與工作倦怠之研究-以社會支持與知覺組織支持為干擾變數 (未出版之碩士論文)。國立高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所，高雄市。
- 吳政達 (2006a)。高級中等學校教育發展指標系統之研究。研習資訊，23 (1)，13-18。
- 吳政達 (2006b)。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：以臺灣地區國民中小學學校組織為例。行政院國家科學委員會專案研究報告 (編號：NSC 94-2413-H-004-00)，未出版，臺北市。
- 吳政達 (2011)。教師組織公民行為前置變項之跨層次模式分析：一個新的分析架構。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 (編號：NSC 99-2410-H-004-027)，未出版，臺北市。
- 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：以臺北地區國民中學學校組織為例。教育政策論壇，10 (1)，133-159。
- 吳國賢 (2013)。組織支持程度對組織承諾與服務導向公民行為之影響-以公立就業服務機構之派遣人員為例 (未出版之碩士論文)。南臺科技大學人力資源管理研究所，臺南市。
- 吳婉瑜 (2011)。知覺組織支持、幸福感與工作績效之關聯—以工作態度為調節變項 (未出版之碩士論文)。臺灣大學商學研究所，臺北市。
- 吳清山、林天祐 (2010)。教育 E 辭書 (第二版)。臺北市：高等教育。
- 吳清山、林天祐 (2014)。教師 U 辭書。臺北市：高等教育。
- 吳雅萍 (2010)。輪班人員的情緒智力、工作家庭雙衝突與工作投入之研究—以知覺組織支持為調節變項 (未出版之碩士論文)。國立中正大學勞工所，嘉義縣。
- 吳慧君 (2010)。大學行政人員知覺組織支持、組織創新、工作活力與工作績效關係之研究-以獲教學卓越計畫大學為例 (未出版之博士論文)。高雄師範大學成人教育研究所，高雄市。
- 呂俊宏、陳成宏 (2015)。花蓮縣國民小學校長分布式領導與學校效能之研究。學校行政，95，1-26。
- 呂詩琦 (2011)。國民中學教師覺知校長服務領導、學校組織氣氛與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學學校行政碩士在職專班，臺北市。
- 李玉美 (2010)。新竹地區國民中學學校創新經營、教師組織公民行為與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學學校行政

- 碩士在職專班，臺北市。
- 李安明 (2009)。發展「賦權當責」與「群眾外包」的教學領導團隊。教育研究月刊，181，29-41。
- 李自勇 (2008)。屏東縣國民小學組織文化、教師組織承諾與組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立中山大學教育研究所，高雄市。
- 李佳怡 (2000)。知覺組織支持對員工工作態度影響之研究 (未出版之碩士論文)。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 李宜璇 (2007)。國民小學校長倫理領導與教師組織公民行為之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東縣。
- 李明昭 (2011)。高職校長轉型領導、教師組織承諾與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之博士論文)。國立彰化師範大學工業教育與技術學系，彰化縣。
- 李珮蓉 (2013)。工作不安全感對服務品質的影響：心理資本與知覺組織支持所扮演角色 (未出版之碩士論文)。國立東華大學管理學院高階經營管理碩士在職專班，花蓮縣。
- 李美瑤 (2012)。醫療機構員工工作焦慮對工作滿足與離職傾向之影響：知覺組織支持的干擾效果分析 (未出版之碩士論文)。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 李貞儀 (2011)。國民小學校長變革領導、教師組織信任、教師組織公民行為與學校效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立中正大學教育研究所，嘉義縣。
- 李重毅 (2013)。校長分布式領導、教師專業社群運作與學校創新經營效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學教育學系，臺北市。
- 李香蓉 (2011)。高績效工作系統與觀光旅館服務人員組織承諾關係之研究：知覺組織支持的中介效果 (未出版之碩士論文)。中國科技大學運籌管理研究所，臺北市。
- 李清燕 (2009)。轉換型領導、主管部屬交換關係對退卻行為之影響—以知覺組織支持為調節變項 (未出版之碩士論文)。國立中正大學勞工所，嘉義縣。
- 李雯智 (2008)。教師組織公民行為研究之評析。學校行政，56，95-106。
- 李豪朕 (2011)。國民小學校長分佈式領導、學校知識創新與 ICT 運用關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學人資處學校行政碩士班，新竹市。

- 杜炳倫 (譯) (2010)。解讀統計與研究：教你讀懂、判斷和書寫有統計資料的研究報告 (原作者：Schuyler W. Huck)。臺北市：心理。
- 沈崇源 (2011)。派遣員工組織報酬、主管支持、程序公平與組織承諾關係之研究—以知覺組織支持為中介變項 (未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學人力資源發展系，高雄市。
- 幸澤林 (2008)。領導者與成員關係品質與組織公民行為之關聯性—知覺組織支持的調節效果 (未出版之碩士論文)。國防大學國防管理學院後勤管理研究所，桃園縣。
- 林天祐 (1997)。學校經營與教育品質。教育資料與研究，19，28-32。
- 林文律 (1999)。從校長必備能力看校長培育。現代教育論壇，5，168-178。
- 林忠仁 (2010)。國民小學校長分佈領導，灰猩猩效應與教師專業學習社群關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所，臺北市。
- 林明達 (2010)。知覺組織支持、團隊自主性與專業團隊績效關係之研究—以臺灣各縣市體育會為例 (未出版之碩士論文)。國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班(EMBA)，高雄市。
- 林俊瑩 (2011)。教師組織公民行為的跨教育階段比較分析：學前教師的特殊性與其影響機制。教育政策論壇，14 (3)，155-188。
- 林俊賢 (2012)。知覺組織支持與組織公民行為關係之研究探討志工參與的調節效果—以稅捐稽徵處為例 (未出版之碩士論文)。國立中山大學企業管理學系研究所，高雄市。
- 林淑姬 (1992)。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學企業管理研究所，臺北市。
- 林慧真 (2009)。內部行銷、知覺組織支持、組織創新氣候對員工創新行為之研究 (未出版之碩士論文)。國立勤益科技大學流通管理系，臺中市。
- 林麗華 (2013)。國小教師知覺組織支持、組織承諾與職業倦怠關係之研究 (未出版之碩士論文)。大葉大學管理學院碩士在職專班，彰化縣。
- 邱國隆 (2007)。新竹縣、市國民小學學校組織氣候、教師組織承諾與教師組織公民行為之研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學人資處教育行政碩士專班，新竹市。
- 邱皓政 (2010)。量化研究與統計分析：SPSS(PASW)資料分析範例解析 (第五版)。臺北市：五南。
- 邱皓政 (2011)。結構方程模式—LISREL/SIMPLIS 原理與應用 (第二版)。臺北市：雙葉書廊。

- 施秋萍 (2011)。派遣員工成就動機與角色認同對工作績效影響之研究：以知覺組織支持為調節變項 (未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學人力資源發展系，高雄市。
- 洪玉慧 (2012)。轉換型領導對員工知覺組織支持的影響—以領導者與部屬交換關係為中介變數 (未出版之碩士論文)。國立臺北大學企業管理學系，新北市。
- 洪淑絹 (2014)。政府機構主(會)計人員角色壓力、因應策略、知覺組織支持與組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。僑光科技大學企業管理研究所，臺中市。
- 洪碩伶 (2012)。臺北市國民小學校長知識領導與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所，臺北市。
- 胡雅棠 (2008)。教師覺知校長服務領導與教師組織公民行為的關係研究—以台南市國民中學為例 (未出版之碩士論文)。國立臺南大學教管所學校經營與管理教學，台南市。
- 孫行易 (2010)。臺北縣國民小學組織結構與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所，臺北市。
- 徐吉春 (2014)。分散式領導理論內涵之研究 (未出版之博士論文)。國立臺南大學教育學系教育經營與管理，臺南市。
- 益西曲珍 (2009)。知覺組織支持、組織認同、工作滿意對組織公民行為之影響—以知識工作者為例 (未出版之碩士論文)。國立臺灣科技大學管理學院 MBA，臺北市。
- 秦夢群 (2010)。教育領導理論與應用。臺北市：五南。
- 秦夢群 (2011a)。教育行政實務與應用。臺北市：五南。
- 秦夢群 (2011b)。教育行政理論與模式。臺北市：五南。
- 高仕杰 (2008)。桃園縣國民小學教師組織公民行為與學校效能之研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所教育行政碩士學位班，臺北市。
- 高俊卿 (2009)。校長魅力領導與教師組織公民行為之關係研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學學校行政碩士在職專班，臺北市。
- 高家斌、蘇玲慧 (2013)。國民中小學教師組織公民行為研究之後設分析。教育理論與實踐學刊，27，73-107。
- 高珮育 (2007)。知覺組織支持與工作場所心理壓力對派外調適與工作滿意之影響研究 (未出版之碩士論文)。東吳大學國際貿易學系，臺北

市。

- 崔念祖 (2011)。國民小學教師組織公民行為與學校創新經營關係之研究——以學習型學校為調節變項 (未出版之碩士論文)。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士班，臺南市。
- 張天德 (2009)。知覺組織支持、問題解決能力與職涯滿足關係之研究：以因應策略為中介變項 (未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學人力資源發展系，高雄市。
- 張明輝 (1991)。巴納德組織理論與教育行政。臺北市：五南。
- 張明輝 (2005)。永續領導與學校經營。臺灣教育，635，8-12。
- 張奕華 (2009)。分散式領導、教師學術樂觀與學生學習成就關係之研究。行政院國家科學委員會專題研究成果報告 (編號：NSC 98-2410-H-004-011)，未出版，臺北市。
- 張奕華、顏弘欽 (2012)。學校分散式領導構面之探析：領導者、追隨者與情境三元互動之檢證。教育實踐與研究，25 (2)，225-254。
- 張珈禎 (2014)。高科技產業員工主動性人格特質、工作熱情與職涯滿意之相關研究-以知覺組織支持為調節變項 (未出版之碩士論文)。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 張秋波 (2009)。組織成員之主動人格特質、知覺組織支持與職涯滿足關係之研究：以生涯自我管理為中介變項 (未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學人力資源發展系，高雄市。
- 張美倫 (2003)。臺灣中等學校教職員之組織支持知覺對其組織承諾與變革認知影響之探討 (未出版之碩士論文)。朝陽科技大學企業管理系碩士班，臺中市。
- 張祝芬 (2009)。高中課程領導之研究：分佈式領導取向 (未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學教育學系，臺北市。
- 張素花 (2012)。國民小學校長分布式領導、教師情緒勞務對教師教學效能影響之研究 (未出版之博士論文)。國立臺北教育大學教育經營與管理學系，臺北市。
- 張婉君 (2009)。國民小學校長第五級領導、教師組織公民行為及學校效能關係之研究：以桃園縣為例 (未出版之碩士論文)。中原大學教育研究所，桃園縣。
- 張添唐 (2010)。高中校長服務領導、教師組織公民行為與教師工作滿意度關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學學校行政碩士在職專班，臺北市。
- 張瑋芬 (2013)。員工沉默行為與工作績效之關聯性——知覺組織支持的調

- 節效果（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系，臺北市。
- 莫素雲（2008）。校長家長式領導、教師信任對教師組織公民行為影響之研究-以桃竹苗四縣市高級中學為例（未出版之碩士論文）。中原大學教育研究所，桃園縣。
- 許毓真（2012）。國中兼任行政教師組織公民行為與工作壓力、角色衝突關聯性之研究-以高雄市為例（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所，高雄市。
- 許聰顯（2014）。國民小學校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為之關係（未出版之博士論文）。國立政治大學教育學系，臺北市。
- 速春玲（2011）。國民小學分布式領導與教師工作滿意度關係之研究（未出版之碩士論文）。逢甲大學公共政策所，臺中市。
- 郭鑑緯（2012）。調職類型與調職人員對原單位之偏差行為意圖關聯性之研究-知覺組織支持與調職措施之調節效果（未出版之碩士論文）。國防大學管理學院資源管理及決策研究所，桃園縣。
- 陳心瑩（2013）。基隆市國民小學學校組織公平、教師組織公民行為與教師工作投入關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學學校行政碩士在職專班，臺北市。
- 陳玉端（2013）。臺北市國小教師之組織公民行為調查研究（未出版之碩士論文）。臺北市立教育大學課程與教學研究所，臺北市。
- 陳如明（2010）。屏東縣國民小學校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學成人教育研究所，高雄市。
- 陳長華（2013）。高雄市國小代課教師知覺組織支持與留職意願關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 陳俞余（2013）。行政的追隨者，還是教師的領頭羊——學年主任工作經驗之建制民族誌研究（未出版之博士論文）。國立中正大學教育學研究所，嘉義縣。
- 陳建志、鐘巧如（2014）。當代分布式領導在教育領導之發展與應用。教育研究與發展期刊，10（3），1-24。
- 陳啟東（2005）。高級職業學校校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效影響之研究（未出版之博士論文）。國立彰化師範大學工業教育與技術學系，彰化縣。
- 陳國清（2012）。宜蘭縣國民小學校長分布式領導與學校效能關係之研究

- (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學教育經營與管理學系，臺北市。
- 陳嘉碩 (2013)。國民中學校長華人領導行為、教師工作士氣、教師組織公民行為關係之研究 (未出版之博士論文)。國立嘉義大學教育學系，嘉義市。
- 陳慧芳 (2015)。桃竹苗地區國民小學代理代課教師知覺組織支持、心理契約與組織公民行為之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學教育學系碩士班，新竹市。
- 陸蓉菁 (2009)。人格特質、知覺組織支持與職涯滿足關係之研究：以因應策略為中介變項 (未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學人力資源發展系，高雄市。
- 彭聲聞 (2013)。高雄市國民小學校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 曾好珮 (2011)。知覺組織支持與服務導向組織公民行為—高績效人力資源實務之調節效果 (未出版之碩士論文)。大葉大學人力資源暨公共關係學系，彰化縣。
- 曾欽鴻 (2015)。國際觀光旅館服務人員知覺組織支持、工作雕琢與工作敬業關係之研究 (未出版之碩士論文)。大葉大學國際企業管理學系碩士班，彰化縣。
- 曾進發 (2004)。臺北縣國民小學校長轉型領導、互易領導與教師組織公民行為之相關研究 (未出版之碩士論文)。輔仁大學教育領導與發展研究所，新北市。
- 游曉郁 (2005)。領導行為與員工效能：知覺組織支持及知覺主管支持的中介效果 (未出版之碩士論文)。國立中正大學心理學所，嘉義縣。
- 湯家偉 (2010)。教師組織公民行為前置因素跨層次模式之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學教育學系，臺北市。
- 馮大鳴 (譯) (2012)。分布式領導—不同的視角 (原作者：A. Harris)。上海：上海教育出版社。
- 黃于真 (2013)。領導風格、知覺組織支持與工作敬業心關係之研究—傳統製造業為例 (未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士班，高雄市。
- 黃玉貞 (2013)。國民小學分布式領導、教師組織承諾與學校創新經營效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學教育學系，臺北市。

- 黃佳莉 (2015)。國小教師知覺組織支持與服務導向組織公民行為關係之研究 - 以組織承諾為中介變項 (未出版之碩士論文)。亞洲大學經營管理學系碩士在職專班，臺中市。
- 黃宗顯 (2008)。學校領導：新理論與實踐。臺北市：五南。
- 黃柏勳 (2004)。國民中小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 黃敏榮 (2013)。高級中等學校分布式領導、學校創新經營與學校效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學教育學系，臺北市。
- 黃雅蘭 (2014)。在工作態度為中介變項下，探討知覺組織支持、幸福感與工作績效之關聯 - 以彰化縣國小教師為例 (未出版之碩士論文)。康寧大學企業管理研究所，臺南市。
- 葉霖蓉 (2010)。屏東縣國民小學校長教學領導與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東縣。
- 廖大偉 (2005)。桃園縣國小校長轉型領導與教師組織公民行為之相關研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所，臺北市。
- 廖介敏 (2014)。桃園縣國民中學教師學術樂觀與組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學學校行政碩士在職專班，臺北市。
- 廖雅蘭 (2011)。國民中學分布式領導與學校組織健康關係之研究 (未出版之碩士論文)。逢甲大學公共政策所，臺中市。
- 趙梓琪 (2009)。臺灣壽險業務人員逆境商數、情緒勞務、員工知覺組織支持與業務績效關聯模式之研究 (未出版之碩士論文)。長榮大學經營管理研究所，臺南市。
- 趙廣林 (2011)。國民小學分享領導、教師領導與學校組織文化關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺北教育大學教育經營與管理學系，臺北市。
- 劉文章 (2009)。臺北縣國民小學分散式領導對教師學術樂觀影響之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學學校行政在職專班，臺北市。
- 劉春城 (2009)。彰化縣國民小學校長轉型領導與教師組織公民行為之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學商業教育學系，彰化縣。
- 劉瑞珠 (2010)。新竹縣、市國民小學分布式領導與教師組織公民行為關



- 係之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學人資處教育行政專班，新竹市。
- 蔡玲玲（2014）。私立高中職學校校長分布式領導、學校組織健康與學校效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學教育學系，臺北市。
- 鄭耀男（2002）。國中小教師的組織公民行為及其影響因素之研究--學校組織公民行為模型初構（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 蕭呈隆（2014）。組織精簡後留任人員的知覺組織支持對組織承諾與公民行為之關聯性研究（未出版之碩士論文）。佛光大學管理學系，宜蘭縣。
- 賴志峰（2008a）。分佈式領導理論之探究— 學校領導者、追隨者和情境的交互作用。國民教育研究學報，20，87-113。
- 賴志峰（2008b）。分布式領導的意義、構面與主張。教育研究月刊，171，28-40。
- 賴志峰（2009）。中小學分佈式領導風格量表之檢證。初等教育學刊，34，25-52。
- 賴志峰、秦夢群（2014）。國民中小學分布式領導層面之建構與驗證。中正教育研究，13（2），27-70。
- 賴慧芬（2011）。國民小學兼行政人員情緒勞務、知覺組織支持與工作滿意關係之研究（未出版之碩士論文）。高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 錢偉慈（2010）。國民小學校長家長式領導與教師組織公民行為相關之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學人資處教育行政，新竹市。
- 薛承祐（2010）。國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學教育行政與政策研究所，臺北市。
- 薛雅文、賴志峰（2013）。國民小學分布式領導與學校組織文化之關係研究。學校行政，86，20-42。
- 謝為任（2009）。國民小學組織溝通與教師組織公民行為關係之研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學國民教育研究所，嘉義市。
- 謝勝宇（2007）。高雄縣國民中學組織文化、教師組織公民行為與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立中山大學教育研究所，高雄市。

- 謝琬琪 (2012)。轉型領導、正向心理資本、知覺組織支持對變革承諾之跨層次分析 (未出版之碩士論文)。國立中央大學企業管理研究所，桃園縣。
- 謝傳崇 (譯)(2009)。變革時代卓越的校長領導：國際觀點 (原作者：C. Day 與 K. Leithwood)。臺北市：心理。
- 謝傳崇、王瓊滿 (2011)。國民小學校長分佈式領導、教師組織公民行為對學生學習表現影響之研究。新竹教育大學教育學報，28 (1)，35-66。
- 謝豐宇 (2012)。國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與教師教學效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。逢甲大學公共政策所，臺中市。
- 謝豐宇、賴志峰 (2012)。國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與教師教學效能關係之研究。學校行政，82，47-69。
- 簡世川 (2009)。高雄縣國小校長服務領導與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 藍光炤 (2006)。高雄市國民小學校長領導特質、教師組織公民行為與組織效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 顏弘欽 (2012)。教師知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為之關聯性。教育行政與評鑑學刊，13，59-90。
- 顏弘欽 (2014)。國民小學教師組織政治知覺、印象管理動機與組織公民行為之關聯性：多層次模型的分析 (未出版之博士論文)。國立政治大學教育學系，臺北市。
- 羅淑慧 (2009)。國小校長轉型領導、教師互動與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學人力資源發展研究所，新竹市。
- 蘇碧虹 (2008)。工作特性與角色壓力對醫院資訊人員工作滿足之研究：以知覺組織支持為干擾效果 (未出版之碩士論文)。國立中正大學資訊管理所，嘉義縣。
- 蘇澤宸 (2010)。高雄市國中教師知覺組織支持、專業承諾與教學效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 鐘啟哲 (2014)。國民中學校長分布式領導、教師組織公民行為與學校創新經營效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學學校行政碩士在職專班，臺北市。
- 鐘晨芳 (2008)。國民小學校長教學領導與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學教育學系，新竹市。

## 貳、外文部分

- Ahmed, I., Ismail, W. K. W., Amin, S. M., & Islam, T. (2014). Role of perceived organizational support in teachers' responsiveness and students' outcomes: Evidence from a public sector University of Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 246-256.
- Ali, U., & Waqar, S. (2013). Teachers' organizational citizenship behavior working under different leadership styles. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 297-316.
- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (1999). *A model of perceived organizational support*. Unpublished manuscript, University of Memphis and Georgia State University.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Angelle, P. S. (2010). An organizational perspective of distributed leadership: A portrait of a middle school. *RMLE Online: Research in Middle Level Education*, 33(5), 1-16.
- Aquino, K., & Griffeth, R. W. (1999). *An exploration of the antecedents and consequences of perceived organizational support: A longitudinal study*. Unpublished manuscript, University of Delaware, Newark.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and testing organizational theories: A holistic construal. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 459-489.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

- Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*, 20(1), 31-47.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed leadership: summary report*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Bernard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beycioglu, K., Ozer, N., & Ugurlu, C. T. (2012). Distributed leadership and organizational trust: the case of elementary schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 3316-3319.
- Blanchard, G. A. (2012). *Communication satisfaction, organizational citizenship behavior and the relationship to student achievement in high schools*. (Unpublished doctoral dissertation), Northern Arizona University, AZ.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Bogler, R., & Nir, A. E. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it? *Journal of Educational Administration*, 50(3), 287-306.
- 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(3), 277-289.
- Carey, S. V. (2012). *Teachers leading in formal roles: positions, responsibilities and training*. (Unpublished doctoral dissertation), Washington State University, WA.
- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73(3), 329-341.
- Clift, R. T., & Thurston, P. W. (1995). *Distributed leadership: school*

*improvement through collaboration* (Vol. 4 of Advances in educational administration). Greenwich, CT: Jai Press.

Cody, A. (2012). How the war on teachers is changing the profession. Retrieved from [https://www.washingtonpost.com/blogs/answer-sheet/post/how-the-war-on-teachers-is-changing-the-profession/2012/01/27/gIQAbKyLWQ\\_blog.html](https://www.washingtonpost.com/blogs/answer-sheet/post/how-the-war-on-teachers-is-changing-the-profession/2012/01/27/gIQAbKyLWQ_blog.html)

Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10*(1), 25-44.

CPV. (1979). *Nghị quyết số 14/NQ/TW về cải cách giáo dục*. (Resolution No.14/NQ/TW, dated January 11, 1979, on Education Reform). Hanoi: The Communist Party of Vietnam. Retrieved from [http://dangcongsan.vn/cpv/Modules/News/NewsDetail.aspx?co\\_id=28340670&cn\\_id=494597](http://dangcongsan.vn/cpv/Modules/News/NewsDetail.aspx?co_id=28340670&cn_id=494597).

CPV. (1993). *Nghị quyết số 04-NQ/HNTW về tiếp tục đổi mới sự nghiệp giáo dục và đào tạo*. (Resolution No. 04-NQ/HNTW, dated 14th January 1993, on the Continuation of Education Innovation). Hanoi: The Communist Party of Vietnam. Retrieved from <http://thuvienphapluat.vn/van-ban/Giao-duc/Nghi-quyet-04-NQ-HNTW-tiep-tuc-doi-moi-su-nghiep-giao-duc-va-dao-tao/127647/noi-dung.aspx>.

CPV. (2004). *Chỉ thị số 40/2004/CT-TW về việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục*. (Instruction No. 40/2004/CT-TW, dated June 15, 2004, on the construction and enhancement of quality in teachers and educational administrators). Hanoi: the Executive Secretariat Committee - Communist Party of Vietnam. Retrieved from <http://thuvienphapluat.vn/van-ban/Giao-duc/Chi-thi-40-2004-CT-TW-xay-dung-nang-cao-chat-luong-doi-ngu-nha-giao-can-bo-quan-ly-giao-duc-6054.aspx>.

CPV. (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo*. (Resolution No. 29-NQ/TW dated November 4, 2013 on fundamental and comprehensive Innovation in Education and Training). Hanoi: The Communist Party of Vietnam. Retrieved from [http://dangcongsan.vn/cpv/Modules/News/NewsDetail.aspx?co\\_id=30106&cn\\_id=618598](http://dangcongsan.vn/cpv/Modules/News/NewsDetail.aspx?co_id=30106&cn_id=618598).

- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). Oxford, England: Wiley.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior, 18*(2), 159-180.
- Đà, T. (2013). Nâng cao chất lượng giáo viên: Việc cần làm ngay (improving the quality of teachers: an immediate task) . *Một Thế Giới*. Retrieved from <http://motthegioi.vn/the-gioi-hoc/nang-cao-chat-luong-giao-vien-viec-phai-lam-ngay-8088.html>.
- DiPaola, M., & Hoy, W. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal, 88*(3), 35-44.
- DiPaola, M., & Mendes da Costa Neves, P. M. (2009). Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures. *Journal of Educational Administration, 47*(4), 490-507.
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership, 11*(5), 424-447.
- Đỗ, T. H. (2013). Thực trạng công tác quản lý đội ngũ giáo viên các trường trung học phổ thông tỉnh Bà Rịa–Vũng Tàu(the current status of the management of teachers at the high schools in Ba Ria – Vung Tau). *Tạp Chí Khoa Học ĐHSP TPHCM, 45*, 78-87.
- Đỗ, T. T. H., & Trần, T. B. L. (2013). Phân cấp quản lý tài chính đối với giáo dục phổ thông ở Việt Nam - Một nghiên cứu tình huống tại Hà Nội (Decentralization of financial management for high school in Vietnam - A case study in Hanoi). *Tạp Chí Khoa Học ĐHQGHN, 29*(1), 14-26.
- Dussault, M. (2006). Teachers' self-efficacy and organizational citizenship behaviors. *Psychological Reports, 98*(2), 427-432.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management, 34*(1), 55-68.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001).

- Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhodes, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farh, J.-L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Firestone, W. A., & Martinez, C. M. (2007). Districts, teacher leaders, and distributed leadership: Changing instructional practice. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 3-35.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frick, T. W. (2012). Dimensions of educational quality. Retrieved from <http://educology.indiana.edu/Frick/Dimensions%20of%20Educational%20>

- Frick, T. W., Chadha, R., Watson, C., & Zlatkowska, E. (2010). Improving course evaluations to improve instruction and complex learning in higher education. *Educational Technology Research and Development, 58*(2), 115-136.
- Fuller, B. (1985). *Raising school quality in developing countries: What investments boost learning?* Washington, DC: World Bank.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update* (4 ed.). Boston, USA: Allyn & Bacon.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal, 36*(1), 157-171.
- Gibbs, G. (2010). *Dimensions of quality*. Hestlington York, UK: Higher Education Academy.
- Gordon, Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. (Unpublished doctoral dissertation), Central Connecticut State University, New Britain, CT.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4*(4), 249-270.
- Graham, J. W. (1995). Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly, 5*(1), 43-54.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties a new architecture for leadership. *Educational Management Administration & Leadership, 28*(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second International handbook of educational leadership and administration* (pp. 653-696). Dordrecht, NL: Kluwer.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration, 46*(2), 141-158.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 617-626.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate*



- Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6): Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Harris, A. (2005). Teacher leadership: More than just a feel-good factor? *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 201-219.
- Harris, A. (2008a). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. Oxon, UK: Routledge.
- Harris, A. (2008b). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Harris, A. (2012). Distributed leadership: Implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17.
- Harris, A. (Ed.) (2009). *Distributed leadership: Different perspectives* (Vol. 7): Springer Science & Business Media.
- Harris, A., & Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6(9). <http://eprints.gla.ac.uk/75099/1/75099.pdf>  
Retrieved from <http://eprints.gla.ac.uk/75099/1/75099.pdf>
- Hassan, S., & Hassan, M. (2015). Testing the mediating role of perceived organizational support between leadership styles, organizational justice and employees' behavioral outcomes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 131-158.
- HayGroup. (2004). *The five pillars of distributed leadership in schools*. Nottingham, UK: NCSL.
- HCMDoET. (2014). *Online statistical data*. Retrieved from: <http://113.161.68.177/PhoCap/DonVi/DonVi.aspx>
- HCMSO. (2011). *Statistical yearbook of Hochiminh city 2011*. Retrieved from: <http://www.pso.hochiminhcity.gov.vn/web/guest/niengiamthongke-nam20>

- Hoàng, T. (2008). *Educational crisis in Vietnam: reasons and solutions in globalization challenges*. Paper presented at the CIECER Conference on Comparative Education, HCMC University of Pedagogy.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education, 26*(3), 565-575.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, V. (2009). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research, 103*(1), 40-52.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement, 69*(6), 1013-1034.
- Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2012). Dimensions of distributed leadership and the impact on teachers' organizational commitment: a study in secondary education. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(7), 1745-1784.
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2013). Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organisational stressors and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Organizational Analysis, 21*(3), 313-334.
- Jimmieson, N. L., Hannam, R. L., & Yeo, G. B. (2010). Teacher organizational citizenship behaviours and job efficacy: Implications for student quality of school life. *British Journal of Psychology, 101*(3), 453-479.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Kaplan, M., Ilhan, I., Ogut, E., & Attar, M. (2013). The effect of perceived organizational support on employee's organizational citizenship behavior: A study of hotel employees in Turkey. *African Journal of Business Management, 7*(34), 3281-3286.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9*(2), 131-146. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Khalid, S. A., Jusoff, H. K., Othman, M., Ismail, M., & Rahman, N. A. (2010).

- Organizational citizenship behavior as a predictor of student academic achievement. *International Journal of Economics and Finance*, 2(1), 65-71.
- Khasawneh, S. (2011). Shared leadership and organizational citizenship behaviour in Jordanian public universities: Developing a global workforce for the 21st Century. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5), 621-634.
- Kılınç, A. Ç. (2014). A quantitative study of the relationship between distributed leadership and organizational citizenship behavior: perceptions of Turkish primary school teachers. *Journal of Curriculum and Teaching*, 3(2), 69-78.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Guilford Press.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, Published online before print, March 12, 2015, doi: 10.1177/0149206315575554, 1-31. Retrieved from <http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/Kurtessis-2015.pdf>
- Lam, T. L. (2011). *The impact of Vietnam's globalization on national education policies and teacher training programs for teachers of English as an international language: a case study of the university of pedagogy in Ho Chi Minh city*. (Unpublished doctoral dissertation), Alliant International University, San Diego, CA.
- Lê, D. (1982). Báo cáo chính trị của Tổng bí thư Ban chấp hành Trung Ương Đảng. In Communist Party of Vietnam (Ed.), *Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ V* (Vol. 1, pp. 19-181). Hà Nội: NXB Sự Thật. (Le, D. (1982). Political Report of General Secretary of Party Central Committee. In Communist Party of Vietnam (Ed.), *The Papers of the 5th National Congress of the Communist Party of Vietnam.* ( Vol. 1, pp. 19-181). Hanoi: National Political Publishing House.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1998). *Distributed leadership and student*

- engagement in school*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2009a). New perspective on an old idea- A short history of the old idea. In K. Leithwood, B. Mascall, & T. Strauss (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 1-14). New York, NY: Routledge.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2009b). *Distributed leadership according to the evidence*. New York, NY: Routledge.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37-67.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Lucia, R. T. (2004). *Distributed leadership: An exploratory study*. (Unpublished doctoral dissertation), Florida Atlantic University, Boca Raton, FL.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- MacBeath, J. (2003). *The alphabet soup of leadership*. Cambridge, UK: : Faculty Of Education, University Of Cambridge Press.
- MacBeath, J., & McGlynn, A. (2002). *Self-evaluation: What's in it for Schools?* London, UK: Routledge.
- MacBeath, J., Oduro, G., & Waterhouse, J. (2004). *Distributed leadership*. Nottingham, UK: National College of School Leadership.
- Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T., & Sacks, R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 214-228.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (Second ed.). New York: Harper & Row Publishers.
- Mauseth, K. B. (2008). *The influence of perceived organizational support and school culture on positive workplace outcomes for teachers in private schools*. (Unpublished doctoral dissertation), Seattle Pacific University, WA: Seattle.

- Miao, R. T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.
- Misner, H. P. (2008). *The effect of school communication on student achievement: The need for organizational citizenship behavior*. (Unpublished doctoral dissertation), Northern Arizona University, AZ.
- MOET. (2007). *Quyết định số 05/2007/QĐ-BGDĐT quy định về chuẩn nghề nghiệp giáo viên tiểu học*. (Decision No. 30/2007/TT-BGDĐT, dated 8 March 2007, approving the primary professional teacher standards). Hanoi, Vietnam: Ministry of Education and Training. Retrieved from [http://moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=13980](http://moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=13980).
- MOET. (2009). *Thông tư số 30/2009/TT-BGDĐT quy định chuẩn nghề nghiệp giáo viên trung học cơ sở, giáo viên trung học phổ thông*. (Circular No. 30/2009/TT-BGDĐT, dated 22 October 2009, approving the upper secondary professional teacher standards). Hanoi, Vietnam: Ministry of Education and Training. Retrieved from [http://www.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=23710](http://www.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=23710).
- MOET. (2010). *Công văn số 660/BGDĐT-NGCBQLGD hướng dẫn đánh giá, xếp loại giáo viên trung học* (Letter No. 660/BGDĐT-NGCBQLGD, dated 9 February 2010, providing guidelines on assessment and ranking upper secondary teachers according to professional standards). Hanoi, Vietnam: Ministry of Education and Training. Retrieved from <http://www.moet.gov.vn/?page=1.29&view=2018>.
- Mortimore, P. (1998). *The road to improvement: Reflections on school effectiveness*. Abingdon Oxon, U.K: Taylor & Francis.
- National Assembly of Vietnam. (2005). *Education Law*. Hanoi: National Assembly of Vietnam. Retrieved from [http://www.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=18148](http://www.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=18148).
- Nguyễn, T. B. (2013). *Nghiên cứu đề xuất các giải pháp cải cách công tác đào tạo, bồi dưỡng giáo viên phổ thông* (A study on reform solutions for training and fostering secondary teachers). Báo cáo tổng kết đề tài độc lập cấp Nhà nước (Mã số 01/2010), Hà Nội. Retrieved from <http://123.30.31.218/opac/WShowDetail.aspx?intItemID=28000>.

- Nguyễn, T. H. T. (2010). Các giải pháp tăng cường năng lực quản lý của hiệu trưởng trường THPT một số tỉnh phía Nam (Some solutions to reinforce high school principals' management capacity in some Southern provinces). *Tap Chí Khoa Học ĐHSPTP.HCM*, 19, 51-64.
- Nguyễn, T. M. L. (2010). Đào tạo giáo viên chất lượng cao trong thời đại hiện nay (Training high qualified teachers in the recent society). *Tap chí Khoa học ĐHQGHN*, 26, 46-52.
- Nguyễn, T. N. (2006). *Thực trạng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục* (the current status of teachers and education administrators). Paper presented at the National Assembly of Vietnam, Hanoi. <http://vietnamnet.vn/giaoduc/2006/11/630752/>
- Nisar, Q. A., Marwa, A., Ahmad, U., & Ahmad, S. (2014). Impact of perceived organizational support on organizational citizenship behavior: empirical evidence from Pakistan. *International Journal of Research*, 1(5), 231-240.
- Noruzi, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(7), 842-847.
- Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and construct validity of the perceptions of organizational politics scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, 53(3), 821-829.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209.
- Onukwugha, P. I. (2013). *Distributed leadership in schools, teacher practices, and student learning*. (Unpublished doctoral dissertation), Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.
- Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385-423. doi:10.1177/0013161X05285987
- Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375-389.

- Oplatka, I., & Stundi, M. (2011). The components and determinants of preschool teacher organisational citizenship behaviour. *International Journal of Educational Management*, 25(3), 223-236.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Parker Ayers, J. (2010). *Job satisfaction, job involvement, and perceived organizational support as predictors of organizational commitment*. (Unpublished doctoral dissertation), Walden University, Minneapolis, MN.
- Parrish, D., & Lefoe, G. (2008). *The green report: growing• reflecting• enabling• engaging• networking. A report on the development of leadership capacity in higher education*. Wollongong: University of Wollongong & ALTC.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rabindarang, S., Bing, K. W., & Yin, K. Y. (2014). The influence of distributed leadership on job stress in technical and vocational education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 490-499.
- Raines-Eudy, R. (2000). Using structural equation modeling to test for differential reliability and validity: An empirical demonstration. *Structural Equation Modeling*, 7(1), 124-141.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work

- attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Reynolds, D., & Cuttance, P. (1992). *School effectiveness: Research, policy and practice*. London: Cassell.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Robbins, P. S. (2005). *Organizational behavior* (11 ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robblee, M. A. (1998). *Confronting the threat of organizational downsizing: coping and health*. (Unpublished doctoral dissertation), Carleton University, Ottawa, Ontario, Canada.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3th ed.). New York, NY: Routledge.
- Schoenfeld, R. S. (2013). *Leadership and sustainability: continually making a difference as an educational leader over time in challenging contexts and changing times*. State University of New York, Buffalo.
- Scribner, J. P., Sawyer, R. K., Watson, S. T., & Myers, V. L. (2007). Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 67-100.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported:



- relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 689-695.
- Shober, A. F. (2012). *From teacher education to student progress: Teacher quality since NCLB. Teacher quality 2.0. Special report 1* (ERIC Number: ED534357). Retrieved from ERIC Number: ED534357:
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *76*(5), 637-643.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*(4), 653-663.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, *38*(4), 555-577.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, *16*(5), 649-659.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, *43*(1), 38-66.
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane, J., & Diamond, J. (2007). *Distributed leadership in practice*. New York: Teachers College Press.
- Spillane, J., & Healey, K. (2010). Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures. *The Elementary School Journal*, *111*(2), 253-281.
- Spillane, J., Hallett, T., & Diamond, J. (2003). Forms of capital and the

- construction of leadership: Instructional leadership in urban elementary schools. *Sociology of Education*, 76(1), 1-17.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- SRV. (2001). *Decision No. 201/2001/QĐ-TTg of December 28, 2001 approving the 2001-2010 educational development strategy*. Hanoi: The Socialist Republic of Vietnam. Retrieved from [http://www.moj.gov.vn/vbpq/en/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=10345](http://www.moj.gov.vn/vbpq/en/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=10345).
- SRV. (2014). *Nghị Quyết số 44/NQ/CP về chương trình hành động của chính phủ thực hiện nghị quyết số 29-NQ/TW*. (Resolution No. 44/NQ-CP, dated June 09, 2014, the government's program of action in furtherance of Resolution No. 29-NQ/TW on fundamental and comprehensive innovation in education and training). Hanoi: The Socialist Republic of Vietnam. Retrieved from [http://chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class\\_id=509&mode=detail&document\\_id=174363](http://chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=509&mode=detail&document_id=174363).
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th Ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Thai, Q. T. (1982). The fifth congress of the Vietnamese Communist Party. *Contemporary Southeast Asia*, 4(2), 236-245.
- Timperley, H. S. (2005). Distributed leadership: Developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies*, 37(4), 395-420.
- Tongur, A. (2011). *Organizational support, organizational citizenship behavior, and perceived performance: Analysis of crime scene investigation units of Turkish national police*. (Unpublished doctoral dissertation), University of Central Florida Orlando, Florida.
- Venkatachalam, M. (1995). *Personal hardiness and perceived organizational support as links in the role stress-outcome relationship: A person-environment fit model*. (Unpublished doctoral dissertation), University of Alabama, Tuscaloosa, AL, USA.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

- West Chester University. (2004). An introduction to distributed leadership. Retrieved from <https://www.wcupa.edu/nfo/documents/B.5-IntoductiontoDistributedLeadership.pdf>.
- Wilcox, R. R. (1998). How many discoveries have been lost by ignoring modern statistical methods? *American Psychologist*, 53(3), 300-314.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Witt, L. A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job attitudes-organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(18), 1490-1501.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). *Organizational goal congruence and job attitudes revisited*. Washington, DC: Federal Aviation Administration, Office of Aviation Medicine.
- Wu, P. L., Wu, H. J., & Wu, P. C. (2013). Incremental validity of the distributed leadership scale. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 2(1), 5-18.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



# 附錄

## 附錄一 中文問卷

### 一、預試問卷

越南胡志明市高級中學校長分布式領導，教師知覺組織支持與教師組

### 織公民行為關係之研究問卷

指導教授：秦夢群 博士

敬愛的教育先進：

您好！本問卷的目的是想了解您對於貴校校長領導、組織支持與教師組織公民行為的知覺與看法。問卷中的題目並無對、錯之分，問卷結果僅作學術的整體分析，不會做個別學校的比較，更不會洩露您填答的情形。感謝您對學術研究的支持，以及對後學的提攜。敬請依據實際情形填答，並請您填妥後，交由貴校負責人員。

衷心感謝並敬祝身體健康，工作順利

國立政治大學教育系博士班

研究生：胡士雄 敬上

中華民國 104 年 12 月 03 日

## 壹、基本資料

### 一、教師背景

- (一) 性別： 1. 男 2. 女
- (二) 年齡： 1. 30 歲以下 2. 31 歲-40 歲  
3. 41 歲-50 歲 4. 51 歲以上
- (三) 服務年資： 1. 10 年 (含) 以下 2. 第 11-20 年  
3. 第 21-30 年 4. 第 31 年以上
- (四) 現任職務： 1. 級任導師 2. 科任 (專任) 教師  
3. 兼任行政 (組長、主任或其他)
- (五) 學歷： 1. 專科 2. 學士 3. 碩士以上

### 二、學校背景

- (一) 行政區： 1. 市中心 2. 郊區
- (二) 學校規模： 1. 20 班以下 2. 21-40 班 3. 41 班以上
- (三) 本校校長於本校服務年資：  
1. 第 1-3 年 2. 第 4-6 年 3. 超過 6 年

## 貳、校長分布式領導問卷

下列題目的敘述都與校長分布式領導有關，請依據您對貴校校長實施分布式領導的看法，由完全符合(5)、大部分符合(4)、還算符合(3)、大部分不符合(2)以及完全不符合(1)等五種不同的程度，圈選符合各題敘述的情形。

題序	題目	完全不符合	大部分不符合	還算符合	大部分符合	完全符合
1	本校校長制定學校發展方向時願意提供教師參與的機會。	1	2	3	4	5
2	本校校長願意與教師合作以達成學校目標。	1	2	3	4	5
3	本校校長會讓教師討論本校要推動的活動。	1	2	3	4	5
4	本校校長會讓學校行政決定過程透明化。	1	2	3	4	5
5	本校校長會鼓勵教師提供學校發展建言。	1	2	3	4	5
6	本校教師與行政人員彼此互相尊重與信任。	1	2	3	4	5
7	本校校長會認真聆聽教師的想法和意見。	1	2	3	4	5
8	本校校長會主動參與學年會議並討論校務運作。	1	2	3	4	5
9	本校校長在各項會議中，常談論個人的校務發展願景。	1	2	3	4	5
10	本校校長主持會議時能掌握議題發展。	1	2	3	4	5
11	本校校長會授權學校行政人員自主做決定。	1	2	3	4	5
12	本校校長會授權學年主任或各處室主任協調學生活動。	1	2	3	4	5
13	本校校長主持會議時會確定工作分配事項。	1	2	3	4	5
14	本校校長鼓勵教師進行教學改進。	1	2	3	4	5
15	本校校長會重視學校意見領袖的意見。	1	2	3	4	5

### 參、教師組織公民行為問卷

下列題目的敘述都與教師組織公民行為有關，請依據您實際的感受，由完全符合(5)、大部分符合(4)、還算符合(3)、大部分不符合(2)以及完全不符合(1)等五種不同的程度，圈選符合各題敘述的情形。

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



#### 肆、教師知覺組織支持問卷

下列題目的敘述都與教師知覺組織支持有關，請依據您實際的感受，由完全符合(5)、大部分符合(4)、還算符合(3)、大部分不符合(2)以及完全不符合(1)等五種不同的程度，圈選符合各題敘述的情形。

題序	題目	完全不符合	大部分不符合	還算符合	大部分符合	完全符合
1	學校認為我對學校是有所貢獻的。	1	2	3	4	5
2	學校肯定我額外的付出與努力。	1	2	3	4	5
3	學校會重視我的抱怨或意見。	1	2	3	4	5
4	學校會關心我是否順心安好。	1	2	3	4	5
5	學校會注意到我對工作的盡心盡力。	1	2	3	4	5
6	學校會在乎我對工作的滿意程度。	1	2	3	4	5

《問卷至此結束，請交還貴校負責人員，由衷感謝您費心填答。》

## 二、正式問卷

越南胡志明市高級中學校長分布式領導，教師知覺組織支持與教師組

### 織公民行為關係之研究問卷

指導教授：秦夢群博士

敬愛的教育先進：

您好！本問卷的目的是想了解您對於貴校校長領導、組織支持與教師組織公民行為的知覺與看法。問卷中的題目並無對、錯之分，問卷結果僅作學術的整體分析，不會做個別學校的比較，更不會洩露您填答的情形。感謝您對學術研究的支持，以及對後學的提攜。敬請依據實際情形填答，並請您填妥後，交由貴校負責人員。

衷心感謝並敬祝身體健康，工作順利

國立政治大學教育系博士班

研究生：胡士雄 敬上

中華民國 105 年 1 月 15 日

## 壹、基本資料

### 一、教師背景

- (一) 性別： 1. 男 2. 女
- (二) 年齡： 1. 30 歲以下 2. 31 歲-40 歲  
3. 41 歲-50 歲 4. 51 歲以上
- (三) 服務年資： 1. 10 年（含）以下 2. 第 11-20 年  
3. 第 21-30 年 4. 第 31 年以上
- (四) 現任職務： 1. 級任導師 2. 科任（專任）教師  
3. 兼任行政（組長、主任或其他）
- (五) 學歷： 1. 專科 2. 學士 3. 碩士以上

### 二、學校背景

- (一) 行政區： 1. 市中心 2. 郊區
- (二) 學校規模： 1. 20 班以下 2. 21-40 班 3. 41 班以上
- (三) 本校校長於本校服務年資：  
1. 第 1-3 年 2. 第 4-6 年 3. 超過 6 年

## 貳、校長分布式領導問卷

下列題目的敘述都與校長分布式領導有關，請依據您對貴校校長實施分布式領導的看法，由完全符合(5)、大部分符合(4)、還算符合(3)、大部分不符合(2)以及完全不符合(1)等五種不同的程度，圈選符合各題敘述的情形。

題序	題目	完全不符合	大部分不符合	還算符合	大部分符合	完全符合
1	本校校長制定學校發展方向時願意提供教師參與的機會。	1	2	3	4	5
2	本校校長願意與教師合作以達成學校目標。	1	2	3	4	5
3	本校校長會讓教師討論本校要推動的活動。	1	2	3	4	5
4	本校校長會鼓勵教師提供學校發展建言。	1	2	3	4	5
5	本校教師與行政人員彼此互相尊重與信任。	1	2	3	4	5
6	本校校長會認真聆聽教師的想法和意見。	1	2	3	4	5
7	本校校長會主動參與學年會議並討論校務運作。	1	2	3	4	5
8	本校校長在各項會議中，常談論個人的校務發展願景。	1	2	3	4	5
9	本校校長主持會議時能掌握議題發展。	1	2	3	4	5
10	本校校長主持會議時會確定工作分配事項。	1	2	3	4	5
11	本校校長鼓勵教師進行教學改進。	1	2	3	4	5
12	本校校長會重視學校意見領袖的意見。	1	2	3	4	5

### 參、教師組織公民行為問卷

下列題目的敘述都與教師組織公民行為有關，請依據您實際的感受，由完全符合(5)、大部分符合(4)、還算符合(3)、大部分不符合(2)以及完全不符合(1)等五種不同的程度，圈選符合各題敘述的情形。

題序	題目	完全不符合	大部分不符合	還算符合	大部分符合	完全符合
1	本校教師如果發現同事工作有困難，會立即給予協助。	1	2	3	4	5
2	本校教師樂於協助新進同仁熟悉學校環境。	1	2	3	4	5
3	本校教師常彼此分享自己設計的學習單。	1	2	3	4	5
4	本校教師樂於付出時間，協助其他同事處理學校事務。	1	2	3	4	5
5	本校教師會主動對外介紹或宣傳學校的優點。	1	2	3	4	5
6	本校教師會努力維護學校的形象及聲譽。	1	2	3	4	5
7	本校教師會主動提出改善的建議提供行政單位參考。	1	2	3	4	5
8	本校教師以高標準來完成學校工作。	1	2	3	4	5
9	本校教師經常提早到校上班。	1	2	3	4	5
10	本校教師經常在下班後預訂好明天的工作事項。	1	2	3	4	5
11	本校教師會提早處理規劃學校交辦事項。	1	2	3	4	5
12	本校教師樂於提升個人的專業。	1	2	3	4	5
13	本校教師會利用非上班時間到學校處理工作事務。	1	2	3	4	5
14	本校教師樂於參與研習活動（含學位進修）。	1	2	3	4	5

#### 肆、教師知覺組織支持問卷

下列題目的敘述都與教師知覺組織支持有關，請依據您實際的感受，由完全符合(5)、大部分符合(4)、還算符合(3)、大部分不符合(2)以及完全不符合(1)等五種不同的程度，圈選符合各題敘述的情形。

題序	題目	完全不符合	大部分不符合	還算符合	大部分符合	完全符合
1	學校認為我對學校是有所貢獻的。	1	2	3	4	5
2	學校肯定我額外的付出與努力。	1	2	3	4	5
3	學校會關心我是否順心安好。	1	2	3	4	5
4	學校會注意到我對工作的盡心盡力。	1	2	3	4	5
5	學校會在乎我對工作的滿意程度。	1	2	3	4	5

《問卷至此結束，請交還貴校負責人員，由衷感謝您費心填答。》

## 附錄二 越文問卷

### 一、預試越文問卷

# PHIẾU ĐIỀU TRA

**The Relationships among Distributed Leadership, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior at High Schools in Ho Chi Minh City, Vietnam.**

**Giáo sư hướng dẫn: Giáo sư tiến sĩ: Joseph Meng-Chun Chin**

Kính thưa quý Thầy Cô,

Đây là phiếu điều tra, phục vụ cho đề tài nghiên cứu về mối liên hệ giữa phương thức lãnh đạo phân phối của hiệu trưởng, cảm nhận sự ủng hộ của tổ chức và hành vi công dân tổ chức của giáo viên, nhằm tìm hiểu và đưa ra những kiến nghị hữu ích góp phần nâng cao chất lượng giáo dục trung học. Những thông tin này chỉ nhằm phục vụ công tác nghiên cứu khoa học và được bảo mật tuyệt đối. Xin quý Thầy Cô yên tâm trả lời.

Kính mong quý Thầy cô vui lòng trả lời theo cảm nhận thực tế của mình để kết quả nghiên cứu được chính xác.

Xin chân thành cảm ơn và kính chúc quý Thầy Cô dồi dào sức khỏe, mọi sự như ý.

Taipei, ngày 3 tháng 12 năm 2015

Nghiên cứu sinh tiến sĩ:

**HỒ SỸ HÙNG**

Khoa giáo dục, Đại học Quốc lập  
Chengchi, Đài Loan

Xin quý Thầy Cô vui lòng trả lời những câu hỏi sau:

**A. Thông tin cá nhân**

- I. Giới tính:            1.  Nam                            2.  Nữ
- II. Tuổi:                    1.  Dưới 30 tuổi            2.  31-40 tuổi  
                                  3.  41-50 tuổi            4.  Trên 51 tuổi
- III. Chức vụ hành chính (nếu có):
1.  Giáo viên chủ nhiệm    2.  Tổ trưởng bộ môn  
                                  3.  Kiêm hành chánh
- IV. Thời gian làm giáo viên:
1.  Dưới 10 năm            2.  11-20 năm  
                                  3.  21-30 năm            4.  31 năm trở lên
- V. Trình độ:
1.  Cao Đẳng                    2.  Đại Học  
                                  3.  Thạc sĩ trở lên

**B. Thông tin nhà trường:**

- I. Tên trường:.....
- II. Trường thuộc quận/huyện:.....
- III. Số lớp học toàn trường:    1.  Dưới 20 lớp            2.  21-40 lớp  
    3.  Trên 41 lớp
- IV. Thời gian đã tại vị ở trường của Hiệu trưởng:
1.  Năm thứ 1-3            2.  Năm thứ 4-6            3.  Trên 6 năm



## **I. Phương thức lãnh đạo phân phối (distributed leadership) :**

***Distributed leadership*** (phương thức lãnh đạo phân phối): là phương thức lãnh đạo mà hiệu trưởng muốn đem chức năng lãnh đạo của mình phân phối đến mọi cấp trong nhà trường, với mong muốn tận dụng năng lực và trí tuệ của toàn trường, tạo cơ hội cho mọi người tham gia vào quá trình quyết định các mục tiêu, phương hướng cũng như mọi hoạt động của trường, nhằm mục đích phân phối trách nhiệm và nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà trường.

Những câu hỏi dưới đây liên quan đến “phương thức lãnh đạo phân phối” của hiệu trưởng. Xin quý Thầy Cô vui lòng căn cứ vào nhận xét của mình, đánh dấu hoặc khoanh tròn vào các mức độ phù hợp từ 1-5 dưới đây:

<b>NỘI DUNG</b>	Hoàn toàn không phù hợp (1)	Đa phần không phù hợp (2)	Tương đối phù hợp (3)	Đa phần phù hợp (4)	Hoàn toàn phù hợp (5)
1. Hiệu trưởng trường tôi khi quyết định phương hướng hoạt động của trường luôn mong muốn tạo cơ hội cho giáo viên tham dự.	1	2	3	4	5
2. Hiệu trưởng trường tôi luôn mong muốn hợp tác với giáo viên để đạt được mục tiêu trường đã đề ra.	1	2	3	4	5
3. Hiệu trưởng trường tôi để cho giáo viên tham dự thảo luận về các hoạt động mà nhà trường muốn tổ chức.	1	2	3	4	5
4. Hiệu trưởng trường tôi minh bạch và công khai trong quá trình quyết định công việc.	1	2	3	4	5
5. Hiệu trưởng trường tôi khuyến khích giáo viên góp ý để trường phát triển tốt hơn.	1	2	3	4	5
6. Giáo viên và nhân viên hành chính trường tôi tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau.	1	2	3	4	5
7. Hiệu trưởng trường tôi chân thành lắng nghe ý kiến và ý tưởng của giáo viên.	1	2	3	4	5
8. Hiệu trưởng trường tôi chủ động tham dự các buổi họp và thảo luận sự điều hành công việc của trường.	1	2	3	4	5
9. Hiệu trưởng trường tôi thường nói về ý tưởng phát triển công việc nhà trường của cá nhân trong các	1	2	3	4	5

cuộc họp của trường.					
10. Hiệu trưởng trường tôi khi chủ trì các cuộc họp thì nắm bắt tốt sự diễn tiến của vấn đề.	1	2	3	4	5
11. Hiệu trưởng trường tôi sẽ ủy quyền cho các tổ trưởng chuyên môn có tự chủ quyết định công việc.	1	2	3	4	5
12. Hiệu trưởng trường tôi sẽ ủy quyền cho các tổ trưởng bộ môn hoặc giáo viên chủ nhiệm điều phối các hoạt động của học sinh.	1	2	3	4	5
13. Hiệu trưởng trường tôi khi chủ trì các cuộc họp sẽ xác định những công việc được phân công.	1	2	3	4	5
14. Hiệu trưởng trường tôi khuyến khích giáo viên cải cách công tác giảng dạy.	1	2	3	4	5
15. Hiệu trưởng trường tôi tôn trọng ý kiến góp ý của người khác.	1	2	3	4	5

## **II. Hành vi công dân tổ chức của giáo viên (teachers' organizational citizenship behavior, OCB)**

***Teachers' organizational citizenship behavior:*** “Hành vi công dân tổ chức” trong nhà trường của giáo viên được định nghĩa là những hành vi mà giáo viên - ngoài những hành vi được pháp luật, xã hội và nhà trường quy định thuộc trách nhiệm và bổn phận của mình -***chủ động*** giúp đỡ người khác hoặc ***tình nguyện*** làm thêm những công việc khác để góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của nhà trường.

Những câu hỏi dưới đây liên quan đến “hành vi công dân tổ chức”(OCB) của giáo viên. Xin quý Thầy Cô vui lòng dựa vào thực tế trường mình, đánh dấu hoặc khoanh tròn vào các mức độ phù hợp từ 1-5 dưới đây:

NỘI DUNG	Hoàn	Đa	Tương	Đa	Hoàn
	toàn	phần	đôi	phần	toàn
	không	không	phù	phù	phù
	phù	phù	hợp	hợp	hợp
	hợp	hợp			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Giáo viên trường tôi nếu phát hiện đồng nghiệp gặp khó khăn thì sẵn sàng giúp đỡ.	1	2	3	4	5
2. Giáo viên trường tôi tình nguyện giúp giáo viên mới vào làm quen với công việc.	1	2	3	4	5

3. Giáo viên trường tôi thường chia sẻ giáo án cho nhau.	1	2	3	4	5
4. Giáo viên trường tôi dành thêm giờ để giúp đồng nghiệp hoàn thành công việc trường giao.	1	2	3	4	5
5. Giáo viên trường tôi tình nguyện chia sẻ công việc của người khác.	1	2	3	4	5
6. Giáo viên trường tôi vui vẻ lắng nghe tâm tư của đồng nghiệp.	1	2	3	4	5
7. Giáo viên trường tôi chủ động giới thiệu ưu điểm của trường cho người ngoài.	1	2	3	4	5
8. Giáo viên trường tôi nỗ lực bảo vệ hình ảnh và danh dự của trường.	1	2	3	4	5
9. Giáo viên trường tôi chủ động đóng góp ý kiến giúp cải thiện trường để ban giám hiệu tham khảo.	1	2	3	4	5
10. Giáo viên trường tôi không phê bình công tác hành chính của trường một cách ác ý.	1	2	3	4	5
11. Giáo viên trường tôi tình nguyện tham gia làm thành viên các tổ, hội, đoàn trong trường.	1	2	3	4	5
12. Giáo viên trường tôi vui vẻ nhận lãnh công việc nhà trường giao phó.	1	2	3	4	5
13. Giáo viên trường tôi hoàn thành công tác với tiêu chuẩn cao.	1	2	3	4	5
14. Giáo viên trường tôi thường đến trường trước giờ làm việc.	1	2	3	4	5
15. Giáo viên trường tôi thường lên kế hoạch cho công việc ngày mai trước khi ra về.	1	2	3	4	5
16. Giáo viên trường tôi sẽ xử lý, lập kế hoạch cho công việc được giao sớm hơn.	1	2	3	4	5
17. Giáo viên trường luôn tôi mong muốn nâng cao chuyên môn của mình.	1	2	3	4	5
18. Giáo viên trường tôi tận dụng ngày nghỉ để đến trường xử lý công việc.	1	2	3	4	5
19. Giáo viên trường tôi vui vẻ tham dự các khóa bồi dưỡng nghiệp vụ.	1	2	3	4	5

### **III. Cảm nhận của giáo viên về sự hỗ trợ của tổ chức (Teachers' perceived organizational support, POS)**

***Teachers' perceived organizational support*** nghĩa là niềm tin và sự cảm nhận của giáo viên về sự *quan tâm* của nhà trường đến phúc lợi, tâm tư, ý kiến của mình cũng như sự *tôn trọng* của nhà trường đối với những cống hiến của mình.

Những câu hỏi dưới đây liên quan đến sự cảm nhận của giáo viên về sự hỗ trợ của nhà trường. Xin quý Thầy Cô vui lòng dựa vào cảm nhận thực tế của mình, đánh dấu hoặc khoanh tròn vào các mức độ phù hợp từ 1-5 dưới đây:

NỘI DUNG	Hoàn	Đa	Tương	Đa	Hoàn
	toàn	phần	đôi	phần	toàn
	không	không	phù	phù	phù
	phù	phù	hợp	hợp	hợp
	hợp	hợp			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Trường tôi thấy rằng tôi thật sự có đóng góp cho trường.	1	2	3	4	5
2. Trường tôi khẳng định sự nỗ lực và cống hiến của tôi.	1	2	3	4	5
3. Trường tôi coi trọng ý kiến và sự than phiền của tôi.	1	2	3	4	5
4. Trường tôi quan tâm đến cuộc sống của tôi (vật chất và tinh thần).	1	2	3	4	5
5. Trường tôi thấy được sự tận tâm tận lực với công việc của tôi.	1	2	3	4	5
6. Trường tôi quan tâm đến sự thỏa mãn trong công việc của tôi.	1	2	3	4	5

**Phiếu điều tra đến đây kết thúc, xin quý Thầy Cô vui lòng nộp lại cho người phụ trách.**

**Xin chân thành cảm ơn quý Thầy Cô đã dành thời gian quý báu để trả lời.**

## **PHIẾU ĐIỀU TRA**

**The Relationships among Distributed Leadership, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior at High Schools in Ho Chi Minh City, Vietnam.**

**Giáo sư hướng dẫn: Giáo sư tiến sĩ: Joseph Meng-Chun Chin**

**Kính thưa quý Thầy Cô,**

**Đây là phiếu điều tra, phục vụ cho đề tài nghiên cứu về mối liên hệ giữa phương thức lãnh đạo phân phối của hiệu trưởng, cảm nhận sự ủng hộ của tổ chức và hành vi công dân tổ chức của giáo viên, nhằm tìm hiểu và đưa ra những kiến nghị hữu ích góp phần nâng cao chất lượng giáo dục trung học. Những thông tin này chỉ nhằm phục vụ công tác nghiên cứu khoa học và được bảo mật tuyệt đối. Xin quý Thầy Cô yên tâm trả lời.**

**Kính mong quý Thầy cô vui lòng trả lời theo cảm nhận thực tế của mình để kết quả nghiên cứu được chính xác.**

**Xin chân thành cảm ơn và kính chúc quý Thầy Cô dồi dào sức khỏe, mọi sự như ý.**

**Taipei, ngày 15 tháng 1 năm 2016**

**Nghiên cứu sinh tiến sĩ:**

**HỒ SỸ HÙNG**

**Khoa giáo dục, Đại học Quốc lập  
Chengchi, Đài Loan**



## I. Phương thức lãnh đạo phân phối (distributed leadership) :

***Distributed leadership*** (phương thức lãnh đạo phân phối): là phương thức lãnh đạo mà hiệu trưởng muốn đem chức năng lãnh đạo của mình phân phối đến mọi cấp trong nhà trường, với mong muốn tận dụng năng lực và trí tuệ của toàn trường, tạo cơ hội cho mọi người tham gia vào quá trình quyết định các mục tiêu, phương hướng cũng như mọi hoạt động của trường, nhằm mục đích phân phối trách nhiệm và nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà trường.

Những câu hỏi dưới đây liên quan đến “phương thức lãnh đạo phân phối” của hiệu trưởng. Xin quý Thầy Cô vui lòng căn cứ vào nhận xét của mình, đánh dấu hoặc khoanh tròn vào các mức độ phù hợp từ 1 – 5 dưới đây:

<b>NỘI DUNG</b>	Hoàn toàn không phù hợp (1)	Đa phần không phù hợp (2)	Tương đối phù hợp (3)	Đa phần phù hợp (4)	Hoàn toàn phù hợp (5)
1. Hiệu trưởng trường tôi khi quyết định phương hướng hoạt động của trường luôn mong muốn tạo cơ hội cho giáo viên tham dự.	1	2	3	4	5
2. Hiệu trưởng trường tôi luôn mong muốn hợp tác với giáo viên để đạt được mục tiêu trường đã đề ra.	1	2	3	4	5
3. Hiệu trưởng trường tôi để cho giáo viên tham dự thảo luận về các hoạt động mà nhà trường muốn tổ chức.	1	2	3	4	5
4. Hiệu trưởng trường tôi khuyến khích giáo viên góp ý để trường phát triển tốt hơn.	1	2	3	4	5
5. Giáo viên và nhân viên hành chính trường tôi tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau.	1	2	3	4	5
6. Hiệu trưởng trường tôi chân thành lắng nghe ý kiến và ý tưởng của giáo viên.	1	2	3	4	5
7. Hiệu trưởng trường tôi chủ động tham dự các buổi họp và thảo luận sự điều hành công việc của trường.	1	2	3	4	5
8. Hiệu trưởng trường tôi thường nói về ý tưởng phát triển công việc nhà trường của cá nhân	1	2	3	4	5

trong các cuộc họp của trường.					
9. Hiệu trưởng trường tôi khi chủ trì các cuộc họp thì nắm bắt tốt sự diễn tiến của vấn đề.	1	2	3	4	5
10. Hiệu trưởng trường tôi khi chủ trì các cuộc họp sẽ xác định những công việc được phân công.	1	2	3	4	5
11. Hiệu trưởng trường tôi khuyến khích giáo viên cải cách công tác giảng dạy.	1	2	3	4	5
12. Hiệu trưởng trường tôi tôn trọng ý kiến góp ý của người khác.	1	2	3	4	5

## **II. Hành vi công dân tổ chức của giáo viên (teachers' organizational citizenship behavior, OCB)**

***Teachers' organizational citizenship behavior:*** “Hành vi công dân tổ chức” trong nhà trường của giáo viên được định nghĩa là những hành vi mà giáo viên - ngoài những hành vi được pháp luật, xã hội và nhà trường quy định thuộc trách nhiệm và bổn phận của mình -*chủ động* giúp đỡ người khác hoặc *tình nguyện* làm thêm những công việc khác để góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của nhà trường.

Những câu hỏi dưới đây liên quan đến “hành vi công dân tổ chức”(OCB) của giáo viên. Xin quý Thầy Cô vui lòng dựa vào thực tế trường mình, đánh dấu hoặc khoanh tròn vào các mức độ phù hợp từ 1 – 5 dưới đây:

<b>NỘI DUNG</b>	Hoàn toàn không phù hợp (1)	Đa phần không phù hợp (2)	Tương đối phù hợp (3)	Đa phần phù hợp (4)	Hoàn toàn phù hợp (5)
1. Giáo viên trường tôi nếu phát hiện đồng nghiệp gặp khó khăn thì sẵn sàng giúp đỡ.	1	2	3	4	5
2. Giáo viên trường tôi tình nguyện giúp giáo viên mới vào làm quen với công việc.	1	2	3	4	5
3. Giáo viên trường tôi thường chia sẻ giáo án cho nhau.	1	2	3	4	5
4. Giáo viên trường tôi dành thêm giờ để giúp đồng nghiệp hoàn thành công việc trường giao.	1	2	3	4	5
5. Giáo viên trường tôi chủ động giới thiệu ưu điểm của trường cho người ngoài.	1	2	3	4	5



6. Giáo viên trường tôi nỗ lực bảo vệ hình ảnh và danh dự của trường.	1	2	3	4	5
7. Giáo viên trường tôi chủ động đóng góp ý kiến giúp cải thiện trường để ban giám hiệu tham khảo.	1	2	3	4	5
8. Giáo viên trường tôi hoàn thành công tác với tiêu chuẩn cao.	1	2	3	4	5
9. Giáo viên trường tôi thường đến trường trước giờ làm việc.	1	2	3	4	5
10. Giáo viên trường tôi thường lên kế hoạch cho công việc ngày mai trước khi ra về.	1	2	3	4	5
11. Giáo viên trường tôi sẽ xử lý, lập kế hoạch cho công việc được giao sớm hơn.	1	2	3	4	5
12. Giáo viên trường luôn tôi mong muốn nâng cao chuyên môn của mình.	1	2	3	4	5
13. Giáo viên trường tôi tận dụng ngày nghỉ để đến trường xử lý công việc.	1	2	3	4	5
14. Giáo viên trường tôi vui vẻ tham dự các khóa bồi dưỡng nghiệp vụ.	1	2	3	4	5

### **III. Cảm nhận của giáo viên về sự hỗ trợ của tổ chức (Teachers' perceived organizational support, POS)**

***Teachers' perceived organizational support*** nghĩa là niềm tin và sự cảm nhận của giáo viên về sự *quan tâm* của nhà trường đến phúc lợi, tâm tư, ý kiến của mình cũng như sự *tôn trọng* của nhà trường đối với những cống hiến của mình.

Những câu hỏi dưới đây liên quan đến sự cảm nhận của giáo viên về sự hỗ trợ của nhà trường. Xin quý Thầy Cô vui lòng dựa vào cảm nhận thực tế của mình, đánh dấu hoặc khoanh tròn vào các mức độ phù hợp từ 1 – 5 dưới đây:

<b>NỘI DUNG</b>	Hoàn toàn không phù hợp (1)	Đa phần không phù hợp (2)	Tương đối phù hợp (3)	Đa phần phù hợp (4)	Hoàn toàn phù hợp (5)
1. Trường tôi thấy rằng tôi thật sự có đóng góp cho trường.	1	2	3	4	5
2. Trường tôi khẳng định sự nỗ lực và cống hiến của tôi.	1	2	3	4	5
3. Trường tôi quan tâm đến cuộc sống của tôi (vật chất và tinh thần).	1	2	3	4	5
4. Trường tôi thấy được sự tận tâm tận lực với công việc của tôi.	1	2	3	4	5
5. Trường tôi quan tâm đến sự thỏa mãn trong công việc của tôi.	1	2	3	4	5

**Phiếu điều tra đến đây kết thúc, xin quý Thầy Cô vui lòng nộp lại cho người phụ trách.**

**Xin chân thành cảm ơn quý Thầy Cô đã dành thời gian quý báu để trả lời.**