《教育行政與評鑑學刊》
2016 年 6 月，第 19 期，頁 17-40

分布式領導、完全領導、家長式領導與學校效能關係之研究：以教師組織公民行為為中介

楊慶麟

摘　要

本研究旨在探討分布式領導、完全領導、家長式領導與學校效能之關係。問卷調查以公立國小校長及教師為研究母群，採分層隨機抽樣方式，隨機抽取 200 所學校，1500 位教師為研究樣本，以典型相關和階層多元迴歸等統計方法進行資料分析。

研究結果包括：

（一）本研究假設模式獲得驗證，顯示分布式領導、完全領導與家長式領導，透過教師組織公民行為能影響學校效能。

（二）教師組織公民行為與學校效能具有兩組典型相關係數，且呈現中度相關性，顯示鼓勵教師建立良好的組織公民行為，有助於學校整體效能的提升。

（三）分布式領導與家長式領導的威權領導對於學校效能較具有預測效果，完全領導與家長式領導的仁慈領導與德行領導並未顯著。

研究建議包括：

（一）善用學校正式與非正式管道，營造教師組織公民行為，藉以促進學校效能。

（二）在校長培育過程與校務評鑑中，強調分布式領導的內涵。

（三）校長善用分布式領導的策略，在適當時機多與成員溝通，並適當的授權。

（四）校長善用領導技巧，激發教師組織公民行為。

關鍵詞：分布式領導、完全領導、家長式領導、教師組織公民行為、學校效能

楊慶麟：中原大學教育研究所助理教授。電子郵件：cly@cycu.edu.tw

Journal of Educational Administration and Evaluation
June, 2016, Vol. 19, pp. 17-40

A Study of the Relationship between Distributed Leadership, Total Leadership, Paternalistic Leadership and School Effectiveness: Using Teachers' Organizational Citizenship Behavior as a Mediator

Ching-Lin Yang

Abstract

This study is aimed at exploring the factors considered in school effectiveness by investigating the responses of elementary schools in Taiwan. The approach adopted questionnaires and used stratified random sampling to investigate 1500 samples that include principals and teachers from 200 schools. Collected data was analyzed by canonical correlation and hierarch multiple regression.

The conclusions are as follows:

1. The hypothesis model of this study is verified, and demonstrates that distributed leaders hip, total leadership, and paternalistic leadership can influence school performance thro ugh organizational citizenship behavior (OCB).
2. There are two canonical correlation coefficients between OCB and school effectiveness, and it shows middle correlation, which indicates that encouraging the teachers to establi sh good OCB will help the school improve its overall effectiveness.
3. Distributed leadership and authoritarian leadership of paternalistic leadership have more predictive effect on school performance, but total leadership, the mercy, and moral lead ership of paternalistic leadership are not significant.

Ching-Lin Yang: Assistant Professor, Graduate School of Education Chung Yuan Christian University.
E-mail: cly@cycu.edu.tw

This study suggests the following:

1. To promote the effectiveness of schools by making use of formal and informal channels to create organizational citizenship behavior in teachers.
2. In the process of training of pricipals and school affairs evaluation, emphasise the conte nt of distributed leadership.
3. Principals should make good use of distributed leadership strategy, by communicating with members at appropriate times and delegate authority to teachers on appropriate occ asions.
4. Make good use of leadership skills to stimulate teachers to organize citizenship behavi or.

Keywords: distributed leadership, paternalistic leadership, school effectiveness, teachers' organizational citizenship behavior (OCB), total leadership

壹、前言

Bryman（1992）將領導理論的歷史區分為：（一）1930~1940 年代，領導特質論時期；（二）1940~1960 年代，領導行為論時期；（三）1960~1980 年代，領導情境論時期又稱權變領導時期；（四）1980 年代後，新興領導理論時期。Crainer 與 Dearlove（2008）認為領導理論能反映真實的領導情境，且會影響未來領導者的行為，並能使之成為更佳的領導者，因此領導理論值得加以重視。之後，Jameson 修正了上述的分類，提出五種新的領導分類，分別為：（一）特質領導；（二）行為或型態領導；（三）情境或權變領導；（四）轉型、交易和魅力領導；（五）分布式領導（Jameson, 2006）。此外，更有學者提出完整的領導效能必須面面俱到，並考慮起始點的各項監控，Schwahn 與 Spady 在 1998 年提出「完全領導」（Total leadership）的理念，其符合成功領導之原則，並以整合五大領導型態的核心價值與策略原則，發展一套適應於未來的領導理念，論述中明確指出成為一位成功的教育領導者，二個關鍵要素包括「起始的改進」與「成果的實現」。有關分布式領導理論，敘述較完整的專書，應屬 Spillane（2005）所著《分布式領導》（Distribut ed Leadership）一書，書中以具體化、清晰化方式描述其理論架構，Harris（2010）指出分布式領導在過去十年中已經成為教育領域中最有影響力的論述，且 Gronn

（2010）指出許多的學術研究者與教育工作者逐漸提升對分布式領導現象作關注。而 Schwahn 與 Spady 在 1998 年出版與 2010 年再版的完全領導（Total Leadership）一書中，則提出綜觀未來、整合人我之「完全領導」的理念，其相關內涵非常豐富。綜上所述，為了追求卓越，探討領導理論功能及發展，學術界近幾年來逐漸重視分布式領導與完全領導的相關內涵。

長期以來，在教育領導上的學術研究大都以西方社會的價值觀為主，邇近，有許多非西方文化或本土性研究也逐漸受到重視。存在於東亞中特有的家長式領導（Paternalistic Leadership），是在傳統的文化背景的影響下所形成，此領導採取恩威並濟的領導風格更是華人傳統的領導特色，裡頭包含了威權領導，仁慈的方式關愛部屬，並展現高尚的道德情操，藉以引領同仁往高效能的目標邁進（樊景立、鄭伯壎，2000）。在華人社會中，家長式領導已被廣泛研究，且證實的確存在於華人社會中（鄭伯壎，2005）。Cheng、 Chou、Wu、Huang 與 Farh（2004）研究證實在華人的社會中，家長式領導比西方的領導理論對部屬更具有獨特的解釋力，表示家長式領導在華人社會中的獨特效果，而校長身為學校的領導者，必須負起學校成敗的責任，因此校長若能藉由個人魅力帶領學校教師一起努力，所形成的力量不容小覷，學校也將受益，所以探討家長式領導對學校效能的影響有其必要性。

有關學校效能的研究可追溯到 1960 年代中期左右，隨著時代不斷演進，學校效能的意涵也隨之愈來愈廣泛。Morley 與 Rassool（1999）認為學校效能包括管理學與組織學，將學校效能看做是自我證實的工作以改變現狀。Levine 和 Lezotte（1990）認為學校效能包括學校氣氛、學校競爭優勢、學生重要學習技能的獲得、適切督導學生的進步、實用導向的教職員發展、傑出的領導方式、家長積極參與、學校課程有效的安排與實施、學生高度的期望與要求及其他可能相關的項目等目標的達成，因此學校效能與教育品質有者非常密切的關係。在這快速變遷的時代，社會結構不斷的改變以及少子化問題，學校的生存也面臨競爭的危機，所以有效提昇學校效能來面對社會變遷的需求就非常的重要。

Gordon（2003）指出卓越的教育領導者能對學校產生正面的影響。吳清山（2002）認為有效能的學校中，校長領導和學校文化具有關鍵性的影響力。Day 與 Leithwood（2007）指出校長的領導能影響學校效能，且 Leithwood、Jantzi 與 Stein bach（1999）也認為校長領導能對學校的計畫、組織和願景產生影響。由此可見校長的領導和學校效能的具有密不可分的關係。

影響卓越校長領導的中介因素有那些？依據 Day 與 Leithwood（2007）指出卓越校長領導的中介因素包括：安全與守秩序的氣氛、教職員參與學校的決定性、學校文化和對教師組織的承諾，而近幾年逐漸受到重視的「教師組織公民行為」（Te

achers' organizational Citizenship Behavior）正是綜合這幾項中介變項的概念。若以學校組織來看，當老師自願地為學校付出努力與投入時，對學校、老師與學生的學業表現均會有正面的作用（Oplatka, 2009）。根據 Day 與 Leithwood（2007）卓越的領導與效能，必先考量校長內外在領導因素，透過教師與學校階層的中介為助力，才能產出卓越學校效能；因此，本研究欲以前述理論為依據，探討分布式領導、完全領導與家長式領導相關內涵，來論述校長領導的價值與策略，並以教師組織公民行為為中介，來探究其對學校效能的影響。

因此根據研究動機，本研究問題包括：

（一）教師組織公民行為與學校效能之間是否具有顯著相關？

（二）教師組織公民行為是否為校長分布式領導、完全領導、家長式領導與學校效能之間的中介變項？

貳、文獻探討

一、學校效能的意涵及研究層面

有關學校效能的研究可追溯到 1960 年代中期左右，隨著時代不斷演進，學校效能的意涵也隨之愈來愈廣泛。Johnson、Livingston、Schwartz 與 Slate（2000）認為有效能的學校應具有七項特徵，包含果決的領導、安全與秩序的環境、清楚的課程、家長的參與、對學生有高的期望、掌控學生進步的情況以及專業人員的發展。Schafer 與 Yen（2000）指出學校效能應包括學校和學生兩個部分，學校重要的服務對象是學生，學生表現和成就應該被學校所重視，且學校必須有效運作才能達成目標，進而產生學校效能。Hoy 與 Miskel（2005）將學校效能視為學校教育目標達成以及潛能發揮的程度。

國內研究方面，吳清山（2002）認為學校效能係指一所學校在各方面都有良好的績效，包括學生學習成就、校長領導、學校氣氛、學校文化和價值、教學技巧和策略、教師專業成長及社區家長支持等，因而能夠達成學校所預訂的目標。張媛甯、阮東明（2015）將學校效能定義為學校能達成教育目標和滿足學校組織需求之程度，內容包括行政溝通協調、學校組織氣氛、教師工作滿意度、課程與教學發展、教師專業發展、教師教學品質、校園環境規劃、學生學習成果、師生互動及社區家長參與等各方面的綜合表現成效。謝傳崇、陳愛玲（2015）認為學校效能是指學校在各方面都有良好的績效，且能達成學校目標的程度。

綜上所述，學校效能係指一所學校在各方面均有良好的績效。亦即學校領導

者依據學校本身的客觀條件，透過計劃、執行、考核之歷程，在行政管理績效、學校環境設備、教師工作滿意、教師教學效能、學生學習表現、社區家長支持上，達到良好績效的程度。本研究參酌上述文獻，將學校效能分成六個層面，包括：1. 行政管理績效。2. 學校環境設備。3. 教師工作滿意。4. 教師教學效能。5. 學生學習表現。6. 家長資源，並自編量表涵蓋上述所歸納的六個構面，得分越高者，代表有越高的學校效能。

二、分布式領導的意涵及研究層面

「分布式領導」這個名詞，最早是 Gibb 在 1951 年所著《參與式團體的動態》（Dynamics of participative groups）中的第四章「分享領導」中被提出。Gibb 將領導情境界定為四種，分別為：獨裁式（Autocratic）、家長式（Paternalistic）、個人式（Individualistic）和參與式（Participative）。其中參與式領導，領導環境則是由群體所決定，具有分布式領導的意味（秦夢群，2010；賴志峰，2008a；2008b；Harris, 2005）。Bush（2010）認為分布式領導的影響力包括：第一、當此領導有較廣泛分布時，學校領導者對學校及學生有較大影響力；第二、有些形式的分布權力比起其他形式來的有效能。

第一篇以分布式領導為主題的論文，是 Barry 在 1991 年撰述的論文「管理沒有首長的團隊：分布式領導的課題」（Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership），而探討分布式領導理論較完整的專書，應屬 Spillane（2005）所著《分布式領導》（Distributed Leadership）一書，書中以具體化、清晰化方式，描述分布式領導理論的架構。

在國內針對分布式領導的研究正在起步階段，我國對於分布式領導研究，始於賴志峰在 2008 年 3 月於國民教育研究學報所發表之《分布式領導理論之探究：學校領導者、追隨者和情境的交互作用》一文。其後，賴志峰又將前篇修訂整理，並增加其他文獻，在 2008 年 7 月於教育研究月刊發表《分布式領導的意義、構面與主張》。2010 年 1 月將前述兩篇集結成書，加上其他領導概念，出版《學校領導新議題 - 理論與實踐》一書，對我國分布式領導理論與實務有深入的剖析。

Bennett, Harvey, Wise 與 Woods（2003）對分布式領導定義如下：領導角色是依據專門知識為基礎，領導者不是特定的職位或角色，因此，領導者和追隨者的角色界線模糊，信任與開放是組織成員間人際關係的基礎，而領導活動則視為人際關係的動態結果。根據文獻的分析，與分布式領導類似的名詞很多，Spillane（2005, 2006）認為，人們經常將合作式領導、分享式領導、共同領導、民主式領導、團隊

領導、情境領導等予以交互運用，但各名詞之間，還是有差異之處。

學者對於分布式領導意義的闡釋相當多元，但究其內容，可以發現有下列重要內涵：

1. 就領導者角色而言

在分布式領導中，只要能帶領學校或組織達成領導目標的個人或群體，都可以是分布式領導所稱的領導者。賴志峰（2008）、王環鈴、王文科與王智弘（2011）、呂俊宏、陳成宏（2015）、Spillane、Halverson 與 Diamond（2001）與 Gronn（2000, 2002）認為學校的領導者並非只有校長一人，而是由所有成員貢獻專長，一同為學校達成目標。

2. 就領導模式而言

Spillane、Halverson 與 Diamond（2001）提出分布式領導是校長在特定的情境，為了完成特定的任務，而把領導職能廣泛散布在組織各層面，藉此以增加領導的厚度，並且同時聚集組織成員的智慧和行為的過程。Spillane（2005, 2006）指出，分布式領導行為是由學校領導者、追隨者和情境三者交互作用產生，缺一不可。

3. 就權力與責任而言

Jameson（2006）指出，分布式領導考慮到組織中不同層級的人所應負的責任，強調清晰的績效責任與權力共享。Marzano（2005）認為，分布式領導雖然將責任分配給團隊，但並非意味著將校長排除在責任的履行之外，而是隨著校長成為團隊重要的一員，所有的工作被認為是團隊共同的工作。

綜上所述，我們可以瞭解到，分布式領導在領導者的角色上、領導的模式上，以及權力與責任之間的劃分上與一般傳統的領導模式並不相同。

Spillane、Diamond、Sherer 與 Coldren（2005）將分布式領導的類型分為三種，分別為：1. 合作式分布；2. 共同式分布；3. 協調式分布。HayGroup（2004）分為五個構面：1. 自信和自我謙遜的校長職位；2. 清晰的結構和績效責任；3. 領導能量的投資；4. 營造信任的文化；5. 適當的轉捩點。Gordon（2005）則分為四個構面：1. 願景與目的；2. 學校文化；3. 分享責任；4. 領導實踐。

綜合以上論述，本研究採取 Gordon（2005）觀點將分布式領導分成四個構面，分為「清晰的願景目標」、「信任的學校文化」、「分享的權力責任」、「實踐的領導任務」四面向，並作為本研究工具參考之依據，其理由包括 :1. 此為 SSCI 論文，自有一定的效度與水準；2. 國內許多研究亦以此為標準；3.Gordon 與 Spillane 有相同主題研究的紀錄，因此，此四個層面為構成本研究分布式領導之內涵，並自編量表涵蓋上述四個構面，得分越高者，代表有更多具有分布式領導的內涵。

三、完全領導的意涵及研究層面

「完全領導」（Total leadership）一詞的出現，是由 Schwahn 與 Spady 於 1998 年 Total leadership 一書中所提出。他們認為優質的領導者應具把握兩個關鍵：起始（initiating）的改進與成果（result）的實踐，並且在領導的過程中展現的五大型態：「真誠」、「願景」、「文化」、「品質」及「服務」，亦即期望領導者能夠以文化領導為依據、真誠領導為中心、願景領導為目的、服務領導為支柱，進而以全面品質領導來增進組織整體的效能。因此，完全領導可視為五個新興領導理論的綜合。茲就上述各領導分述如下：

（一）真誠領導：Avolio 與 Gardner（2005）在「真誠領導發展」（Authentic Leadership Development）研討會中，針對「真誠性」、「真誠領導」、「真誠領導者」和「真誠領導發展」四個類似的概念加以區隔：能凸顯想法、並和行動實踐言行一致。因此，真誠領導的卓越價值性在於領導者秉持著內在真善，誠正無偽（Michie & Gooty, 2005）。

（二）願景領導：Schwahn 與 Spady（1998）對「願景」（Vision）定義為：是一種本質的感受，是一種令人感到雀躍、鼓勵、困惑或為難等複雜情緒交織的實踐過程，這中間充斥著對未來前瞻、想像與創造的思緒。Wallace 與 Mooney（1997）提出學校願景發展的四大要素：學校成員個人願景、學校領導經營理念、教育價值與專業與社會文化規範。

（三）文化領導：所謂文化領導亦即領導者領導並非直接領導組織的走向，而是著眼於領導組織去維護、創造與更新文化的過程，進而達成組織的進步（秦夢群，2005）。Schwahn 與 Spady（1998）認為文化領導是一種參與性、人際性與積極性的文化行動指標；秦夢群（2005）亦直言文化領導即領導組織創造、維護與更新文化的歷程。

（四）品質領導：Schwahn 與 Spady（1998）將「全面品質管理」（Total Quality Management，TQM）的概念與領導結合，認為品質領導乃是以卓越與產能為核心，績效責任與改進為原則，以達成對組織持續改進的承諾，並依據 TQM 基礎概念，發展品質領導的中心意涵。

（五）服務領導：以僕人領導（Servant leadership）為基礎發展而來（Boyum, 2008）。意指領導者重視與關懷組織成員的需求，提供成員支援與讚美，並適時調整成員的信念，使其與組織核心價值相符，共同合作以達目的。

因 Schwahn 與 Spady 為最早提出完全領導的概念，且為 SSCI 論文，具有參考價值，因此本研究採取 Schwahn 與 Spady（1998）觀點將完全領導分成五個層面，

分為「真誠領導」、「文化領導」、「願景領導」、「品質領導」與「服務領導」此五面向，並自編量表涵蓋上述五個構面，得分越高者，代表有更多具有完式領導的內涵。

四、家長式領導的意涵及研究層面

「家家長式領導」（paternalistic leadership）是反映東方社會結構的一種思想，基於儒、道、法三家哲學及中國傳統家庭觀。在華人組織中，領導者往往會有自我展現的傾向（self-presentation），而部屬得自我約束表現出服從行為。簡言之，華人世界的領導者擁有父權的作風，威權至上，但也有著照顧屬下、體諒部屬以及道德領導的成份（鄭伯壎，1995；鄭伯壎、林姿葶、鄭弘岳、周麗芳、任金剛、樊景立，2010；Farh & Cheng, 2000; Westwood & Chan, 1992; Çalıskan, 2010）。Farh 與 Cheng（2000）藉由文化分析指出，華人德行領導和儒家文化相信領導者德行展現與社會基石關係密切。也就是說，「家長式領導」是根基於儒、道、法三家哲學及中國傳統家庭觀所反映東方社會結構的一種思想（蔡秉峰、謝金青，2003）。

1990 年代初期，鄭伯壎開始採用個案研究的方式，探討臺灣家族企業領導人的領導作風，結果肯定了家長式領導的精神遍佈在這些企業組織中（鄭伯壎，1995）。鄭伯壎初步所發展的家長式領導模式為「二元模式」，包括「立威」與「施恩」兩個層面，其後，發現領導人的「德行」，對於領導效能亦有重大影響，經過問卷工具的編製與施測，將其獨立成為家長式領導的一個變項。據此，家長式領導即從「二元模式」演進成「三元模式」，包括「威權領導」、「仁慈領導」、「德行領導」（鄭伯壎、周麗芳、樊景立，2000；樊景立、鄭伯壎，2000a，2000b）。

謝金青於 2001 年開始以國民小學校長為對象來進行家長式領導風格的探索，其理論概念與內涵與過去鄭伯壎、Westwood 等研究者的發現並不相同，依據其結果的自我推論，主要原因來自於時代變遷社會民主化、研究方法的差異，以及教育場域的特殊性使然（謝金青，2003）。謝金青（2003，2004）以國民小學校長為對象探討家長式的領導風格，將家長式領導行為指標分成九大向度，包括：

（一）貫徹中心領導

重大的決策由領導者自己決定，一切貫徹領導者意志。

（二）個人意圖隱藏

不輕言表露出領導者自己內在意圖，視情況的需要與否保留彼此討論之空間。

（三）個人互動距離

領導者會與部屬保持一定距離以維持神秘感，不輕易表現出喜怒哀樂。

（四）團體社會距離

與大多數部屬保持友善，在公開場合時通常避談個人私事，因此屬下不容易了解領導者最後決定。

（五）人際關係和諧

營造表面和諧，行事兼顧情、理、法並顧及情面。

（六）維護領導權威

堅持個人主張，不能容忍部屬公開挑戰自己的權威且會加以制止，優先任用服從性高之部屬。

（七）獎賞親信幹部

拔擢和自己關係較近的幹部且會盡量照顧他們，會透過幹部聯誼，增進情感並瞭解其需求。

（八）政治運作積極

會動員親信幹部加以力挺，並運用策略化解反對力量，與各團體保持良好關係。

（九）塑造個人聲望

表現出高操的道德態度，在組織中扮演協調的角色，不製造他人與自己的困擾。

綜合上述，因家長式領導是鄭伯壎與周麗芳最早提出，且為 TSSCI 文章，具有參考價值，再加上考量構面的獨立性與精簡性，因此參酌鄭伯壎與周麗芳的研究，採取以三個構面來做為家長式領導內涵，內容包括：1. 威權領導：強調領導者個人權勢與對部屬的支配，其外顯行為包括專權作風、貶抑部屬能力及教誨行為等。2. 仁慈領導：可分為二類，一是個別照顧；二是維護部屬面子。3. 德行領導：強調

能以身作則、克己奉公，讓部屬感受到其大公無私的精神，才能心悅誠服地服從領導者；本研究並以此三個構面自編量表，得分越高者，代表有更多具有家長式領導的內涵。

五、教師組織公民行為的意涵及研究層面

Luthans（2003）認為組織公民行為乃是組織成員對組織的認知與態度所引發的回報行為。Bowler（2006）認為組織公民行為是指組織成員對組織產生影響的非正式或非義務性的行為。DiPaola 和 Hoy（2005）認為教師組織公民行為是教師在從事本份工作外所表現出另外的行為，且其行為超越本身的角色並自願性的協助學生和同事。Piccolo 和 Colquitt（2006）提出組織公民行為是部屬為了成就組織目標而捨棄本身利益，與同事分工合作，自願的投入工作，做對組織具有正面貢獻的價值。

在國內研究方面，謝琇玲、林惠敏（2015）認為組織公民行為係指非交易式契約所規範的行為，屬於員工自動自發的行為表現，而且這些行為的表現並不是用來獲得組織實質獎酬為目的，而是一種心理契約或關係式契約所規範的行為。

有關教師組織公民行為研究，蕭文智（2015）認為教師組織公民行為是教師發自內心、真誠主動的行為，並超乎職位上的規範和要求。此自動自發的行為充份展現在利於他人及學校的正面行為，對於提高學校組織的工作效能和創新經營具有非常大的幫助。

本研究參考過去的文獻，將教師組織公民行為訂為五個層面，包括：（一）主動助人：教師在工作上能樂意協助同事，主動與同事協調溝通；（二）敬業守法：教師工作態度認真、嚴守本份，克盡職責，扮演好教師的角色；（三）尊重體制：教師形成新的決策或採取行動前，會先徵詢其他教師意見，並預先知會學校相關單位；（四）自我要求：教師為提昇教學品質，願意自我充實以提昇專業能力，具有終身學習的理念；（五）認同組織：教師關心學校發展，主動維護學校形象，重視學校效益，本研究自編量表涵蓋上述五個構面，得分越高者，代表有更多具有教師組織公民行為的內涵。

六、影響學校效能之相關研究結果

Dannetta（2002）指出對教師組織承諾為英國學校效能重要中介；Cooper 與 Darrell （2011） 指出教師組織公民行為和學校效能有顯著的關係；過去的研究成果中

認為組織公民行為有助於分布式領導與教師集體效能，且為兩者的中介變項（向家逸、楊慶麟，2010）；楊慶麟、林合懋（2011）研究指出組織公民行為亦為分布式領導、家長式領導與學校效能之中介變項。其他相關研究的結論為教師愈能表現組織公民行為，則會有愈高的學校效能（賴志峰，2010），謝勝宇、郎芳麟與陳美秀（2010）研究指出教師組織公民行為愈強化，則學校效能愈高，且學校組織文化、教師組織公民行為對學校效能具有預測作用。秦夢群、吳勁甫與簡瑋成（2014）的研究顯示，教師組織公民行為無論在分層面或整體上皆可顯著直接正向影響學校效能。呂俊宏、陳成宏（2015）提出國民小學校長分布式領導與學校效能有正相關，且分布式領導對於學校效能具有預測力。蕭佳純、王韋程（2013）研究指出校長家長式領導對學校效能有正向顯著影響。

七、本研究之假設模式

本研究乃在探討校長領導、教師組織公民行為與學校效能之間的關係，根據 Day 和 Leithwood（2007）的《卓越校長領導》一書，可知卓越的校長領導實踐和學校效能之間有其因果關係，再根據上述文獻資料與相關實徵研究，認為教師組織公民行為對學校效能確有影響，茲將本研究之假設模式表示如圖 1 所示。

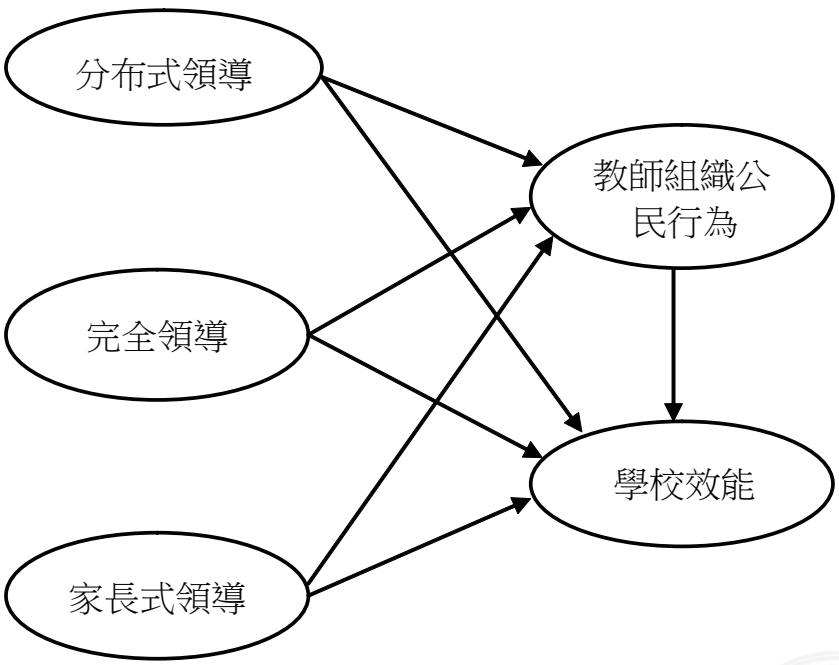


圖 1　本研究假設模式

參、研究方法與實施步驟

本研究採問卷調查法為主，依據文獻探討內容自編國民小學「校長分布式領導問卷」、「校長完全領導問卷」、「校長家長式領導問卷」、「教師組織公民行為問卷」與「學校效能問卷」作為研究工具，問卷先請十六位專家審查內容效度，並經過預試信效度分析後定稿，建構效度採取主成分分析法，因素負荷量萃取大於 0.4 以上的題目，信度以 Cronbach α 係數大於 0.80 為條件。以下就各問卷加以說明如下。

一、校長分布式領導問卷

此問卷分為「清晰的願景目標」、「信任的學校文化」、「分享的權力責任」及「實踐的領導任務」四面向，四面向因素負荷量分別為 .56、.68、.49、.50，信度依序為 .85、.88、.82、.86，分布式領導整體的組合信度為 .86，亦符合大於 .80 的標準。

二、校長完全領導問卷

此問卷分為「真誠領導」、「文化領導」、「願景領導」、「品質領導」與「服務領導」五面向，各面向因素負荷量為 .57、.62、.48、.52、.42，信度依序為 .89、.87、85、.90、.87，完全領導整體的組合信度為 .88，亦符合大於 .80 的標準。

三、 校長家長式領導問卷

此問卷分為「威權領導」、「仁慈領導」和「德行領導」三個面向，三面向因素負荷量為 .58、.62、.43，各面向的信度依序為 .87、.87、.85，家長式領導整體的組合信度為 .86，亦符合大於 .80 的標準。

四、 教師組織公民行為問卷

此問卷分為「主動助人」、「敬業守法」、「尊重體制」、「自我要求」和「認同組織」五個面向，各面向因素負荷量為 .56、.62、.59、.54、.64，信度依序

為 .87、.91、.90、.87、.90，教師組織公民行為整體的組合信度為 .88，亦符合大於 .80 的標準。

五、 學校效能問卷

此問卷分為「行政管理績效」、「學校環境設備」、「教師工作滿意」、「教師教學效能」、「學生學習表現」與「家長資源」六個面向，各面向因素負荷量為 .50、.53、.48、.55、.50、.48，信度依序為 .86、.86、.85、.87、.86、.85，學校效能整體的組合信度為 .87，亦符合大於 .80 的標準。

本問卷採分層隨機抽樣方式進行，依學校規模、教師人數進行抽樣，正式問卷總計抽樣 200 所學校，調查時間為 2014 年 12 月至 2015 年 1 月，發出問卷共 1500 份，回收 1380 份，問卷回收率總計為 92.0%，去除無效問卷 37 份，得有效問卷 1343 份，可用率為 89.5%。問卷作答方式採李克特（Likert-type）五點量表作答。研究實施步驟包括：

1. 蒐集文獻：蒐集和閱覽校長分布式領導、完全領導、家長式領導、教師組織公民行為與學校效能相關之文資料，確定研究內容，發展研究架構，並設計研究工具。
2. 蒐集與編製研究工具：參考關於校長分布式領導、完全領導、家長式領導、教師組織公民行為與學校效能之文獻與量表，加以編修成適合本研究使用之問卷。
3. 問卷調查：以我國國民小學校長及現職教師為施測對象。
4. 問卷分析：調查問卷施測之後，將回收問卷資料逐一檢視過濾、編碼、登錄，以統計套裝軟體 SPSS 21.0 for Windows 進行資料分析。
5. 撰寫結論與建議：根據研究結果撰寫研究結論，並提出建議。

肆、結果分析與討論

一、教師組織公民行為及學校效能之相關

本研究採取典型相關做探討，根據表 1 所示，兩組變項分別有五個與六個變項，共可抽取兩組典型因素，有兩個 Wilk Λ 值達到顯著水準，第一組因素特徵值為 0.746，可以解釋 83.482%的全體變異量，第二組因素特徵值為 0.138，可以解釋 15.408%的全體變異量，兩組典型因素加起來共可解釋 98.890%的總變異量。

表 1

「教師組織公民行為」與「學校效能」典型因素顯著性考驗摘要表

典型因素	特徵值	Wilk L.	DF	*F* 值	可解釋變異量%	累積解釋變異量%
1	0.746	0.49838	30.0	34.04058***	83.482	83.482
2	0.138	0.87029	20.0	9.52933***	15.408	98.890

註：****p* < *.001*

第一組典型相關係數為 .654（$p < .001$）決定係數為 .427；第二組典型相關係數為 .348（$p < .001$）決定係數為 .121；「教師組織公民行為」的第一個典型因素 $\chi 1$ 可以解釋五個觀察變項總變異量的 61.948%，重疊係數為 26.452%，可解釋「學校效能」第一個典型因素 $\eta 1$ 達 26.452%；在「學校效能」方面，第一個典型因素 $\eta 1$ 可以解釋六個觀察變項總變異量的 53.552%，重疊係數為 22.885%，可解釋「教師組織公民行為」第一個典型因素 $\chi 1$ 達 22.885%，各項典型因素摘要如表 2 所示，分析路徑係數圖如圖 1 所示。研究結果顯示教師組織公民行為與學校效能具有相關性，此與 Cooper 與 Darrell（2011）、賴志峰（2010）、謝勝宇、郎芳麟與陳美秀（2010）、秦夢群、吳勁甫與簡瑋成（2014）的研究結果相同。

表 2

「教師組織公民行為」與「學校效能」之典型相關分析摘要表

教師組織公民行為	典型因素		學校效能	典型因素	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
主動助人	.778	-.208	行政管理	.601	-.566
敬業守法	.622	-.180	環境設備	.599	-.364
尊重體制	.810	-.099	教師滿意	.781	-.540
自我要求	.803	-.517	教師效能	.957	-.222
認同組織	.897	-.242	學生表現	.760	-.266
			家長支持	.625	-.396
抽出變異%	61.948	8.215	抽出變異%	53.552	17.007
重疊係數%	26.452	3.480	重疊係數%	22.885	2.059
ρ^2 .427 .121					
ρ .654*** .348***					

註：**p*<*.05* ，****p* < *.001*

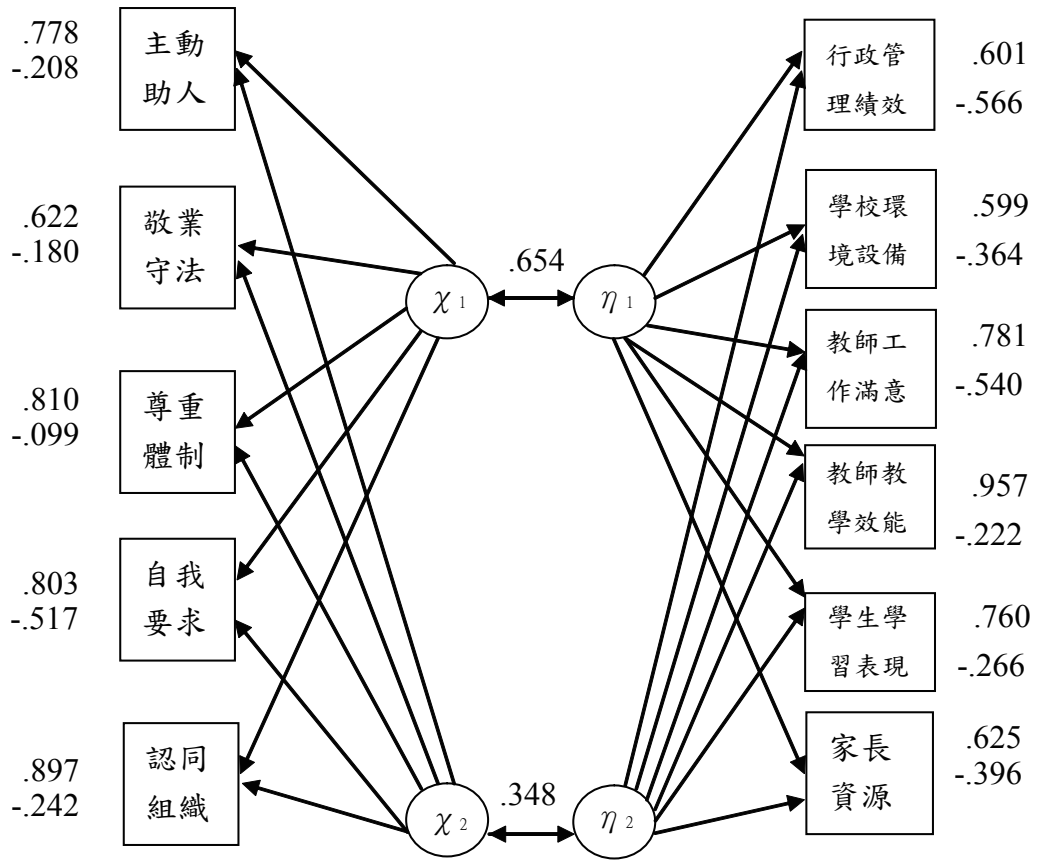


圖 2　本研究典型相關分析路徑圖

二、「教師組織公民行為」為「校長分布式領導」、「完全領導」、「家長式領導」與「學校效能」中介變項之考驗分析

為探討教師組織公民行為是否為本研究三種領導與學校效能的中介變項，本研究採取階層多元回歸（Hierarchy Multiple Rgression）探討其因果關係。

根據表 3 結果顯示，階層一，由三種領導預測學校效能，有四個構面呈現顯著，包括願景清晰的目標、分享的權力責任、信任的學校文化和威權領導；階層二，由三種領導加上教師組織公民行為預測學校效能，發現預測方程式減少了一項威權領導，顯示教師組織公民行為對三種領導產生中介的效果，結果如表 3 所示，此驗證了 Day 和 Leithwood（2007）的理論架構存在的確定性，並與 Dannetta（2002）、向家逸、楊慶麟（2010）、楊慶麟、林合懋（2011，2012）研究結果相同。

表 3

校長分布式領導、完全領導、家長式領導與教師組織公民行為，對學校效能預測階層多元迴歸一覽表

預測變項	階層一		階層二	
	β	*t*	*β*	*t*
階層一三種領導				
願景目標	.322	7.082***	.288	6.801***
分享責任	.393	9.217***	.317	7.950***
學校文化	-.196	-4.081***	-.170	7.950***
領導實踐	.057	1.142	.058	1.238
真誠領導	.071	1.252	-.79	-1.473
願景領導	-.069	-1.065	-.040	-.659
文化領導	.097	1.407	.086	1.342
品質領導	.038	.569	.052	.840
服務領導	.028	.419	.015	.242
威權領導	.064	3.039**	.032	1.638
仁慈領導	.066	1.735	.056	1.574
德行領導	-.065	-1.552	-.012	-.316
階層二教師組織公民行為			.313	14.768***
F 值	101.731***		130.859***	

註：***p<.01* ，****p < .001*

伍、結論與建議

一、結論

（一）教研究假設模式獲得驗證，顯示分布式領導、完全領導與家長式領導，透過教師組織公民行為能影響學校效能

為瞭解教師組織公民行為是否為本研究三種領導與學校效能的中介變項，本研究採取階層多元迴歸（Hierarchy Multiple Rgression）探討其關係。結果顯示，由三

種領導預測學校效能，有四個構面呈現顯著，由三種領導加上教師組織公民行為預測學校效能，發現預測方程式減少了一項威權領導，顯示教師組織公民行為對三種領導產生中介的效果，此一結果，顯示分布式領導、完全領導與家長式領導，透過教師組織公民行為，更能使學校效能發揮影響，故本研究假設教師組織公民行為乃三種領導與學校效能的中介模式，獲得支持。

（二）教師組織公民行為與學校效能具有兩組典型相關係數，且呈現中度相關性，顯示鼓勵教師建立良好的組織公民行為，有助於學校整體效能的提升

本研究採取典型相關做探討，共獲得兩組典型因素，第一組因素特徵值為 0.746，可以解釋 83.482％的全體變異量，第二組因素特徵值為 0.138，可以解釋 15.408％的全體變異量，兩組典型因素加起來共可解釋 98.890％的總變異量。第一組典型相關係數為 .654（$p < .001$）決定係數為 .427；第二組典型相關係數為 .348（$p < .001$）決定係數為 .121；「教師組織公民行為」的第一個典型因素 $\chi 1$ 可以解釋五個觀察變項總變異量的 61.948％，重疊係數為 26.452％，可解釋「學校效能」第一個典型因素 $\eta 1$ 達 26.452％；在「學校效能」方面，第一個典型因素 $\eta 1$ 可以解釋六個觀察變項總變異量的 53.552％，重疊係數為 22.885％，可解釋「教師組織公民行為」第一個典型因素 $\chi 1$ 達 22.885％，故教師組織公民行為與學校效能具有中度相關性，因此學校若能提升教師組織公民行為，也就是學校營造教師具有良好助人的行為、敬業守法、尊重學校體制、自我要求的提升和認同學校，將有助於學校整體效能的提升。

（三）分布式領導與家長式領導的威權領導對於學校效能較具有預測效果，完全領導與家長式領導的仁慈領導與德行領導並未顯著

本研究多元階層迴歸分析中發現，第一層的迴歸以三種領導預測學校效能結果顯示，僅有分布式領導與家長式領導的威權領導達到顯著水準，顯示部分領導並未對學校效能產生預測效果，又在第二層階層迴歸分析中，投入教師組織公民行為，則威權式領導則不顯著，僅剩下分布式領導的三個面向達到顯著，故掌握分布式領導內涵更有助於學校效能的提升。

二、建議

（一）善用學校正式與非正式管道，營造教師組織公民行為，藉以促進學校效能

本研究顯示，教師組織公民行為和學校效能具有中度相關性，因此在校務運

作的過程中，應該要顧及教師的個人意願及需求，建立教師對組織的正面觀感。鼓勵教師主動瞭解學校各項行政活動和校務運作，透過積極參與的方式，了解校務發展之核心價值，進而提升對學校組織的認同，以提升學校效能，例如善用教師出席領域會議、教學觀摩，鼓勵教師自我提升與同儕相互協助，善用平時會議、活動聚會與校慶文化紀念，營造學校認同、尊重體制、敬業守法，均能使學校效能更臻完善。

（二）在校長培育過程與校務評鑑中，強調分布式領導的內涵

從本研究階層多元迴歸分析中顯示，全體受試者認為校長分布式領導與威權領導對學校效能具有預測效果，在第二層預測中，因教師組織公民行為介入，威權領導的預測則不顯著，因此善用完全領導得以提升學校整體效能，故未來在校長培育、審查、口試及遴選中，應多考慮篩選具有分布式領導特質者作為校長儲備人才，在校務評鑑或校長評鑑中，亦可思考將分布式領導內涵融入在校長領導指標內，以利校務的推動。

（三）校長善用分布式領導的策略，在適當時機多與成員溝通，並適當的授權

本研究結果顯示，分布式領導有助於學校效能的提升，因此善用分布式領導策略，應可提升校內氣氛與績效；建議校長可在公開或非正式場合，多將學校的願景和同仁共同討論，營造彼此信的校園文化，適時授權教師完成專業的自我價值，並訂定可達成的具體任務，使分布式領導展現得更加淋漓盡致，則可使學校效能得以大幅度的提升。

（四）校長善用領導技巧，激發教師組織公民行為

本研究顯示，教師組織公民行為為校長領導與學校效能之中介變項，可見教師組織公民行為在學校中具有一定的重要性。因此研究者建議校長進行領導時，應與教師建立良好的情感關係，善用領導技巧，在工作上支持教師，重視制度的公平和行政上的公平，藉以提昇教師的工作滿意度，進而能激發教師的組織公民行為。

參考文獻

王環鈴、王文科與王智弘（2011）。學校分布式領導與創新經營之研究：以台中市國民小學為例。**彰化師大教育學報，20**，1-20。

吳清山（2002）。**學校效能研究（第二版）**。臺北市：五南。

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。**學校行政雙月刊，95**，1 - 26。

秦夢群（2005）。教育領導新理論與研究取向之分析。**教育研究月刊，136**，106-118。

秦夢群（2010）。**教育領導理論與應用**。臺北市：五南圖書。

秦夢群、吳勁甫、簡瑋成（2014）。群體層次教師組織公民行為、教師彰權益能與學校效能關係之研究。**教育與心理研究，37**（1），1-35。

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

楊慶麟、林合懋（2011）。**國民小學校長分布式領導、家長式領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究**。載於中原大學教育研究所舉辦之「教師生涯規劃與教育專業發展」學術研討會論文集（19-42），桃園市。

鄭伯壎（1995）。差序格局與華人組織行為。**本土心理學研究，3**，142-219。

鄭伯壎（2005）。**華人領導—理論與實際**。臺北市：桂冠圖書公司。

鄭伯壎、周麗芳（2005）。**家長式領導三元模式：現代轉化及其影響機制（家長式領導三元模式：構念修正與再驗證）**。國科會專題研究計畫成果報告。

鄭伯壎、周麗芳與樊景立（2000）。家長式領導量表：三元模式的建構與測量。**本土心理學研究期刊，14**，3-64。

鄭伯壎、林姿葶、鄭弘岳、周麗芳、任金剛與樊景立（2010）。家長式領導與部屬效能：多層次分析觀點。**中華心理學刊，52**（1），1-23。

鄭伯壎、樊景立（2000）。家長式領導：再一次思考。**本土心理學研究，13**，219-227。

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

蕭佳純、王韋程（2013）。國民小學教師知覺校長家長式領導、學校知識管理與學校效能關係之研究。**教育研究月刊，227**，103-121。

賴志峰（2010）。**學校領導新議題：理論與實踐**。臺北市：高等教育。

賴志峰（2008a）。分布式領導理論之探究：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**，87-155。

賴志峰（2008b）。分布式領導理論的意義、構面與主張。**教育研究月刊，171**，28-40。

謝金青（2003）。家長式領導風格內涵之理解與分析。**國科會專題研究。計劃編**

號：NSC 91-2413-H-134-003。

謝金青（2004）。跨文化的領導觀點 - 家長式領導的概念與回顧。**教育研究月刊，119**，41-52。

謝琇玲、林惠敏（2015）。職場友誼促進組織公民行為？公平捷徑理論觀點。**勞資關係論叢，17**（1），60-88。

謝勝宇、郎芳麟與陳美秀（2010）。高雄縣國民中學教師對於學校組織文化、組織公民行為與學校效能知覺相關研究。**人文社會科學研究，4（3）**，86-105。

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

Avolio, B. J., & Gardner. W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*, 315-338.

Bennett, N., Harvey, J. A., Wise, C., & Woods, P. (2003). *Distributed leadership: Full.report*. Retrieved from http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/bennett-distributed-leadership-full.pdf

Bowler, W. M. (2006). Organizational goals versus the dominant coalition: A criticalview of organizational citizenship behavior, *Institute of Behavioral and AppliedManagement, 7*(3), 253-278.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: SAGE.

Çalıskan, S. C. (2010). The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational behavior: A study from Turkey. *China-US Business Review, 9*, 67-80.

Cheng, Y. C. (1996). *School effectiveness and school-based management: A mechanism for development*. London: The flamer press.

Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., &Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of SocialPsychology, 7*, 89-117.

Crainer, S., &Dearlove, D. (2008). *The future of leadership*. Nottingham, UK: NCSL.

Cooper, J., & Darrell, U. (2011). Collective efficacy, organizational citizenship behavior, and school effectiveness in alabama public high schools. *Humanities and Social Sciences, 71*(11-A), 3868.

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

Farh, J. L., &Cheng,B. S. (2000). A cultural anylysis of paternalistic leadership in Chinese

organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, &E. Weldon (Eds), *Mangement and Organizati on in the Chinese context*. (pp. 84-127). Lomdon: Macmillan.

Gordon, G. (2003). *Do principals make a difference? The answer is yes – but it all depen ds on the principal, Princeton*, NJ. Retrieved September 7, 2009, from http:// educati on.gallup.com

Gordon, Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. Unpubli shed doctoral dissertation, State University of Central Connecticut, New Britain.

Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architect for leadership. *Educational Man agement and Administration, 28*(3), 317-338.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In K. Leithwood& P. Hallinger (Eds)，*Second In ternational handbook of educational leadership and administration* (pp. 653-696) Do rdrecht: Kluwer.

Gronn, P. (2010). 'Where to next for educational leadership?', in Bush, T., Bell, L. andMid dlewood, D. (eds), *The Principles of Educational Leadership and Management*, Lond on:Sage.

Harris, A. (2003a). Teacher leadership and school improvement. *In Effective Leadership for School Improvement* (pp.72-83). London, England: Routledge Falmer.

Harris, A. (2003b). Introduction: Challenging the orthodoxy of school leadership: Towards alternative theoretical perspectives. *School Leadership & Management, 23*(2), 13-20.

Harries, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleadi ng? *Educational Management Administration Leadership, 32*(1), 11-24.

Harris, A. (2005). Distributed leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school lead ership* (pp. 160-172). London: Paul Chapman Publishing.

Harris, A. (2010). 'Distributed leadership: evidence and implication', in T. Bush, L. Bell and D. Middlewood, (eds), *The Principles of Educational Leadership and Manageme nt*, 2nd edn,; ondon: Sage.

Hay Group. (2004). *The five pillars of distributed leadership in school*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.

Hoy, W. K., &Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration-theory, Research and Pra ctice*. NewYork: Random House.

Jameson, J. (2006). *Leadership in post compulsory education:Inspiringlerders of future*. London: David Fulton.

Johnson, J. P., Livingston, M., Schwartz, R. A., & Slate, J. R. (2000). What makes a good

elementary school? *The Journal of Educational Research, 93*(6), 339-348.

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changingleadership for changing tim es*. Philadelphia, PA: Open University Press.

Luthans, F., &Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approa ch. San Francisco: Barrett-Koehler.

Marzano, R. J. (2005). *School leadership that works: From research to result*. Alexandria, VA: Association for Supervision & Curriculum Development.

Michie, S., &Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader plea se stand up? *The Leadership Quarterly, 16*, 441-457.

Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *lnternational Journalof Educational Management, 23*(5), 375-389.

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

Schwahn, C. J. , &Spady, W. G. (1998). *Total leaders: Applying the best future-focused ch ange strategies to education*. Arlington, VA: American Association of School Admini stration.

Spillane, J. P., Diamond, J. Sherer, J. Z., &&Coldren,A.F.(2005). Distuibutedleadership. In M.Coles& G Southworth(Eds.), *Developing leadership: Creating the schools of tomo rrow* (pp.37-49). Maidenhead, UK: Open University Press.

Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*，*69*(2)，143-150.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Westwood, R. I. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for “Paternalistic Hea dship” among the overseas Chinese. *Organization Studies, 18*(3), 445-480.

Westwood, R. I., & Chan, A. (1992). Headship and leadership. In R. I. Westwood (Ed.), *Organizational behaviour: A Southeast Asian perspective* (pp. 123-139). Hong Kong: Longman.