教育研究與發展期刊　第十九卷第二期　2023 年 6 月　頁 1-46

DOI　10.6925/SCJ.202306_19(2).0001

國中教師觀點探討校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之關係

簡瑋成 國家教育研究院教育制度及政策研究中心副研究員
國立清華大學教育與學習科技學系兼任副教授
國立臺灣師範大學圖文傳播學系兼任副教授

摘　要

現今校長要面臨校內外教育環境的快速變動，校長更需要超越領導的思維與行動，超越傳統學校舊有的領導觀念、價值和行為，以因應未來教育的需求與目的。然而校長超越領導的研究不論國內外仍是一大片空白，急需研究描繪其圖像。基於此，本研究目的在調查國內目前國中校長超越領導的表現狀況，以及教師組織公民行為與學生組織公民行為的現況，並以此探討校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之間的關係模式。本研究採用問卷調查法，研究工具包括自編的校長超越領導、教師組織公民行為、學生組織公民行為等量表，以臺灣國中教師為調查對象。最後實際回收有效問卷 1,580 份，採用多層次結構方程式模型進行分析。歸納結論如下：（一）目前國中校長能展現超越領導，尤以自身表率「自我領導」面向表現最好；教師也能展現良好的組織公民行為，且以展現教師應有價值觀與行為規範的「專業倫理」最佳，學生則在重視學校形象的「公民道德」表現最佳；（二）為了提升國中教師與學生的組織公民行為，校長宜先展現超越領導效能；（三）國中教師展現組織公民行為的表率有助提升學生組織公民行為的程度；（四）國中教師在校長超越領導對學生組織公民行為影響上占有關鍵地位。

關鍵詞：校長超越領導、教師組織公民行為、學生組織公民行為

【通訊作者】簡瑋成 電子郵件：wcchien@mail.naer.edu.tw

A Study on the Relationships Among Principals' Transcendent Leadership, Teachers' Organizational Citizenship Behavior, and Students' Organizational Citizenship Behavior in Junior High School From Teachers' Perspective

Wei-Cheng Chien
Associate Research Fellow, Research Center for Education Systems and Policy, National Academy for Educational Research
Adjunct Associate Professor, Department of Education and Learning Technology, National Tsing Hua University
Adjunct Associate Professor, Department of Graphic Arts and Communications, National Taiwan Normal University

Abstract

Principals face rapid changes in the educational environment both inside and outside of schools. To meet the needs and goals of education, principals are required to go beyond traditional leadership thinking, actions, and behaviors. However, research on transcendent leadership among principals in Taiwan and other countries is lacking. This study investigated transcendent leadership among principals and the current situation of organizational citizenship behavior among teachers and students in Taiwan. Data were collected using a questionnaire. A random sample of 1,580 teachers were enrolled. Multilevel structural equation modeling was performed. The study concluded that 1) the status of transcendent leadership among principals and organizational citizenship behavior among teachers and students are adequate; 2) transcendent leadership among principals positively affects organizational citizenship behavior among teachers; 3) organizational citizenship behavior among teachers positively affects organizational citizenship behavior among students; and 4) transcendent leadership among principals indirectly affects organizational citizenship behavior among students through organizational citizenship behavior among teachers.

Keywords: principal transcendent leadership, teacher organizational citizenship behavior, student organizational citizenship behavior

Wei-Cheng Chien's E-mail: wcchien@mail.naer.edu.tw (Corresponding Author)

壹、緒論

全球化時代下企業組織要面對的是無邊界、動態，且需處理跨文化勞動力，以及組織成員要在不同時空下工作，並且由於競爭激烈的標準和不斷變化的情境，而使組織面臨激烈的競爭環境。對現代企業而言，在所有產品中追求卓越是唯一的標準，儘管組織在面對生存危機的不確定性漩渦中仍是如此。因此，組織正在尋找新興的領導力，這種領導賦予組織對其願景的信心，而以一種明智的領導力跨越環境的動蕩，並超越只是對利益的關注，轉向對利益、人員和組織環境的多途徑關注。超越領導（transcendent leadership）正是這些新興領導力中的佼佼者，其領導者建立可經受時間考驗的策略計畫，且領導風格的「超越」特徵展現在超越自我和組織邊界，顯示在組織內部或外部進行更多的領導效益（Kishore & Nair, 2013; Nair, 2016）。Luthans 與 Slocum（2004）解釋說，在前所未有的經濟、科技、社會政治和倫理道德動蕩的時代中，需要新的理論、新的應用以及對領導力的全新思考，因此需要超越領導。這樣領導新觀點正強調了組織高層領導者管理的職責（Crossan et al., 2008）。

超越領導與傳統型權威、法理型權威及魅力領導不同，這些領導分析主要側重於個人和對偶關係（dyadic relationship），其領導理論主要將領導視為組織行為的領域，並以微觀為導向（Waldman et al., 2004）。然而超越領導以巨觀為導向，超越領導者將組織視為一個聯繫緊密的整體，能夠將組織發展計畫的願景轉化為組織所有人的福利（Kishore & Nair, 2013）。超越領導提出一種革命性的理念架構，用以檢視組織環境中的人際互動（Gardiner & Walker, 2009）。過往，關於此類組織中的領導研究，主要取決於領導者採用交易領導或轉型領導的角色。交易領導更多關注於領導者和部屬之間的交易，其主要通過交易互惠，即以利益交換為核心，因而採用酬賞和懲處或是給予特權的方式來達成目標（吳清山，2018；Avolio & Bass, 2004）。轉型領導則以激勵和轉化部屬與組織為主，通過激勵成員動機、個別化關懷、給予腦力激盪和理想化影響，發展組織認同感和凝聚力，讓部屬樂意追隨領導者，促使部屬能表現超出預期績效的能力（吳清山，2018）。超越領導則超越交易與轉型領導層次，主要增加對組織人員觀點的變化，從相互依賴走向整體（Gardiner & Walker, 2009）。簡言之，超越領導與交易領導、轉型領導不同之處在於，交易領導主要著重於領導者和成員之間的益利交換關係，領導者將採取獎勵和懲罰的方式來達到目標，其表現出激勵和撤銷糾正成員的利益所在。轉型領導者相信能夠激

勵和改造個人及組織系統，並將組織成員發展成為領導者本身。而超越領導者著重於執行組織願景、以價值為中心、具有全球視野、重視夥伴關係，並促進自治和共享治理，其透過激勵、授權與人性關懷的方式，讓成員擁有更多的尊重和參與，願意為達成組織目標而付出，屬於比轉型領導更高層次的領導（吳清山，2018；Kishore & Nair, 2013）。再者，超越領導不只重視個人和對偶關係的微觀，更將之擴散於整體組織，甚而將組織外部也同時考量，將領導面向提升至巨觀層次，此也是為什麼使超越領導理論探討的層面不只限於自我領導、領導他人，也將領導組織，甚至領導社區也納入之主要原因。而針對超越領導這樣的新興領導理論，多數研究仍停留於理論論述（Cardona, 2000; Crossan & Mazutis, 2008; Crossan et al., 2008; Gardiner & Walker, 2009; Gardiner, 2006），對於實徵性的研究顯得相當缺乏，實有必要加強實徵性研究的力度。其中，在教育領域方面的研究更是稀缺，研究層面也多不全面，例如少數研究的 Lavery（2012）探討超越領導對天主教學校校長的適用性，則只從服務和靈性的雙重立場來研究超越領導，這無疑只是窺見超越領導的冰山一角。雖然超越領導已出現十多年，然而教育領域的實徵研究仍顯得十分缺乏；尤其近年來校長要面臨校內外教育環境的變動，與一般企業組織最大不同之處在於，校長的領導效用富有教育意涵，更需具有開闊視野和利他精神，超越傳統學校舊有的領導觀念、價值和行為，為現今學校教育發展的瓶頸尋求突破口，以因應未來教育的需求與目的。在這樣情況下，校長更需要具備超越領導的思維與行動，然而超越領導在教育領域中的研究不論國內外仍是留下一大片空白，有待本研究逐步拼湊出校長超越領導的圖像，這是本研究最主要的研究動機。

組織公民行為是近年教育行政研究領域的重點議題，針對校長領導如何提升教師組織公民行為與學生組織公民行為自然亦是重點研究所在。尤其在教育現場中，校長的領導是辦學成功的要素之一（Jonathan et al., 2010）。雖然學校的運作，以教師在課堂教學活動占較高的比例，教師的教學直接影響學生的學習成果，相較之下學校的校長領導行為，不似教師的影響強度來得高，組織資源、統一意見形成決策、提供專業支持等，在學校面臨重大問題時，方顯校長領導的作用；亦或校長領導影響教師，教師影響學生，學生學習成效方能彰顯，如此說明了校長領導到教師和學生這一連串的間接影響關係。然而，過往這樣同時關注於校長領導引領師生行為表現的研究脈絡顯得十分不足，多數研究大都只是著重於校長領導對教師組織公民行為的影響（范熾文、林加惠，2010；Avci, 2016; Somech & Khotaba, 2017; Uzun, 2018; Yeşilkaya & Aydin, 2016; Youssef-Morgan & Luthans, 2013），針對校長領導對

於學生組織公民行為的研究部分可謂闕如。這一來是因為過往校長哪些領導作為是會影響學生行為仍存在諸多懸念，致使這方面研究的缺陷。然而正如 Bambale 等人（2011）所言，超越領導正好是實踐組織公民行為的最好典範，況且超越領導實涵括了道德領導、轉型領導、願景領導、靈性領導、僕人領導等概念，雖然多來自於企業界，但後來這些領導概念對於組織公民行為都是重要的影響變項，也都被證實在教育組織中同樣對師生具有影響力（范熾文、林加惠，2010；Boberg & Bourgeois, 2016; Lavery, 2012; Mehdinezhad & Nouri, 2016; Palmer, 2022; Podsakoff et al., 1990）。既然超越領導承載了這些可適用於教育組織的領導概念，自然也可應用於學校情境，也成為提升組織公民行為最有利的影響因素。故此，本研究推測校長超越領導應對教師組織公民行為與學生組織公民行為會產生影響效用。

因此，本研究希冀從超越領導之理論出發，調查國內目前校長超越領導的表現狀況，以及教師組織公民行為與學生組織公民行為的現況，並以此探討探討國中校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之間的關係模式。根據上述研究目的，本研究的主要研究問題如下：

一、國中校長超越領導現況如何？其各面向表現如何？

二、國中教師組織公民行為現況如何？其各面向表現如何？

三、國中學生組織公民行為現況如何？其各面向表現如何？

四、國中校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之關係模式為何？即探討校長超越領導與是否有助於教師組織公民行為與學生組織公民行為之生成？校長超越領導是否能透過教師組織公民行為對學生組織公民行為產生間接的影響效益？教師組織公民行為對學生組織公民行為是否亦有直接的影響效果？

貳、文獻探討

一、校長超越領導

（一）超越領導的定義

「超越領導」一詞係 Cardona（2000）發表 ‘Transcendental Leadership’ 一文後開始受到重視。然而後續多數研究多改用 “transcendent leadership”（Crossan & Mazutis, 2008; Crossan et al., 2008; Gardiner, 2006; Gardiner & Walker, 2009; Mukerji, 2017; Nair,

2016），兩者實則同義，為統一起見，本文採用 “transcendent leadership”。Crossan 與 Mazutis（2008）則融合 Aldon（1998）與 Gardiner（2006）等人的研究來詮譯超越領導一詞並涵括相關領導概念，包括 Gardiner（2006）著重於自我的品質超越和組織對社會貢獻的品質超越。Aldon（1998）專注於自我和他人的提升，在講求精神概念引領與科學之間架起橋樑。超越狀態使領導者在考量所有經驗背景下重新詮釋問題，並允許與團隊成員互動，以利用集體意識來為創造性變革做出最佳決策。正是在這種超越思維中，成員得以主動地了解生活和工作的目標和目的（Crossley et al., 2013; Puccio et al., 2011）。超越領導主要在建立對領導者的高度信任，從而提高領導者的效率，促進團隊成員捨棄並超越過度的自我利益和營銷自我的態度（Pinto et al., 2009）。從相關定義來說，超越領導者要能夠將狹隘的自私超越到更高的層次，並把思想引導到符合道德，以造福所有人。從名詞來說，其更多展現於精神方面；「超越」狀態反映個人的最高知覺水平，且有專業的涵養和動力，個人的思維方式將通過持續培養專業的精神實踐而發展，要求隨時反省自己的思想，使其擺脫自私自利，轉而採用具有建設性的思想和言語，且注重結果的行動、批判性思維，以及能從對自我和他人的反思中學習，追求從個人到群體更全面的領導效能。

領導理論可分為自我領導、領導他人和領導組織等各層面，超越領導與其他領導理論最大的差別在於，其他領導理論多只著重在一個或兩個層面的探討，但超越領導定義領導能力必需同時在此三個層面落實，並且應超越層面之間的界限（Crossan et al., 2008; de Pablos & Tennyson, 2017）。而除了上述三個層面的領導外，Boney（2008）在談近代具有創新性領導時，也認同 Crossan 及其同事提出的超越領導概念，認為除自我領導、領導他人、領導組織之外，更應加入領導社區；意即領導者對這些外部利害關係者的領導，在與社區利害關係者的互動中，應展現有效性和令人滿意的領導效果（Mukerji, 2017）。故此，本研究將以此四個層面做為校長超越領導量表的發展方向，相關定義如下：（一）自我領導：校長積極發展個人領導能力，將品格美德轉化為具體的領導實踐，不斷督促自我心靈成長，並透過自我反思和內省理清其核心價值觀，藉由自我覺知領導過程中的價值觀與作為，對自我的思維、認知和行動進行修正調整，以符合校務發展的價值觀與目標，以此做出正確決策；（二）領導他人：校長重視學校夥伴關係的建立，隨時考慮教職員感受，願意付出心力來幫助其解決問題，透過激勵與人性關懷的方式，使其受到尊重並確立他們對學校的認同和情感，同時豐富他們的心靈生活，使其願意為達成校務發展

目標而努力成長；（三）領導組織：校長領導學校組織成為包容、相互信任、資訊共享的校務治理，使全體教職員共同參與校務治理來形成集體決策，培養出創造性和多元化的思想，並將創造力、主動性和企業家精神融合到共同的組織願景和文化來激發成員；同時能具有前瞻視野，因應外部環境來調整組織自身的策略和結構，確保組織對應外在環境的適應性運作；（四）領導社區：校長必須兼顧學校組織發展與社會網絡，需將家長與社區等利害關係人納入學校發展環境中，與之建立良好關係，使其願意與學校合作，共同戮力提升教育品質；而且除對學校發展負責外，更需肩負社會責任，帶領社區成長；同時，為達成永續發展的理想，必須與在地結合，兼顧適合學校與社區的經營方針，使兩者能共融發展。

（二）超越領導的層面

1. 自我領導

在自我領導方面，身處現今組織快速變遷的領導者，在這個時代激烈競爭和道德風險的重視程度都已提升，領導者必須積極發展個人能力，例如自我覺知（self-awareness）和自我調節（self-regulation）。自我覺知是指對自己的個人特徵、價值觀、動機、感受和認知等的覺知和相信，自我調節則是指不斷對自我的思維、認知和行動進行修正調整，以符合其價值觀或目標意圖（Ilies et al., 2005）。領導者必須確保他們能夠自我調節自己的行為，以使自己的行動預期結果與組織內部標準具有一致性（Gardner et al., 2005）。因此，根基於自我反思和內省下的「自我覺知與調節」對於領導者在自我領導上是很關鍵的，其需隨時感知並相信自己的價值觀，為使意圖和行動保持一致性，更要不斷對自我思維和行為進行調整（Avolio et al., 2004）。積極的道德和心理資本也是自我領導過程中的重要核心要件，自我領導除了自我覺知和自我調節的能力，亦可發展領導者特殊的品格優勢，可以幫助引導領導者度過當今充滿競爭和挑戰性的道德氛圍，實際上這樣無疑要將「品德展現」融入自我領導當中，以表現出持久的領導者優勢，例如智慧、知識、勇氣、人性關懷、正義、自我克制、卓越德性等美德（Crossan & Mazutis, 2008; Peterson & Seligman, 2004）。因為超越領導是為了追求未來更好價值的理想，故而領導者的仁慈、無私、忠誠、謙卑、有禮、人道、感恩、勇氣、愛與信仰等的道德情操是必需的，而且藉由把這些情操轉化為具體的領導實踐行動，以此發揮領導的功效（吳清山，2018）。此外，靈性領導因為有助提升領導者的道德和心理資本，「自我心靈成長」成為近代自我領導的重要核心，其重視領導者的心靈生活，藉由心靈的成長，促使更崇高的道德行為表現（Fry, 2009）。因此也被視為自我領導中的要件之一（Najarbashi

& Aalikhani, 2014; Sayadi et al., 2016）。綜上所述，可以確信領導者在自我領導的作為應包括「自我覺知與調節」、「品德展現」、「自我心靈成長」。超越領導所強調的自我領導重視的是領導者自我表率之影響作用，故而在自我價值觀、品性與心靈的要求上更顯重要，其可視為魅力領導的延伸，因為其要求的影響層面不只限於組織成員，更重要的是要能將個人領導魅力擴及全組織，甚至組織外。

2. 領導他人

領導他人中的代表性理論包括轉型領導、魅力領導，這些理論都使用不同的概念來嘗試解釋某些領導者如何能夠實現成員的動機、信任、承諾、忠誠和績效的程度提升（House & Aditya, 1997），故而「激勵關懷」成為超越領導中領導他人所不可或缺的要素，其主要是通過激勵成員動機、個別化關懷、給予腦力激盪和理想化影響等方式，促使成員從自我利益導向轉為高層次的自我實現（Crossan & Mazutis, 2008）。此外，僕人領導也是超越領導的重要概念，當比較轉型領導和僕人領導的概念時，Smith 等人（2004）認為轉型領導者更適合於有所變革的動態環境，而僕人領導者更適合於靜態環境，超越領導者則應視環境變化情況來運用不同的領導措施。除了轉變行為之外，真誠領導也被視為動態環境中領導者對部屬影響的重要發展模型（Avolio et al., 2004）。因而在當今組織快速變革的環境中，領導者必須將轉型領導和真誠領導的行為組合起來，才能更有效率地領導他人；而這些都必需從自我領導開始做起，這也是為什麼超越領導會強調自我領導與領導他人必需整合起來。再者，領導者必需展現「服務導向」的領導行為，具體的領導作為包括：傾聽並欣賞多元性，溝通時能表現充分尊重，以及用仁慈來服務他人（Gardner et al., 2005）。領導行為能否獲得預期結果的重要影響原因，便是只有那些能自我覺知、表現謙卑和真誠關心的領導者才有可能取得預期的領導成果（Longenecker et al., 2007）。為激勵成員，除了從服務與關懷角度出發之外，超越領導者在領導他人方面也相當著重促進成員心靈成長，包括重視並支持其心靈生活，並經由心靈的改善，以促進成員的成長（Najarbashi & Aalikhani, 2014; Sayadi et al., 2016）。據此，我們歸結領導他人的面向應包括「激勵關懷」、「服務導向」、「促進心靈成長」。超越領導在領導他人上與過往不同在於，不只限於組織成員，其更強調整體性與超越組織屏障。故此，整合了近代領導他人重要理論中轉型領導的激勵關懷，以及僕人領導的服務精神，同時更融入兩者所欠缺對成員精神層面的提升，將靈性領導融入，重視成員心靈的成長，如此才能更易適應不同環境的變化。

3. 領導組織

新興的超越領導概念中，領導組織是不同或缺的一環，其隱喻與共享治理的中心標準高度一致，可以幫助我們超越組織現狀。「共享治理」係指以一個更具包容性、更多信任、更多資訊共享，更有意義地涉及組織成員的治理過程，通過對話和小組表決程序進行更多的集體決策，更多地培養和產生創造性和多元化的思想，並具有服從小組集體意識決策的意願（Gardiner, 2006）。此外，領導者應該能夠傳達具有價值的組織願景，針對組織運作過程中一系列流程和原則進行提升，例如將組織的績效責任轉變為責任感，將命令與控制轉變為服務管家，從老闆角色轉變為教練（Crossan & Mazutis, 2008）。因此，「型塑組織願景與文化」是超越領導者在領導組織方面不可或缺的一環，其為成員提供深刻的價值觀和願景文化，鼓勵組織成員主動、自主和靈活，將企業家精神、自我組織認同以相輔相成的方式結合在一起（Miles et al., 1997）。當今的動態變化環境需要靈活、創新和反應迅速的組織結構和系統，因此領導者有責任通過設計流暢的組織結構、功能和易於重組特性來確保組織對應外在環境的適應性運作。即正是超越領導者在領導組織之時所需展現「超越限制」的能力，包括制定策略、管理組織等非人為層面，例如組織結構、規則和程序，並確保組織與外部環境相適應；當今的領導者不僅是環境快速變化的被動接受者，而且還可以成為自身組織策略和結構以及與整體外部環境相互作用影響力的主導力量（Crossan et al., 2008）。在制定組織策略發展過程中，現今領導者應該理解組織有無法完全控制的動態力量，因此超越領導者應該了解自身只是系統中的一部分，而不是嚴格制定限制機制者；關鍵的是要平衡組織的穩定和創新能力，以超越組織現狀的限制，幫助組織在動態平衡下運作（Crossan & Mazutis, 2008; Eisenhardt & Sull, 2001）。綜上，正如前述所言，重視組織整體性的超越領導，包括「共享治理」、「型塑組織願景與文化」、「超越限制」等概念；除融入近代共享領導的精神，強調共享治理的理念；且為了引領組織不斷突破創新，設立明確的組織願景，形塑成員集體共同致力實踐目標的文化，因而將願景領導的概念範疇也納入；最終希冀領導者能帶領組織超越目前情境，不斷促使組織茁壯成長，以此突破組織限制壁壘，達成「超越」字面上之意義。

4. 領導社區

Crossan 與 Mazutis（2008）的研究指出大多數具有超越領導特質的人，其領導力確實超出組織的直接範圍，並擴展到社區。Mukerji（2017）也具有同樣的想法，認為依超越領導理論，更應加入領導社區的作為，意即對這些外部利害關係者的領

導，其指出領導者在跨自我領導、領導他人、領導組織、領導社區的整體中擔任領導職務，且組織裡初級管理人員到高級行政人員都該發揮不同的領導效能，這樣的架構才能更全面適合組織的策略佈署，並將在與社區利害關係者的互動中，提供有效性和令人滿意的領導效果。Crossan 等人（2008）更表明，鑑於當今複雜且又不確定性的環境，領導者很可能不得不超越組織層面，並在社會層面上發揮其領導效力，與社區建立良好的網絡關係，同時也應積極經營社會責任。這實與越來越多關於企業社會責任的研究文獻是不謀而合的，故而社會責任的經營亦是超越領導者不可逃避的責任。此外，Gardiner（2006）甚至提出更高層次的想法，指出超越領導秉持使我們成為全球一家之理念，從相互依存走向整體一致，將人才和資源最大化利用，以追求共融發展。綜上，超越領導者在領導社區方面應做到「建立社區網絡關係」、「經營社會責任」、「共融發展」等面向。此一環節原本並非超越領導的範圍，之後被納入的主因乃在於超越領導強調全體共榮發展，此處全體已不限於組織內部本身，也強調與組織息息相關的外部情境，尤其與組織臨近的社區，更被視為社會責任中不可忽視的環節。這對於學校更顯重要，其因學校本身與周遭環境互動之關係比之一般企業組織更甚，與鄰里間良好的網絡關係，除有助教育目標之推動，更有助彼此之間的共融成長，超越領導開始重視社區領導，正是回應了近代學校在社區發展中已扮演相當重要的角色。

二、教師組織公民行為

（一）教師組織公民行為的定義

組織為了維持常規運作，往往會以明文規定工作職責及流程細則，成員會按照不同的正式角色，完成交辦的任務，並依獎懲考核制度，給予成員酬賞，這樣具有強制性與規範性的組織常規運作，成員做好自己的份內工作，僅是維持組織的基本，但這樣的組織也是一個脆弱的系統（Smith et al., 1983）。而組織公民行為（organizational citizenship behavior, OCB）可將其定義為在組織常規運作之外，成員自發性的表現出對組織有利之行為，並帶來正面的整體效能。成員依照個人信念、效益、工作角色，不受到工作契約限制，不考慮獎懲賞罰，出於自我意願而表現出超越組織常規運作要求之外的行為，這樣的非正式奉獻，替組織帶來正面、良好及向上提升的效益，因為是成員依照自己的意願，並不具強制性及規範性，管理者亦難以使用正式的酬賞結構來誘導或強迫成員展現組織公民行為（Belogolovsky & Somech, 2010; Moorman & Blakely, 1995）。故此，教師組織公民行為可視為教

師的個人自由裁量行為，在法定的職務責任之外，不受到正規獎懲制度影響之下，教師表現出自動自發協助其他教師或學生，以及提升學校教學或學習效能的行為；且教師組織公民行為可受到無形的激勵而產生，這種利他的動機，是會擴及到其他教師或校長（王娜玲，2009；Hannam & Jimmieson, 2008; Jimmieson et al., 2010; Somech & Ron, 2007）。現今學校面對越來越多的教育問題與困境，如若不能使教師心悅誠服地展現更主動，以及超越角色標準以外的工作行為，則不但難以使學校效能有所提升，更遑論使學校不斷創新與超越限制，達成更高層次的教育目標，而這有賴於教師組織公民行為的發揮作用，此正突顯其對學校領導議題之重要性。

（二）教師組織公民行為的層面

教師組織公民行為的構面研究方面，因為教師組織公民行為與教師本身教學工作，這個界線便有模糊的灰色地帶，使得研究結果形成一個構面（Dipaola & Tschannen-Moran, 2001; Feather & Rauter, 2004）。亦有研究在經過探索性因素分析後，將教師組織公民行為的問卷面向縮減至二或三個（李新民，2003；Christ et al., 2003; Vigoda-Gadot et al., 2007）。本研究彙整國內外教師組織公民行為構面的相關研究（王娜玲，2009；李新民，2003；鄭燿男，2004；謝傳崇、王瓊滿，2011；Bogler & Somech, 2004; Christ et al., 2003; Dussault, 2006; Nguni et al., 2006; Oplatka, 2006; Somech & Drach-Zahavy, 2004; Somech & Ron, 2007; Vigoda-Gadot et al., 2007），發現「助人行為」、「關心參與」、「認真盡責」、「人際和諧」、「專業倫理」等五個構面出現頻率最高，因而以此為發展量表的主要構面。

1. 助人行為

此源於利他主義（altruism），亦稱利他人行為，教師對於非正式規定的義務之外，表現出組織內成員互相合作協助的行為，自願花時間協助同事完成工作相關事項，助人行為主要使特定的個體受益，並間接使組織受益，例如教師主動協助遇到教學或行政困難的同仁、主動分擔工作量較大的成員、將個人經驗主動分享給有需要的同事等（謝傳崇、王瓊滿，2011；Bogler & Somech, 2004; Dussault, 2006; Somech & Ron, 2007; Vigoda-Gadot et al., 2007），這樣外顯的助人行為，不僅是個人主動無償為之，往往含有期望成員和諧、提升組織利益的間接目標。因其外顯容易觀察的特性，即使部分研究將教師組織公民行為劃分成僅有兩個構面因素，助人行為也都是其影響因素之一（Nguni et al., 2006; Somech & Drach-Zahavy, 2004）。

2. 關心參與

不同於個人層級間接影響組織，此構面係組織公民行為直接對組織機關層級的影響（李新民，2003；Somech & Drach-Zahavy, 2004; Vigoda-Gadot et al., 2007），有別於助人行為構面，較偏向個人層級，如個人特質而樂於助人；關心參與則較偏向組織層級，如組織公平使成員較易出現組織公民行為。亦即教師尊重及認同組織，關心並參與有利組織的活動，額外付出往往超越工作職責所要求的範圍，這樣的行為直接提升組織的利益。部分研究則明確指出關心參與這個構面，係教師組織公民行為對於整體學校事務的參與（王娜玲，2009；鄭燿男，2004；謝傳崇、王瓊滿，2011；Bogler & Somech, 2004; Christ et al., 2003; Oplatka, 2006）；教師並沒有從這樣的行為獲得額外工資，僅是出於個人意願，在工作時間之餘，參與有利於學校的活動或決定，例如無償參與學校活動或擔任委員會成員、出席非強制但重要的會議、主動提出創新的建議來改善學校等，反應意見或建設性參與這樣的公民美德（Dussault, 2006; Somech & Ron, 2007）。

3. 認真盡責

此構面係將責任範圍內的工作，依自己的能力做到盡善盡美，並將這樣的概念內化成自我的認知，自己對於優秀成員作為有著清楚的規範定義，且能普遍遵守；亦把組織內部的管理或資源，視為自身責任範圍，慎重看待維護管理或資源節約（鄭燿男，2004；謝傳崇、王瓊滿，2011；Dussault, 2006; Nguni et al., 2006; Somech & Ron, 2007; Vigoda-Gadot et al., 2007）。而有別於一般組織，學校教師除了本身工作職責外，尚需肩負學校指派的工作任務，因而此構面除重視教師對工作認真而有較高的出勤率之外，也對學校分派的任務盡責並能盡善盡美、更會展現高標準的工作水準等（李新民，2003；Bogler & Somech, 2004; Oplatka, 2006）。

4. 人際和諧

教師組織公民行為相關研究亦特別指出人際和諧構面，其核心概念為尊重人際互動的和諧，重視教師彼此之間的良好互動，避免為他人帶來麻煩（鄭燿男，2004）；以及教師能與他人良善溝通，避免產生糾紛、不因爭取個人私利，而影響他人工作或破壞學校目標等（王娜玲，2009；Dussault, 2006; Somech & Ron, 2007）。學校組織和營利機關屬性不同，以學習成效為主，較少競爭利益，因此往往更重視校內教師間的互動，避免衝突行為，維持禮貌和諧及良好人際關係。

5. 專業倫理

此構為面教師對教育工作的敬業精神，在面對任何困難或環境，都能遵守教師應有的價值觀與行為規範，扮演好自身角色，展現教育專業形象（王娜玲，2009；鄭燿男，2004），尊重並扮演好自身的教師角色，透過不斷提升自我專業，與時俱進，保有教學工作應有的資質條件。因此，抱持敬業精神來做好每件教育工作，並且恪守己職，展現良好的教師形象都是專業倫理的重視範圍（Christ et al., 2003）。

三、學生組織公民行為

（一）學生組織公民行為的定義

學生處於人生的社會人格發展階段，學生之間的同儕關係亦是學習重要的課題，發展平等互信的友伴關係、培養自律或自治的學生活動，皆是學生在班級中重要的學習內容。班級組織在這樣的情境下，蘊含許多情感的成份，對於科學調查來說，較不容易有客觀明確的評估，例如班級活動中，學生往往要面對校園生活的溝通或衝突，便降低發展學生組織公民行為的動力（Singh et al., 2018; Somech & Drach-Zahavy, 2004; Vigoda-Gadot et al., 2007）。綜上，學生組織公民行為可定義為學生在課堂學習之餘，能認同班級與學校，主動協助同儕，和善地與其他學生互動，並積極參與班級或學校活動，進而提升學業或人格方面的學習成效，自願為其他學生或整個學校帶來有益的結果。例如，學生對班級具有歸屬感及向心力，參與班級公共事務，對相關活動提出討論建議，並與同儕合作執行活動。這對於目前強調全人教育的十二年國教是相當重要的議題，學校教育不應只著重學業，對於學生人格的全人發展培養更是不可忽視的重點教育目標，這也正說明學生組織公民行為對學校教育的重要性。

（二）學生組織公民行為的層面

學生組織公民行為構面的部分研究經過探索性因素分析，有研究歸納成二個構面，如 Chen 與 Carey（2009）的「認真盡責」、「利他行為」二構面。而研究較普遍採用五構面：利他主義、認真盡責、公民道德、和善有禮、運動家精神（李金泉、李那莉，2011；林純雯，2018；Allison et al., 2001）。這五構面係源自 Organ（1988）對組織公民行為的描述，分別為利他主義、認真盡責、公民道德、和善有禮、運動家精神。因此，本研究在彙整國內外學生組織公民行為構面的相關研究（李金泉、李那莉，2011；林純雯，2018；陳清檳等人，2010；黃相瑋，2010；

Allison et al., 2001; Chen & Carey, 2009; Gefen & Somech, 2019; Gore et al., 2014; LeBlanc, 2014; Singh et al., 2018），也發現最常出現的五個構面與 Organ（1988）研究不謀而合，因此將以「認真盡責」、「助人行為」、「公民道德」、「和善有禮」、「運動家精神」為量表的主要構面進行以下討論。

1. 認真盡責

所謂學生組織公民行為的認真盡責，係指學生在面對學習任務或處理學習材料，所表現的行為遠遠超過預期的最低標準，或是藉由加倍努力，來取得良好的學習成果，時時維持學習的態度，並嚴謹遵守教室內的各項規範，例如學生能主動迅速完成報告或作業、不需監督學生亦能遵守規定等（李金泉、李那莉，2011；林純雯，2018；陳清檳等人，2010；黃相瑋，2010；Allison et al., 2001; Chen & Carey, 2009; Gefen & Somech, 2019; Gore et al., 2014; LeBlanc, 2014; Singh et al., 2018）。

2. 助人行為

助人行為一向被視為學生組織公民行為的重要構面，是指學生在沒有獲得對價關係的情況下，主動協助他人完成學習任務，或幫忙解決在校遭遇的困難，或分擔校內的工作任務，是一種自發性的利他行為；此處的幫助，當然需符合教育原則，不包含協助同學作弊等行為，例如學生主動幫忙作業有問題的同學、願意花時間分擔其他學生的校內工作等（李金泉、李那莉，2011；林純雯，2018；陳清檳等人，2010；黃相瑋，2010；Allison et al., 2001; Chen & Carey, 2009; Gefen & Somech, 2019; LeBlanc, 2014）。

3. 公民道德

公民道德原是指參與公眾相關的政治事務，而在學生組織公民行為則強調運用在學校方面，係指學生無償參與校內的組織治理相關活動，甚至視學校利益優先於個人利益，努力取得最好的成果或維護學校良好的形象，例如學生參加班級自治會或相關學校事務活動、在校外維持良好的表現及形象等（李金泉、李那莉，2011；林純雯，2018；陳清檳等人，2010；黃相瑋，2010；Allison et al., 2001; Gore et al., 2014; LeBlanc, 2014; Singh et al., 2018）。

4. 和善有禮

和善有禮一向是學校教育的重要目標，也形成學生組織公民行為的常見構面，係指學生基於尊重、禮貌的原則，在人際互動上，體現出同理心、替他人考量、理性溝通的舉動，避免校內或班級內發生衝突，維持學校組織和諧，例如學生在教室

會避免影響他人學習的活動、學生防止爭吵破壞班級和諧等（林純雯，2018；陳清檳等人，2010；黃相瑋，2010；Allison et al., 2001; Gefen & Somech, 2019; Gore et al., 2014; LeBlanc, 2014; Singh et al., 2018）。

5. 運動家精神

學生組織公民行為的運動家精神構面，係指學生內在的心理狀態懷有正向開朗的價值觀，即使面對學習中的意外或干擾，也能往好的方面去想，防止消極的學習心態或行為，例如學生面對挫折仍不抱怨學習的職責、學生對於學校推行的事務保持樂觀態度等（陳清檳等人，2010；黃相瑋，2010；Allison et al., 2001; Gefen & Somech, 2019; Gore et al., 2014; LeBlanc, 2014）。

四、校長超越領導、教師組織公民行為、學生組織公民行為之關係研究

（一）校長超越領導對教師組織公民行為與學生組織公民行為之影響研究

超越領導者的任務是在心理、情感和精神上訓練其追隨成員，他們首先必須提升成員們的智力、情商與靈性智商，增強和發展他們在工作中的靈性（Shabnam & Tung, 2013; Soltani & Joneghani, 2012），其包括通過內在地激勵和滿足成員的價值觀、態度和行為（Fry, 2009）。這樣的領導者在建立和塑造組織文化中起著至關重要的作用，因為他們能夠在組織中帶領成員創新，並且滿足過程中激勵成員信念、態度和行為上所需的需求和動機（Zohar & Marshall, 2000）。如此，不難想像超越領導這樣有利激起成員高層次正向動機與行為的模式，正是引領組織公民行為產生的有力條件。因此，Bambale 等人（2011）認為 21 世紀的超越領導典範應是實踐組織公民行為的良好領域，研究者應積極探索這兩者之間的關係，以促進組織公民行為和領導力的整體發展，不過 Bambale 等人（2011）在全面環顧各種文獻後，其認為這樣的研究尚有待耕耘。本研究後來搜索到少數已有針對這方面的研究，已可逐漸驗證這兩者之間的關係。Najarbashi 與 Aalikhani（2014）研究企業組織中超越領導與組織公民行為之間的關係，針對伊朗一家保險公司進行問卷調查，研究結果顯示，超越領導與組織公民行為之間存在顯著的相關性。Sayadi 等人（2016）的研究隨機抽樣調查 180 名企業員工，利用結構方程模式分析，結果顯示組織公民行為受超越領導的影響很大，標準化結構係數達 .86。

雖然企業組織方面，已有少數研究指出超越領導對成員組織公民行為的正向影響，然而在教育領導方面這樣的實徵研究仍是闕如的。不過，校長超越領導既已承括道德領導、轉型領導、願景領導、靈性領導、僕人領導等概念，而這些領導概

念也都被證實在教育組織中同樣對師生具有影響力（Boberg & Bourgeois, 2016; Lavery, 2012; Mehdinezhad & Nouri, 2016; Palmer, 2022）。因此，不難推斷超越領導也適用於學校情境，校長藉由超越領導可對師生產生影響。目前雖無校長超越領導與教師組織公民行為、學生組織公民行為的實徵研究來證實其領導影響力，但仍可從一些校長領導對教師組織公民的影響研究窺見一些端倪。因為校長身為學校管理者，其決策影響著學校的發展方向，在教育的情境中，校長自身的教育理念，透過領導行為與教師及學生互動，進而達到學習成效與教育目標。校長領導與教師組織公民行為相關研究指出，校長領導對教師組織公民行為有直接或間接的影響（范熾文、林加惠，2010；Avci, 2016; Somech & Khotaba, 2017; Uzun, 2018; Yeşilkaya & Aydin, 2016; Youssef-Morgan & Luthans, 2013），校長採用的領導行為，影響著教師表現出組織公民行為的互助利他，提升學校效能，其中正向領導（Avci, 2016; Somech & Khotaba, 2017; Uzun, 2018; Youssef-Morgan & Luthans, 2013）與交易領導（Podsakoff et al., 1990）的研究結果皆顯示能正向的影響教師組織公民行為，校長建立願景，發揮正向的特質與魅力，依教師個別需求給予關懷，配合獎懲賞罰，能激勵教師，促使其展現組織公民行為。Podsakoff 等人（1990）則指出校長轉型領導對教師組織公民行為有間接的影響效果，這之間含有信任、工作滿意度、公平等中介變項的影響；而交易領導係建立在校長與教師之間的交換基礎上，有著給予及接受的成份，在這樣的交換過程中，可激發教師的信任、滿意度及感受到公平，進而引發組織公民行為。范熾文與林加惠（2010）則研究校長道德領導與教師組織公民行為的關係，結果顯示校長道德領導程度愈高，教師組織公民行為表現也愈高，兩者之間存在著正向的關係。結合相關研究可知，校長表現言行一致的誠信負責管理方式，尊重關懷學校成員的教學需求，且重視其專業自主，並鼓勵參與進修專業知能，使教師信任校長領導，並能有自身發展的空間，即可促使教師展現出組織公民行為。此外，企業組織研究中也指出超越領導對組織公民行為的影響效用，故而本研究推論校長超越領導對教師組織公民行為應具有正向的影響效果。唯校長超越領導對學生組織公民行為的研究仍是闕如，不過基於前述超越領導的內涵特性，本研究亦推斷其對學生組織公民行為可能有所影響，其實際影響情形則有待本研究實證之。

（二）教師組織公民行為對學生組織公民行為之影響研究

教師對學生組織公民行為影響的相關研究，其指出教師的領導模式，對學生的組織公民行為具有直接與間接的正向影響（Arain et al., 2017），而學生組織公民行為亦可正向影響學生獲取更高的學業成績，以及正向地影響教師，並認可教師在

課堂中的專業教學成效（Gefen & Somech, 2019）。由此可知，教師行為與學生組織公民行為兩者是互相影響的。學生在校的參與行為、對學校隸屬關係、禮貌等組織公民行為，和課堂中教師的融洽相處及和睦情感有著正向關係，而教師在學校內的教學成效及班級經營的和善氛圍，亦會促使學生表現組織公民行為（Arain et al., 2017; Gefen & Somech, 2019; Myers et al., 2016），就是師生在這樣互相影響的情況下，提升學生的學習成效。

而教師組織公民行為對學生影響的相關研究，Jimmieson 等人（2010）調查在校學生的學校生活品質，研究結果指出教師組織公民行為對學生的整體滿意度、負面影響、師生關係、學業成就、相信機會（信任學校的教育理念）具有正向的影響，學生受到教師組織公民行為的影響，對學習整體的滿意度提升，也促進學業成績。Regoxs（2003）則對畢業學生進行調查，研究結果指出，畢業生認為和善有禮僅是一位好教師所應具備的基本，除此之外，更應鼓勵學生學習投入、與學生經驗聯結的實務教學方法、認真盡責的教學責任、對學生尊重，這些教師組織公民行為對畢業生的影響來說，是真正影響學生學習到專業知能並能帶入職場中的。雖然過往並無針對教師組織公民行為對學生組織公民行為的實徵研究，難以真正了解實際的影響情況。然而從上述文獻中仍可得知，促使學生表現組織公民行為的研究中，指出教師領導作為、經營和善的師生正向關係與班級氣氛等是有所幫助的，而這些也多少涉及教師組織公民行為的概念。且亦有相關研究指出教師組織公民行為對學生的行為、信念與專業知能是有所影響的。兩相文獻對照之下，本研究推論出教師組織公民行為對學生組織公民行為亦有所影響，只是尚未有實徵研究展現其影響力，故而實際的影響作用力有待本研究驗證之。

（三）教師組織公民行為在校長超越領導對學生組織公民行為影響的中介角色

目前並無教師組織公民行為在校長超越領導對學生組織公民行為影響關係的中介研究，但過往在論述校長領導對學生影響關係時，多認為教師是中間不可或缺的重要角色；因此，本研究以此為立基來進行推論。Kaso 等人（2019）就用實徵數據分析結果表明，校長領導力與教師效能、學生性格彼此之間存在顯著相關性，並證實通過教師效能的表現，校長領導力才能與學生性格之間產生關聯。Marfan 與 Pascual（2018）經由跨國教育研究數據分析，結果呈現校長在幫助提升教師態度和專業實踐上是有重要助力的，校長領導實踐有助提高教師績效及課堂教學活動，最終將能發揮對學生學習的影響。而校長在提升學生學習成果方面，係透過給予教師更多專業教學資源，同時亦要扮演好教師教學的協調者與溝通者，使領導力

轉換為教師教學能量，以發揮更大教學功效來幫助學生學習（Seong, 2013）。甚至有些研究更指出教師對學生的影響比校長領導力更高，例如 Sebastian 與 Allensworth（2012）探討校長領導對教師教學和學生學習的影響研究中，發現校長領導與教師教學品質有高度相關性，透過教師教學的關連，校長領導才能和學生成就產生相關性。Heck 與 Hallinger（2009）也透過實徵性研究證實校長領導對學校整體教師的學術能力具有直接影響，並經由此才能對學生的學習成長產生間接影響。Goddard 等人（2010）的研究也認為校長領導若要有助於改善學生的學業成績，必需將校長領導力、教師合作和學生成績聯繫起來才能發揮效用，其利用結構方程模型證實領導力對教師合作有顯著的直接影響，而教師合作對學生成績有顯著的直接影響，最終領導力通過教師合作對學生成績產生顯著的間接影響，單靠校長領導是無法有效提升學生成績，校長與教師合作的程度才是關鍵所在。綜上所述，過往研究都指出教師在校長領導對學生學習或行為改善上具有重要的中介角色，而對學生組職公民行為的提升，亦如同過往校長領導對學生學習與行為影響的研究所述，需要由教師的投入，將校長領導作為轉換為有效對學生行為改善的影響。因此，可以相信校長超越領導的作為要對學生組織公民行為產生影響作用，教師所展現的組織公民行為之表率作用必是重要的中介環節。

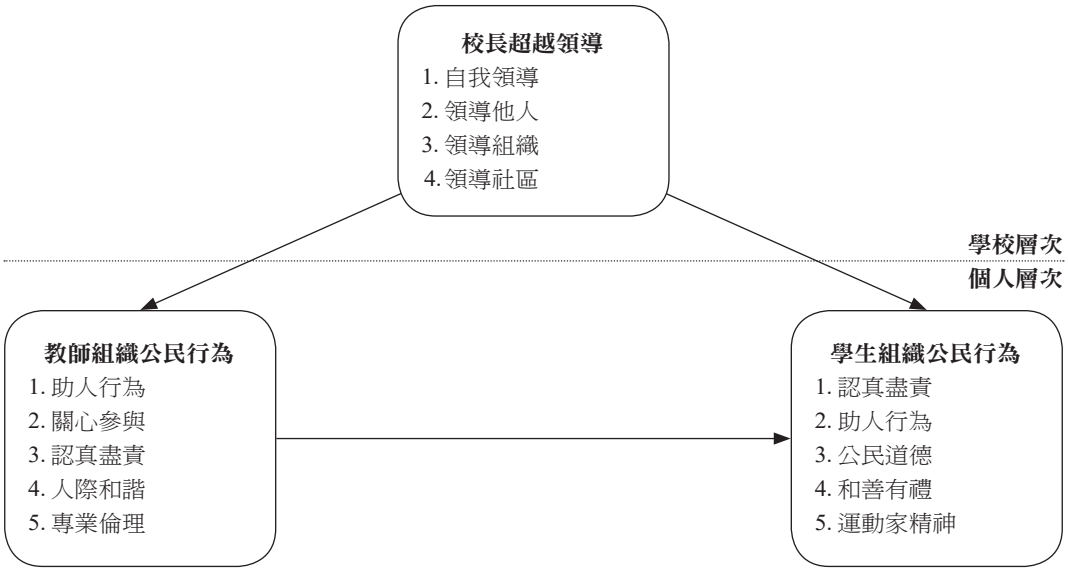
參、研究設計

一、研究架構與方法

本研究為了探討校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之關係模式，以理解校長超越領導對教師與學生所產生的影響意義，研究架構如圖 1 所示。主要調查校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為在國中學校的實施狀況。並分析校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為的關係模式，即探討校長超越領導對教師組織公民行為與學生組織公民行為的直接影響，還有校長超越領導透過教師組織公民行為對學生組織公民行為所產生的間接影響，以及教師組織公民行為對學生組織公民行為的直接影響。

圖 1

研究架構



二、研究對象及抽樣

研究方法將採問卷調查法，研究對象則挑選教師做為施測對象，係因為學校教師最能感受校長相關領導作為，並能合宜評估自身狀況與學生行為表現情形。依最新 109 學年度統計資料，國中學校數為 737 校，教師人數共計 46,489 人（教育部統計處，2021）。根據 Krejcie 與 Morgan（1970）的樣本數決定公式計算，要達 .05 的顯著水準、±3% 抽樣誤差，則抽樣樣本至少需要 1,043 位樣本。另外，本研究的研究變項有涉及學校巢套（nest）特質需要加以考量，就統計學理而言，建議學校抽樣數至少要達 50 所以上（Muthén, 1991; Preacher et al., 2010）。本研究以 109 學年全國國中的教師為對象，共抽取 100 所學校，依 109 學年度各縣市教師人數比例分配各縣市抽取校數，除連江縣人數過少而排除，但仍有抽取澎湖縣、金門縣等離島代表性樣本；依比例分配各縣市抽取 1-12 所學校，再根據教育部統計處國民中學校別資料的 Excel 名錄，使用 Excel 隨機函數抽取各縣市分配員額的樣本學校；之後每校寄送 30 份問卷，由各校隨機抽取教師進行填答。最後實際回收 93 所學校，1,710 份問卷，如有漏答者則視為無效問卷，共計有 130 份，最後有效問卷 1,580 份，抽樣研究對象基本資料與全國比例之對比見表 1。

表 1
研究對象基本資料

背景變項	抽樣			全國 %
	項目	人次	%	
性別	男	501	31.71%	31.10%
	女	1,079	68.29%	68.90%
年齡	25 歲以下	33	2.09%	未滿 25 歲 1.24%
	26~35 歲	236	14.94%	25-34 歲 15.28%
	36~45 歲	658	41.65%	35-44 歲 42.05%
	46~55 歲	553	35.00%	45-54 歲 35.15%
	56 歲以上	100	6.33%	55 歲以上 6.28%
學歷	學士	572	36.20%	36.60%
	碩士	991	62.72%	62.32%
	博士	17	1.08%	1.07%
縣市	新北市	220	13.92%	12.75%
	臺北市	188	11.90%	10.69%
	桃園市	192	12.15%	11.35%
	臺中市	194	12.28%	11.87%
	臺南市	130	8.23%	7.38%
	高雄市	176	11.14%	11.54%
	宜蘭縣	58	3.67%	2.37%
	新竹縣	45	2.85%	3.17%
	苗栗縣	30	1.90%	2.56%
	彰化縣	68	4.30%	5.25%
	南投縣	38	2.41%	2.73%
	雲林縣	61	3.86%	2.96%
	嘉義縣	49	3.10%	2.09%
	屏東縣	37	2.34%	3.37%

（續下頁）

表 1
研究對象基本資料（續）

背景變項	抽樣			全國 %
	項目	人次	%	
縣市	臺東縣	15	0.95%	1.50%
	花蓮縣	18	1.14%	1.87%
	澎湖縣	7	0.44%	0.68%
	基隆市	13	0.82%	1.37%
	新竹市	19	1.20%	2.34%
	嘉義市	15	0.95%	1.50%
	金門縣	7	0.44%	0.51%

N=1,580

三、研究工具

（一）校長超越領導

本研究校長超越領導之量表係綜合相關文獻探討後完全自行編製，最後經 5 位專家學者修訂完成。量表工具構面分成四大構面、12 個子構面：「自我領導」（品德展現、自我覺知與調節、自我心靈成長）、「領導他人」（服務導向、激勵關懷、促進心靈成長）、「領導組織」（共享校務治理、型塑組織願景與文化、超越限制）、「領導社區」（建立社區網絡關係、經營社會責任、共融發展），共計 36 題，問卷題目如：「本校校長能展現良好的品德操守，獲得教職員普遍的認同與效法」。採用 Likert 6 點量表計分型式，得分愈高，表示符合程度愈高。於問卷回收分析後的 α 係數分別為 .94、.94、.92、.94、.93、.96、.93、.95、.94、.91、.85、.93，總量表係數為 .99，因此信度良好。為確認量表題目的適切性，以驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）來確認量表的建構效度。CFA 結果為 $\chi^2_{(578)}$ = 4804.75（$p < .05$）、CFI = .94、TLI = .93、RMSEA = .06、SRMR = .05，依照一般 CFA 較常用的指標標準來看，χ^2 的 p 值宜大於 .05 顯著、CFI 大於 .90、TLI 大於 .90、RMSEA 小於 .08、SRMR 小於 .08（李茂能，2006；邱皓政，2017；Byrne, 2011），顯示資料與模型的適配度良好。

（二）教師組織公民行為

本研究教師組織公民行為之量表係綜合相關文獻探討，部分題目參考研究（鄭燿男，2004；Somech & Ron, 2007）和自行編製，最後經五位專家學者修訂完成。量表工具構面分成五構面：助人行為、關心參與、認真盡責、人際和諧、專業倫理，共計 15 題，問卷題目如：「我總是幫助遇到困難的同仁」。採用 Likert 六點量表計分型式，得分愈高，表示符合程度愈高。於問卷回收分析後的 α 係數分別為 .86、.86、.83 、.90、.92，總量表係數為 .93，因此信度良好。為確認量表題目的適切性，以 CFA 來確認量表的建構效度。CFA 結果為 $\chi^2_{(85)} = 1293.26$（$p < .05$）、CFI = .93、TLI = .91、RMSEA = .09、SRMR = .08，顯示資料與模型的適配度尚可。

（三）學生組織公民行為

本研究學生組織公民行為之量表係綜合相關文獻探討，部分題目參考研究（林純雯，2018；Allison et al., 2001）和自行編製，最後經五位專家學者修訂完成。量表工具構面分成五構面：認真盡責、助人行為、公民道德、和善有禮、運動家精神，共計 15 題，問卷題目如：「我任教班的學生會準時完成要繳交的作業或報告」。採用 Likert 6 點量表計分型式，得分愈高，表示符合程度愈高。於問卷回收分析後的 α 係數分別為 .88、.90、.91、.91、.91，總量表係數為 .96，因此信度良好。為確認量表題目的適切性，以 CFA 來確認量表的建構效度。CFA 結果為 $\chi^2_{(85)} = 690.45$（$p < .05$）、CFI = .97、TLI = .96、RMSEA = .06、SRMR = .03，顯示資料與模型的適配度良好。

四、資料分析

在資料分析方法上，本研究將採用多層次結構方程式模型（multilevel structural equation modeling, MSEM）進行，為配合研究分析之所需，研究採用 Mplus 七版來進行 MSEM。研究上屬於二層次模式分析，但過往研究多有調查教師資料聚合校長領導的分析前例（王娜玲，2009；范熾文、林加惠，2010；謝傳崇、王瓊滿，2011），在資料處理上仍屬妥適作法。且就 Mplus 進行 MSEM 統計技術與分析範例來說，其第二層的資料也可選擇由第一層的資料聚總而成（Muthén & Muthén, 2015），因此由調查教師意見來聚總校長領導的 MSEM 分析結果並不會受到不良影響。MSEM 估計方法則採「強韌標準誤最大概似法」（maximum likelihood estimation with robust standard errors, MLR），此方法對非常態分配與依賴性資料具有強韌性，能夠修正模型適配度指標的估計值，也能提供強韌的標準誤估計（Muthén & Muthén, 2015）。

在檢驗校長超越領導是否透過教師組織公民行為對學生組織公民行為產生中介效果方面，將採取 Mplus 之 Delta 係數乘積法以檢定中介效果（MacKinnon, 2008; Muthén & Muthén, 2015）。

肆、研究結果與討論

一、現況分析

本問卷調查採用六點量表，分析時將分為五個區間，高標為 5.01 至 6.00 分，中高標為 4.01 至 5.00 分，中標為 3.01 至 4.00 分，中低標為 2.01 至 3.00 分；低標為 1.00 至 2.00 分。國中校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之現況描述性統計、相關分析與差異檢定的分析結果如表 2 所示。由表 2 分析的整體平均可知，校長超越領導（M = 4.81）、教師組織公民行為（M = 4.88）與學生組織公民行為（M = 4.16）的平均數得分均為中高標水準。

為了解三個研究變項下各構面之間的現況表現是否有所差異，分別對三個變項以相依樣本單因子變異數分析（Repeated measured ANOVA）進行差異考驗。就校長超越領導而言，四大領導層面平均數達到顯著差異（F = 21.22, p < .001）；經事後比較發現，自我領導（M = 4.85）最高，次之為領導他人（M = 4.81）、領導組織（M = 4.82），最低為領導社區（M = 4.76）。子構面分析結果也發現平均數達到顯著差異（F = 150.49, p < .001）；經事後比較發現，得分最高群為「激勵關懷」（M = 4.97）、「建立社區網絡關係」（M = 4.96）、「服務導向」（M = 4.95）、「品德展現」（M = 4.93），且「激勵關懷」也顯著高於「品德展現」；次高群為「自我覺知與調節」（M = 4.85）、「共享校務治理」（M = 4.84）、「型塑組織願景與文化」（M = 4.82），且「自我覺知與調節」也顯著高於「型塑組織願景與文化」；第三高群為「超越限制」（M = 4.79）、「自我心靈成長」（M = 4.77）；第四高群為「共融發展」（M = 4.67）、「經營社會責任」（M = 4.66）；最低則為「促進心靈成長」（M = 4.53）。就教師組織公民行為而言，分析結果發現平均數達到顯著差異（F = 717.45, p < .001）；經事後比較發現，五個構面中最高者為為「專業倫理」（M = 5.21），第二為「人際和諧」（M = 5.15），第三為「認真盡責」（M = 4.81），第四為「助人行為」（M = 4.77），最後則為「關心參與」（M = 4.45）。就學生組織公民行為而言，分析結果發現平均數達到顯著差異（F = 136.15, p < .001）；

經事後比較發現，五個構面中最高者為「公民道德」（M = 4.37），第二為「助人行為」（M = 4.22），第三為「運動家精神」（M = 4.11），最後則是「認真盡責」（M = 4.05）與「和善有禮」（M = 4.05）。

為初步了解三個研究變項之間的關聯性，先採用 Pearson 積差相關進行分析，分析結果可知，獨立變項與中介變項的相關方面，校長超越領導與教師組織公民行為的相關係數為 .50（p < .001）；獨立變項與依變項的相關方面，校長超越領導與學生組織公民行為的相關係數為 .36（p < .001）；中介變項與依變項的相關方面，教師組織公民行為與學生組織公民行為的相關係數為 .47（p < .001）。根據 Cohen（1988）將 r 值之大小按其標準來解釋：r = .1 為小效應量，r = .3 為中等效應量，r = .5 則為高度效應量。可見三個變項之間的相關性約呈現中等至高度效應量的相關性，證明彼此之間應該有密切關聯，適合以 SEM 再進行深度分析。

表 2

校長超越領導、教師組織公民行為、學生組織公民行為之現況描述性統計與差異檢定

			校長超越領導			教師組織公民行為			學生組織公民行為		
				M	SD		M	SD		M	SD
	M	SD	整體平均	4.81	0.77	整體平均	4.88	0.55	整體平均	4.16	0.73
1. 自我領導	4.85	0.78	1. 品德展現	4.93	0.84	1. 助人行為	4.77	0.68	1. 認真盡責	4.05	0.88
			2. 自我覺知與調節	4.85	0.87	2. 關心參與	4.45	0.80	2. 助人行為	4.22	0.79
			3. 自我心靈成長	4.77	0.83	3. 認真盡責	4.81	0.67	3. 公民道德	4.37	0.82
2. 領導他人	4.81	0.85	4. 服務導向	4.95	0.90	4. 人際和諧	5.15	0.67	4. 和善有禮	4.05	0.86
			5. 激勵關懷	4.97	0.87	5. 專業倫理	5.21	0.62	5. 運動家精神	4.11	0.85
			6. 促進心靈成長	4.53	0.98						
3. 領導組織	4.82	0.86	7. 共享校務治理	4.84	0.87						
			8. 型塑組織願景與文化	4.82	0.92						
			9. 超越限制	4.79	0.93						
4. 領導社區	4.76	0.79	10. 建立社區網絡關係	4.96	0.83						
			11. 經營社會責任	4.66	0.84						
			12. 共融發展	4.67	0.89						

（續下頁）

表 2

校長超越領導、教師組織公民行為、學生組織公民行為之現況描述性統計與差異檢定（續）

		校長超越領導		教師組織公民行為		學生組織公民行為	
		M	SD	M	SD	M	SD
F	21.22***	150.49***		717.45***		136.15***	
事後比較	1>2,3>4	5,10,4,1>2,7,8>9,3>12,11>6 5>1 2>8		5>4>3>1>2		3>2>5>1,4	

N=1,580　***$p < .001$

二、校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之關係模式

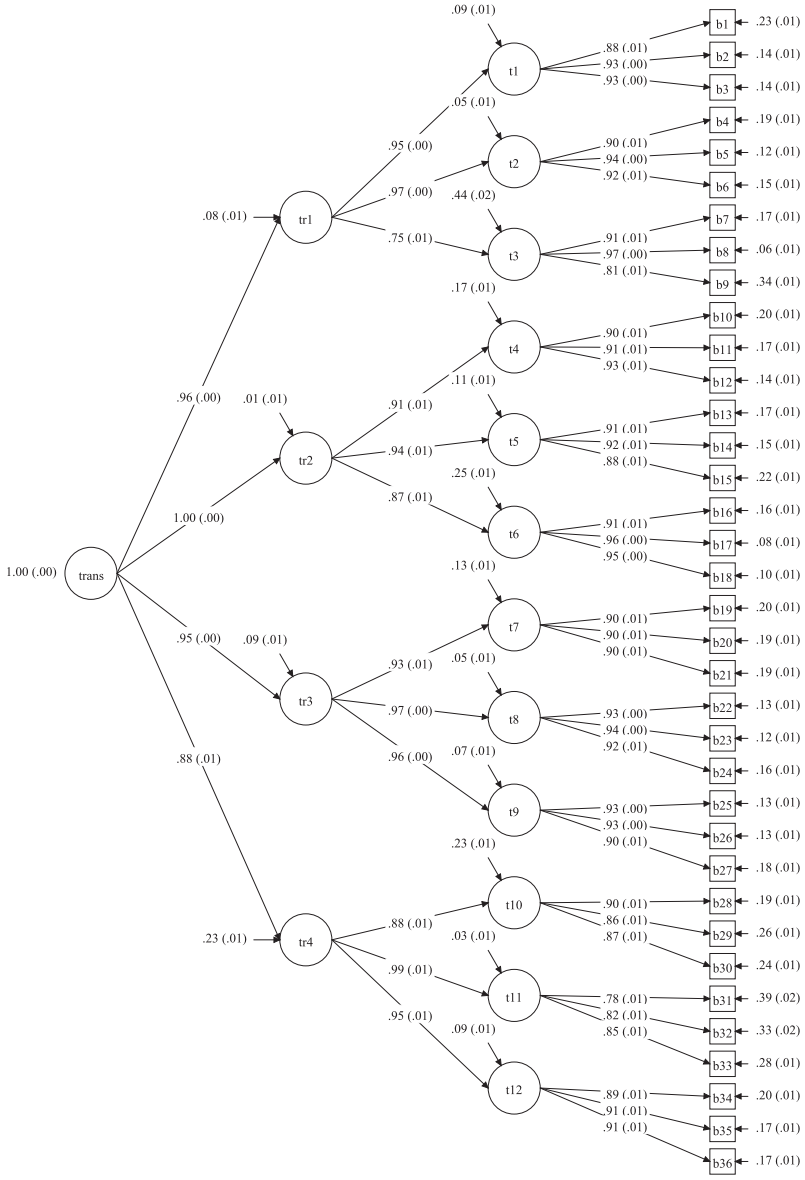
（一）驗證性因素分析

在潛在變項的模型方面，校長超越領導屬於三階模型，教師組織公民行為與學生組織公民行為則屬於二階模型，以最大概似法（maximum likelihood, ML）分別對三個潛在變項進行單層次高階 CFA，標準化參數估計如圖 2、圖 3、圖 4 所示。分析結果顯示三個潛在變項的單層次高階 CFA 模式之基本適配度相當符合。

（二）MSEM 2-1-1 跨層次模式分析

本研究 MSEM 模式以校長超越領導為獨立變項，其屬於學校層次；教師組織公民行為為中介變項，效標變項為學生組織公民行為，兩者同屬於個人層次；因此，本研究模式係 MSEM 2-1-1 跨層次模式（邱皓政，2017；Preacher et al., 2010）。就組內相關係數（ICC）部分，Cohen（1988）認為當 ICC 小於 .059 屬於低度組內相關，介於 .059 與 .138 之間屬中度相關，大於 .138 則屬高度相關。本研究的校長超越領導各指標介於 .22 ～ .25，教師組織公民行為各指標介於 .06 ～ .11，學生組織公民行為各指標介於 .06 ～ .07，僅有校長超越領導達到高度相關，不過因為本研究採用的是 MSEM 2-1-1，重點在二階層的校長超越領導，其標準有達高度標準即可。最後以 MLR 法進行模式參數估計，整理如表 3。

圖 2
校長超越領導之單層次三階 CFA 標準化參數估計

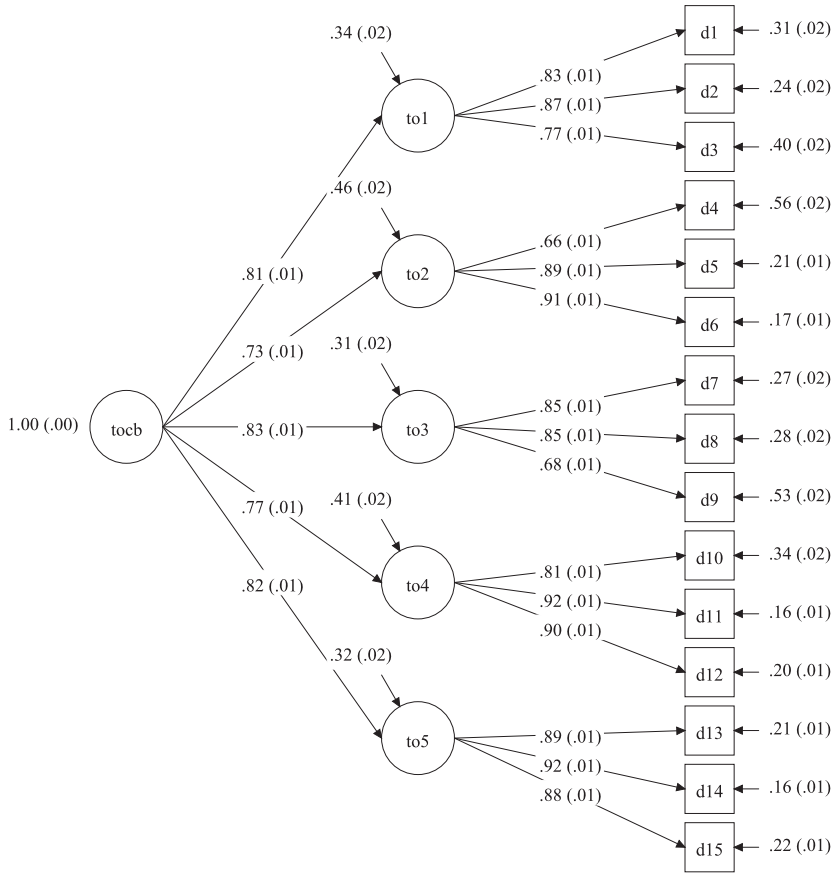


註 1：trans 代表「校長超越領導」；tr1- tr4 代表校長超越領導下的四大構面，分別為：tr1「自我領導」、tr2「領導他人」、tr3「領導組織」、tr4「領導社區」；t1- t12 代表四大構面下各自的子構面，分別為：t1「品德展現」、t2「自我覺知與調節」、t3「自我心靈成長」、t4「服務導向」、t5「激勵關懷」、t6「促進心靈成長」、t7「共享校務治理」、t8「型塑組織願景與文化」、t9「超越限制」、t10「建立社區網絡關係」、t11「經營社會責任」、t12「共融發展」。

註 2：各潛在變項的觀察指標以標準化參數估計值呈現於圖中，括號內為其標準誤。

圖 3

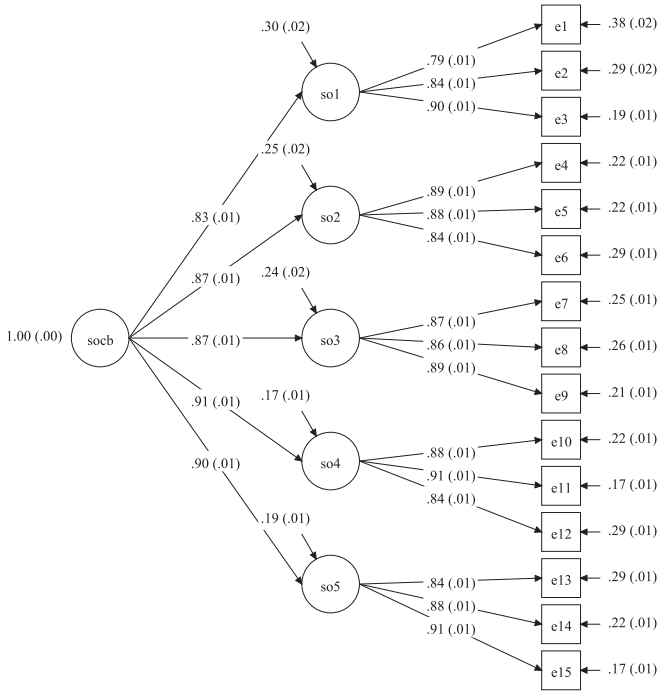
教師組織公民行為之單層次二階 CFA 標準化參數估計



註 1：tocb 代表「教師組織公民行為」；to1- to4 代表教師組織公民行為下的五構面，分別為：to1「助人行為」、to2「關心參與」、to3「認真盡責」、to4「人際和諧」、to5「專業倫理」。

註 2：各潛在變項的觀察指標以標準化參數估計值呈現於圖中，括號內為其標準誤。

圖 4
學生組織公民行為之單層次二階 CFA 標準化參數估計



註 1：socb 代表「學生組織公民行為」；so1- so4 代表學生組織公民行為下的五構面，分別為：so1「認真盡責」、so2「助人行為」、so3「公民道德」、so4「和善有禮」、so5「運動家精神」。

註 2：各潛在變項的觀察指標以標準化參數估計值呈現於圖中，括號內為其標準誤。

表 3
MSEM 參數估計值摘要

Variables	Unstandardized Estimate	S.E.	Est./S.E.	Standardized Estimate
個人層次				
to1 → tocb	1.00	-	-	.76***
to2 → tocb	1.12	0.04	30.56	.71***
to3 → tocb	1.08	0.04	30.41	.82***
to4 → tocb	0.86	0.04	21.38	.67***
to5 → tocb	0.89	0.04	20.71	.74***
so1 → socb	1.00	-	-	.78***

（續下頁）

表 3

MSEM 參數估計值摘要（續）

Variables	Unstandardized Estimate	S.E.	Est./S.E.	Standardized Estimate
so2 → socb	0.96	0.03	28.11	.83***
so3 → socb	0.98	0.04	26.32	.82***
so4 → socb	1.10	0.03	39.96	.87***
so5 → socb	1.08	0.03	42.08	.86***
tocb → socb (a_W)	0.68	0.04	15.88	.51***
學校層次				
tr1 → trans	1.00	-	-	.97***
tr2 → trans	1.12	0.05	21.51	.98***
tr3 → trans	1.16	0.06	20.78	.97***
tr4 → trans	0.96	0.07	14.45	.93***
to1 → tocb	1.00	-	-	.98***
to2 → tocb	0.77	0.12	6.61	.76***
to3 → tocb	0.66	0.18	3.71	.81***
to4 → tocb	1.29	0.10	12.85	.99***
to5 → tocb	1.09	0.10	10.73	.99***
so1 → socb	1.00	-	-	.95***
so2 → socb	0.82	0.19	4.38	.91***
so3 → socb	1.00	0.13	7.89	.97***
so4 → socb	0.86	0.10	8.22	.94***
so5 → socb	0.72	0.11	6.56	.98***
trans → tocb (b_B)	0.29	0.08	3.76	.64***
tocb → socb	0.41	0.21	1.97	.40*
trans → socb	0.09	0.08	1.12	.20
中介效果				
$a_W * b_B$	0.19	0.05	3.77	.32***

N = 1,580 / 93（人數 / 學校數）　$^{*}p < .05$　$^{***}p < .001$

由表 3 可得知，在個人層次（組內）觀察指標的測量誤差都為正值，並沒有出現負的誤差變異數，且所有的誤差變異數都達 .001 顯著水準，觀察指標的標準化參數估計值介於 .67 ～ .99 之間，多符合標準；而估計參數的標準誤介於 0.03 ～ 0.19 之間，也符合「不能有很大標準誤」的標準。在學校層次（組間），觀察指標的測量誤差也都為正值。根據 Bagozzi 與 Yi（1988）針對一般傳統 SEM 的觀點，超過 .95 的標準化因素負荷量是屬於過高的不合理係數。然而，本研究採用 MSEM 且研究中學校層次變數之間的相關很高，以及學校層次觀察值僅有 93 間學校；而一般在組間樣本數小於 100 時，非常容易觀察到此一現象；加上本研究估計參數的標準誤穩定，參數的顯著性考驗值都在穩定合理的範圍，對於參數估計與潛在變項估計不利影響尚屬輕微，因此為了模式的穩定，仍可維持原來的模型設定而不進行人為方式的參數限定（邱皓政，2007）。

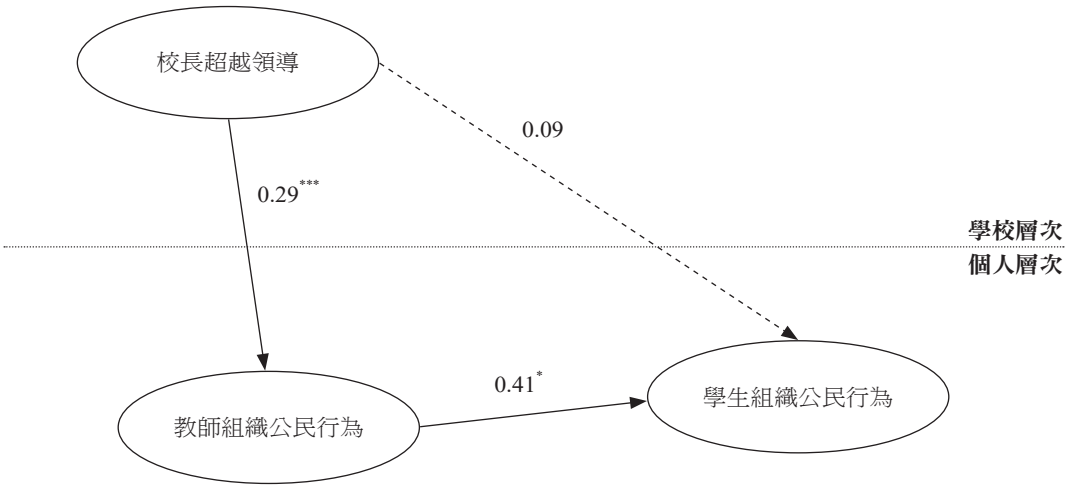
在整體模式適配度檢定方面，模型適配結果為 $\chi^2_{(136)} = 7827.21$（$p < .05$）、CFI = .91、TLI = .90、RMSEA = .06、SRMR = .06/.11（組內／組間）。適配度指標尚屬理想，因此綜合各項指標來看，本研究的理論模式與實際資料達到良好的適配程度。在模式內在適配檢定方面，在個人層次（組內）教師組織公民行為與學生組織公民行為的項目信度（R^2）介於 .67 ～ .87，組合信度為 .86、.92，平均變異數抽取量為 .55、.69；在學校層次（組間）三個潛在變項的項目信度（R^2）介於 .76 ～ .99，組合信度為介於 .96 ～ .98，平均變異數抽取量為介於 .83 ～ .92。因此不論個人層次（組內）或學校層次（組間）的內在結構適配度都很良好。因此，校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之關係模式 MSEM 2-1-1 可以成立，接著再探討三者之間的影響關係大小。

為探討 MSEM 2-1-1 跨層次的影響效果，將參數估計係數繪製如圖 5。從表 3 與圖 5 可知，校長超越領導（學校層次）對教師組織公民行為（個人層次）產生顯著正向跨層次影響（未準標 $\beta = 0.29, p < .001$），解釋力為 40.70%；但對學生組織公民行為（個人層次）未產生顯著跨層次影響（未準標 $\beta = 0.09, p > .05$），可見得學校層次的校長超越領導在跨層次影響上，僅對個人層次的教師組織公民行為具有正向的顯著影響作用。而教師組織公民行為（個人層次）對學生組織公民行為（個人層次）亦產生顯著正向直接影響（未準標 $\beta = 0.41, p < .05$），解釋力為 25.60%。在跨層次中介效果的考驗值為 0.19，達 .001 顯著水準，解釋力為 10.42%，可知校長超越領導（學校層次）可經由教師組織公民行為（個人層次）對學生組織公民行為（個人層次）產生跨層次的中介影響作用。因此校長超越領導對學生組織公民行

為的影響，主要透過跨層次影響教師組織公民行為的提升，再間接提升學生組織公民行為。

圖 5

MSEM 未標準化參數估計係數



N = 1,580 / 93（人數／學校數）　$^{***}p < .001$　$^{*}p < .05$

三、綜合討論

由本研究調查結果顯示，校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為的平均數得分均為中高標水準；且校長超越領導在四大領導層面中以「自我領導」表現最好，子構面則以「激勵關懷」、「建立社區網絡關係」、「服務導向」、「品德展現」表現最佳。推測主因應是近代以來，國內校長領導從過往的權威領導轉向重視服務、激勵的領導模式，也與華人重視領導者品性之緣故，加以學校與社區的關係在國內常被視為校長重要的工作環節，因此呈現這四個子構面都是目前表現最佳的。而教師組織公民行為以「專業倫理」表現最佳，學生組織公民行為最佳者則是「公民道德」。在教師組織公民行為對學生組織公民行為的影響方面，雖然目前並無教師組織公民行為對學生組織公民行為的顯著影響研究，但從相關研究來看，教師的教學與班級經營的相關領導作為，將能直接或間接促使學生表現出組織公民行為（Arain et al., 2017; Gefen & Somech, 2019）。Jimmieson 等人（2010）的研究指出教師組織公民行為對學生相關學習表現方面都具有正向影響力。可知教師

組織公民行為對學生組織公民行為應具有一定程度的影響力，而本研究經由實證調查分析結果，驗證了教師組織公民行為對學生組織公民行為有約近四分之一的影響力，可見教師組織公民行為實是提升學生組織公民行為的重要因素。

超越領導特性在於激勵成員，滿足其心理、情感和精神的需求，產生為組織付出更多行為的動機（Fry, 2009; Shabnam & Tung, 2013; Zohar & Marshall, 2000），這樣有利激起成員高層次正向動機與行為的模式，正是組織公民行為產生的有力條件。在企業界如 Sayadi 等人（2016）的研究驗證超越領導對成員組織公民行為的顯著高度影響力，本研究情境更改為學校，但亦獲得標準化結構係數 .64 的高度影響力。雖然在本研究之前，並無校長超越領導對教師組織公民行為的實徵研究來佐證本研究成果，但過往具有相關超越領導意涵的校長領導作為研究，也都發現對教師組織公民行為具有正向的影響作用（范熾文、林加惠，2010；Avci, 2016; Podsakoff et al., 1990; Somech & Khotaba, 2017; Uzun, 2018; Yeşilkaya & Aydin, 2016; Youssef-Morgan & Luthans, 2013），足以驗證本研究校長超越領導對教師組織公民行為有正向影響力的分析結果。

在校長超越領導對學生組織公民行為的影響方面，在直接影響部分，本研究分析結果雖獲得 .20 的標準化結構係數，但考驗結果並無顯著直接影響作用；當然這可能受限於本研究學校樣本數尚不充足所導致，不過相比中介影響作用，可知校長超越領導經由教師組織公民行為可對學生組織公民行為產生顯著正向中介影響力，其標準化結構係數 .32 也高於直接影響力，可知校長超越領導對學生組織公民行為的影響，主要係透過影響教師組織公民行為，再間接影響學生組織公民行為。雖然目前並無相同的研究可供佐證，然而過往相關在研究校長領導對學生學習表現的文獻中亦曾指出，校長領導對學生的影響多半會透過教師來產生，教師在校長領導對學生行為影響上扮演了重要的中介角色（Kaso et al., 2019; Marfan & Pascual, 2018; Seong, 2013）。因而可推知本研究認為校長超越領導對學生組織公民行為主要是經由教師的中介影響作用，這樣的研究結果是可信的。同時本研究也證明在對學生組織公民行為的影響上，教師的影響力還是高於校長的，正如相關研究指出對學生的影響力，教師角色的重要性還是高過校長的（Goddard et al., 2010; Heck & Hallinger, 2009; Sebastian & Allensworth, 2012）。

伍、結論

一、目前國中校長能展現超越領導，尤以自身表率「自我領導」面向表現最好；教師也能展現良好的組織公民行為，且以展現教師應有價值觀與行為規範的「專業倫理」最佳，學生則在重視學校形象的「公民道德」表現最佳

研究結果得知校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為的平均數得分均為中高標水準，可知目前國中學校校長多能展現出超越領導的應有作用，能通過內省反思，展現自我領導效能，通過正向領導力的活動和魅力來領導學校成員，並在社區利害關係者的互動中也能有令人滿意的領導效果；且校長在超越領導四大層面領導中，以「自我領導」表現最好，而子構面則以「激勵關懷」、「建立社區網絡關係」、「服務導向」、「品德展現」表現最佳。而教師方面，也多能適時展現組織公民行為，表現出超越角色標準以外的行為，包括自動自發、利他助人，以及關心學校教育發展績效等；且在所有面向作為中，以展現教師應有價值觀與行為規範的「專業倫理」表現最佳。雖然學生組織公民行為相對是三者較低者，但也說明目前國中學生尚能在課堂學習之餘，表現出對班級與學校的歸屬感及向心力，參與公共事務，在重視學校形象的「公民道德」面向上表現是最佳的。

二、為了提升國中教師與學生的組織公民行為，校長宜先展現超越領導效能

研究分析證實國中校長超越領導對教師組織公民行為具有四成的影響力，表示當校長越能展現超越領導的作為時，則教師越能激發出組織公民行為表現；而且研究也另證實校長超越領導可藉由教師組織公民行為間接來提升學生組織公民行為的程度，其影響力約有一成。因此，教育實務現場中為了激勵教師與學生的組織公民行為，以利於學校教育目標能順利達成，甚而效果卓然，則校長宜先展現其超越領導力，積累校園內組織公民行為之能量。

三、國中教師展現組織公民行為的表率有助提升學生組織公民行為的程度

研究分析證實國中教師組織公民行為對學生組織公民行為約有二成半的直接影響力，表示教師越能表現出超越本職角色的組織公民行為之時，將可形成學生之表率，則越能有效提升學生組織公民行為之程度。因此，教育實務現場中教師若能表現出高度的組織公民行為能量，對學生產生耳濡目染之效，則將有助學生展現出良好的組織公民行為，能認同班級與學校，主動協助他人，並積極參與班級或學校活動，進而提升人格方面的學習成效，達成全人教育目標之理念。

四、國中教師在校長超越領導對學生組織公民行為影響上占有關鍵地位

研究分析結果得知，國中校長超越領導對學生組織公民行為並無明顯的直接影響作用，必需藉由教師組織公民行為才能對學生組織公民行為產生間接影響力，此證明教師在校長超越領導對學生組織公民行為的間接影響上的重要性。可知校長超越領導可透過對教師的影響，因而使其致力於學校教育目標之發展，投入額外心力於學校教育事務，從而間接促使學生良好行為之產生。故而，校長適時經由超越領導的相關作為，不但能促使教師展現更多的組織公民行為，最終也能藉由教師發揮中介角色而促使學生組織公民行為之生成，說明在校長、教師到學生這一連串的教育角色關係上，校長領導是否能有效對學生發揮影響作用，教師是具有相當重要的關鍵地位。

陸、研究貢獻、限制與建議

一、研究貢獻

本研究完成過往國內外領導研究的缺憾，聚焦於超越領導之理論，建立校長超越領導的量表工具，成為未來落實超越領導的參酌指標，以及學術研究應用，此係本研究的重要貢獻。此外，國內外在校長領導引領教師與學生組織公民行為之研究脈絡顯得缺乏，本研究探討校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之關係模式，以此了解從校長、教師到學生這一連串的領導效益關係，彌補了這研究缺口之外，也具有拋磚引玉之功效。在教育領導的啟示方面，研究證實超越領導在學校場域是有效提升組織公民行為的重要領導作為，然而其只能明顯對教師產

生影響，對於學生是無顯著直接影響，最終仍需透過教師的中介作用，才能使領導效能發揮在學生身上，促進學生組織公民行為的間接提升。這對於近代以來，針對校長領導對學生影響到底具有直接或間接影響之辨證，以及教師中介之角色，具有重要啟發。

二、研究限制

在研究限制上，雖本研究變項涉及校長、教師與學生，但資料蒐集上為保持匿名，無法分別對校長、教師、學生調查後再進行資料串接，因此研究取樣對象僅能選擇最合適的教師來進行調查，且研究方法上採用問卷調查，雖由教師評斷校長、學生表現時，具有較好的客觀性，但教師評定自我表現時則仍帶有主觀性。其次，研究對象以臺灣國中教師為主，因此不包括其餘教育階段，故僅適用於推論國中情況。再者，校長領導對師生的影響，可能隨著時間與資源投入產生變化，因此能夠蒐集跨越不同時間之縱貫性資料進行分析，所得分析結果更具可靠性，同時也更能察覺校長領導所帶來之時間影響效果。然而本研究受限於需要匿名方式蒐集資料，以及研究人力、資金與時間限制因素，僅能就 109 學年度此一時期橫斷面調查資料進行分析，歸納研究成果。

三、校長超越領導之落實與培訓的建議

根據研究成果，本研究建議校長落實超越領導以應對日新月異的教育情境，而在相關校長培訓或研習課程方面，亦可朝向此面向發展。在自我領導方面，應讓校長展現仁慈、無私、忠誠、謙卑、有禮、人道、感恩、勇氣、愛與信仰等的道德情操，藉由把這些情操轉化為具體的領導實踐行動，以發揮領導功效。在領導他人方面，重視學校夥伴關係的建立，考慮教職員感受，透過激勵、授權與人性關懷的方式，使其願意為達成校務發展目標而努力成長。在領導組織方面，能培養集體決策思維，將企業家精神融合到學校願景和文化來激發全體教職員；同時具有前瞻視野，隨機因應外部環境來調整學校自身的策略和結構，以因應外在環境的變化。在領導社區方面，將家長與社區等利害關係人納入學校發展環境中，並建立良好關係，使其共同戮力提升教育品質；同時肩負起社會責任，帶領社區成長，為達成永續發展的理想，與在地結合，兼顧適合學校與社區的經營方針，使兩者能共融發展。研究證實校長若能有效實施這些超越領導之相關作為，則將有助教師組織公民行為之生成，同時也能透過教師對學生產生間接影響，進而促使學生組織公民行為

之產生，足見校長超越領導對涵養師生組織公民行為之重要地位。因此，校長應著重上述相關超越領導作為之發揮，相關培訓課程亦應加強這方面的內涵。讓校長能夠加強教師對學校的了解與認同，促教師對學校教育事務的積極投入，使其在培養學生組織公民行為的教育角色方面發揮承上啟下的關鍵作用。

四、未來研究建議

因為校長超越領導之發展尚處於啟蒙階段，相關量表工具仍未發展成熟，本研究依據超越領導理論建立量表，雖經相關專家學者進行修訂，達成良好的信效度，仍可能尚有未臻完善之處，因此量表的進一步精進有待未來研究繼續耕耘。此外，量表以臺灣資料建立，是否適用於國外情境，仍有待國外研究再行驗證。而本研究發現校長超越領導是教師與學生組織公民行為的重要影響因素；然而依校長超越領導之特性，相信還能對教師與學生的其他變項產生重大影響，甚至對學校組織，乃至附近社區，應該還有其他層面的影響，因此建議未來其他研究可再設定其他研究變項，探究校長超越領導尚有利於哪些因素之生成。

誌謝

本研究是國科會計畫之部分研究成果（計畫編號：MOST 109-2410-H-656-006-SSS），特此感謝國科會之補助。

參考文獻

王娜玲（2009）。臺北市國小校長領導行為與教師組織公民行為之研究。**臺北市立教育大學學報，40**（1），119-155。https://doi.org/10.6336/JUTe/2009.40(1)5

吳清山（2018）。超越領導。**教育研究月刊，288**，125-126。https://doi.org/10.3966/168063602018040288010

李金泉、李那莉（2011）。國中生自我效能、知覺教師領導風格與學生組織公民行為之相關研究——以台南市某國民中學為例。**南台人文社會學報，5**，27-53。https://doi.org/10.29841/STUTJHSS.201105.0002

李茂能（2006）。**結構方程模式軟體 Amos 之簡介及其在測驗編製上之應用：Graphics & Basic**。心理。

李新民（2003）。高屏地區幼兒教師組織公民行為與其影響因素之初探。**教育學刊，21**，149-171。

林純雯（2018）。高中職學生審議信念對組織公民行為的影響：以組織承諾為中介變項。**教育政策論壇，21**（2），57-95。https://doi.org/10.3966/156082982018052102003

邱皓政（2007）。脈絡變數的多層次潛在變數模式分析：口試評分者效應的多層次結構方程模式應用。**中華心理學刊，49**（4），383-405。https://doi.org/10.6129/CJP.2007.4904.05

邱皓政（2017）。**多層次模式與縱貫資料分析：Mplus 8 解析應用**。五南。

范熾文、林加惠（2010）。國民小學校長道德領導與教師組織公民行為關係之研究。**市北教育學刊，36**，23-50。

教育部統計處（2021）。**教育統計進階查詢**。https://eds.moe.gov.tw/edust/webmain.aspx?sys=210&funid=edufld&clear=1

陳清檳、蕭育琳、徐智瑋（2010）。國中生知覺導師領導風格與學生組織公民行為之研究。**中等教育，61**（1），52-73。

黃相瑋（2010）。大學運動代表隊組織公民行為研究簡介與量表編製。**大專體育，107**，51-57。https://doi.org/10.6162/SRR.2010.107.08

鄭燿男（2004）。國民中小學教師的組織公民行為之影響模式。**師大學報：教育類，49**（1），41-62。https://doi.org/10.29882/JTNUE.200404.0003

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。https://doi.org/10.7044/NHCUEA.201106.0035

Aldon, L. J. (1998). *Transcendent leadership and the evolution of consciousness* [Unpublished master's thesis]. University of San Diego.

Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, *76*(5), 282-288. https://doi.org/10.1080/08832320109599650

Arain, G. A., Sheikh, A., Hameed, I., & Asadullah, M. A. (2017). Do as I do: The effect of teachers' ethical leadership on business students' academic citizenship behaviors. *Ethics & Behavior*, *27*(8), 665-680. https://doi.org/10.1080/10508422.2016.1272457

Avci, A. (2016). Effect of leadership styles of school principals on organizational citizenship behaviors. *Educational Research and Reviews*, *11*(11), 1008-1024. https://doi.org/10.5897/ERR2016.2812

Avolio, B. J., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: 5X* (3rd ed.). Mind Garden.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behavior. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801-823. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academic of Marketing Science*, *16*(1), 74-94. https://doi.org/10.1007/BF02723327

Bambale, A. J., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. A. L. (2011). Stimulating organizational citizenship behavior (OCB) research for theory development: Exploration of leadership paradigms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *1*(3), 48-69.

Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education*, *26*(4), 914-923. https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.10.032

Boberg, J. E., & Bourgeois, S. J. (2016). The effects of integrated transformational leadership

on achievement. *Journal of Educational Administration*, *54*(3), 357-374. https://doi.org/10.1108/JEA-07-2014-0086

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. https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003

Boney, P. (2008). *Balanced, conscious and inspired leadership that creates a climate for innovation*. North Carolina State University.

Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.

Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *21*(4), 201-207. https://doi.org/10.1108/01437730010335445

Chen, S. X. H., & Carey, T. P. (2009). Assessing citizenship behavior in educational contexts the role of personality, motivation, and culture. *Journal of Psychoeducational Assessment*, *27*(2), 125-137. https://doi.org/10.1177/0734282908325146

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. https://doi.org/10.1348/000709903322275867

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203771587

Crossan, M., & Mazutis, D. (2008). Transcendent leadership. *Business Horizons*, *51*(2), 131-139. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.11.004

Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, *19*(5), 569-581. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008

Crossley, C. D., Cooper, C. D., & Wernsing, T. S. (2013). Making things happen through challenging goals: Leader proactivity, trust, and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, *98*(3), 540-549. https://doi.org/10.1037/a0031807

de Pablos, P. O., & Tennyson, R. D. (2017). *Handbook of research on human resources strategies for the new millennial workforce*. Business Science Reference.

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. https://doi.org/10.1177/105268460101100503

Dussault, M. (2006). Teachers' self-efficacy and organizational citizenship behaviors. *Psychological Reports*, *98*(2), 427-432. https://doi.org/10.2466/pr0.98.2.427-432

Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, *7*(1), 107-116.

Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(1), 81-94. https://doi.org/10.1348/096317904322915928

Fry, L. W. (2009). Spiritual leadership as a model for student inner development. *Journal of Leadership Studies*, *3*(3), 79-82. https://doi.org/10.1002/jls.20127

Gardiner, J. J. (2006). Transactional, transformational, transcendent leadership: Metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance. *Leadership Review*, *6*(2), 62-76.

Gardiner, J. J. Z., & Walker, E. L. (2009). Transcendent leadership: Theory and practice of an emergent metaphor. *The International Journal of Servant-Leadership*, *5*(1), 243-267. https://doi.org/10.33972/ijsl.221

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 343-372. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Gefen, F. B., & Somech, A. (2019). Student organizational citizenship behavior: Nature and structure among students in elementary and middle schools. *Teaching and Teacher Education*, *83*, 110-119. https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.04.010

Goddard, Y. L., Miller, R., Larsen, R., Goddard, R., Madsen, J., & Schroeder, P. (2010, April 30-May 4). *Connecting principal leadership, teacher collaboration, and student achievement* [Paper presentation]. The Annual Meeting of the American Educational Research Association, Denver, CO, United States.

Gore, J. S., Davis, T., Spaeth, G., Bauer, A., Loveland, J. M., & Palmer, J. K. (2014). Subjective

well-being predictors of academic citizenship behavior. *Psychological Studies*, *59*(3), 299-308. https://doi.org/10.1007/s12646-014-0235-0

Hannam, R. L., & Jimmieson, N. L. (2008). The impact of organisational citizenship behaviour and non-material rewards on dimensions of employee burnout: Evidence from the teaching profession. In A. I. Glendon, B. M. Thompson, & B. Myors (Eds.), *Advances in organisational psychology* (pp. 153-174). Australian Academic.

Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, *46*(3), 659-689. https://doi.org/10.3102/0002831209340042

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, *23*(3), 409-473. https://doi.org/10.1177/014920639702300306

Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 373-394. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002

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. https://doi.org/10.1348/000712609X470572

Jonathan, S., Philip, S., & Henry, M. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, *46*(1), 31-56. https://doi.org/10.1177/1094670509353043

Kaso, N., Aswar, N., Firman, F., & Ilham, D. (2019). The relationship between principal leadership and teacher performance with student characteristics based on local culture in senior high schools. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, *7*(2), 87-98. https://doi.org/10.56457/jimk.v7i2.129

Kishore, K., & Nair, A. (2013). Transcendental leaders are the moral fiber of an organization. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, *2*(7), 57-62.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*(3), 607-610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Lavery, S. D. (2012). The Catholic school principal: A transcendent leader? *Journal of Catholic School Studies*, *84*(1), 36-42.

LeBlanc, C. J. (2014). Characteristics shaping college student organizational citizenship behavior. *American Journal of Business Education*, *7*(2), 99-108. https://doi.org/10.19030/ajbe.v7i2.8468

Longenecker, C. O., Neubert, M., & Fink, L. (2007). Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, *50*(2), 145-155. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.11.002

Luthans, F., & Slocum, J. (2004). Sepcial issue: New leadership for a new time. *Organizational Dynamics*, *33*(3), 227. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.009

MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Erlbaum.

Marfan, J., & Pascual, J. (2018). Comparative study of school principals' leadership practices: Lessons for Chile from a cross-country analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, *46*(2), 279-300. https://doi.org/10.1177/1741143217732792

Mehdinezhad, V., & Nouri, F. (2016). The relationship between elementary school principals' transformational leadership and spiritual well-being. *Management in Education*, *30*(2), 42-49. https://doi.org/10.1177/0892020616643160

Miles, R. E., Snow, C. S., Mathews, J. A., Miles, G., & Coleman, H. J., Jr. (1997). Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form. *Academy of Management Executive*, *11*(4), 7-20. https://doi.org/10.5465/ame.1997.9712024836

Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *16*(2), 127-142. https://doi.org/10.1002/job.4030160204

Mukerji, D. (2017). Transcendent leadership for sustainable construction project management in China and India. In N. Muenjohn & A. McMurray (Eds.), *The palgrave handbook of leadership in transforming Asia* (pp. 417-444). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-57940-9_23

Muthén, B. O. (1991). Multilevel factor analysis of class and student achievement components. *Journal of Educational Measurement*, *28*(4), 338-354. https://doi.org/10.1111/j.1745-3984.1991.tb00363.x

Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2015). *Mplus user's guide* (7th ed.). Muthén & Muthén.

Myers, S. A., Goldman, Z. W., Atkinson, J., Ball, H., Carton, S. T., Tindage, M. F., & Anderson,

A. O. (2016). Student civility in the college classroom: Exploring student use and effects of classroom citizenship behavior. *Communication Education*, *65*(1), 64-82. https://doi.org/10.1080/03634523.2015.1061197

Nair, A. (2016). Transcendent leadership for a virtuous organization: An Indian approach. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, *2*(1), 663-672.

Najarbashi, I. F., & Aalikhani, A. (2014). Transcendental leadership and organizational citizenship behavior: Investigating the role of spirituality in the workplace. *Management Science Letters*, *4*(7), 1385-1390. https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.6.032

Nguni, S., Sleegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, *17*(2), 145-177. https://doi.org/10.1080/09243450600565746

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. https://doi.org/10.1177/0013161X05285987

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington.

Palmer, H. L. (2022). *Shared leadership and organizational capacity in a title I school* [Unpublished doctoral dissertation]. Grand Canyon University.

Peterson, C., & Seligman, M. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *23*(5), 603. https://doi.org/10.1521/jscp.23.5.603.50748

Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, *27*(6), 638-648. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.09.010

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. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, *15*(3), 209-233. https://doi.org/

10.1037/a0020141

Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*. Sage.

Regoxs, A. (2003). Citizenship behaviours of university teachers: The graduates' point of view. *Active Learning in Higher Education*, *4*(1), 8-23. https://doi.org/10.1177/1469787403004001002

Sayadi, S., Habibi, M., & Savabeih, F. (2016). The effect of transcendental leadership on the organizational citizenship behavior on the case study: SAPCO company. *Journal of Productivity and Development*, *2*(4), 175-185.

Sebastian, J., & Allensworth, E. (2012). The influence of principal leadership on classroom instruction and student learning: A study of mediated pathways to learning. *Educational Administration Quarterly*, *48*(4), 626-663. https://doi.org/10.1177/0013161X11436273

Seong, D. N. F. (2013). Assessing leadership knowledge in a principalship preparation programme. *International Journal of Educational Management*, *27*(4), 425-445. https://doi.org/10.1108/09513541311316340

Shabnam, & Tung, N. S. (2013). Intelligence, emotional and spiritual quotient as elements of effective leadership. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, *21*(1), 315-328.

Singh, N., Reddy, H., & Dhande, S. (2018). Student citizenship behavior (SCB): Scale development and validation. *KRSCMS Management Journal*, *8*(2), 1-30. https://doi.org/10.21319/krscms/2018/17425

Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *10*(4), 80-91. https://doi.org/10.1177/107179190401000406

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, *68*(4), 653-663. https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653

Soltani, I., & Joneghani, R. B. (2012). Operational model of cascading values and professional ethics in organization: A context for spiritual development of employees. *International Journal of Business and Management*, *7*(18), 130-140. https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n18p130

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from

an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(3), 281-298. https://doi.org/10.1348/0963179041752709

Somech, A., & Khotaba, S. (2017). An integrative model for understanding team organizational citizenship behavior: Its antecedents and consequences for educational teams. *Journal of Educational Administration*, *55*(6), 671-685. https://doi.org/10.1108/JEA-09-2016-0104

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. https://doi.org/10.1177/0013161X06291254

Uzun, T. (2018). A study of correlations between perceived supervisor support, organizational identification, organizational citizenship behavior, and burnout at schools. *European Journal of Educational Research*, *7*(3), 501-511. https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.3.501

Vigoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. *Educational Administration Quarterly*, *43*(4), 462-493. https://doi.org/10.1177/0013161X07299435

Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, *15*(3), 355-380. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.013

Yeşilkaya, M., & Aydin, P. (2016). Do employees' perceptions on authentic leadership affect the organizational citizenship behavior: Turkish context. *Journal of International Education and Leadership*, *6*(1), 1-13.

Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. *Organizational Dynamics*, *42*(3), 198-208. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.005

Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *SQ: Connecting with our spiritual intelligence*. Bloombury.

2022 年 11 月 29 日收件
2023 年 3 月 14 日第一次修正回覆 & 通過初審
2023 年 7 月日 14 第二次修正回覆
2023 年 7 月 16 日複審通過