

國民小學校長道德領導與 教師組織公民行為關係之研究

范熾文*、林加惠**

摘 要

本研究的目的是探討國民小學校長道德領導與教師組織公民行為之關係，研究採取文獻分析與調查研究方法。研究對象以花蓮縣公立學校395位教師為樣本。所蒐集資料以描述統計、t檢定、積差相關、單因子變異數、Scheffé進行資料分析。研究結論如下：(一) 國小教師所知覺的校長道德領導與教師組織公民行為，大致良好。(二) 不同背景變項之國民小學教師在知覺校長道德領導無顯著差異；年長、兼任行政、資深與研究所畢業之教師知覺到較高的組織公民行為。(三) 校長道德領導與教師組織公民行為有顯著正相關存在。(四) 校長道德領導對教師組織公民行為具有預測力。根據研究結果提出建議，做為教育行政機關、國民小學及未來研究之參考。

關鍵字：國民小學、道德領導、組織公民行為

* 國立東華大學教育行政與管理學系副教授

** 國立東華大學教育行政與管理學系研究生

A Study of the Relationships between Principals' Moral Leadership and Teachers' Organizational Citizenship Behavior in Elementary Schools

Chi-Win Fun^{*} 、 Chia-Hui Lin^{}**

Abstract

This study is to explore the relationships between principals' moral leadership and teachers' organizational citizenship behavior in elementary school. Two major methods adopted include literature analysis and questionnaire survey. The subjects were 395 teachers from public elementary schools in Hualien area. Data were analyzed with descriptive statistics by means, standard deviations, t-test, one-way ANOVA, Pearson Product-Moment Correlation, Scheffé, and multiple regression analysis. The main findings of this study are listed as follows: 1. The principals' moral leadership and teachers' organizational citizenship behavior are perceived as good by teachers surveyed. 2. The principals' transformational leadership as perceived by teachers with distinct backgrounds made not much difference. Teachers who were older, senior, with master's degrees, or concurrently with administrative duties showed higher perceptions of organizational citizenship behavior. 3. Significant positive correlations were found between principals' moral leadership and teachers' organizational citizenship behavior. 4. Principal's moral leadership is predictive of teachers' organizational citizenship behavior. Suggestions are made accordingly for educational administrative agencies, elementary school and future research.

Key words: elementary school, moral leadership, organizational citizenship behavior

^{*} Associate Professor, Department of Educational Administration and Management, National Dong Hwa University

^{**} Graduate Student, Department of Educational Administration and Management, National Dong Hwa University

壹、緒論

西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」。惟有好的校長才能經營出好的學校。過去的領導理論，多數著重於領導者的特質、行為或技術層面，而忽略了領導者的德性修為與價值信念。Ciulla(1998)認為，領導是植基於信任、義務、承諾、情感和共享願景之上，是一種人際互動的道德關係，而道德正是領導的核心。Sergiovanni在1992年所著之《道德領導—進入學校改革的核心》(Moral leadership—getting to the heart of school improvement)中，提出道德領導(moral leadership)的觀點。他認為領導必須是一種態度，而非僅是技術上的運用。學校領導者應以身作則，從追求善的責任感與義務感出發，透過批判倫理、正義倫理、關懷倫理、道德選擇與替代領導等五個途徑切入，實施道德領導(謝文全，1998)，進而改變成員工作態度，塑造組織文化，落實社會正義。

但是組織內的員工若僅僅依照組織章程的規定行事，無法創新奉獻，組織將會是一個脆弱的系統。所以如何激發成員之公民行為，是領導者重要任務。組織公民行為是一種不求組織給予獎賞，仍會自動自發為組織奉獻並超越角色規範以外的行為(Organ, 1988)。Bateman 和 Organ (1983)指出：組織有效運作的三個必要行為分別是：(1)員工必須願意參與並留任組織中；(2)員工必須達成特定的角色任務；(3)員工能執行創新及超越角色描述的自發性活動。Organ(1988)、Organ, Podsakoff 和 MacKenzie(2006)、鄭耀南(2002)等學者指出，組織公民行為是組織研究的基礎，對顧客滿意與組織效能有重要影響力。組織品質的提高，不僅來自於成員履行基本的工作職責，更來自於職責範圍之外的付出與奉獻。

學校是道德機構，必須倡導社會模範，如果校長缺乏道德，將嚴重影響到服務對象的福祉，甚至危害到本身之專業形像。尤其校長具有領導地位，相對地對其道德操守的要求標準也較高。當一個組織的下層領導者的道德不良時，組織尚能生存，但當上層領導者的道德敗壞時，則意味著整個組織的敗壞(Kimbrouhg & Nunnery, 1988)。張鈿富與張曉琪(2010)就為文介紹Marshall和Oliva集結學者完成之《落實社會正義的領導》(Leadership for social justice)一書，強調校長有責任落實社會正義，運用道德上之權威，創造一個倫理機構。

花蓮地區的學校大多地處於偏遠鄉村，加上社會變遷及家庭結構改變，使學校充

滿教育機會不均等問題，包括：學校脈絡環境不佳，學生競爭力低落；經費資源環境不穩，課程與教學改進的方案推展有限；族群資源分配公平等（甄曉蘭，2007）。校長的道德領導與落實社會正義有密切關聯，因為校長每一項行政作為或措施，都會使某些人獲得好處，而某些人則會犧牲其利益。換句話說，校長所做的決定必須是富於道德價值的，其言行也必須是學童的道德典範(Starratt, 1991)。基於上述動機，本研究旨在探討花蓮縣國小校長道德領導及教師組織公民行為之關係。本研究目的如下：

- 一、瞭解國民小學校長道德領導及教師組織公民行為之現況。
- 二、探究不同背景變項下國民小學校長道德領導及教師組織公民行為之差異。
- 三、分析國民小學校長道德領導與教師組織公民行為之關係。
- 四、根據研究結果提出建議。

貳、文獻探討

一、道德領導之意涵與層面

Sergiovani (1992)認為傳統領導理論過於強調領導行為與技術而忽略了領導者的信念與價值觀，使得領導的功能無法有效的發揮。過去有關領導的討論都集中在“領導之手”，意即領導者的行為模式、決定等。然而，單憑領導之手卻不足以代表領導的全部，無法說明何謂領導，尚須加入領導之心與領導之腦一併討論，才得以勾勒出領導的全貌。領導之心是領導者心中所存有的價值觀和信念。領導之腦則是透過領導之心的驅動而產生的心智圖像，這個心智圖像會指揮領導之手，使領導者產生決定和行動三者間密切相關，且缺一不可（林明地，1999；林純雯，2001a, b；黃琬婷，2003）。

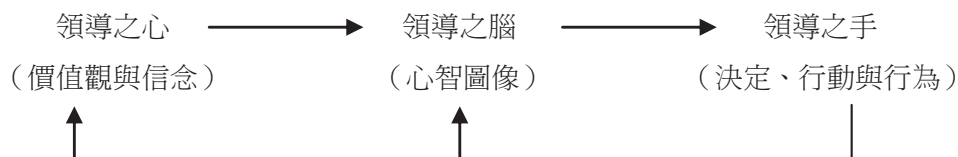


圖1 領導之心、腦、手之交互關係圖

資料來源：Moral leadership: Getting to the heart of school improvement(p.8.)
by T. J. Sergiovanni, 1992, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

道德領導指校長以道德權威為基礎，透過本身的道德修為及影響力，在價值分享的互動中，激發學校成員的責任感與義務心，使其自動自發且心悅誠服的為學校奉獻心力。其特點包含：1. 道德領導是以道德權威為基礎的領導；2. 道德領導是以領導者本身道德修為影響力的領導；3. 道德領導是一種以共同信念和價值為依歸的領導；4. 道德領導是一種令追隨者心悅誠服的領導（林純雯，2001a, b；黃琬婷，2003；謝文全，1998；謝朝宗，2006；蘇美珍，2004；Daft, 1999；Sergiovanni, 1992, 2008）。至於「道德領導」層面為何？謝文全（1998）認為，道德領導包含正義、批判與關懷倫理。Sergiovanni(1992)認為，道德領導包含道德判斷、服務、德性與勇氣。Daft(1999)認為道德領導包含：真誠、尊重、信任與服務等。茲參考學者觀點將校長道德領導分為四層面作探討：

- (一) 德性修為：指校長能以身作則，謹守自身道德規範，並努力充實專業，讓組織成員樂於追隨（林純雯，2001a, b；蘇美珍，2004；Sergiovanni, 1992）。
- (二) 誠信負責：指校長能信守承諾，且具責任感，遇事不推委、不卸責，樂於與成員分享教育信念（謝文全，1998；Daft, 1999；Sergiovanni, 1992）。
- (三) 反省實踐：指校長能時常自我反省，並對學校內外不合理之事，檢討修正；同時能不畏政治權勢，以追求公平正義為目標（蘇美珍，2004；謝文全，1998；Sergiovanni, 1992, 2008）。
- (四) 尊重關懷：指校長除了落實組織目標，也能尊重教學專業，並關心學校成員的需求的滿足與理想的實現（謝文全，1998；蘇美珍，2004；Daft, 1999）。

二、教師組織公民行為之意涵與層面

組織公民行為的概念最早是由美國學者Organ(1988)所提出，他認為組織公民行為可溯及Barnard(1938)在《主管的職能》(The Functions of the Executive)一書中所提到「願意合作」的概念。Barnard強調，組織內個體的合作意願，是組織效能提昇的重要關鍵。本文參考學者觀點將組織公民行為定義為：超越組織正式角色規範的行為，屬於一種非正式的貢獻，存在於組織所明訂的正式規範之外的一種自發性行為。進言之，教師組織公民行為是教師在基本工作要求之外，所表現出有利於學校、同事與學生的一切自發性行為(李政翰，2003；高彩珠，2005；曾進發，2004；鄭耀男，2002；Graham, 1991；Organ, 1988)。

至於組織公民行為包含哪些層面？近二十餘年對於組織公民行為的研究有朝多構面發展的趨勢(Bateman & Organ, 1983)。Graham(1991)認為組織公民行為包含：敬業、忠誠與參與。Smith, Organ 和 Near(1983)認為組織公民行為包含：利他、順從與不爭私利。Organ(1988)認為組織公民行為包含：利他、盡責與公民美德。鄭伯壘(1995)認為組織公民行為包含：利他行為與良心行為兩構面。鄭耀男(2002)認為組織公民行為包含：關懷學校效益、主動助人行為、工作要求高標準、尊重學校體制與敬業。歸納學者觀點，以四個構面作為探討教師組織公民行為之層面，茲分述如下：

- (一)敬業精神：教師能善盡職責，敬業樂群，用心完成份內之事(曾進發，2004；鄭伯壘，1995；鄭耀男，2002；Graham, 1991；Organ, 1988；Smith, Organ & Near, 1983)。
- (二)利他行為：教師能主動協助他人，為同事解決各項教學或班級經營問題(王鳳美，2004；許道然，2002；鄭伯壘，1995；鄭耀男，2002；Graham, 1991；Organ, 1988)。
- (三)認同學校：教師認同學校辦學目標，能關心學校發展並積極參與學校活動(曾進發，2004；鄭耀男，2002；Graham, 1991；Organ, 1988)。
- (四)不爭私利：教師不會為了個人利益而做出對學校或同事不利之行為(謝佩鴛，2000；Graham, 1991；Organ, 1988)。

三、校長道德領導與組織公民行為之關係

目前在企業中，以領導型態與組織公民行為為變項之相關研究，不在少數，然針對學校組織所做的研究則較不多見。故研究者試將範圍擴大至校長領導與教師組織公民行為進行討論，藉以探究校長領導與教師組織公民行為之間的關係。茲整理如下表：

表1 校長領導與組織公民行為關係之實證研究

研究者 (年代)	研究主題	研究結果
謝 佩 鴛 (2000)	校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行為關係之研究	領導作風與教師所知覺的上下關係品質及教師組織公民行為表現具顯著相關。校長領導作風及教師傳統性是透過上下關係品質(主位忠誠、信任)間接影響教師組織公民行為
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	校長轉型領導越高，則教師組織公民行為越高。校長轉型領導與學校組織氣候能有效的預測教師組織公民行為。
陳 啟 東 (2004)	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。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。
王 鳳 美 (2004)	國民中學校長領導風格對教師組織公民行為影響之研究	國民中學校長領導風格與教師組織公民行為有顯著正相關。國民中學校長關懷領導風格對教師的整體組織公民行為預測力最高。
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	國小校長轉型領導與教師組織公民行為之間有顯著的相關。國小校長互易領導與教師組織公民行為之間有顯著的相關。國小校長轉型領導、互易領導對教師組織公民行為具有預測力。
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	轉型領導與組織公民行為之間有相關存在。在轉型領導構面「提供個人支持」及背景變項「職務」最能預測組織公民行為。
許 順 興 (2005)	臺北市國中校長轉型領導與教師組織公民行為關係之研究	臺北市國民中學校長轉型領導與教師組織公民行為有密切的正向關係存在。
羅 國 誠 (2005)	台北縣立國民中學組織學習與教師組織公民行為關係之研究	國民中學組織學習與教師組織公民行為有密切關係存在，即組織學習愈好，教師組織公民行為也愈佳。
周 怡 君 (2005)	國小校長家長式領導與教師組織公民行為關係	國民小學校長仁慈領導、德行領導與教師組織公民行為各層面和整體皆呈顯著正相關，而威權領導則與尊重體制、敬業守法層面呈顯著負相關。校長家長式領導之德行領導與仁慈領導對整體教師組織公民行為皆具有預測力，其中以德行領導之預測力最佳

(續表1)

研究者 (年代)	研究主題	研究結果
莫素雲 (2006)	校長家長式領導、教師信任對教師組織公民行為之影響-以桃園竹苗四縣市高級中學為例	家長式領導、教師信任與教師組織公民行為具有關聯性存在。教師對校長的信任為校長家長式領導與教師組織公民行為的之中介效果，獲得支持。
方啟陽 (2006)	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	國民小學校長道德領導行為表現愈佳，教師組織公民行為愈佳，其中「發揮替代領導功能」與「自我要求」之相關最高。國民小學校長道德領導可激發教師展現組織公民行為，其中以「發揮替代領導功能」對教師組織公民行為整體及大多數層面最具預測力。
藍光炤 (2006)	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	校長越有效展現領導特質，教師組織公民行為、組織效能越佳。
林欣豫 (2006)	私立學校轉型領導、教師組織公民行為對學校效能的影響-以台北縣、市私立高中為例	教師組織公民行為的中介效果顯著，亦即學校行政主管之轉型領導會透過教師組織公民行為進而提升學校效能。
傅禮聰 (2008)	彰化縣國小教師知覺校長道德領導與教師服務精神之相關研究	教師背景變項與校長道德領導各層面對教師服務精神各層面有顯著的預測力。
林衍伸 (2008)	屏東縣國民小學校長道德領導與教師組織承諾關係之研究	校長道德領導與教師組織承諾具有正向的密切關係，其中以「組織認同」的關係最高。

資料來源：自行整理

綜上，校長領導型態與教師組織公民行為的展現息息相關（王鳳美，2004、方啟陽，2006、周怡君，2005、林欣豫，2006、林衍伸，2008、陳慧穎，2004、莫素雲，2006、許順興，2005、黃柏勳，2004、曾進發，2004、傅禮聰，2008、廖大偉，2005、藍光炤，2006、羅國誠，2005、謝佩鴛，2000），部份研究顯示校長領導對於教師組織公民行為具預測力（王鳳美，2004、方啟陽，2006、周怡君，2005、曾進發，2004、

廖大偉，2005）。其中王鳳美之研究顯示，校長關懷領導風格對教師的整體組織公民行為預測力最高；周怡君（2005）研究發現，德行領導對於教師組織公民行為之預測力最佳。

參、研究設計與實施

一、研究架構

根據研究動機與目的，提出以下研究架構，如圖2 所示。

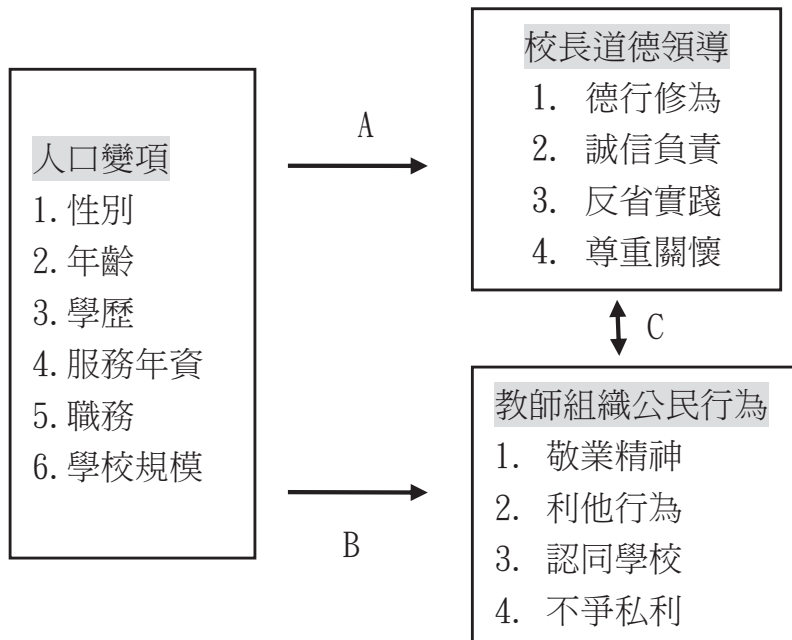


圖2 校長道德領導與教師組織公民行為研究架構圖

本研究從教師性別、年齡、學歷、服務年資、職務、學校規模等背景變項，分別探討其與校長道德領導與教師組織公民行為是否有差異之存在。茲就各箭頭意義說明如下：

箭頭A：探討不同背景變項的教師所知覺校長道德領導上的差異情形。

箭頭B：探討不同背景變項的教師所知覺組織公民行為上的差異情形。

箭頭C：探討校長道德領導與教師組織公民行為之間的相關情形。

二、待答問題

根據上述研究目的，本研究主要探討下列問題：

- (一) 校長道德領導及教師組織公民行為之現況為何？
- (二) 不同背景變項下，校長道德領導及教師組織公民行為差異情形為何？
- (三) 校長道德領導及教師組織公民行為間之關係為何？
- (四) 校長道德領導各層面對於教師組織公民行為之預測情形為何？

三、研究對象與抽樣方法

本研究母群體為花蓮縣98學年國民小學1937位教師。首先以學校規模做為第一階段抽樣的標準，依班級數不同分為小型學校（12班以下）、中型學校（12-24班）、大型學校（25班以上），並按各規模學校所佔總校數之比率抽取，合計62校。第二階段則以教師職務為抽樣的標準，抽取小型學校每校6人（其中包含主任1人、組長1人、教師4人），中型學校每校14人（其中包含主任2人、組長2人、教師10人），大型學校每校32人（其中包含主任3人、組長3人、教師26人），總計524位教師。回收樣本408份，有效樣本數395份。正式問卷抽樣樣本人數分配情形如表2：

表2 正式問卷抽樣樣本人數分配摘要表

學校規模	學校總數	所佔比例	抽樣學校數	每校抽樣人數	取樣人數分佈情形	總抽樣人數
小型學校 (12班以下)	87	83.7%	52	6	主任1人 組長1人 教師4人	312
中型學校 (13-24班)	10	9.6%	6	14	主任2人 組長2人 教師10人	84
大型學校 (25班以上)	7	6.7%	4	32	主任3人 組長3人 教師26人	128
總計	104	100%	62	52		524

四、研究工具

本研究參酌國內外學者之相關問卷（方啟陽，2006；林純雯，2001b；林俊傑，2004；曾進發，2004；鄭耀男，2002；顏童文，2001；Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007；Konovsky & Pugh, 1994；Koys, 2001；Lambert, 2000；Organ, 1988；Smith, Organ & Near, 1983；Somech & Drach-zahavy, 2004；），加以修正成為本研究工具。問卷分成「校長領導」及「教師工作狀況」兩部分。採取李克特式（Likert type）四點計分，分別為：「從未如此」、「很少如此」、「時常如此」、「總是如此」等四個選項，旨在了解校長道德領導及教師組織公民實際狀況。由受試者針對問題勾選其中一項，分數愈高代表該校教師所知覺校長道德領導及教師組織公民行為的程度愈高。

問卷從初稿開始，經過預試，進行項目分析、因素分析與信度分析，最後據此修訂成正式問卷(如附錄一)。校長道德領導部分，共抽取四個因素，各題之因素負荷量與共同性均達0.5以上，解釋變異的百分比分別為59.797%、67.730%、71.387%、71.001%，顯示本問卷效度良好。信度方面， α 係數高達.958，各層面之 α 值分別為.831、.878、.865、.898。教師組織公民行為部分，共抽取四個因素，各題之因素負荷量與共同性均達0.5以上。各層面之解釋變異的百分比分別為50.748%、50.881%、58.375%、70.643%。信度方面， α 係數達.897，各層面之 α 值分別為.711、.752、.752、.791。

肆、研究結果分析及討論

本問卷量表採四點量表，換算各題平均數為2.5分，若層面的平均數超過2.5分者，代表有較高表現；反之，若此層面的平均數低於2.5分者，代表低的表現。茲將調查結果分析如下：

一、校長道德領導與教師組織公民行為之現況分析

（一）校長道德領導之現況分析

花蓮縣國民小學教師知覺校長道德領導之平均數及標準差，如表3：

表3 校長道德領導之現況分析

層面名稱	題數	總分	平均數	標準差	每題平均數	排序
德性修為	5	20	16.20	2.62	3.24	3
反省實踐	5	20	16.05	2.83	3.30	1
誠信負責	4	16	12.66	2.26	3.17	4
尊重關懷	5	20	16.27	2.81	3.25	2
整體校長道德領導	19	76	61.18	9.83	3.22	

校長道德領導平均得分為3.22，介於「時常如此」(3分)與「總是如此」(4分)之間，顯示教師所知覺校長道德領導頗為良好。就各分層面而言，以「反省實踐」層面每題平均得分3.30分最高，其次分別為「尊重關懷」3.25分、「德性修為」3.24分及「誠信負責」3.17分。本研究發現與國內相關研究相似(方啟陽，2006；林純雯，2001b)。究其原因，花蓮縣是典型多元文化地區，學生來自不同性別、語言、種族和文化，若沒有倫理考量，將影響整個學生學習權，例如經費分配是否公正、教學評量是否公平、是否注意個別差異、弱勢學生教育等。校長必須了解權力、利益與衝突關係，採取道德領導作為，運用反省與實踐歷程(Sergiovanni, 2008)，平等對待所有群體的學生，進而改變學校文化，提升成員高層次動機，建構人性化校園。誠如學者強調校長領導作為要重視倫理課題，兼顧公正、公平與人道的倫理原則，才能保障學生學習權利(黃乃燊，2003；謝文全，1998)。

(二) 教師組織公民行為之現況分析

花蓮縣國民小學教師所知覺組織公民行為之平均數及標準差，如表4：

表4 教師組織公民行為之現況分析

層面名稱	題數	總分	平均數	標準差	每題平均數	排序
敬業精神	3	12	9.78	1.26	3.26	2
利他行為	5	20	15.42	2.33	3.08	3
認同學校	4	16	12.22	2.16	3.06	4
不爭私利	3	12	10.05	1.30	3.35	1
整體教師組織公民行為	15	60	47.46	5.97	3.16	

教師組織公民行為每題平均得分為3.16，介於「時常如此」(3分)與「總是如此」(4分)之間，顯示花蓮縣國民小學教師所知覺公民行為頗為良好。本研究發現與國內相關研究相似(方啟陽，2006；廖大偉，2005；許順興，2005；羅國誠，2005)。究其原因，花蓮縣國民小學大多屬於小型學校，教育最大挑戰是學生學習成效較低與少子化後產生超額教師的問題。許多學校開始招生不足，面對這些危機，校長與教師已體認到教學工作並非是鐵飯碗，必須展現合作精神及公民行為，努力付出，經營學校特色，有效落實弱勢學生學習輔導，以提升學生學習成效，俾贏得家長信賴，提高專業形象。

二、不同背景變項在校長道德領導與教師組織公民行為之差異分析

(一) 不同背景變項在校長道德領導之差異分析

1. 性別

本研究之調查結果發現，不同性別教師在「整體校長道德領導」及「德性修為」、「反省實踐」、「誠信負責」、「尊重關懷」各層面的知覺上並無顯著差異。本研究結果與黃琬婷(2003)、謝朝宗(2006)、蘇美珍(2004)的研究結果一致。然而，林純雯(2001a, b)、顏童文(2001)、方啟陽(2006)、張鈿富與馮丰儀(2010)等研究結果顯示，男教師與女教師在知覺校長道德領導上有顯著差異，且男高於女。

2. 年齡

依本研究之調查結果發現，不同年齡教師在「整體校長道德領導」及「德性修為」、「反省實踐」、「誠信負責」、「尊重關懷」各層面的知覺上並無顯著差異。本研究結果與陳隆進(2005)、黃琬婷(2003)、張樵益(2004)的研究結果一致。然而，林俊傑(2004)研究結果則顯示，不同年齡之教師在知覺校長道德領導上有顯著差異，其中以年齡較「年長」之教師在校長道德領導行為的感受上較高。

3. 教育程度

依本研究之調查結果發現，不同教育程度教師在「整體校長道德領導」及「德性修為」、「反省實踐」、「誠信負責」、「尊重關懷」各層面的知覺上並無顯著差異。本研究結果與方啟陽(2006)、陳隆進(2005)、黃琬婷(2003)、張樵益(2004)的研究結果一致。

4. 服務年資

依本研究之調查結果發現，不同服務年資教師在「整體校長道德領導」及「德性修為」、「反省實踐」、「誠信負責」、「尊重關懷」各層面的知覺上並無顯著差異。本研究結果與黃琬婷（2003）、張樵益（2004）、謝朝宗（2006）、蘇美珍（2004）的研究結果一致。然而，方啟陽（2006）、林純雯（2001b）、顏童文（2002）研究結果則顯示，不同服務年資之教師在知覺校長道德領導上有顯著差異，其中資深教師在校長道德領導行為的感受上較高。

5. 職務

依本研究結果發現，不同職務教師在「整體校長道德領導」及「德性修為」、「反省實踐」、「誠信負責」、「尊重關懷」各層面的知覺上並無顯著差異。本研究結果與陳隆進（2005）、張樵益（2004）的研究結果一致。然而，林純雯（2001b）、林俊傑（2004）、黃琬婷（2003）、顏童文（2001）、蘇美珍（2004）研究結果則顯示，不同職務之教師在知覺校長道德領導上有顯著差異。

6. 學校規模

本研究發現，不同學校規模教師在「整體校長道德領導」及「德性修為」、「反省實踐」、「誠信負責」、「尊重關懷」各層面的知覺無顯著差異。研究結果與林純雯（2001b）、林俊傑（2005）、蘇美珍（2004）的研究一致。

綜上所述，不同背景變項之國民小學教師知覺校長道德領導，無顯著差異。如表5所示：

表5 不同背景變項之國民小學教師知覺校長道德領導之差異一覽表

	層面	德行修為	反省實踐	誠信負責	尊重關懷	整體道德領導
性別	①男	無	無	無	無	無
	②女					
年齡	①30歲以下	無	無	無	無	無
	②31-40歲					
	③41-50歲					
	④50歲以上					
學歷	①大學(含專科)	無	無	無	無	無
	②研究所(含)以上					
服務年資	①10年以下	無	無	無	無	無
	②11-20年					
	③20年以上					

續 表5

層面		德行修為	反省實踐	誠信負責	尊重關懷	整體 道德領導
職務	①科任教師					
	②級任教師	無	無	無	無	無
	③教師兼組長					
	④教師兼主任					
學校 規模	①12 班以下					
	②13-24 班	無	無	無	無	無
	③25 班以上					

(二) 不同背景變項在教師組織公民行為之差異分析

1. 性別

本研究調查結果發現，不同性別教師在知覺「整體組織公民行為」及「敬業精神」、「利他行為」、「認同學校」、「不爭私利」等各層面，無顯著差異。

此研究結果與周怡君（2005）、莫素雲（2006）、曾進發（2004）、廖大偉（2005）、藍光炤（2006）等研究結果一致。由此可知男女教師在「整體組織公民行為」及「敬業精神」、「利他行為」、「認同學校」、「不爭私利」等各層面的表現大致相同。

2. 年齡

本研究調查結果發現，不同年齡教師在知覺「整體組織公民行為」及「敬業精神」、「利他行為」、「認同學校」、「不爭私利」等各層面，均達顯著差異。就「整體組織公民行為」部份，年齡在「50歲以上」之教師的表現均優於「31-40歲」及「30歲以下」；「41-50歲」之教師的表現均優於「30歲以下」之教師。究其原因，可能是年紀較長之教師在校服務的時間較久，有機會參與各項校務規劃，對於學校校務運作較為熟悉，且由於教學經驗豐富，人際互動較為成熟，因此在組織公民行為表現較優於年輕的教師。此研究結果與曾進發（2004）、廖大偉（2005）、鄭耀男（2002）、謝佩鴛（2000）、藍光炤（2006）等研究結果一致。

3. 教育程度

本研究調查結果發現，不同教育程度教師除「整體組織公民行為」及「利他行為」達顯著差異外，其餘「敬業精神」、「認同學校」、「不爭私利」等各層面未達顯著差異。在「整體組織公民行為」方面，「研究所（含）以上」學歷之教師得分高於「大學（含專科）」學歷之教師。在「利他行為」部份，「研究所（含）以上」學歷之教師得分高

於「大學（含專科）」學歷之教師。此研究結果與黃柏勳（2004）、曾進發（2004）、鄭耀男（2002）、廖大偉（2005）、謝佩鴛（2000）等研究結果一致。

4. 服務年資

本研究調查結果發現，不同服務年資教師在知覺「整體組織公民行為」及「敬業精神」、「利他行為」、「認同學校」、「不爭私利」等各層面，均達顯著差異。究其原因，可能是服務年資較深之教師在校服務的時間較久，能參與學校及社區各項活動，對社區文化與人際互動經營，已投入許多心力，易產生歸屬感，願意為學校的穩定而付出心力，自然展現較高公民行為。然而資淺教師屬於蔡培村、孫國華（1997）教師的生涯專業發展劃分期的「適應期」及「能力建立期」，此期教師的專業能力正逐漸建立中。因缺乏教學經驗，人際互動經驗尚未成熟，必須花許多時間準備教學計畫，處理班級經營與親師溝通問題。此研究結果與王鳳美（2004）、周怡君（2005）、莫素雲（2006）、黃柏勳（2004）、曾進發（2004）、鄭耀男（2002）、廖大偉（2005）、謝佩鴛（2000）等研究結果一致。

5. 不同職務

本研究調查結果發現，不同職務教師在「整體組織公民行為」、「利他行為」及「認同學校」達顯著差異。在「整體組織公民行為」方面，「教師兼主任」之教師得分高於「科任教師」、「級任教師」之教師。究其原因，可能是「教師兼主任」長期接觸學校行政工作，負責許多校務計畫的制定與執行，對於學校事務較為熟悉，有較多行政與教學經驗可以提供學校同仁協助，對學校校務認同較高，故在組織公民行為的整體表現上較佳。此研究結果與黃柏勳（2004）、曾進發（2004）、鄭耀男（2002）、廖大偉（2005）、傅禮聰（2008）、藍光炤（2006）、謝佩鴛（2000）等研究結果一致。

6. 學校規模

本研究調查結果發現，不同學校規模之教師在知覺「整體組織公民行為」及「敬業精神」、「利他行為」、「認同學校」、「不爭私利」等各層面，無顯著差異。此研究結果與黃柏勳（2004）、曾進發（2004）、廖大偉（2005）、藍光炤（2006）等研究結果一致。

綜合上述，不同背景變項在教師組織公民行為之差異，有部分顯著差異。歸納如表6所示：

表6 不同背景變項之國民小學教師知覺教師組織公民行為之差異一覽表

層面	敬業精神	利他行為	認同學校	不爭私利	整體教師組織公民行為
性別	①男 ②女	無	無	無	無
年齡	①30歲以下 ②31-40歲 ③41-50歲 ④50歲以上	4>1 3>1 2>1	4>1 3>1 2>1	4>1, 2 3>1 2>1	4>1, 2 3>1
學歷	①大學(含專科) ②研究所(含)以上	無	2>1	無	2>1
服務年資	①10年以下 ②11-20年 ③20年以上	3>1 2>1	3>1 2>1	3>1 3>1 2>1	3>1 2>1
職務	①科任教師 ②級任教師 ③教師兼組長 ④教師兼主任	無	4>1, 2, 3	4>1, 2, 3	無 4>1, 2
學校規模	①12班以下 ②13-24班 ③25班以上	無	無	無	無

三、校長道德領導與教師組織公民行為之相關分析

校長道德領導與教師組織公民行為之相關情形如表7：

表7 校長道德領導與教師組織公民行為之相關情形摘要表

層面名稱	敬業精神	利他行為	認同學校	不爭私利	整體教師組織公民行為
德性修為	.263**	.344**	.427**	.371**	.425**
反省實踐	.300**	.361**	.479**	.400**	.464**
誠信負責	.321**	.398**	.504**	.383**	.489**
尊重關懷	.303**	.396**	.513**	.390**	.489**
整體	.317**	.400**	.514**	.414**	.499**

** $p < .01$

郭生玉（1990）認為，一般將相關程度高低區分成下列級距： $\pm .01 \sim \pm .19$ 為很低相關； $\pm .20 \sim \pm .39$ 為低相關； $\pm .40 \sim \pm .59$ 為中等相關； $\pm .60 \sim \pm .79$ 為高相關； $\pm .80 \sim \pm 1.00$ 為很高相關。本研究校長道德領導與教師組織公民行為之相關係數為.499，達.01之顯著水準，表示整體校長道德領導與整體教師組織公民行為有顯著的中度相關存在。

整體校長道德領導與整體教師組織公民行為各層面之相關均達.01之顯著水準，整體校長道德領導與「敬業精神」、「利他行為」、「認同學校」、「不求私利」四層面的相關分別為.317、.400、.514、.414，除「敬業精神」層面屬低相關外，其餘層面均屬中度相關。校長道德領導各層面與整體教師組織公民行為之相關均達.01之顯著水準，校長道德領導之「德性修為」、「反省實踐」、「誠信負責」、「尊重關懷」等四層面與整體教師組織公民行為的相關分別為.425、.464、.489、.489，屬於中度相關。

本研究發現與國內相關研究結論相似（王鳳美，2004；方啟陽，2006；陳慧穎，2006；許順興，2005；黃柏勳，2004；曾進發，2004；廖大偉，2005；傅禮聰，2008；羅國誠，2005；謝佩鴛，2000）。國民小學校長道德領導行為表現愈佳，教師組織公民行為愈佳。究其原因，道德領導是一種以共同信念和價值為依歸的領導，一種令追隨者心悅誠服的領導，以追求正義為目標（謝文全，1998；Sergiovanni, 1992, 2008）。在此情況下，校長運用本身的道德修為及影響力，改變成員的態度與信念，關心成員高層次價值需求，充分授權，使成員感覺是學校一份子，進而激發自身責任感與義務心，超越一己之私，自動自發且心悅誠服地為學校奉獻心力。

四、校長道德領導對教師組織公民行為之預測分析

以校長道德領導行為的四個層面作為預測變項，「整體教師組織公民行為」為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，其分析結果如表8。在「德性修為」、「反省實踐」、「誠信負責」、「尊重關懷」等四個預測變項中，對「整體教師組織公民行為」具預測力的變項依序為「誠信負責」、「尊重關懷」。二個變項可共同預測「整體教師組織公民行為」之總變異量為26.1%。其中「誠信負責」為「整體教師組織公民行為」的主要預測變項，其解釋變異量為23.9%。

表8 校長道德領導預測教師組織公民行為之逐步多元迴歸分析表

投入變項 順序	多元迴歸係數 R	決定係數 R^2 累積量	決定係數 R^2 增加量	β 係數	F 值
誠信負責	.489	.239	.239	.489	123.23***
尊重關懷	.511	.261	.022	.267	69.12***

*** $p < .001$

伍、結論與建議

根據研究結果分析，提出以下研究結論與建議：

一、結論

(一) 國小教師所知覺的校長道德領導與教師組織公民行為表現，大致良好

國民小學校長道德領導屬中等程度，表現大致良好。各層面以「反省實踐」層面表現較佳，「誠信負責」層面表現相對較低。國民小學教師組織公民行為表現大致良好，各層面以「不爭私利」層面表現較佳，「認同學校」層面表現相對較低。

(二) 不同背景變項之國小教師在知覺校長道德領導無顯著差異；在教師組織公民行為上有部分顯著差異

不同背景變項之國民小學教師知覺校長道德領導，無顯著差異。就「整體組織公民行為」部份，年齡在「50歲以上」、「研究所（含）以上」學歷、「資深」、「教師兼主任」知覺較高的組織公民行為。

(三) 校長道德領導與教師組織公民行為有顯著正相關存在

校長道德領導與教師組織公民行為之間，有顯著的正相關。就整體與分層面而言，以「整體校長道德領導」與教師組織公民行為之「認同學校」分層面之相關最高。至於各分層面部份，整體而言，以「尊重關懷」與「認同學校」之相關最高。此代表校長道德領導程度愈高，則教師組織公民行為的表現越高。

(四) 校長道德領導之「誠信負責」、「尊重關懷」兩層面對教師組織公民行為具有預測力

校長道德領導之「誠信負責」、「尊重關懷」兩層面對「整體教師組織公民行為」

具有26.1%預測力。

二、建議

根據研究結論，提出建議供參考：

(一) 校長要信守承諾，表現誠信負責的態度

依據研究顯示，校長道德領導之誠信負責與教師組織公民行為有顯著正相關。誠信是為人之道，是個人信譽，身為學校領導者，校長的表現言行一致，必須信守承諾，以誠相待，且具責任感，遇事不推委不卸責，才能贏得部屬的信任。

(二) 建立行政職務輪調，擴大工作變異與豐富化

依據研究顯示，兼任行政之教師，其組織公民行為優於未兼任行政之教師。學校要建立行政職務輪調，除了避免行政人員產生倦怠感外，更重要是產生新陳代謝功能，擴大工作變異與豐富化，激發工作創意與動力；同時應多鼓勵教師參與學校事務，增加教師參與機會，使其透過行政參與更瞭解學校運作方式及理念，進而產生較高的學校認同感。

(三) 尊重教師專業自主，主動關懷學校教師

依據研究發現，校長道德領導中的「尊重關懷」層面與教師組織公民行為之「認同學校」層面相關程度最高。在班級經營、教學方法、編選教材、教學目標及調整進度等方面，校長應尊重教師專業自主；同時要加強與教師互動與交流，關懷其在教學或生活上的需要，讓教師能感受到校長的關懷，增進學校認同，而有助於其教師組織公民行為的展現。

(四) 鼓勵教師進修，增進專業知識

依據研究結果顯示，「研究所（含）以上」學歷之教師其組織公民行為表現較優。校長多鼓勵學校教師參與進修，使教師能透過進修，汲取更多教育上的專業知識與技能，以應用在行政或教學上。在個人學習方面可透過自我學習，參與校內外進修，或是進修學位資格等方式，不斷接受在職教育，學習新的知識與技能。

(五) 推動教學導師制度，關懷新進與資淺的教師

依據研究顯示，新進與資淺的教師在組織組織公民行為上分數較低。對於這些教

師，學校可以推動教學導師制度，敦請有經驗的教師給予協助；同時校長可以發揮個別化關懷行為，多給予溝通、指導及關懷。

參考文獻

一、中文部分

- 王鳳美（2004）。國民中學校長領導風格對教師組織公民行為影響之研究。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，台北。
- 方啟陽（2006）。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。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 李政翰（2003）。桃園縣國民中學學校組織文化與組織公民行為之關係研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北。
- 周中琪（2007）。國民小學校長道德領導之研究。國立花蓮教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 周怡君（2005）。國小校長家長式領導與教師組織公民行為關係之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南。
- 林明地（1999）。重建學校領導的倫理學概念。教育政策論壇，2(2)，129-156。
- 林欣豫（2006）。私立學校轉型領導、教師組織公民行為對學校效能的影響——以台北縣市私立高中為例。國立台北大學合作經濟學系碩士論文，未出版，台北。
- 林衍伸（2008）。屏東縣國民小學校長道德領導與教師組織承諾關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 林俊傑（2004）。國民中學校長道德領導行為與教師組織承諾及工作投入關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄。
- 林純雯（2001a）。道德領導—學校行政領導的新面向。中等教育，52(4)，110-127。
- 林純雯（2001b）。國民中學校長道德領導之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 高彩珠（2005）。校長的創業家精神與教職員的組織公民行為關聯性之研究—以台灣區國民中學之學校組織經營為例。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未

出版，台南。

張鈿富、馮丰儀（2010）。台灣國民小學校長倫理傾向與道德行為之研究。**教育與心理研究**，33(1)，73-97。

張鈿富、張曉琪（2010）。社會公義領導：促動教育界的革命。**當代教育**，10(1)，147-156。

張樵益（2004）。國民小學校長道德領導與教師組織承諾之研究。台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中。

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

許順興（2005）。台北市國中校長轉型領導與教師組織公民行為關係之研究。國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。

許道然（2002）。組織公民行為之研究。**空大行政學報**，12，113-145。

陳啟東（2004）。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。國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文，未出版，彰化。

陳隆進（2005）。高屏地區國民小學校長道德領導行為現況調查及其發展策略之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄。

陳慧穎（2006）。校長領導行為、組織公平及教師組織公民行為關係之研究-以南部四縣市公立國小為例。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南。

曾進發（2004）。台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。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北。

傅禮聰（2008）。彰化縣國小教師知覺校長道德領導與教師服務精神之相關研究。國立台中教育大學教育學系碩士論文，未出版，台中。

黃乃燧（2003）。後現代思潮與教師專業發展。**教育資料集刊**，28，1-24。

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。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄。

黃琬婷（2003）。國民小學校長倫理取向與教師工作滿意之相關研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北。

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。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，台北。

甄曉蘭（2007）。偏遠國中教育機會不均等問題與相關教育政策初探。**教育研究集刊**，

53(3), 1-35。

- 鄭伯璜 (1995)。組織價值的上下契合度與組織成員個人的效能。*中華心理學刊*, 37 (1), 25- 44。
- 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**。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄。
- 蔡培村、孫國華 (1996)。我國中小學教師生涯發展之實證分析。載於蔡培村 (主編)。**教師生涯與職級制度** (頁 191-226)。高雄：麗文文化。
- 謝文全 (1998)。道德領導—學校行政領導的另一扇窗。輯於林玉體主編，**跨世紀的教育演變** (頁 237-253)。台北：文景。
- 謝佩鴛 (2000)。**校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行為關係之研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 謝朝宗 (2006)。**台北縣國民小學校長道德領導之研究**。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 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**。高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄。
- 顏童文 (2001)。**中部四縣市國民小學校長道德領導之研究**。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，南投。
- 羅國誠 (2005)。**台北縣立國民中學組織學習與教師組織公民行為關係之研究**。國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。
- 蘇美珍 (2004)。**國民中學校長道德領導與兼任行政職務教師工作滿意關係之研究**。國立政治大學學校行政碩士班碩士論文，未出版，台北。

二、英文部分

- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Ciulla, J. B. (1998). *Ethics: the heart of leadership*. Westport:Greenwood.

- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Fort Worth: Harcourt Brace & Company.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4), 249-270.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 555-566.
- Kimbrough, R. B., & Nunnery, M. Y. (1988). *Educational administration : An introduction*. NY.: Macmillan.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 155-169.
- Koys, D. J. (2001). The effect of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.
- Organ, D. (1988). Organizational cognitive versus affective determinants of Organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2008). *The principalship: A reflective practice perspective*. (6th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68,

653-663.

Somech, A., & Drach-zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.

Starratt, R.J. (1991). Building an ethical schools: A theory for practice in educational leadership. *Educational administration quarterly*, 27(2), 185-202.

附錄 1

國民小學組織狀況知覺調查問卷

基本資料：（請依貴校與您個人狀況，在□內打“√”）

1. 性 別 (1) 男 (2) 女
2. 年 齡 (1) 30 歲以下 (2) 31-40 歲
 (3) 41-50 歲 (4) 50 歲以上
3. 學 歷 (1) 大學(含專科) (2) 研究所(含)以上
4. 服務年資 (1) 10 年以下 (2) 11-20 年
 (3) 21 年以上
5. 職 務 (1) 科任教師 (2) 級任教師
 (3) 教師兼任組長 (4) 教師兼任主任
6. 學校規模 (1) 小型(12 班以下) (2) 中型(13~24 班)
 (3) 大型(25 班以上)

第一部份 校長領導

【填答說明】下列敘述是為了瞭解貴校校長運用領導策略的情況，請您根據您的實際觀察與感受的符合程度，在□內打“√”

- | | 總
是
如
此 | 時
常
如
此 | 很
少
如
此 | 從
未
如
此 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 校長能以身作則，成為學校成員的模範。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 校長用人會考量其操守與才能，拒絕不當請託與關說。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 校長鼓勵學校同仁對學校待改進之處提出建言。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 校長具有良好教學理念，能激發教師共同為學校奉獻心力。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 校長積極進修追求專業成長，成為學校成員進修模範。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 校長能言行一致，說到做到。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 校長能堅持教育信念與原則，不受不當壓力影響。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 校長能分享自身信念，與學校成員共同建構學校願景。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. 校長勇於任事，不爭功諉過。
10. 校長能充分授權，並適時給予協助。
11. 校長對於不合理的教育措施，能提出看法及改進之道。
12. 校長處理校務時能聽取學校同仁不同的意見。
13. 校長能接受學校同仁的理性批評，並反省改進。
14. 校長能拼除私人偏見，以公平合理原則處理校務。
15. 校長重視教師及學生的權益。
16. 校長能傾聽學校成員的需求及心聲。
17. 校長能在學校成員有困難時，適時表達關懷。
18. 校長會與學校成員共同商討校務的發展。
19. 校長能尊重學校成員的專業，不加以干涉。

第二部份 教師工作概況

【填答說明】下列敘述是為了瞭解您對自我的知覺情形，請您根據您的實際觀察與感受的符合程度，在□內打“√”

- | | 總
是
如
此 | 時
常
如
此 | 很
少
如
此 | 從
未
如
此 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 面對工作時，我會要求自己做好每一件事。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 為了讓學生有更好的學習成效，我總是運用許多時間備課 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 關於學校的計畫或任務，我會要求自己在規定時間內完成 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我樂於幫助新進同仁適應學校環境。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我會主動提供教學資源與其他同事共享。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 即使犧牲個人時間，我仍會配合投入學校所舉辦的活動。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我會主動協調同事間的誤會與紛爭。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 當同事需要幫助時，我會主動協助。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我會告訴別人我們學校的優點。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我總是積極參與學校的各項活動。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. 開會時，我會提出對學校有利的建言。.....
12. 對於不利學校的傳言，我會主動澄清，以維護學校形象。.....
13. 在工作中，我不會斤斤計較、爭功諉過。.....
14. 我會愛惜學校資源，並節約使用。.....
15. 我不會假公濟私，利用職權謀取個人利益。.....

本問卷到此結束！感謝您的填答！煩請再次檢查是否有遺漏的題目，謝謝！