

## 分布式領導、教師組織公民行為與 學校效能之關係研究：以後設分析為途徑

蘇玲慧<sup>1</sup>

### 摘要

近年來分布式領導、教師組織公民行為、學校效能彼此之間的相關研究頗為豐碩，然而三者之間的關係仍待發展。本研究使用 MASEM 方法探究其關係。首先，透過後設分析方法將 2011 年 1 月至 2020 年 1 月之間的 41 筆研究報告進行探究，了解分布式領導、教師組織公民行為與學校效能之關係。研究結果發現分布式領導與教師組織公民行為具有高度的效果量，分布式領導與學校效能具有高度效果量，教師組織公民行為與學校效能之間亦具有高度效果量。其次，使用結構方程模式檢視分布式領導、教師組織公民行為、學校效能之間的關係，結果顯示分布式領導可以透過教師組織公民行為影響學校效能。最後由研究結果提出結論與建議，俾供未來研究參考。

**關鍵詞：**分布式領導、教師組織公民行為、學校效能、後設分析

---

<sup>1</sup> 國立臺北教育大學教育經營與管理學系博士後研究員  
通訊作者：蘇玲慧，E-mail: vicky8103@yahoo.com.tw  
收稿日期：2021/06/26；接受刊登日期：2021/12/15  
DOI: 10.6618/HSSRP.202303\_17(1).2

## 壹、研究背景與動機

教育環境變遷急遽，校長身為學校的掌舵者，如何掌握趨勢脈動，帶領學校面對多元變遷的樣貌，使學校經營得以賡續運作，以達永續發展，實為重要的課題。優質的領導者必須具備統整與判斷的能力，取得校務發展的最佳平衡點，校長帶領學校成員開創願景，凝聚教師對於學校的認同，使學校組織運作順暢，方能提升學校競爭力（余惠瑄，2019；呂紹宏，2018）。分布式領導強調校長不再是單一的領導者，領導責任分布在組織的成員當中，張奕華、顏弘欽（2012）提及在多元化與專業化的發展脈絡之下，領導者單憑一己之力可能難以全面掌握組織的發展，分布式領導的模式，訴求眾人合作更勝於領導者的個人力量，注重分散式的責任、建立團隊工作及集體承擔責任的概念。黃宗顯（2008）指出透過領導者權力賦予或組織中成員之間推舉的方式，可以讓領導者或追隨者依專業及所面臨的問題，相互轉換領導角色，促進人員專長和組織績效，創造多元的領導型態。謝傳崇（2021）認為當前校園民主的氛圍中，分布式領導已是學校領導所需的型態，值得校長作為領導實踐之參考。爰此，校長運用分布式領導可以進行賦權與分責，在學校決策上可以集思廣益，使學校成員有表達意見與參與決策的機會，同時讓成員共同承擔責任，勇於面對教育變革。

隨著各項教育改革方針的持續推行，教師角色亦被賦予更多的責任，教師必須因應教改潮流進行心態的轉換，因此激發教師的組織公民行為相當重要，當教師願意在工作規範之外，持續為學校發展付出心力，可以促使組織富有彈性，更能因應外在的教育環境衝擊（謝豐宇、賴志峰，2012；Forsyth et al., 2011）。相關研究認為教師的組織公民行為對於提升教學績效、促進學校效能有其助益（李貞儀，2011；Želvys et al., 2019），Samancioglu 等人（2020）指出運用分布式領導可以引發教師組織公民行為展現，有鑑於教師組織公民行為對於學校發展的重要，教師組織公民行為是值得探究的部分。

追求卓越的教育品質向來是學校努力的目標，學校效能係指學校在各方面皆有良好的表現，包括：學生學習成就、校長領導、學校氣氛、學校文化及價值、教師專業成長、家長及社區支持等，都能夠達到學校所訂定的目標（吳清山，2003）。學校效能的涵蓋相當廣泛，探究的觀點亦相當多元，有學校管理層級（王錦木，2010；鍾佳容，2013；Arar & Nasra, 2020）、教師角度（丁雍哲，

2014；Bellei et al., 2020）相關研究均指出學校效能是學校經營與發展不容忽視的關鍵，因此如何展現學校效能，使教育成效更臻於完善，是頗需關注的議題。

後設分析透過既定的統計技術，整合相似研究主題的目前研究結果，而後設分析與結構方程模式進行結合的方法，稱為 MASEM（Meta-analysis Structural Equation Modeling），此方法主要在資料分析時，首先使用後設分析獲得相關矩陣或是共變數矩陣數值，緊接著透過 SEM 對於過往的單一個別研究結果進行分析，此方法為後設分析的運用（黃義良、王怡又，2017；Lipsey & Wilson, 2001；Viswesvaran & Ones, 1995）。綜觀過往分布式領導、教師組織公民行為與學校效能研究，變項的兩兩關係在教育場域中的研究頗為豐碩，然其三者的關係仍待探究。基於上述，本研究目的為：

- 一、探究分布式領導、教師組織公民行為與學校效能等變項之間的關聯性，了解變項之間的效果量。
- 二、檢驗分布式領導、教師組織公民行為與學校效能之結構模式。

## 貳、文獻探討

### 一、分布式領導之意涵

領導在促使學校改進的過程當中，扮演著核心的角色，領導代表著影響力，而非僅限於正式的職務，由於學校領導者與追隨者會產生社會互動，因此若只是研究正式領導人的行為，無法完全掌握學校的整體發展樣貌，相關研究指出應該從分布式領導的觀點進行檢視（Bush & Glover, 2014；Diamond & Spillane, 2016；Fullan, 2014），分布式領導著重在情境、領導者、追隨者之間的依存關係共同實踐領導（Spillane et al., 2004）。

分布式領導是指學校成員在互信與賦權的環境支持之下，共享領導權力與共同承擔責任，透過合作協力的方式，建立良善的組織文化，進而提升組織整體效能（吳清山、林天祐，2010；謝傳崇，2021）。謝文全（2014）指出分布式領導是正式領導與非正式領導並存的領導形式，強調開放、跨界、協同合作的專業領導，讓成員可以藉由專業能力發揮領導的影響力。Spillane（2006）認為分布式領導有三種型式，包括合作式、集體式、協調式分布。合作式分布領導（collaborated distribution）係指很多人共同合作，完成現有固定的領導任務；集

體式分布領導（collective distribution）是指很多人進行不同但是卻彼此相依的工作，以便完成一項領導任務；協調式分布領導（coordinated distribution）則是指很多人依序完成一項領導任務。

關於分布式領導的層面，張奕華和顏弘欽（2012）依據 Spillane 的領導者、追隨者、情境三元互動的架構，指出分布式領導分為校長的開放思維、成員的正向信念、成員的積極參與及學校的情境氛圍等四個向度。賴志峰（2009）將分布式領導分成校長的自信與謙卑、清晰的組織結構與績效責任、領導能量的投注、營造信任的文化以及變革時機等五個向度。呂俊宏和陳成宏（2015）則是將分布式領導區分為分享領導權力、增進領導能量、營造信任文化、強調績效責任、尋找分散時機等構面。Gordon（2005）將分布式領導涵蓋「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」四個構面。國內分布式領導的構面，諸多研究均由 Gordon 的研究加以延伸，如：胡士雄（2016）、楊慶麟（2019）、謝傳崇和王瓊滿（2011）、謝傳崇（2021）等。黃靖文等（2018）提及在學校組織實踐分布式領導可以促進教師對於學校的認同，有助於提升教師的教學效能。綜觀上述，分布式領導的概念挑戰傳統校長的權力獨攬思維，試圖透過分享領導決策與共同擔責的方式，帶領成員學習成長。

## 二、教師組織公民行為之意涵

教師組織公民行為的定義由組織公民行為發展而來，Organ（1988）對於組織公民行為的定義為自願或者是角色之外的行為，與正式的獎勵機制無直接關係，組織公民行為並非是員工規範內所發生的行為，可能是員工下班之後持續提出建議，對於改善組織效能有其貢獻等，這樣的行為展現是基於保護組織的理念，遠比單純因為工作職責所發生的行為更重要（Turnipseed & VandeWaa, 2012），創造激勵員工工作的在職活動，增進彼此的溝通協調與合作，可以提升員工的組織公民行為（Turan et al., 2019）。

教師組織公民行為係指教師在工作規範要求之外，無私奉獻且自發表現出達成學校目標，促進學校發展與績效的利組織行為（李貞儀，2011；謝傳崇、王瓊滿，2011）。Somech 與 Drach-Zahavy（2000）提出教師組織公民行為涵蓋三個探究構面，分別為學生、教師團隊、學校整體，其認為在學生部分，教師的組織公民行為包括：教師在課後對於學生進行輔導、協助學生渡過危機，或是關心學生個人問題等。其次，在教師團隊的組織公民行為則是協助同儕，例如：與同儕進行教學知識交流、教學資料或是教學經驗分享等。在學校整體的部分，

則是包含教師參與學校活動或是不計酬等工作。Oplatka(2006)除了驗證 Somech 與 Drach-Zahavy 所提出的三個組織公民行為構面之外，增加第四個構面將課堂內的組織公民行為納入，主要在探討教師在教學上的創新作法、對學生課業進行深度的評量等。謝豐宇、賴志峰（2012）將教師組織公民行為分成「認同組織」、「敬業盡責」、「人際和諧」、「重視組織效益」；高家斌、蘇玲慧（2013）以後設分析方式綜整國內的國中小教師組織公民行為研究，指出「敬業守法」、「主動助人」、「認同組織」、「重視學校效益」及「尊重體制」為多數研究者探討的構面。有鑑於此，教師組織公民行為的構面相當多元，然而其探究方向仍聚焦在教師能夠認同與重視學校整體發展，學校成員即使在職責之外的工作也能戮力以赴，共同為組織齊心盡力。

### 三、學校效能之意涵

學校效能多數涵蓋的面向為行政領導、教師教學、學生學習、家長支持等面向。Hallinger 與 Heck（2011）提出在教育文獻中學校效能最常見的定義有五個面向：（一）超越目標法（the output goal approach）：有效能的學校是指與事先定義好的預測目標相對照，成效超出預定目標；（二）目標法（the goal approach）：學校在預定的時程之內完成自身所設定的目標，就是所謂有效能的學校；（三）資源法（the resource approach）：學校若能動員必要的資源完成任務，則該學校可以視為有效能學校；（四）內部過程法（the internal processes approach）：學校運作順暢且組織氣候健康，則為有效能學校；（五）利害關係人滿意法（the stakeholders' approach）：有效能學校是指符合各個利害關係人（家長、學生、社區）之期待與需求的學校。

學校效能探討的面向相當廣泛，謝傳崇（2011）認為學校效能的面向包含行政領導、學校氣氛與學校文化、家長及社區的參與度、教師教學與教師專業發展、學生學習成就等，學校必須在各方面都具有良好的績效，滿足社會期待與達成教育目標。Scheerens（2016）認為學校效能涵蓋強而有力的領導風格，對於學生抱持高度期望、引發學習的學校氛圍、強調對基礎技能的學習、以及密切追蹤學生學習進度等。Arar 與 Nasra（2020）從學校管理層級探討學校效能之間的關係，結果發現學校的決策、資源的可用性、人事管理、組織結構等與學校效能有密切的關係，有效能的學校是指教育機構能夠系統化持續運作，將資源進行最大的利用，透過自我改善達到組織目標。Bellei 等人（2020）針對智利的學校教師進行研究，以教師的角度探究學校效能，研究指出學校效能的延續

性必須包括三個因素，首先是教師不論在個別或是集體皆能在課程與教學方法上持續精進，其次是教師能夠維持信任感，與同儕之間能夠專業合作，最後是能夠維持促進學生學習的校園風氣。如前揭文獻所述，學校效能的定義由不同角度切入有不同的探究方向，然而最終皆為學校組織能夠有效運作，促使學生在學習上可以發揮潛能，以達成組織目標與教育發展。

#### 四、分布式領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究

##### （一）分布式領導與教師組織公民行為之相關實徵研究

從相關研究觀之，分布式領導與教師組織公民行為具有緊密的關聯，楊慶麟（2019）認為學校應該善用分布式領導，在願景訂定與校務執行時，邀請更多同仁參與，增進教師組織公民行為，將使教師對於學校有更多的認同。羅昌龍（2017）以國中教師為研究對象，研究結果發現校長的分布式領導與教師組織公民行為具有正相關。Kılınç（2014）由土耳其的 14 所小學教師進行研究，發現分布式領導與教師組織公民行為之間有正向的關係，若領導者積極的使用分布式領導，有助於教師組織公民行為的展現。Samancioglu 等人（2020）研究指出運用分布式領導分享管理決策，可以激發教師的動力與積極參與行為，對於教師組織公民行為的促進，有相當的助益。Pingping 與 Huang（2019）提及校長若採用分布式領導，可以促進教師的組織公民行為，建議學校要重視成員的專業表現，合理安排適當的職責，讓成員共同承擔權責，培養校長與教師之間的良性互動，提升整體學校的發展。據此可知，分布式領導藉由權責共擔與共享的方式，讓教師參與學校事務，促進教師的參與行為之外，更可以增加教師組織公民行為的展現，分布式領導與教師組織公民行為有正向關聯。

##### （二）教師組織公民行為與學校效能之相關實徵研究

研究指出教師組織公民行為對於學校效能具有預測力（朱嘉芳，2008；謝勝宇，2007）。李貞儀（2011）以全臺灣小學教師為對象，蒐集 1272 名教師問卷，發現教師的組織公民行為表現愈佳，則學校效能表現愈好。Talebloo（2015）研究以馬來西亞 72 所小學 490 名教師為研究對象，使用組織公民行為的利他主義、盡責性和公民美德三個構面與學校效能進行研究，結果指出教師組織公民行為與學校效能之間有正向顯著關係。Želvys 等人（2019）研究蒐集 28 所公立學校的 400 位教師，結果指出組織氣候與組織公民行為對學校效能有直接影響。學校與領導者給予教師信任與工作滿足，符合教師期待，可以提升學校效能，增進教師的組織公民行為可以有效率的達成教育目標與品質，因此鼓勵教師表

現出組織公民行為，對於學校效能而言得以產生顯著效果（Huda et al., 2020; Karabatak et al., 2018）。基於上述相關研究，可以發現教師組織公民行為是教師工作範圍之外，所產生的自發行為展現，因此提升教師組織公民行為將有助於學校效能的有效運作。

### （三）分布式領導與學校效能之相關實徵研究

分布式領導能讓多元且有才能的人員參與決策，改善學校的組織效能，這樣的方式能提升學校內部的社會資本，增進成員的組織承諾（Hulpia & Devos, 2010）。Bektaş 等人（2022）指出學校運用分布式領導可以促成教師對於校長的信任，分布式領導對於鼓勵教師參與專業發展學習活動有實質的影響，進而對整體學校效能有其助益。Želvys 等人（2019）的研究探討校長正念對於學校效能的影響，以教師組織公民行為作為中介變項之探討，資料收集 28 所公立學校的 335 位教師，結果顯示組織公民行為對於學校效能有正向影響。Liu 與 Watson（2020）研究認為分布式領導是將部分領導工作策略性地分派給學校的中層領導與教師，藉此提升學校效能，更能有效建立教師團體之間的合作。國內探討分布式領導與學校效能之關係研究，結果發現分布式領導與學校效能之間具有相關性（林奕成，2018；金玫珍，2016；袁建銘，2017；陳慧儒，2017），顯示分布式領導與學校效能之間的關聯度相當密切。綜上所述，運用分布式領導可以讓學校的中層領導與教師參與適度的決策，增進成員互動與互信的機會，達到學校效能之提升，爰此，分布式領導與學校效能具有其關連。

### （四）變項之間的關係探究

綜觀國內目前雖然缺乏分布式領導、教師組織公民行為與學校效能三者關係的量化研究，然而其關聯度可以由相關研究觀之，例如：鐘啟哲（2014）研究曾指出分布式領導、教師組織公民行為與學校創新經營效能，三者之間具有顯著關係。朱嘉芳（2008）、藍光炤（2007）亦分別從校長領導的觀點，探討其與教師組織公民行為、學校效能之間的關係，同樣指出三者之間有顯著關聯。此外，在教師組織公民行為成為中介變項的實徵研究，張婉君（2009）、彭聲聞（2013）研究皆發現教師組織公民行為是校長領導與學校效能之間的中介變項，因此本研究試圖運用後設分析之方式，探究變項關係的效果量，輔以結構方程模式，對於分布式領導、教師組織公民行為與學校效能之關係模式進行探究。

## 參、研究設計與實施

本研究主要由國家圖書館之「臺灣博碩士論文知識加值系統」、「期刊文獻資訊網」、「華藝線上圖書館」等資料庫系統進行資料檢索，資料蒐集從 2011 年 1 月至 2020 年 1 月止。研究設計步驟與資料分析進行說明如下：

### 一、資料篩選標準

針對所蒐集之文獻，按標準進行納入分析與否之評定：

（一）主題必須涵蓋「分布式領導與教師組織公民行為」、「分布式領導與學校效能」、「教師組織公民行為與學校效能」、「組織公民行為與學校效能」等任一主題之相關係數值。

（二）納入分析之研究需以教育場域為研究領域，研究對象以學校的教師、教職員為主。

（三）部分研究雖主題符合本研究之標準，但其研究報告若呈現為典型相關、多元迴歸分析、結構方程式等量化分析，未在研究報告中提供相關係數數值等，仍予以刪除。

### 二、資料編碼與評分者信度

本研究以各篇作者、出版年代、學校層級、研究地區、樣本數、皮爾森積差相關係數等進行編碼，作為資料編碼與評分者信度之基準。研究者敦請一位了解 Comprehensive Meta-analysis 3.0 軟體操作的研究生協助，各自完成編碼之後，共同確認編碼的結果，對於有異議之處重新討論，編碼一致性達 80% 以上。

### 三、資料分析

本研究使用 Comprehensive Meta-analysis 3.0 之後設分析統計軟體，個別登錄分析所需資料，包括：相關係數、樣本數、相關方向等資料。由於所蒐集的各研究數據皆以相關係數  $r$  呈現，必須將相關係數轉換為 Fisher's  $Z$ ，公式如下（應立志、鍾燕宜，1999）：

$$\text{（一）相關係數轉為 Fisher's } Z \quad ES_{z_r} = 0.5 \times \log_e \left( \frac{1 + ES_r}{1 - ES_r} \right)$$



(二) 計算平均效果量  $\overline{ES} = \frac{\sum(w_i ES_i)}{\sum w_i}$ ， $W_i$  是指個別研究之 Fisher's Z 值所乘的權數

(三) Fisher's Z 的標準誤公式： $SE_{z_r} = \frac{1}{\sqrt{n-3}}$

(四) 95% 信賴區間  $Lower = \overline{ES} - Z_{(1-\alpha)} \times SE_{\overline{ES}}$ ， $Upper = \overline{ES} + Z_{(1-\alpha)} \times SE_{\overline{ES}}$

(五) 效果量之判斷標準

依據 Cohen (1988) 所提之的效果量標準，當  $r$  為 .10 以下時，為小效果量； $r$  在 .30 時，為中效果量； $r$  超過 .50 以上，為大效果量。

(六) 結構方程模式分析

本研究使用 Amos 24.0 進行資料分析，按照吳明隆 (2009) 對於飽和模式 (Saturated model) 之見解，假設模型中所有待估計的參數正好等於共變異數矩陣中的元素，假設建構模型中有  $p$  個外因觀察變項、 $q$  個內因觀察變項，則所形成的共變異數中獨特元素的總數  $= \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1)$  個，若是模型界定中所估計的參數個數  $k$  剛好  $= \frac{1}{2}(p+q)(p+q+1)$  個，則形成唯一解，此種情形會造成模型的自由度為 0，卡方值為 0，變成「剛好識別」(just identified model) 的模式，假設模型與資料之間形成適配。本研究的變項個數為 3，待估計的自由參數個數為 6，相關矩陣中不重複的元素個數  $[(3*(3+1))/2=6]$  與待估計的自由參數個數是相等的，因此所建構模式屬於完全適配模式，因此僅說明變項之間的預測效果。

## 四、研究限制

本研究以國內的學位論文及期刊論文作為研究資料的蒐集，主要是考量研究數據蒐集的完整度，使用後設分析軟體需要研究變項之間的相關係數，而學位論文通常字數可以較多，因此在數值的提供上較為完整，然而學位論文的深度可能無法與期刊資料相比；另外，在分布式領導、教師組織公民行為、學校效能的相關研究，雖無法全部構面的界定趨於一致，然而研究者仍盡力將構面定義較為相似的研究進行整合，此為本研究之限制。

## 肆、結果與討論

茲針對各分析項目說明結果與討論如下：

### 一、分布式領導、教師組織公民行為與學校效能研究彙整

本研究共收錄 41 篇有關國小至高中職階段的分布式領導、教師組織公民行為與學校效能之原始研究報告，表 1 為編碼結果摘要表。

#### （一）分布式領導與教師組織公民行為的編碼結果

分布式領導與教師組織公民行為的相關研究共計 12 篇，除了胡士雄（2016）一篇研究對象為高中教師之外，多數研究對象為國中、國小階段；研究地區許聰顯（2014）與鐘啟哲（2014）兩篇為跨縣市研究；樣本數介於 308~908 之間；相關係數介於 .291~.670。

#### （二）教師組織公民行為與學校效能的編碼結果

教師組織公民行為與學校效能的相關研究共計 16 篇，研究對象聚焦於國中小教師；研究地區的部分余惠瑄（2019）、李貞儀（2011）兩篇以全臺灣教師為研究對象，李玉美（2010）則包括新竹縣、新竹市的跨縣市研究進行調查；樣本數介於 290~1272 之間；相關係數介於 .315~.745。

#### （三）分布式領導與學校效能的編碼結果

分布式領導與學校效能的相關研究有 13 篇，研究對象除了黃敏榮（2013）、蔡玲玲（2014）兩篇為高中職教師之外，其他均為國中、國小階段教師；研究地區跨縣市的有林奕成（2018）、黃敏榮（2013）以全臺灣進行研究調查，邱明珠（2013）、蔡玲玲（2014）為跨縣市研究；樣本數的部分介於 331~1052；相關係數介於 .620~.850 之間。

表 1  
編碼結果摘要表

| 分布式領導與教師組織公民行為 |           |      |      |     |      |
|----------------|-----------|------|------|-----|------|
| 編號             | 作者（年代）    | 學校層級 | 研究地區 | 樣本數 | 相關係數 |
| A01            | 李奕芸（2018） | 國小   | 臺北市  | 688 | .548 |
| A02            | 陳美珠（2018） | 國小   | 雲林縣  | 354 | .670 |
| A03            | 羅昌龍（2018） | 國中   | 臺北市  | 613 | .577 |
| A04            | 王政暘（2017） | 國小   | 臺北市  | 414 | .291 |

（續）

| 分布式領導與教師組織公民行為 |            |     |             |      |      |
|----------------|------------|-----|-------------|------|------|
| A05            | 羅昌龍 (2017) | 國中  | 臺北市         | 494  | .593 |
| A06            | 胡士雄 (2016) | 高中  | 越南胡志明市      | 908  | .644 |
| A07            | 黃曉貞 (2015) | 國小  | 雲林縣         | 308  | .549 |
| A08            | 許聰顯 (2014) | 國小  | 臺北市、新北市、基隆市 | 802  | .602 |
| A09            | 鐘啟哲 (2014) | 國中  | 臺北市、新北市、桃園縣 | 642  | .626 |
| A10            | 田維仁 (2011) | 國小  | 臺中市         | 562  | .480 |
| A11            | 江志軒 (2011) | 國小  | 苗栗縣         | 569  | .633 |
| A12            | 向家逸 (2011) | 國小  | 桃園縣         | 811  | .627 |
| 教師組織公民行為與學校效能  |            |     |             |      |      |
| B01            | 余惠瑄 (2019) | 國小  | 全臺灣         | 514  | .720 |
| B02            | 魏家文 (2018) | 國小  | 臺北市         | 757  | .745 |
| B03            | 陳彥成 (2017) | 國中  | 新北市         | 558  | .639 |
| B04            | 丁雍哲 (2014) | 國小  | 高雄市         | 670  | .660 |
| B05            | 彭聲聞 (2013) | 國小  | 高雄市         | 556  | .640 |
| B06            | 呂慧倩 (2011) | 國中  | 桃園縣         | 579  | .668 |
| B07            | 李貞儀 (2011) | 國小  | 全臺灣         | 1272 | .315 |
| B08            | 王錦木 (2010) | 國小  | 臺中縣         | 290  | .676 |
| B09            | 江俊昇 (2010) | 國小  | 桃園縣         | 612  | .675 |
| B10            | 江淑瑰 (2010) | 國小  | 宜蘭縣         | 387  | .627 |
| B11            | 李玉美 (2010) | 國中  | 新竹縣、新竹市     | 545  | .701 |
| B12            | 張婉君 (2009) | 國小  | 桃園縣         | 951  | .720 |
| B13            | 朱嘉芳 (2008) | 國中  | 高雄縣         | 467  | .656 |
| B14            | 高仕杰 (2008) | 國小  | 桃園縣         | 360  | .620 |
| B15            | 謝勝宇 (2007) | 國中  | 高雄縣         | 475  | .721 |
| B16            | 藍光炤 (2007) | 國小  | 高雄市         | 727  | .707 |
| 分布式領導與學校效能     |            |     |             |      |      |
| C01            | 林奕成 (2018) | 國小  | 全臺灣         | 1039 | .626 |
| C02            | 袁建銘 (2017) | 國中  | 高雄市         | 592  | .710 |
| C03            | 陳慧儒 (2017) | 國小  | 臺北市         | 562  | .740 |
| C04            | 金玫珍 (2016) | 國小  | 桃園市         | 967  | .761 |
| C05            | 蔡來淑 (2015) | 國中  | 臺北市         | 456  | .664 |
| C06            | 蔡玲玲 (2014) | 高中職 | 臺北市、新北市、基隆市 | 578  | .849 |
| C07            | 余政達 (2013) | 國小  | 高雄市         | 370  | .662 |
| C08            | 呂俊宏 (2013) | 國小  | 花蓮縣         | 331  | .779 |
| C09            | 邱明珠 (2013) | 國中小 | 新竹縣、新竹市     | 680  | .805 |
| C10            | 黃敏榮 (2013) | 高中  | 全臺灣         | 1052 | .750 |

(續)

| 分布式領導與學校效能 |            |    |     |     |      |
|------------|------------|----|-----|-----|------|
| C11        | 鍾佳容 (2013) | 國中 | 屏東縣 | 355 | .620 |
| C12        | 陳國龍 (2012) | 國小 | 高雄市 | 548 | .850 |
| C13        | 陳國清 (2011) | 國小 | 宜蘭縣 | 357 | .850 |

資料來源：研究者整理

## 二、研究結果

### (一) 分布式領導、教師組織公民行為與學校效能相關性之後設分析結果

由後設分析摘要表(表 2)可知，分布式領導與教師組織公民行為的關係，效果量為 .577，信賴區間介於 .529 至 .622 (不含 0)，依照 Cohen (1988) 的標準，可知分布式領導與教師組織公民行為之間具有顯著正相關及高度效果量。 $Q_T = 96.727$  ( $p < .001$ ) 顯示效果量之間具有變異性，因此需要對於調節變項進行探究。本研究以學校類型進行調節變項之選擇，係為了解分布式領導、教師組織公民行為與學校效能三者之間的關係，是否因為學校類型而產生不同的效果量。在進行後設分析時，由於胡士雄 (2016) 一篇學校層級為高中，所以未納入調節變項分析。研究結果發現  $Q_B = 1.163$  ( $p > .05$ )，可知學校類型變項並未對分布式領導與教師組織公民行為產生調節作用，再檢視國中 [.569, .629]、國小 [.485, .625] 兩組的加權平均效果量之 95% 信賴區間互有重疊，表示學校類型對於分布式領導與教師組織公民行為並沒有產生調節效果。出版偏誤的部分，Fail-Safe N = 7409，數值高於 Rosenthal (1991) 建議的  $5k+10=70$ ，表示必須有 7,409 篇效果量未達顯著的研究結果，才有可能推翻此結果，可見受出版偏差的影響極小。

教師組織公民行為與學校效能關係之後設分析結果，效果量為 .663，其 95% 的信賴區間介於 .606 至 .712 之間，顯示教師組織公民行為與學校效能之間具有顯著的正相關，具有高度效果量。同質性考驗  $Q_T = 333.687$  ( $p < .001$ ) 顯示效果量之間具有變異性，因此使用學校類型做為調節效果，得知  $Q_B = 0.299$  ( $p > .05$ )，表示學校類型變項並未影響教師組織公民行為與學校效能之相關，進一步檢視國中 [.647, .706]、國小 [.573, .725] 不同學校類型的結果，發現兩組平均效果量的 95% 信賴區間，數值是互有重疊，可知兩組的教師組織公民行為與學校效能之關聯強度並無太大差異。出版偏誤數值 Fail-Safe N = 4185，表示必須有 4,185 篇效果量未達顯著的研究，才能推翻此結果，因此受出版偏差的影響極小。

關於分布式領導與學校效能的關係探討，研究結果的效果量為 .755，95% 的信賴區間介於 .708 至 .795 之間，按 Cohen (1988) 的效果量標準，顯示分布式領導與學校效能之間具有顯著的正相關，為高度效果量。同質性考驗  $Q_T = 242.479$  ( $p < .001$ ) 顯示效果量之間具有變異性，因此使用學校類型做為調節效果，邱明珠 (2013) 一篇為同時探究國中及國小，因此不納入各組分析，研究結果  $Q_B = 7.575$  ( $p < .05$ )，表示學校類型可能影響分布式領導與學校效能之相關，進一步檢視各組高中職[.684, .882]、國中[.615, .717]、國小[.692, .820]等不同學校類型的結果，發現三組平均效果量的 95%信賴區間，數值是互有重疊，可知三組的分布式領導與學校效能之關聯強度沒有太大差別，顯示學校類型並未產生調節變項之效果。在出版偏誤的部分，Fail-Safe  $N = 7067$ ，數值高於 Rosenthal (1991) 建議的  $5k+10=75$ ，表示必須有 7,067 篇效果量未達顯著的研究結果，才有可能推翻此結果，可見受出版偏差的影響極小。

表 2  
後設分析摘要表

| 研究主題                       | $K$ | $N$  | $\bar{r}$ | 95% $CI$     | $Q_T$      | $Q_B$  | Fail-Safe<br>$N$ |
|----------------------------|-----|------|-----------|--------------|------------|--------|------------------|
| 分布式領導*教師<br>組織公民行為<br>學校類型 | 12  | 7165 | .577      | [.529, .622] | 96.727***  |        | 7409             |
| 國中                         | 3   | 1749 | .600      | [.569, .629] |            | 1.163  |                  |
| 國小                         | 8   | 4508 | .559      | [.485, .625] |            |        |                  |
| 教師組織公民行為<br>*學校效能<br>學校類型  | 16  | 9720 | .663      | [.606, .712] | 333.687*** |        | 4185             |
|                            |     |      |           |              |            | 0.299  |                  |
| 國中                         | 5   | 2624 | .678      | [.647, .706] |            |        |                  |
| 國小                         | 11  | 7096 | .655      | [.573, .725] |            |        |                  |
| 分布式領導*學校<br>效能<br>學校類型     | 13  | 7887 | .755      | [.708, .795] | 242.479*** |        | 7067             |
|                            |     |      |           |              |            | 7.575* |                  |
| 高中職                        | 2   | 1630 | .805      | [.684, .882] |            |        |                  |
| 國中                         | 3   | 1403 | .669      | [.615, .717] |            |        |                  |
| 國小                         | 7   | 4174 | .763      | [.692, .820] |            |        |                  |

\*\*\* $p < .001$ , \* $p < .05$

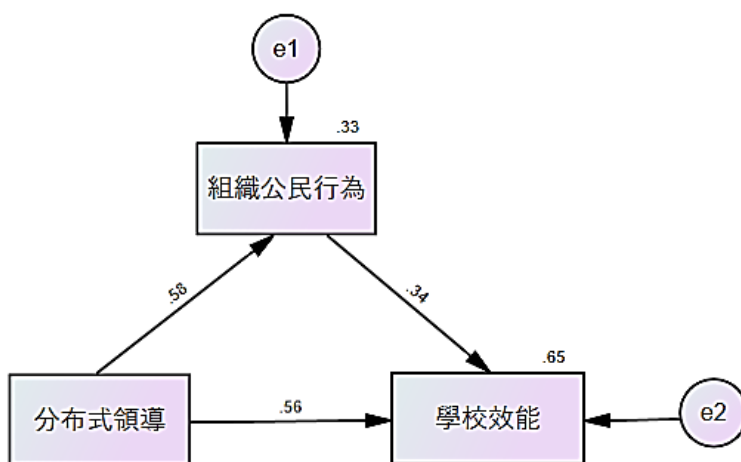
## (二) 分布式領導、教師組織公民行為與學校效能關係之結果分析

為驗證分布式領導、教師組織公民行為與學校效能之關係模式，使用變項

之間的相關係數，採用隨機效果的加權平均數值，建立相關矩陣，計算「分布式領導與教師組織公民行為」、「分布式領導與學校效能」和「教師組織公民行為與學校效能」三個研究主題的調和平均數，參考 Viswesvaran 與 Ones (1995) 的作法，分別為 539、520 與 537，再取三個數值的調和平均數 532，做為模式驗證分析之樣本數。

圖 2

分布式領導、教師組織公民行為與學校效能之路徑關係



分布式領導、教師組織公民行為與學校效能的模式考驗結果如表 3 所示，分布式領導對教師組織公民行為的影響達顯著水準，標準化參數估計值為 .577，分布式領導對學校效能之影響亦達顯著水準，標準化參數估計值為 .558，教師組織公民行為對學校效能的標準化參數估計值為 .341，同樣達顯著水準。

表 3

考驗結果

| 參數             | 標準化參數估計值 | 標準誤  | t 值       |
|----------------|----------|------|-----------|
| 分布式領導→教師組織公民行為 | .577     | .035 | 16.279*** |
| 教師組織公民行為→學校效能  | .341     | .032 | 10.805*** |
| 分布式領導→學校效能     | .558     | .032 | 17.699*** |
| e1             | .333     | .041 | 16.294*** |
| e2             | .648     | .022 | 16.294*** |

\*\*\* $p < .001$

表 4 為分布式領導、教師組織公民行為與學校效能的效果摘要表，發現分布式領導對教師組織公民行為具有顯著效果，效果值為 .577，教師組織公民行為對學校效能的效果值為 .341，分布式領導對學校效能的直接效果值為 .558，間接效果為 .197，可知分布式領導藉由教師組織公民行為對學校效能產生的整體效果值為 .755。

表 4  
效果摘要表

| 變項關係           | 直接效果 | 間接效果 | 整體效果 |
|----------------|------|------|------|
| 分布式領導→教師組織公民行為 | .577 | --   | .577 |
| 教師組織公民行為→學校效能  | .341 | --   | .341 |
| 分布式領導→學校效能     | .558 | .197 | .755 |

### 三、討論

藉由後設分析之研究結果，研究發現分布式領導與教師組織公民行為之間的效果量為 .577，可知分布式領導與教師組織公民行為之間有正向關係，此研究結果與相關研究相同（楊慶麟，2019；羅昌龍，2017；Kılınç, 2014; Pingping & Huang, 2019; Samancioglu et al., 2020）結果證實分布式領導有助於提升教師組織公民行為。教師組織公民行為與學校效能的效果量為 .341，可見教師組織公民行為與學校效能具有正向關聯，當教師的教師組織公民行為愈高，可以提升學校效能，研究結果與朱嘉芳（2008）、李貞儀（2011）、Huda 等人（2020）、Karabatak 等人（2018）、Talebloo（2015）、Želvys 等人（2019）相符合。

分布式領導與學校效能的效果量為 .755，顯示分布式領導與學校效能存在正向關聯，研究結果與林奕成（2018）、袁建銘（2017）、陳慧儒（2017）、Bektaş 等人（2022）、Hulpia 與 Devos（2010）、Liu 與 Watson（2020）、Želvys 等人（2019）相似，分布式領導可以影響學校效能。以學校類型做為調節變項，研究結果顯示分布式領導與教師組織公民行為、教師組織公民行為與學校效能，學校類型皆未產生顯著差異，因此學校類型不具有調節變項的作用。

在分布式領導與學校效能的部分，儘管學校類型的同質性考驗  $Q_B$  值達顯著（ $p < .05$ ），然而觀之此三組（高中職、國中、國小）的 95%信賴區間互有重疊，表示三組的差異相近，學校類型並無法成為分布式領導與學校效能的調節變項。為驗證分布式領導、教師組織公民行為與學校效能之間的關係，以結構方程模式進行探究，「分布式領導→教師組織公民行為」、「分布式領導→學校效能」

與「教師組織公民行為→學校效能」的路徑效果值均達顯著水準，表示三者的變項之間的關係藉此獲得證實。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

（一）分布式領導、教師組織公民行為與學校效能之間具有正向效果

分布式領導、教師組織公民行為與學校效能三者之間的後設分析，本研究發現具有實質的效果，分布式領導與教師組織公民行為之間具有正向效果（ $\bar{r} = .577$ ），分布式領導與學校效能之間具有正向效果（ $\bar{r} = .558$ ），教師組織公民行為與學校效能之間具有正向效果（ $\bar{r} = .341$ ），三個變項之間的關聯皆具有中高度以上的效果。

（二）教師組織公民行為的中介效果獲得證實

從相關研究發現教師組織公民行為的中介作用，如：李貞儀（2011）、謝傳崇和王瓊滿（2011）、Talebloo（2015）、Želvys 等人（2019），本研究使用後設分析與結構方程模式進行結合，研究結果發現分布式領導、教師組織公民行為與學校效能三者的關係可以獲得驗證，分布式領導透過教師組織公民行為對於學校效能產生正向效果，教師組織公民行為確實是分布式領導與學校效能之間重要的中介變項。

（三）學校類型不具有調節效果

本研究結果發現，學校類型（高中職、國中、國小）在分布式領導、教師組織公民行為與學校效能的關係中，各組之間的平均效果量 95%信賴區間，數值區間呈現互有重疊的情形，因此不具有調節效果。

### 二、建議

（一）校長應活化領導策略，善用分布式領導理念

每個學校的組織文化皆有其脈絡，校長可以優先評估學校的環境與氛圍，透過適度權力下放，營造分布式領導的信任文化，讓學校中層領導教師賦權決策學校相關事務，藉由責任的共擔與共享，發揮群策群力的分布式領導概念，建置各處室完整的橫向溝通，賦予組織團隊改變的契機。



## （二）學校宜推動分布式領導，增進教師組織公民行為

學校領導者可以按其學校成員的專業程度，授權給部屬執行工作事務，除了提供部屬展現其專業的機會，亦可增進成員之間的互動關係，有助於提升組織內部的凝聚力、促進學校效能運作，更可能提高成員對於組織認同，進而展現教師的組織公民行為。

## （三）運用教師組織公民行為，提升學校效能

本研究結果發現藉由教師組織公民行為的展現，可以增進學校效能，建議校長與領導者不妨透過關懷與激勵教師的策略機制，塑造共享與支持的環境，引導教師對於組織產生認同與歸屬感，讓成員願意替組織持續努力，朝學校共同目標邁進。

## （四）後續相關研究建議

本研究在後設分析採用學校類型作為分布式領導、教師組織公民行為與學校效能三者之間關係的調節變項探究，研究結果顯示學校類型並不具調節作用。因此建議後續研究可以在調節變項部分進行著墨。另外，本研究使用結構方程模式探討分布式領導、教師組織公民行為與學校效能之關係，各自構面的相關研究仍待後續累積更多的研究資料，進行三者關係更全面的探究。

## 參考文獻

加註「\*」號者，為後設分析的相關文獻

- \*丁雍哲（2014）。高雄市國民小學校長道德領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學。
- \*王政暘（2017）。臺北市國民小學校長分布式領導、兼任行政教師情緒勞務與組織公民行為關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學。
- \*王錦木（2010）。內部行銷、教師組織公民行為與學校效能之關係研究－以臺中縣國民小學為例（未出版之碩士論文）。靜宜大學。
- \*田維仁（2011）。國民小學分布式領導與教師組織公民行為關係之研究（未出版之碩士論文）。逢甲大學。
- \*向家逸（2011）。分佈式領導、教師組織公民行為與教師集體效能感關係之研究：以桃園縣國小為例（未出版之碩士論文）。中原大學。
- \*朱嘉芳（2008）。高雄縣國民中學校長轉型領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立中山大學。
- \*江志軒（2011）。苗栗縣國民小學校長分布式領導、教師組織公民行為與教師工作滿意度關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學。
- \*江俊昇（2010）。桃園縣國民小學教師參與行政決定、教師組織公民行為與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學。
- \*江淑瑰（2010）。校長領導風格與教師組織公民行為對學校效能影響之研究－以宜蘭縣國小為例（未出版之碩士論文）。佛光大學。
- \*余政達（2013）。分布式領導、溝通行為、教師工作滿意度與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學。
- \*余惠瑄（2019）。國小校長正向領導、教師組織公民行為與學校效能之關係。學校行政雙月刊，122，37-66。
- 吳明隆（2009）。結構方程模式：AMOS 的操作與應用。五南。
- 吳清山（2003）。學校效能研究：理論與應用。臺灣教育，619，2-13。
- 吳清山、林天祐（2010）。分布式領導。教育資料與研究雙月刊，95，149-150。
- \*呂俊宏（2013）。花蓮縣國民小學校長分布式領導與學校效能之研究（未出版之碩士論文）。國立東華大學。

- 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。
- 呂紹宏（2018）。分布式領導在學校行政應用之探討。**學校行政雙月刊**，**114**，  
135-149。
- \*呂慧倩（2011）。國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能關係  
之研究：以桃園縣為例（未出版之碩士論文）。中原大學。
- \*李玉美（2010）。新竹地區國民中學學校創新經營、教師組織公民行為與學校  
效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學。
- \*李奕芸（2018）。臺北市國民小學校長分布式領導與教師組織公民行為關係之  
研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學。
- \*李貞儀（2011）。國民小學校長變革領導、教師組織信任、教師組織公民行為  
與學校效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立中正大學。
- \*林奕成（2018）。國民小學校長分布式領導、教師專業學習社群與學校效能關  
係之研究（未出版之博士論文）。國立中正大學。
- \*邱明珠（2013）。國民中小學校長人格特質、分布式領導與學校效能關係之研  
究（未出版之碩士論文）。中國科技大學。
- \*金玫珍（2016）。國民小學分布式領導、學校組織文化與學校效能關係之研究  
—以桃園市為例（未出版之碩士論文）。中原大學。
- \*胡士雄（2016）。越南胡志明市高級中學校長分布式領導、教師知覺組織支持  
與教師組織公民行為關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學。
- \*袁建銘（2017）。高雄市國民中學校長分布式領導、學校組織氣氛與學校效能  
關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學。
- \*高仕杰（2008）。桃園縣國民小學教師組織公民行為與學校效能之研究（未出  
版之碩士論文）。臺北市立教育大學。
- 高家斌、蘇玲慧（2013）。國民中小學教師組織公民行為研究之後設分析。**教育  
理論與實踐學刊**，**27**，73-107。
- 張奕華、顏弘欽（2012）。學校分散式領導構面之探析：領導者、追隨者與情境  
三元互動之檢證。**教育實踐與研究**，**25**（2），225-254。
- \*張婉君（2009）。國民小學校長第五級領導、教師組織公民行為及學校效能關  
係之研究：以桃園縣為例（未出版之碩士論文）。中原大學。
- \*許聰顯（2014）。國民小學校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行  
為之關係（未出版之博士論文）。國立政治大學。

- \*陳彥成（2017）。新北市國民中學教師會運作成效、教師組織公民行為與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學。
- \*陳美珠（2018）。雲林縣國民小學校長人格特質、分布式領導與教師組織公民行為關係之研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學。
- \*陳國清（2011）。宜蘭縣國民小學校長分布式領導與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學。
- \*陳國龍（2012）。高雄市國民小學校長分佈式領導行為與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學。
- \*陳慧儒（2017）。臺北市國民小學校長分布式領導與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立大學。
- \*彭聲聞（2013）。高雄市國民小學校長服務領導、教師組織公民行為與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學。
- 黃宗顯（2008）。學校領導：新理論與實踐。五南。
- \*黃敏榮（2013）。高級中等學校分布式領導、學校創新經營與學校效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學。
- 黃義良、王怡又（2017）。學校行銷組合、學校形象與顧客滿意度之關聯探討：MASEM 方法的分析。教育學誌，37，1-61。
- 黃靖文、陳勇助、張韶蘭（2018）。國民小學分布式領導之探析－以高雄市 A 國民小學為例。經營管理學刊，16，21-38。
- \*黃曉貞（2015）。雲林縣國民小學校長分布式領導、學校組織氣氛與教師組織公民行為關係之研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學。
- 楊慶麟（2019）。國民小學校長完全領導、分布式領導、教師組織公民行為與教師創新教學關係之研究。學校行政雙月刊，119，1-30。
- \*蔡來淑（2015）。校長分布式領導、團隊信任對學校效能影響之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學。
- \*蔡玲玲（2014）。私立高中職學校校長分布式領導、學校組織健康與學校效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學。
- 賴志峰（2009）。中小學分佈式領導風格量表之檢證。初等教育學刊，34，25-52。
- 應立志、鍾燕宜（1999）。整合分析方法與應用。華泰文化。
- 謝文全（2014）。教育行政學。高等教育。
- \*謝勝宇（2007）。高雄縣國民中學組織文化、教師組織公民行為與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立中山大學。

- 謝傳崇（2011）。國民小學校長正向領導與學校效能關係之研究。**臺灣教育發展論壇**，3，49-66。
- 謝傳崇（2021）。**變革時代的校長領導：理論與實踐**。元照。
- 謝傳崇、王瓊滿（2011）。國民小學校長分佈式領導、教師組織公民行為對學生學習表現影響之研究。**新竹教育大學教育學報**，28（1），35-66。
- 謝豐宇、賴志峰（2012）。國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與教師教學效能關係之研究。**學校行政雙月刊**，82，47-69。
- \*鍾佳容（2013）。屏東縣國民中學校長分布式領導、創新經營、組織學習與學校效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學。
- \*藍光炤（2007）。高雄市國民小學校長領導特質、教師組織公民行為與組織效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學。
- \*魏家文（2018）。臺北市國民小學學校組織文化、教師組織公民行為與學校組織效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學。
- \*羅昌龍（2017）。臺北市國民中學校長分布式領導與教師組織公民行為之相關研究。**學校行政雙月刊**，112，102-131。
- 羅昌龍（2018）。臺北市國民中學校長分布式領導、學校組織健康與教師組織公民行為關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學。
- \*鐘啟哲（2014）。國民中學校長分布式領導、教師組織公民行為與學校創新經營效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學。
- Arar, K., & Nasra, M. A. (2020). Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 186-204.
- Bektaş, F., Kılınç, A. Ç., & Gümüş, S. (2022). The effects of distributed leadership on teacher professional learning: Mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation. *Educational Studies*, 48(5), 602-624.
- Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (2020). Effective schools 10 years on: Factors and processes enabling the sustainability of school effectiveness. *School Effectiveness & School Improvement*, 31(2), 266-288.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Earlbaum Associates.
- Diamond, J. B., & Spillane, J. P. (2016). School leadership and management from a distributed perspective: A 2016 retrospective and prospective. *Management in Education*, 30(4), 147-154.
- Forsyth, P. B., Adams, C. M., & Hoy, W. K. (2011). *Collective trust: Why schools can't improve without it*. Teachers College.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Gordon, Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement* [Unpublished master's thesis]. State University of Central Connecticut.
- Hallinger, P., & Heck, R. (2011). Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process. *School Effectiveness & School Improvement*, 22(2), 149-173.
- Huda, S., Chairunnisa, C., & Puji Utami, P. (2020). Analysis of organizational citizenship behavior in school. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 6(3), 356-364.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 565-575.
- Karabatak, S., Alanoğlu, M., & Şengür, D. (2018). The effect of teachers' organizational citizenship behaviors and stress levels on school effectiveness. *European Journal of Education Studies*, 5(4), 67-82.
- Kılınç, A. Ç. (2014). A quantitative study of the relationship between distributed leadership and organizational citizenship behavior: Perceptions of Turkish primary school teachers. *Journal of Curriculum and Teaching*, 3(2), 69-78.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Sage.
- Liu, Y., & Watson, S. (2020). Whose leadership role is more substantial for teacher professional collaboration, job satisfaction and organizational commitment: A lens of distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1820580>

- 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.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Pingping, C., & Huang, Y. J. (2019). A study of association among distributed leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior of private colleges in China. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(2), 105-114.
- Rosenthal, R. (1991). *Meta-analytic procedures for social research* (Rev. ed.). Sage.
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of distributed leadership on teachers' job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship. *Pedagogical Research*, 5(2). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1249290.pdf>
- Scheerens, J. (2016). *Educational effectiveness and ineffectiveness. A critical review of the knowledge base*. Springer.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behaviour. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649- 659.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey Bass.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Talebloo, B. (2015). *Transformational leadership, organizational citizenship behaviour and school effectiveness in primary schools* [Unpublished master's thesis]. University Putra, Selangor, Malaysia.
- Turan, E., Akyel, Y., & Tolukan, E. (2019). A research on the organizational citizenship behaviors of academicians. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 20(1), 1-16.
- Turnipseed, D. L., & Vandewaa, E. A. (2012). Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior. *Psychological Reports*, 110(3), 899-914.

- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1995). Theory testing: Combining psychometric meta-analysis and structural equation modeling. *Personnel Psychology*, 48, 865-885.
- Želvys, R., Zabardast, A., Nemati, S., Adak, K., & Shariati, O. (2019). Mindful principals in effective schools: Mediating role of organizational climate and organizational citizenship behavior. *Pedagogika*, 133(1), 5-27.



# **A Study on the Relationship between Distributed Leadership, Teachers' Organizational Citizenship Behavior and School Efficacy**

Ling-Hui Su<sup>1</sup>

## **Abstract**

Considerable research has been conducted on the relationship between distributed leadership, teachers' organizational citizenship behavior, and school efficacy in recent years, yet the relationship still needs further clarification. The current study attempts to use MASEM-methods to explore this relationship. To start with, data and information were collected between January 2011 and January 2020, with a total of 41 research reports being put together for meta-analysis. This helped to identify the relationship between school distributed leadership, teachers' organizational citizenship behavior, and school efficacy. A large effect size was found between distributed leadership and teachers' organizational citizenship behavior. So was the case between distributed leadership and school efficacy, as well as between teachers' organizational citizenship behavior and school efficacy. Then the study employed SEM to examine the relationship between distributed leadership, teachers' organizational citizenship behavior, and school efficacy. The research results indicated that distributed leadership exerts an influence on school efficacy through teachers' organizational citizenship behavior. Lastly, this study proffered suggestions for future research based on its research results.

**Keywords: Distributed Leadership, Teachers' Organizational Citizenship Behavior, School Effectiveness, Meta-Analysis**

---

<sup>1</sup> Postdoctoral Research Fellow, Department of Educational Management, National Taipei University of Education  
Corresponding Author: Ling-Hui Su, E-mail: vicky8103@yahoo.com.tw  
Received: 2021/06/26; Accepted: 2021/12/15

