

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

謝傳崇* 王瓊滿**

摘 要

賦權授能的校長領導行為、教師主動自發的工作成效是影響學生學習表現的重要因素。本研究旨在了解國民小學校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現的現況，探討校長分佈式領導、教師組織公民行為對學生學習表現的影響。研究方法採用文獻分析與問卷調查法，研究對象為新竹市、新竹縣、苗栗縣國民小學教育人員，共發出1011份問卷，回收率69%，有效樣本共698份。本研究使用結構方程模式加以驗證分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現的線性關係，結果顯示具有良好適配度與參數估計。本研究建議學校校長宜採行分佈式領導以利教師組織公民行為，進而提昇學生學習表現。

關鍵詞：國民小學、校長分佈式領導、教師組織公民行為、學生學習表現

責任編輯：謝小芬

投稿日期：2010年10月29日，2011年1月31日修改完畢，2011年5月30日通過採用

*謝傳崇，國立新竹教育大學教育學系助理教授，E-mail: hsiehcc@mail.nhcue.edu.tw

**王瓊滿，新竹縣和興國民小學主任

壹、緒論

一、研究動機

近年來，教育改革浪潮洶湧而至，校長的領導權力被教師會、教評會、家長會等所分享，學校的領導型態已經開始轉變。領導的概念已開始擺脫傳統科層體制頂端的單一英雄領導者，學校領導不能只是落在校長身上，它必須是分享的、民主的和集體的，教育要能永續成功必須在學校社區中建立分佈式領導的文化，而非訓練與發展少數的領導菁英（Camburn, Rowan & Taylor, 2003; Friedman, 2004; Hargreaves & Fink, 2006）。校長必須藉由授權賦能給他人，建立更大的領導影響力，重視平權互助，分工合作，有效參與，並以學生權益與學校發展為目標（童鳳嬌與林志成，2009；Hay Group, 2004）。

為了因應外部要求及壓力的增加，學校除了需要領導形式的改變外，校長和成員也需具備多元的專業知識及充實領導的專業素養，建立核心領導團隊重新設計組織，推動知識管理與他校策略聯盟，發展學校領導人才，在面臨領導情境變動時也可以透過領導傳遞價值觀，建立組織願景，將團隊更緊密結合，促進成員合作及知識分享（李安明，2009；林志成，2004；溫明麗，2008；謝傳崇譯，2009；Day et al., 2007; Harris & Spillane, 2008; Sergiovanni, 2005）。綜合上述研究可以發現，面對學校變革，學校領導者必須建構自己領導的行動智慧、形塑領導團隊、分享知識進行知識管理、建構學校願景目標、組織策略夥伴或社群及經營良好學校文化等。因此校長應採取分佈式領導，以強調學校文化、任務願景和目標、分享責任與領導實踐，來面對未來的急遽變化。

其次，組織的效能有賴於組織成員全心全力的支持以及盡心盡力的付出，組織成員行為中，屬於本分工作之外、角色責任之外的非義務自發行為，對於組織領導、組織氣氛與組織績效，都具有正面的影響，彰顯了組織真正的目標。Graham（1995）研究中甚至明確的指出，組織的成功因素取決於組織公民行為的展現。鄭耀男（2004）研究發現，整體教師的組織公民行為表現並不高，應透過促進社會交換關係的方式加強領導與引導，亦即加強學校主管與教師的情感交換與工作支持。而諸多研究也提出工作投入（黃柏

勵，2003）與認同組織（朱嘉芳，2007；藍光炤，2006）最能有效預測教師組織公民行為，授權賦能（瞿岳華，2008）以及信任與工作滿足（張兆宇，2008）對組織公民行為有正向的影響。因此教師組織公民行為的發展，可促使教師盡心盡力的付出，展現出非義務的自發行爲，讓教師自我實現，進而提昇學校教育效能。

再則，學校是為學生而存在，林天祐（2005）指出學校教育的核心工作在於學生的學習，而學校教育就是學生學習活動的總稱，沒有學生的學習也就沒有學校教育。學生是國家未來的競爭力，學習力就是國力，學校的核心目標是促進學生學習，使其達成最佳的能力，學校的教育成效，是對學生的學習更深入瞭解關鍵的影響因素，使學校教育專業得以提昇，真正挹注於學生未來的競爭力。學生的學習表現是學校效能的最重要指標，以往對於教育績效的相關研究（李芳茹，2007；曾嘉權，2007；楊孟姍，2007；傅如瑛，2009），大部分都是將學生的學習行為、學習態度、學習動機、學習成效與能力展現等，含括於學校整體效能之中。不過教育的種種努力都是為了學生的學習，學校的成效應聚焦於最根本的學生學習表現之中。

綜言之，學校領導未來發展的重要議題之一，是探究校長領導所產生的影響，特別是與學生學習的關係（林明地，2004）。國際卓越的學校研究（謝傳崇譯，2009）也發現，許多父母相信對孩子學校教育的關心要獲得校長的注意才能成功。但更多研究指出，校長的領導往往是間接影響學生學習，尤其要透過教師教學的中介作用。如鄭燕祥（2003）強調校長的領導行為間接影響到學生學習表現。李安明（2009）提到學校領導者所處的情境複雜且瞬息萬變，必須透過校內具有專業能力的成員，分別負起不同領域的領導責任，共同致力於學校效能的提昇。蔡宗河（2007）也認為由成員提供的共同領導比個別領導有更多的貢獻，而且能夠成為組織持久的成果。因此 Distributed Leadership Web（2007）提到分佈式領導能支持學校建立學習的能力，凝聚教師對學校的隸屬感，拉近教師彼此間的情誼，更促使教師發展集體效能，進而提昇學生的教育成效。因為學校中的教師能夠分享權力，進而提高創造能力、士氣與承諾，最終提昇學校教育績效。此外，學校中的校長、教師與學生之間息息相關，彼此的關係是無法切割的。學校校長要發揮領導者的角色，引領、創造與維持一個有共同價值與目標的學校，讓學校中

的教師主動自發，犧牲奉獻，展現教學與輔導效能，促使學生發揮自我潛能，有效提昇學習表現。因此，本研究欲探討校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現整體與各層面之現況，並進一步了解校長分佈式領導是否直接影響學生學習表現，以及校長分佈式領導是否透過教師組織公民行為的中介作用，進而影響到學生學習表現。

二、研究目的

基於上述研究動機，本研究之目的敘述如下：

- (一) 分析校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現整體與各層面的現況。
- (二) 探究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之線性關係。

貳、文獻探討

一、校長分佈式領導的意義與內涵

學校領導的變革對於學校效能的提昇有極大的影響（Hargreaves & Fink, 2006; Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004）。從國際卓越校長的領導實例（謝傳崇譯，2009），與Gurr等人（2003）的觀察發現，校長可藉由與他人工作或透過他人，建立個人及學校能力，間接影響學生表現。校長的領導對學校的教育品質，教師能力的運用以及學生的學習表現影響甚鉅，一所卓越的學校，是由一位卓越的校長與一群專業的教師所共同努力合作的結果。

（一）校長分佈式領導的意義

校長是學校分佈式領導實施的重要角色，何建霖（2009）認為校長願意與同僚共享領導權力，釋放個人的權威，鼓勵同仁共同承擔領導的責任，帶領所有的成員向前邁進，則分佈式領導才有可能產生，倘若校長不願釋放權

力與所有同仁共同合作提昇組織競爭力，分佈式領導仍是相當受限的，其決定權仍在校長。雖然分佈式領導的核心在於學校整體的領導活動，學校的領導者是負起實際領導責任的個人或群體，非僅校長一人。但校長是學校成功領導的關鍵人物，因此本研究探討校長分佈式領導是聚焦於校長個人的領導行為，關注校長如何運用個人領導與整合能力，營造信任、合作與分享的文化，促使學校中具有專門知識的成員以本身的專長來擔任領導者的角色，承擔相對的責任，帶領學校的成員共同成長與學習。

綜合分佈式領導的相關研究（何建霖，2009；陳怡卉，2010；賴志峰，2008；Blasé & Blasé, 2001; Bolden, 2008; Gronn, 2000; Harris, 2008; Harris & Chapman, 2002; Hopkins, Highham, & Antaridou, 2009; Koojob, 2007; Lashway, 2003; Spillane, 2006; West Chester University, 2004），可發現分佈式領導的特性包括：分佈式領導過程是共同參與的、領導情境是動態的、領導氣氛是合作及信任的、領導的決策是共同的、領導權力及責任是分佈的以及領導的目標是改善教師教學以提昇學生學習表現的。因此校長分佈式領導可定義為：校長承擔學校整體績效責任，整合學校各部分成為建設性關係，與學校成員共享領導權利，建立共同的文化期待，讓領導責任和權力分佈於多元且具備專門知識的學校成員身上。

（二）校長分佈式領導的內涵

雖然分佈式領導已是當前的重要議題，但目前理論豐富卻欠缺實證，我們無疑需要更具體的實證來研究分佈式領導（Harris, 2008）。分佈式領導的層面，學術界並沒有一致的明確共識。Harris（2009）認為分佈式領導有四種要求，首先為「跨越結構、文化和政治的障礙」，其次，「建立學校、社群和系統的能量」，再者，「產生社會資本」，最後，「透過系統的自我更新」，讓表現得以永續；而賴志峰（2008）整合分佈式領導的內涵包括「目標」、「結構」、「環境」與「領導」，都詮釋了分佈式領導的形塑、實踐與效能。本研究綜合多位專家學者之論述，歸納分佈式領導的層面，如表 1：

表1 分佈式領導的層面內容

	研究者	年代	層面內容	發展來源
二層面論	Woods, Bennett, Harvey, & Wise	2004	1.結構 2.代理人	研究未提及
三層面論	陳怡卉	2010	1.領導者 2.追隨者 3.情境	Spillane, Camburn, & Pareja (2007)
四層面論	Gordon	2005	1.學校文化 2.任務願景和目標	CSDE 1. CSED
	何建霖	2009	3.分享責任 4.領導實踐	2. Leithwood & Jantzi (1998)
五層面論	Hay Group	2004	1.自信和自我謙遜的校長職位	研究未提及
	賴志峰	2008	2.清晰的結構和績效責任 3.領導能量的投資	1. Harris (2009) 2. Gordon (2005)
			4.營造信任的文化	3. HayGroup (2004)
		2009	5.適當的轉捩點	
六層面論	Leithwood & Jantzi	1998	1.目的與目標 2.學校文化 3.學校核心任務 4.學校的結構與組織 5.學校資訊的收集 6.政策決定	研究未提及

資料來源：研究者整理。

本研究聚焦於校長在學校分佈式領導模式中的角色、分際，以及表現出來的領導行為。因此參考何建霖（2009）、陳怡卉（2010）、賴志峰（2009）、Gordon（2005）、Hay Group（2004）以及Leithwood與Jantzi（1998）的研究，把校長分佈式領導的內涵建構為四大層面：

1.建構願景與目標：

校長促使學校成員了解及支持學校的目標與願景，統整成員共同努力的方向，讓學校產生凝聚力。

2.營造學校文化：

校長營造尊重、開放與參與的學校環境，高度信任、相互支持的文化，有效建構成員之間領導者與被領導者良好的互動關係。

3.分享權力與責任：

校長承擔學校整體績效責任，對學校組織有清晰、明確的授權與責任劃分，強調流動的領導權力和廣泛的成員參與。

4.關注領導實踐：

校長關注學校內部成員領導能力的激發，並且積極投入領導能量的蓄積，在學校所有成員之間，建立有效領導的價值與信念。

二、教師組織公民行為的意義與內涵

教師是教學績效良窳的關鍵，透過對教師組織公民行為的研究與探討，可以改善教師的工作動機，建立正向的學校文化，更因此使學校保有競爭力進而永續發展。學校如果能夠促使教師願意主動承諾，認同學校而自發努力工作，必定能提昇學校效能，進而達成提高學生學習表現的教育目標。

（一）教師組織公民行為的意義

組織公民行為深獲關注的主要原因，在於組織無法完美規劃每一個環節，永遠都無法設計出可以涵蓋所有有助於組織利益的正式規範，而組織公民行為強調人們正向情懷的發揮，是正式工作說明中沒有的，但又是組織需求的行為，這正好彌補了組織規範僵硬以及組織設計不足的部分，讓整個組織的運作更臻完善。

組織公民行為的形成，部分來自於主管的善意對待與策略激發，部分來自於個人人格特質的展現，組織之中若有正向的文化環境，當一位勤勉正直的部屬知覺主管的公正、尊重、與信任的對待，便會產生主動回饋的心理，而表現出組織公民行為。組織公民行為可以促進組織成員彼此協助、合作的行為，可以提高團隊的士氣以及提高組織向心力，也可促使組織成員願意承擔新的責任，積極專業成長、自我提昇，增加組織整體適應環境的能力（Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000），同時管理者將可減少衝突管理的時間，將時間用在規劃及組織任務上，增進組織的效率與效能。因此組織成員所展現的公民行為會在組織中發生漣漪效應，進而對組織產生重大的影響。

歸納方啟陽（2007）、李宜璇與吳宗立（2009）、吳清山與林天祐（2007）、林鉦琴（2004）、胡雅棠（2008）、蔡家媛（2007）、鄭耀男（2002）、Bowler（2006）、Konovsky與Pugh（1994）、Organ（1990）、Robinson與Morrison（1995）對組織公民行為的論述，發現組織公民行為具有以下的特性：組織公民行為是非組織正式規定的工作表現、是出自組織成員自主意願的行為、是利他利組織的作為、能夠提高組織的效率與效能、組織公民行為有利於組織創新。

因此，教師組織公民行為可定義為學校教師除了聘約明文規定與基本工作要求之外，主動、自發表現出受學校肯定、符合學校目標，並且有助於學校績效與創新的利教育行為。

（二）教師組織公民行為的內涵

組織公民行為是一種多構面的概念，有統稱為組織公民行為的單層面，有分成利他人或利組織的兩層面分法，也有將行為細分多至七層面的看法，雖然內涵層面的數量不同，但是關於組織公民行為的定義是一致的。

組織公民行為層面的分類方式，大致可以區分為兩大類，一類是按照行為特性分類，一類是以利益的對象來來分類。按照行為特性分類，像是區分成利他行為、一般順從行為、組織公益、人際利他、認同組織、認真盡責、利他行為、運動家精神、公民道德、謙恭有禮、自我充實、敬業守法、尊重體制、關懷學校效益…等外在行為表現，表現上看來在名稱或行為區分上有所不同，其實內涵都是大同小異。而另一類則是以利益的對象來分類，像是區分為個人及組織或是區分為對學校、學生和同事有利的行為等。

組織公民行為的內涵觀點，從早期的單一層面論，逐漸發展至三層面、四層面，甚至七層面等多元層面論。組織公民行為內涵的發展也從切合西方文化的內容，發展至符合東方華人社會的觀點；從私人企業管理領域推展至政府機關等組織。由此顯示國內外學者對組織公民行為領域研究的熱衷以及研究成果的豐富性，也將組織公民行為由企業界拓展至學校情境，建構符合教育人員的組織公民行為內涵，使組織公民行為能更切合於學校組織。

教師組織公民行為的內涵，Coleman與Borman（2000）認為可分為組織、他人與個體本身三個層面。針對「組織」有益的組織公民行為包含認真

盡責、認同組織、敬業守法、關懷學校效益、尊重學校體制等內涵；其次有利於「他人」而間接對組織有貢獻的組織公民行為包括主動助人、協助同事、利他行為、人際和諧以及不生事爭利等內涵；而「教師」本身對組織有益的組織公民行為，含括自動自發、自我充實、自我發展、自我成長、運動家精神、敬業行為等內涵。這三個層面針對組織、他人與個體本身，也能夠涵蓋學校組織公民行為的內涵。

綜合相關研究（丁英哲，2007；邱國隆，2008；蔡佳媛，2007；Coleman & Borman, 2000; Podsakoff, et al., 2000; Somech & Bogler, 2002），可將教師組織公民行為分為「利學校行為」、「利他人行為」與「工作投入與奉獻」三個層面，茲分別論述說明於下：

1.利學校行為：

教師能夠認同學校、愛護學校以及關心校務發展，願意主動從事對學校有益、超越學校要求，而能提昇學校教育績效的行為。

2.利他人行為：

教師能夠與他人溝通協調，熱誠協助身邊的同事，促進學校成員的團結合作，進而有助於學校創新經營與學校效能提昇的行為。

3.工作投入與奉獻：

教師本身充滿教育熱忱，對學生關懷、輔導，對教學工作認真、積極、專業與投入，能夠為學校教育工作犧牲奉獻的行為。

三、學生學習表現的意義與內涵

學校是學習的場所，教育是促進社會進步的動力，以學生學習結果的角度來切入，學校的績效責任就是促使學生學習，這是學校存在的根本意義，學校發展的一切都應該以學生的學習為前提。學習是我們人類的本能，學習讓我們的能力提昇，使我們的生命擴展，學習也提高了我們生活的適應能力，這樣的能力使得我們能夠應付各種天災人禍，在變革的時代找到生命的出口，並且生活得更精彩、更有變化。這是一個變革的時代，全球化的經濟快速發展，講求資源運用的效率與效能，包含學校教育也要能提高學生學習

表現，以追求學校的永續發展。吳清山（2005）也指出教育的主體在於學生，任何教育改革的作為，如果無法增進學生的學習效益，提昇學生學習成就，則整個教育改革將不具效益。

（一）學生學習表現的意義

學習是個人心智的成長，知識或技能的獲得，這是長久性經驗累積的變化歷程，而對於學習績效進行評估時，除了檢視學習評量的結果外，也要同時關注到學習的活動過程。由何建霖（2009）、張春興（2000）、陳麗惠（2006）、曾俊凱（2006）、楊麗秀（2004）、Bower與Hilgard（1981）、Gagn'e（1985）以及Kolb（1984）對學習概念的論述，學習是一個長久性的歷程，是一種獲得知識或技能的改變，並且學習是強調過程而非結果。

再綜合陳威良（2008）、曾俊凱（2006）、楊麗秀（2004）、鄭燕祥（2003）、簡茂發（1978）、蘇錦麗（2009）以及Gagn'e（1985）對於學生學習表現相關概念的詮釋與論述，學生學習表現的特徵包含學生學習表現是一段長時間的學習歷程，以及學生學習表現是學習成果或是行為結果。

歸納相關研究（吳清山，2005；何建霖，2009；張春興，2000；陳麗惠，2006；曾俊凱，2006；楊麗秀，2004；Bower & Hilgard, 1981; Gagne', 1985; Kolb, 1984）對學生學習表現的詮釋，學生學習表現是指學生經過一段長時間的學習歷程之後，在課業評量方面所獲得的測驗成績，在日常生活當中所展現出來的學習態度以及行為表現，當中包涵了認知、情意與技能三方面的學習結果。

（二）學生學習表現的內涵

國內對於學生學習表現的研究，大部分是分析學生在某一特定科目或領域概念上的學習表現情形，教師的教學成效狀況，或是某種教學方法、教學策略對學生學習表現的影響，並且絕大多數都是以評量、測驗成績、學習態度、動機或興趣等，作為學生學習表現的內涵。而教育行政領域對學生學習表現的探討，則是以學校效能、行政績效方面的研究為主，並且將學生學習表現含在學校效能之中。

綜合相關研究（吳清山，2004；李麗香，2004；林顯正，2006；陳威良，2008；Bower & Hilgard, 1981; Gagne', 1985; Kolb, 1984），學生學習表現的內涵主要可以分成三部分：首先是測驗評量成績、學習績效、作業表現、學業成就與學生的課業表現等；其次是學習興趣、學習動機、學習滿意度與學習的態度；再則是學生的生活表現與日常實際行為表現等。因此本研究採用學生課業成就表現、平常參與學校活動的學習態度以及日常生活行為表現，作為學生學習表現的探討層面：

1.學生學習態度：

包括學習動機、課業學習態度，以及參加校內外競賽活動等各方面的表現。

2.學生行為表現：

包括日常作息情形、是否少有無故缺席，常規與秩序情形如何，學校生活的適應狀況以及校園暴力或霸凌事件的出現頻率等。

3.學生課業表現：

指學生在主要科目國語和數學領域上，學習的表現情形。

四、校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現的相關研究

諸多實證研究指出，校長分佈式領導與教師組織公民行為、教師組織公民行為與學生學習表現，以及校長分佈式領導與學生學習表現，兩兩之間都有密切關係存在。

（一）校長分佈式領導與教師組織公民行為的相關研究

陳啟東（2005）在《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》，發現校長領導型態與教師組織公民行為之間有密切的因果關係；王娜玲（2009）在《臺北市國小校長領導行為與教師組織公民行為之研究》，發現國小校長領導行為可高度解釋教師組織公民行為；黃馨儀（2007）在《國民中學校長轉型領導與教師組織公民行為之研究》，

也發現校長領導對教師組織公民行為是有直接影響關係。有關校長分佈式領導對教師組織公民行為的相關研究，目前仍尚未有學者研究，只有校長轉型領導、魅力領導和教學領導以及校長領導行為、領導風格與教師組織公民行為相關主題的研究結果。綜上所述，校長領導方式、領導風格與其領導行為，與教師組織公民行為具有顯著之正相關，校長的領導行為可以高度解釋教師組織公民行為；學校校長根據教師專業能力將權責平衡分配，賦予教師對學校校務工作的參與感、責任感、成就感、決定權與領導權，促使教師認同學校，願意為學校教育工作犧牲奉獻，因此，校長分佈式領導的發揮與教師組織公民行為有高度相關。

（二）教師組織公民行為與學生學習表現的相關研究

謝勝宇（2006）在《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》，發現教師組織公民行為對學校效能具有預測作用；高仕杰（2007）在《桃園縣國民小學教師組織公民行為與學校效能之研究》發現教師組織公民行為的認同學校面向在預測學校效能具較大解釋力；鄭榮華（2008）在《教師願景領導、班級經營與學生學習成效之研究》，發現願景領導會透過班級經營的中介效果對學習成效產生影響。相關研究結果顯示，教師主動積極的組織公民行為有助於學生的學習效能，直接影響學生的學習表現，而教師組織公民行為與學校效能之間，呈現高度正相關，教師組織公民行為能夠有效預測學校效能的表現，而對本研究來說，這也間接支持了教師組織公民行為與學生學習表現有所關係。

（三）校長分佈式領導與學生學習表現的相關研究

陳威良（2008）在《國民小學校長道德領導、學校組織文化與學生學習表現之研究》，發現校長道德領導透過學校組織文化對學生學習表現知覺有間接影響；何建霖（2009）在《國民小學學校分佈式領導、教師同僚專業互享與學生學習表現之研究》，發現分佈式領導、教師同僚專業互享與學生學習表現，彼此之間具有正相關的關係；陳怡卉（2010）在《國民中學校長分散式領導與教育成效關係之研究》，發現校長分散式領導可以有效預測教育

成效。Heck與Hallinger（2009）發現分佈式領導直接影響學校的教育能力，以及間接影響學生的數學學習成效。綜合以上研究結果顯示，校長領導模式、權力運用、增權賦能行為以及組織領導、道德領導與教學領導，都對學生學習表現有所影響，校長分佈式領導與學生學習表現或教育成效具有正相關，顯示校長分佈式領導對學生學習表現有所影響。

五、本研究假設模式

綜合前述校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現三者間關係的討論（王娜玲，2009；何建霖，2009；高仕杰，2007；黃馨儀，2007；陳怡卉，2010；陳啟東，2005；陳威良，2008；鄭榮華，2008；謝勝宇，2006），校長分佈式領導，讓教師有更多的機會參與學校事務，使教師專業獲得充分發揮，教師的使命感也會獲得提昇，對學校更是心生承諾，因而自動自發為教學工作犧牲奉獻，讓學生的學習表現相對獲得提昇。圖1呈現本研究在校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現三者之間的假設模式，以做為本研究之研究架構基礎。圖1旨在說明校長分佈式領導將正向的影響教師組織公民行為的發展，教師組織公民行為亦直接影響學生學習表現，而校長分佈式領導也將正面影響學生學習表現。

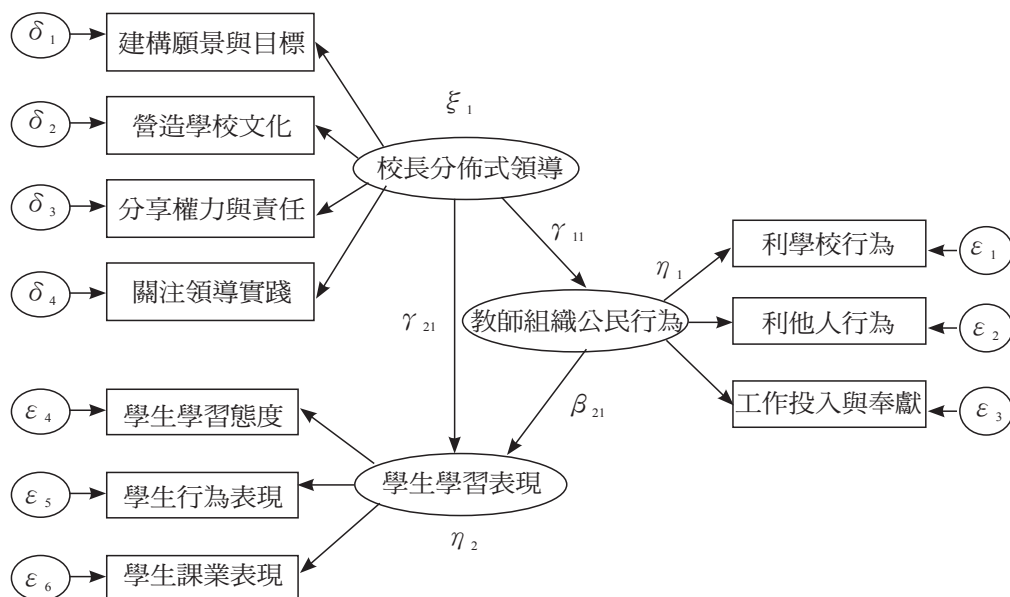


圖1 本研究假設模式

參、研究設計與實施

一、研究樣本

為求編製具有良好信度與效度之問卷，本研究抽取不同規模之國民小學現職正式教育人員為預試對象。預試問卷共發出274份，於99年3月20日完成回收，在整理回收之問卷後，經統計共回收問卷239份，回收率為87%，有效樣本為233份，問卷可用率為85%。

正式施測以九十八學年度新竹市、新竹縣及苗栗縣三縣市教育處所公布之公立國民小學為母群體，取母群體之15%為研究樣本。6班以下學校，校長1人、主任1人及教師3人；7至24班學校，校長1人、主任1人、組長2人及教師4人；25至36班學校，校長1人、主任2人、組長2人及教師7人；37班以上學校，校長1人、主任2人、組長5人、教師10人；採分層抽樣方式，共抽取1011名國小教育人員為正式研究樣本，回收問卷824份，回收率82%，有效樣本698份，問卷之可用率為69%，如表2所示。

表2 正式問卷調查樣本回收情形分析

縣市	學校規模	抽樣學校數	抽樣樣本數	回收問卷數	可用問卷數	無效問卷數	回收率	可用率
新竹市	6班以下	1	5	5	4	1	100%	80%
	7~24班	2	8	11	7	4	69%	44%
	25~36班	4	12	37	30	7	77%	63%
	37班以上	5	18	71	53	18	79%	59%
新竹縣	6班以下	20	5	79	69	10	79%	69%
	7~24班	10	8	67	59	8	84%	74%
	25~36班	5	12	49	37	12	82%	62%
	37班以上	8	18	123	93	30	85%	65%
苗栗縣	6班以下	20	5	90	82	8	90%	82%
	7~24班	25	8	184	170	14	92%	85%
	25~36班	5	12	43	37	6	72%	86%
	37班以上	6	18	65	57	8	60%	52%
合計			1011	824	698	126	82%	69%

二、研究工具

在研究工具上，「校長分佈式領導調查問卷」係修正自賴志峰（2009）及何建霖（2009）的研究而來，包括「建構願景與目標」、「營造學校文化」、「分享權力與責任」以及「關注領導實踐」等四個層面，共計16題。其次，「教師組織公民行為調查問卷」係修正自吳政達（2005）及高俊卿（2009）的研究而成，包括「利他人的組織公民行為」、「利組織的組織公民行為」以及「對工作之投入與奉獻」等三個層面，共計12題。而「學生學習表現調查問卷」係修正自陳威良（2008）以及何建霖（2009）的研究而成，包含「學生學習態度」、「學生行為表現」與「學生課業表現」等三個層面，共計11題。

研究結果顯示，本研究工具之效度分析良好，校長分佈式領導各層面因素負荷量介於.50至.84之間，總解釋變異量達73.02%；教師組織公民行為各層面因素負荷量介於.53至.85之間，總解釋變異量達71.80%；學生學習表現各層面因素負荷量介於.59至.83之間，總解釋變異量達72.39%。研究結果顯示，本研究工具之信度分析良好，採用Cronbach's α 係數，校長分佈式領導總量表與其分量表之 α 係數值介於.84至.88之間，整體為.95；教師組織公民行為總量表與其分量表之 α 係數值介於.84至.89之間，整體為.93；學生學習表現總量表與其分量表之 α 係數值介於.83至.89之間，整體為.91。本問卷量表採用Likert五點量表方式作答與計分，調查問卷各題以非常符合、符合、還算符合、不符合與非常不符合五個項目作為勾選選項，分別給予5、4、3、2、1分。

三、資料分析

本研究進行資料分析時，使用SPSS13.0 for Windows，進行描述性統計、信效度分析以及皮爾森積差相關分析；並進一步透過AMOS18.0軟體，了解校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現三者間的線性關係。

肆、結果與討論

一、校長分佈式領導之整體與各層面現況分析

如表3所示，就整體而言，新竹縣、新竹市與苗栗縣的國民小學教師知覺校長分佈式領導之整體得分，平均數為3.76，標準差為0.64，尚屬良好的程度。就各層面而言，平均數高於整體「校長分佈式領導」（ $M=3.76$ ）的層面包括「關注領導實踐」（ $M=3.85$ ）、「分享權利與責任」（ $M=3.78$ ）；而低於整體「校長分佈式領導」的層面，則為「建構願景與目標」（ $M=3.73$ ）、「營造學校文化」（ $M=3.70$ ）。各層面的標準差介於0.66~0.78，平均數介於3.70~3.85。

二、教師組織公民行為之整體與各層面現況分析

如表3所示，就整體而言，新竹縣、新竹市與苗栗縣的國民中小學教師知覺教師組織公民行為之整體得分，平均數為3.87，標準差為0.54，尚屬良好的程度。就各層面而言，平均數高於整體「教師組織公民行為」（ $M=3.87$ ）的層面為「利他人行為」（ $M=3.93$ ）；而低於整體「教師組織公民行為」的層面，則為「工作投入與奉獻」（ $M=3.85$ ）、「利學校行為」（ $M=3.83$ ）。各層面的標準差介於0.60~0.64，平均數介於3.83~3.93。

三、學生學習表現之整體與各層面現況分析

如表3所示，就整體而言，新竹縣、新竹市與苗栗縣的國民中小學教師知覺學生學習表現之整體得分，平均數為3.62，標準差為.54，尚屬良好的程度。就各層面而言，平均數高於整體「學生學習表現」（ $M=3.62$ ）的層面為「學生行為表現」（ $M=4.05$ ）；而低於整體「學生學習表現」的層面，則為「學生學習態度」（ $M=3.44$ ）、「學生課業表現」（ $M=3.39$ ）。各層面的標準差介於.56~.67，平均數介於3.39~4.05。

表3 教育人員知覺校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現之現況摘要

層面	平均數	標準差	排序
整體校長分佈式領導	3.76	.64	
建構願景與目標	3.73	.66	3
營造學校文化	3.70	.78	4
分享權利與責任	3.78	.68	2
關注領導實踐	3.85	.73	1
整體教師組織公民行為	3.87	.54	
利學校行為	3.83	.60	3
利他人行為	3.93	.60	1
工作投入與奉獻	3.85	.64	2
整體學生學習表現	3.62	.54	
學生學習態度	3.44	.67	2
學生行為表現	4.05	.56	1
學生課業表現	3.39	.65	3

四、校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現之線性關係

（一）適配度分析

本研究SEM線性關係之假設模式為自由度8，卡方檢定值253.59（ $p < .05$ ）。GFI、AGFI、NFI、RFI、IFI、NNFI、CFI、PCFI 與PNFI的值分別為.93、.90、.96、.94、.96、.95、.96、.68與.68。綜合上述各適配度指標可知，本研究所提出的假設模型達到良好的適合觀察值，本研究假設模型的適配度分析良好。

（二）標準化參數估計

在確認理論模型適配於觀察資料之後，需要進一步考慮結構方程模式的標準化參數估計，本研究參照吳明隆（2009）之意見，以多項指標進行整體模式適配度的檢定，並將校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現關係結構模式之測量值摘要整理成表4。

而利學校行為、利他人行為、工作投入與奉獻等三項層面組成了教師組織公民行為的要素，並且在所有的標準化參數都達顯著，以「利學校行為」(.94)最高，其他依序為「利他人行為」(.83)以及「工作投入與奉獻」(.80)；且誤差皆在.12以下，以「利學校行為」(.05)最低，其他依序為「工作投入與奉獻」(.11)、「利他人行為」(.12)。

52

表4 校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現關係結構模式之測量值

項 目	標準化迴歸係數	誤差變異數
教師組織公民行為 <--- 校長分佈式領導	.60	.22
學生學習表現 <--- 校長分佈式領導	.23	.10
學生學習表現 <--- 教師組織公民行為	.57	.22
關注領導實踐 <--- 校長分佈式領導	.77	.15
分享權力與責任 <--- 校長分佈式領導	.90	.08
營造學校文化 <--- 校長分佈式領導	.88	.09
建構願景與目標 <--- 校長分佈式領導	.81	.13
利學校行為 <--- 教師組織公民行為	.94	.05
利他人行為 <--- 教師組織公民行為	.83	.12
工作投入與奉獻 <--- 教師組織公民行為	.80	.11
學生課業行為 <--- 學生學習表現	.70	.21
學生行為表現 <--- 學生學習表現	.82	.10
學生學習態度 <--- 學生學習表現	.91	.06

本研究的SEM線性關係結構模式顯示（見圖2），校長分佈式領導正面影響學生學習表現（ $\gamma_{21}=.23$ ），而且校長分佈式領導透過教師組織公民行為對學生學習表現產生正向的間接影響，且達顯著水準（ $\gamma_{11}=.60, p<.001$ ； $\beta_{21}=.57, p<.001$ ），其間接效果數值為.34（ $\gamma_{11} * \beta_{21}$ ），對學生學習表現影響更為顯著，加總直接效果和間接效果所得的總效果值達.57，整體模式之解釋力（ R^2 ）為.53（ $p<.05$ ）。表示校長分佈式領導透過教師組織公民行為的中介效果，可以解釋學生學習表現達53%的變異量。故在本模式中，校長分佈式領導透過教師組織公民行為的中介作用，進而影響到學生學習表現。另外，校長分佈式領導亦同樣正面影響學生學習表現（ $\gamma_{21}=.23$ ）。更進一步說，校長分佈式領導雖然可以直接影響學生的學習，但是教師是教學現場的第一線人員，教師組織公民行為的展現是影響學生學習表現的重要關鍵，校長應強化教師組織公民行為，來提昇學生學習表現。

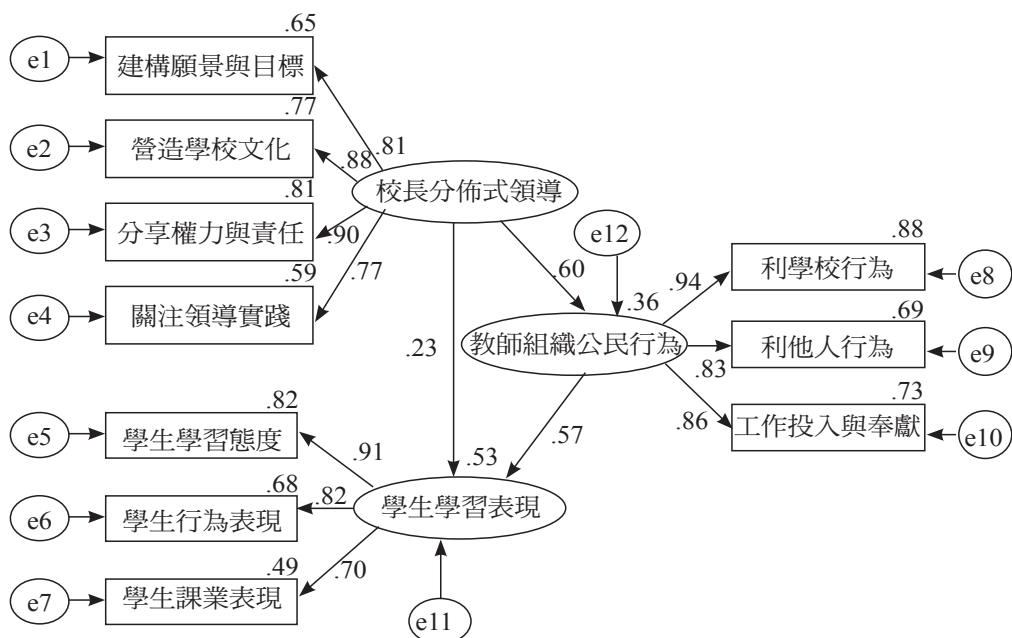


圖2 校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現之結構模式
資料來源：研究者自行繪製

伍、結論與建議

一、結論

(一) 國民小學校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現整體現況良好，以關注領導實踐、利他人行為及學生行為表現等層面最佳

本研究結果顯示，國小校長分佈式領導、教師組織公民行為與學生學習表現整體之現況良好。在國小校長的分佈式領導上，在學校成員間建立有效領導的價值與信念之「關注領導實踐」層面，教師知覺較為良好，而「營造學校文化」與「建構願景與目標」的分數最低。在教師組織公民行為上，與同事間溝通協調、熱心助人的「利他人行為」層面，教師知覺較為良好，以「利學校行為」的分數最低。在學生學習表現上整體現況也良好，尤其在「學生行為表現」層面教師知覺良好，顯示學生在日常生活作息表現良好，

也少有校園暴力或霸凌事件的發生，而「學生課業表現」與「學生學習態度」兩層面有努力的空間。

（二）本研究所提之假設模式具有良好適配度與參數估計

本研究所提之假設模式具有良好的適配度，並驗證校長分佈式領導的四項層面為「建構願景與目標」、「營造學校文化」、「分享權力與責任」、「關注領導實踐」；教師組織公民行為的三項層面為「利學校行為」、「利他人行為」、「工作投入與奉獻」；學生學習表現的三項層面為「學生學習態度」、「學生行為表現」、「學生課業表現」。本研究的假設模式更顯示國民小學校長的分佈式領導對教師組織公民行為有顯著且正向的影響，教師組織公民行為亦直接影響學生學習表現，而國民小學校長的分佈式領導也同樣正面影響了學生學習表現。

（三）校長分佈式領導透過教師組織公民行為能有效預測學生學習表現

校長分佈式領導對學生學習表現直接影響的程度雖然較低，但是透過教師組織公民行為之部分中介作用，間接影響到學生學習表現，顯示校長分佈式領導雖然對學生學習表現的直接影響有限，但是透過教師組織公民行為的部分中介作用，能間接的影響學生的學習表現。

二、建議

（一）孕育分享支持文化，建構學校共同願景目標

本研究發現在教師知覺校長分佈式領導的四大層面中，以「營造學校文化」與「建構願景與目標」的分數最低，顯示目前在校長分佈式領導方面，尚未充分孕育出分佈式領導的學校文化，以及所有成員認同的共同願景與目標。為了使校長分佈式領導能夠落實，學校應營造成員高度分享、相互支持的學校文化，以寬闊的胸襟與視野，整合學校成員專業能力於學校的共同方向。同時藉由相互間良性的溝通互動，也善用學校全體成員的集體智慧與能力，培育學校成員因應時勢不斷專業發展，分別負起不同領域的領導責任，使分佈式領導或是校務推展能夠更順利進行。

（二）強化賦權增能機制，激勵教師展現公民行為

本研究發現在教師知覺組織公民行為的三大層面中，以「利學校行為」的分數最低，顯示目前在教師組織公民行為方面，教師尚未完全認同學校及關心校務發展，未能積極主動從事對學校有益、超越學校要求的行為。為了促進教師組織公民行為，應培育教師專業與領導能力，激發教師領導才能，賦予教師在其專業領域的領導權責，進而鼓勵教師能更積極主動關注學校校務工作。同時透過授與增能充分支持教師，並提供相關的教學支援，讓教師積極參與學校運作，因而對教學工作感到成就感，對學校心生承諾、認同與榮耀，提昇教育績效的組織公民行為，進而願意分擔學校領導的重責大任，進一步提昇學生學習表現。

（三）提昇學生課業表現，激發學生學習動機態度

本研究發現教師知覺學生學習表現的三大層面中，以「學生課業表現」與「學生學習態度」的分數最低，顯示目前學生的課業表現與學習態度，包括學習動機、課業學習態度尚待強化，在主要科目如國語和數學領域上的學習表現尚待發展。為了提高學生的學習態度，學校應辦理多元學習的社團活動，鼓勵學生參與各方面的校內外競賽，激發學生學習動機，促使學習積極、興致高昂。教師也要強化國語數學領域上的教學效能，透過多元生動的教法、適性適量的教材，鼓勵學生充分學習，發展多元潛能，以達到有教無類、因材施教、適性發展的教育理想。

（四）善用校長分佈式領導促進教師組織公民行為，提昇學生學習表現

根據研究結果，校長分佈式領導可以透過教師組織公民行為對學生學習表現產生正向的間接影響，校長分佈式領導亦同樣正面影響學生學習表現。因此，校長應積極發揮分佈式領導者的角色，同時充分運用資深教師的資源，鼓勵資深教師展現利同儕、利學校，符合學校期待的組織公民行為，無私貢獻本身專長與能力，扮演領導角色進行專業領導，為學校績效與教師同儕奉獻心力。同時也建構領導者與被領導者良好互動關係，由資深教師帶頭起示範作用，鼓勵教師積極處理學校各種待辦事項，專注投入教學與輔導工

作，藉以強化刺激學生的學習表現，以獲得教學成效的再提昇。校長利用分佈式領導的力量，可以增進教師組織公民行為的運作，進而提昇整體的學生學習表現。

參考文獻

- 丁英哲（2007）。國民小學校長轉型領導與教師組織公民行為關係之研究：以臺灣北部地區三縣市為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 方啟陽（2007）。國民小學教師知覺校長道德領導與教師組織公民行為之相關研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 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。臺北教育大學學報，**40**（1），119-156。
- 朱嘉芳（2007）。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。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 吳明隆（2009）。結構方程模式**AMOS**的操作與應用（第二版）。臺北市：五南。
- 吳政達（2005）。心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為之關連性研究：以臺灣地區國民中小學學校組織為例。94年國科會計畫，NSC 94-2413-H004-018-。
- 吳清山（2004）。學校創新經營的理念與策略。教師天地，**128**，30-44。
- 吳清山（2005）。知識管理活化教育發展動能：評介E.Sallis 和G.Jones《教育知識管理》。當代教育研究，**13**（2），229-237。
- 吳清山與林天祐（2007）。教育名詞解釋。教育研究月刊，**162**，134。
- 李安明（2009）。發展「賦權當責」與「群眾外包」的教學領導團隊。教育研究月刊，**181**，29-41。
- 李芳茹（2007）。桃竹苗四縣市國民小學創新經營與學校效能相關之研究。國立新竹教育大學教育行政碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 李宜璇與吳宗立（2009）。國民小學校長倫理領導與教師組織公民行為之相

- 關研究。初等教育學刊，**32**，1-28。
- 李麗香（2004）。國小教師創意教學與學生自我概念學習動機學習策略及學習成效之關研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 何建霖（2009）。國民小學學校分佈式領導、教師同僚專業互享與學生學習表現之研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 林天祐（2005）。優質學校教育指標：學生學習、校園營造與資源統整。教師天地，**134**，32-39。
- 林志成（2004）。校長卓越領導之行動智慧。學校行政雙月刊，**33**，10-20。
- 林明地（2004）。我國學校領導研究與實際的現況與未來發展重點。學校行政雙月刊，**33**，1-9。
- 林鉦琴（2004）。休閒旅館業從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為之關係：社會交換理論的分析。中華管理學報，**5**（1），91-112。
- 林顯正（2006）。國民小學學校效能評鑑指標之研究－ISO評鑑模式。屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 邱國隆（2008）。新竹縣、市國民小學學校組織氣候、教師組織承諾與教師組織公民行為之研究。國立新竹教育大學在職專班碩士論文，未出版，新竹市。
- 胡雅棠（2008）。教師覺知校長服務領導與教師組織公民行為的關係研究－以臺南市國民中學為例。國立臺南大學教育管理研究所碩士論文，未出版，臺南縣。
- 高仕杰（2007）。桃園縣國民小學教師組織公民行為與學校效能之研究。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，臺北市。
- 高俊卿（2009）。校長魅力領導與教師組織公民行為之關係研究。國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳啟東（2005）。高級職業學校校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效影響之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文，未出版，彰化縣。
- 陳怡卉（2010）。國民中學校長分散式領導與教育成效關係之研究。國立政

- 治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳威良（2008）。國民小學校長道德領導、學校組織文化與學生學習表現之研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 陳麗惠（2006）。學習社群應用於國小教學之行動研究。國立臺北教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 張兆宇（2008）。信任、工作滿足與服務導向組織公民行為關係之研究。國立臺北大學合作經濟學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 張春興（2000）。教育心理學。臺北市：東華。
- 曾俊凱（2006）。臺灣地區在家自行教育制度規劃與學生學習成效指標建構之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 曾嘉權（2007）。桃竹苗地區國民小學內部行銷策略與學校效能之相關研究。國立新竹教育大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，新竹市。
- 黃柏勳（2003）。教師組織公民行為的意涵及其成因分析。學校行政雙月刊，27，63-79。
- 黃馨儀（2007）。國民中學校長轉型領導與教師組織公民行為之研究-以臺灣省北區五縣市為例。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 傅如瑛（2009）。桃園縣國民小學組織氣氛與學校效能關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 童鳳嬌、林志成（2009）。國中小校長權責問題與展望之探究。學校行政，59，1-22。
- 溫明麗（2008）。教育101：教育理論與實踐。臺北市：高等。
- 楊孟姍（2007）。國民小學學校公共關係與學校效能之研究-以彰化縣為例。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 楊麗秀（2004）。四技不同入學管道學生學習成效之比較研究－以一所國立科技大學為例。國立雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，雲林縣。
- 鄭榮華（2008）。教師願景領導、班級經營與學生學習成效之研究－以高雄

- 市某私立高中為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄縣。
- 鄭燕祥（2003）。教育領導與改革：新範式。臺北市：高等。
- 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，高雄市。
- 鄭耀男（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。
- 賴志峰（2008）。分佈式領導理論之探究——學校領導者、追隨者和情境的交互作用。國民教育研究學報，**20**，87-113。
- 賴志峰（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。
- 謝勝宇（2006）。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。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄縣。
- 謝傳崇（譯）（2009）。變革時代卓越的校長領導：國際觀點（原作者：Christopher Day & Kenneth Leithwood）。臺北市：心理。
- 簡茂發（1978）。心理測驗與統計方法。臺北市：心理。
- 瞿岳華（2008）。授權賦能與組織公民行為之關聯性——員工自我效能的調節效果。國防大學後勤管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 藍光炤（2006）。高雄市國民小學校長領導特質、教師組織公民行為與組織效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士學位論文，未出版，高雄市。
- 蔡宗河（2007）。國民小學學習領域課程領導之研究。國立新竹教育大學教育學系博士班論文，未出版，新竹市。
- 蔡家媛（2007）。國民小學教師工作價值觀與組織公民行為之研究。國立花蓮教育大學行政與領導研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 蘇錦麗（2009）。大學校院學生學習成果評估相關內涵分析。評鑑雙月刊，學習成效評鑑，**21**，58-62。
- Blasé, J., & Blasé, J. (2001). *Empowering teachers*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Bolden, R. (2008). Distributed leadership. In J. Martarano & J. Gosling (Eds.), *Leadership: The key concepts*. London: Routledge.
- Bower, G. H., & Hilgard E. R. (1981). *Theories of learning* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bowler, W. M. (2006). Relational correlate of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology* , 91(1),70-82.
- Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J. E. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 347-373.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Day, C., Sammons, P., Harris, A., Hopkins, D., Leithwood, K., Gu, Q., et al. (2007). *The impact of school leadership on pupil outcomes* (Interim report). London: Department for Children, School and Families.
- Distributed Leadership Web (2007). *Introduction*. Retrieved July 29, 2009, from <http://forms.ncsl.org.uk/mediastore/image2/introduction.htm>
- Friedman, A. A. (2004). Beyond mediocrity: Transformation leadership within a transactional framework. *International Journal of Leadership in Education*, 7(3), 203-224.
- Gagn'e, R. M. (1985). *The condition of learning and theory of instruction*. NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Gordon, Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. Unpublished doctoral dissertation, Central Connecticut State University, New Britain, CT.
- Graham, J. W. (1995). Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 43-54.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architect for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gurr, D., Drysdale, L., Natale, E., Ford, P., Hardy, R. & Swann, R. (2003).

- Successful school leadership in Victoria: Three case studies. *Leading & Managing*, 9(1), 18-37.
- Harris, A., & Chapman, C. (2002). *Democratic leadership for school improvement in challenging contexts*. Retrieved April 13, 2009, from <http://www.ucalgary.ca/~iejll/volume6/harris.html>
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34.
- Harris, A. (2008). Distributed school leadership: *Developing tomorrow's leaders*. London: Routledge.
- Harris, A. (2009). *Future leadership: Challenges and implication*. Retrieved July 29, 2009, from http://www.almaharris.co.uk/files/dcsf_paper.doc.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hay Group. (2004). *The five pillars of distributed leadership in schools*. London: National College for School Leadership.
- 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.
- Hopkins, D., Highham, R., & Antardidou, E. (2009). *School leadership in England: Contemporary challenges, innovative responses and future trends*. Nottingham UK: NCSL.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social change. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koojob (2007). *What is distributed leadership?* Retrieved April 13, 2009, from <http://www.koojob.com/article/7311-1.htm>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1998). *Distributed leadership and student engagement in school*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How*

- leadership influences student learning*. University of Minnesota, Minneapolis, MN: The Wallace Foundation.
- Lashway, L. (2003). *Distributed leadership*. Alexandria, VA: National Association of Elementary School Principals.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 12, 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G., (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civil virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Sergiovanni, T. J. (2005). *The principalship: A reflective practice perspective* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-577.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Camburn, E. & Pareja, A. S. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal's workday. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 103 - 125.
- West Chester University (2004). *An introduction to distributed leadership*. Retrieved Oct 16, 2009, from http://www.wcupa.edu/_information/Distlead.htm
- Woods, P., Bennett, N., Harvey, J., & Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: Findings from a systematic literature review. *Educational Management, Administration & Leadership*, 32(4), 439-457.

附錄 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調查問卷

壹、基本資料：

一、性別：(1) ☐男 (2) ☐女

二、年齡：(1) ☐30歲以下 (2) ☐31～40歲 (3) ☐41～50歲 (4) ☐51歲以上

三、服務年資：(1) ☐10年以下 (2) ☐11～20年 (3) ☐21年以上

四、最高學歷：(1) ☐研究所以上（40學分班）(2) ☐師院、師大或教育大學畢業 (3) ☐一般大學畢業（含師資班）

五、擔任職務：(1) ☐校長 (2) ☐教師兼行政人員 (3) ☐級任教師或科任教師

六、學校規模：(1) ☐6班以下 (2) ☐7～24班 (3) ☐25～36班 (4) ☐37班以上

七、學校地區：(1) ☐新竹縣 (2) ☐新竹市 (3) ☐苗栗縣

貳、問卷內容：

第一部分：校長分佈式領導問卷

- 01 在校長的領導下，本校有清楚的願景與目標。
- 02 在校長的領導下，本校成員能支持學校的願景與目標。
- 03 在校長的領導下，本校家長能支持學校的願景與目標。
- 04 在校長的領導下，本校以提昇學生學習表現為辦學首要目標。
- 05 在校長的領導下，本校具有溫馨和諧的學校氣氛。
- 06 校長會鼓勵本校成員藉由會議參與決策。
- 07 校長會善用本校非正式組織的力量。
- 08 校長會接納本校成員對校務的興革意見。
- 09 在校長的領導下，本校成員清楚自己的工作權責。
- 10 在校長的領導下，本校成員願意承擔其角色責任。
- 11 在校長的領導下，本校各項工作能有效達成既定目標。
- 12 在校長的領導下，本校成員能互助合作，使工作運作順暢。
- 13 校長對於擔負領導責任的成員會全力給予支持。

- 14 在校長的領導下，本校成員具備領導的基本知能與素養。
- 15 在校長的領導下，本校成員對於承擔領導責任感到榮耀。
- 16 校長能積極參與自身的專業發展活動。

第二部分：教師組織公民行為問卷

- 01 本校成員會主動對外行銷，介紹或宣傳學校的優點。
- 02 本校成員會努力維護學校的形象及聲譽。
- 03 本校成員會主動提出自己的改善或建設性建議，供學校相關單位參考。
- 04 本校成員在處理教學或行政事務時，會依照學校既定行政流程辦理。
- 05 本校成員願意與周遭同事協調合作。
- 06 本校成員常主動提供個人經驗給其他有需要的同事。
- 07 本校成員在有必要時，願意分擔或代理同事的工作。
- 08 本校成員樂於傾聽與分擔同事的煩憂。
- 09 本校成員會積極處理學校各種待辦事項。
- 10 本校成員樂於提昇個人的專業以提昇教學品質。
- 11 本校成員能積極參加各種研習或進修活動，以提昇個人專業教學能力。
- 12 本校成員會為了提昇學生的學習而投入額外的心力。

第三部分：學生學習表現問卷

- 01 本校學生學習態度主動積極。
- 02 本校學生的課業學習動機高昂。
- 03 本校學生積極參加各項校內外競賽。
- 04 本校學生喜歡上學，少有無故缺席的情形。
- 05 本校學生能遵守學校的規定。
- 06 本校學生有良好的行為表現時，能得到師長們適時的鼓勵。
- 07 本校學生秩序表現良好，少有校園暴力或霸凌事件的發生。
- 08 本校學生在國語領域上有良好的閱讀能力。
- 09 本校學生在國語領域上有良好的寫作能力。
- 10 本校學生在數學領域上有良好的演算能力。
- 11 本校學生在數學領域上有良好的解題能力。

A Study on the Impact of Elementary School Principals' Distributed Leadership and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors on the Students' Learning Achievement

Chuan-chung Hsieh Qiong-man, Wang***

Abstract

The principals' empowerment leadership and the teachers' voluntary effectiveness are both significant factors in the learning achievements of students. This study investigates the current status of principals' distributed leadership, teachers' organizational citizenship behavior, and students' learning achievements in elementary schools. The impact of principals' distributed leadership and teachers' organizational citizenship behaviors on the students' learning achievements in elementary schools are also explored. The research methods include literature review and a questionnaire survey. The survey participants are elementary school educators from Hsinchu City, Hsinchu County, and Miaoli County. A total of 1,011 questionnaires were handed out, of which 698 were valid, with an availability rate of 69 %. The study used structural equation modeling to verify the linear relationship of the principals' distributed leadership, teachers' organizational citizenship behavior, and students' learning achievements. The results indicate a high degree fit with the parameter estimates. The study suggests that school principals should adopt a distributed leadership approach to facilitate teachers' organizational citizenship behaviors for improving the learning achievements of students.

Keywords: elementary school, principals' distributed leadership, teachers' organizational citizenship behavior, students' learning achievement

Section editor: Hsiao-Chin Hsieh

Received: October 29, 2010; Modified: January 31, 2011; Accepted: May 30, 2011

* Chuan-chung Hsieh, Assistant Professor, Department of Education, National Hsinchu University of Education, E-mail: hsiehcc@mail.nhcue.edu.tw

**Qiong-man, Wang, Director, He-xing Elementary School, Hsinchu county.