

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

陳啟東¹ 鍾瑞國²

摘要

本研究主要目的在於探討高職校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效的影響，並探究變項間之關係，從而建構並驗證高職校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效的影響模式。本研究採用問卷調查法，以台灣地區高職教師為母群，運用分層隨機抽樣選取五十八所學校八百七十位教師為樣本，最後有效樣本計七百四十八人。使用的調查研究工具為研究者編製的「高職組織狀況調查問卷」，內容包括六種分量表。問卷調查研究所得資料以線性結構模式分析考驗研究假設，並驗證模式的適配度。研究結果支持校長轉型領導對教師組織公民行為與學校組織績效的影響，係透過程序公平與信任之中介效果；交易領導對教師組織公民行為有直接影響，而對學校組織績效之影響則是透過分配公平之中介效果。最後，依據研究結論提出建議供校長、教育行政主管機關及後續研究者參考。

關鍵詞：領導型態、轉型領導、交易領導、組織公平、信任、組織公民行為、組織績效

-
1. 陳啟東，國立暨南國際大學通識教育中心助理教授
電子郵件：chitung@ncnu.edu.tw
 2. 鍾瑞國，國立彰化師範大學人力資源管理研究所教授
電子郵件：rugchung@cc.ncue.edu.tw
投稿日期：2006年10月15日；採用日期：2007年9月20日

Contemporary Educational Research Quarterly
September, 2007, Vol. 15 No. 3, pp. 69-114

The Effects of Leadership Styles of Principals in Senior Vocational High Schools for Teacher Organizational Citizenship Behavior and School Organizational Performance

Chi-Tung Chen¹ Ruey-Gwo Chung²

Abstract

The purpose of this study was to inquire the impact of leadership styles of principals in senior vocational high schools on teachers' organizational citizenship behavior (OCBs) and schools' organizational performance and to verify the model of principals' leadership in senior vocational high schools.

In this study, the researcher adopted literature review to construct a principals' leadership model for senior vocational high schools. Questionnaire survey was used to collect data for this study. The population was teachers of senior vocational high schools in Taiwan. 748 teachers from 58 schools were selected by stratified sampling. The collected data were analyzed by Structural Equation Modeling (SEM). The results supported the indirect effects of principals' transformational leadership on teachers' OCBs and schools' organizational performance through procedure justice and trust, the direct effects of principals' transactional leadership on OCBs, and the indirect effects of principals' transactional leadership on schools' organizational performance through distribute justice.

According the findings, some suggestions and recommendations for principals, administration agency, and further researchers were made.

Key words: leadership style, transformational leadership, transactional leadership, organizational justice, trust, organizational citizenship behavior, organizational performance

1. Chi-Tung Chen, Assistant Professor, Center for General Education, National Chi Nan University
E-mail: chitung@nenu.edu.tw

2. Ruey-Gwo Chung, Professor, Graduate Institute of Human Resource Management, National Changhua University of Education

E-mail: rugchung@cc.ncue.edu.tw

Manuscript: Oct. 15, 2006; Accepted: Sept. 20, 2007

壹、緒論

隨著社會風氣逐漸由封閉走向開放，威權體制轉型為民主自由，單一變成多元等多樣價值觀重組的激盪下，不但對整個社會政治、經濟、民生等面向造成衝擊，連帶使得原本科層體制且封閉保守的校園體系丕變，在解除管制、教育鬆綁、授權的浪潮下，所謂「校園民主」與「學校本位管理」（school-based management, SBM）觀念隨潮流應運而生。由於學校經營運作受到政府行政體系及學校科層體制的影響，學校經營較偏向於靜態的、保守的營運方式。然而受到上述社會變遷及追求教育現代化理想，與教育鬆綁、校園民主等教育改革理念的影響，學校經營已逐漸採用管理學的知識與技術，使學校組織發揮更大的效能，並促成學校組織的變革與發展（張慶勳，1999）。

1995年《教師法》公佈施行後，社會對教育改革的倡議與要求，使校長在多元民主時空的學校環境中，更應扮演積極推動校務運作，並激發成員不斷創新的重要角色。是以一校之辦學風評之良窳，校長領導能力的影響至為深遠。不同的校長領導風格所給教師的感覺將截然不同，可能是持續壓力的來源，然而良好的領導卻能降低壓力（Bass, 1990）。因此學校領導者究竟要以何種心態與作為來帶領學校進行變革呢？許多研究領導理論的學者認為學校處於變動不定的環境下，轉型領導者常較能發揮領導效能，帶領組織發展與適應環境的變遷（Bass, 1985; Bryman, 1992）。轉型領導（transformational leadership）係興起於八〇年代的新領導概念，其所涉及組織成員態度、信念、價值與需求等所謂「高層次變遷」的新觀念，如同產生了一個新領導典範（Bass, 1985），超越了以往僅重視領導者與部屬間二元關係及領導者單方面行為的交易領導（transactional leadership），可見轉型領導提供校長一個新的領導方向。

自從1988年Organ提出組織公民行為（organizational citizenship behavior, OCB）概念後，備受學術界的重視，相關研究更是快速成長，研究領域包含人力資源管理、策略管理、經濟及領導等領域（Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bach-

rach, 2000)。Organ (1988)認為，組織成員自動自發展現的非組織所規定內的行為，能提高組織的績效，達成組織的目標。學校也是一種組織，如果教師能展現組織公民行為，將可強化教學品質進而提升學校整體效能。國外的教育組織進行組織公民行為的研究，始自 DiPaola 和 Tschannen-Moran (2001) 所進行的相關研究，而國內對於教師組織公民行為的研究，迄今篇數仍然不多。因此，本研究以組織公民行為作為依變項進行研究。

組織研究最關心的就是組織的表現，亦即組織績效。領導者在組織中經常提供達成目標的指引，故領導對於組織績效具有相當的重要性。在一個講求績效以及力求教育機會均等的社會脈絡下，提升學校組織績效乃是各國教育改革之重要目標，而所謂追求卓越與提高績效，更是當代教育行政思潮的焦點。據此，本研究選擇學校組織績效作為第二個依變項。

在哲學、心理學、經濟學及社會學領域，常見到學者對於「公平」概念的探討。而此概念在企業組織領域的研究結果顯示，員工對組織公平的認知愈高，也就是管理者對待員工愈公平，將有助於員工展現角色外的行為，員工會以更高的工作績效來回饋組織 (Masterson, Lewis-McClearn, Goldman, & Tayler, 2000)。Moorman (1991) 也提出組織公平對組織公民行為具有預測力。Colquitt (2001) 與 Yochi 和 Spector (2001) 對於組織公平的後設研究發現上述概念在企業組織已被廣泛的探討，然而應用至學校組織的研究卻寥寥可數。因此，本研究選擇以組織公平為中介變項，進行學校組織的探究。

「信任」是引發組織公民行為的一個重要機制，Deluga (1994) 研究發現領導者——成員交換 (leader-member exchange, LMX) 的品質能有效促進組織公民行為的展現。McAllister (1995) 研究發現，當管理者對部屬有高度之情感型信任時，部屬比較會出現組織公民行為。林鈺琴 (1996)、黃家齊 (2002) 也曾以信任為中介變項，探討組織公平與組織公民行為的關係，結果均驗證信任於組織公平與組織公民行為間的中介角色。此外，Dirks (2000)、Golembiewski 和 McConkie (1975)、McGregor (1996)、Nyhan (2000)、Ryan & Oestreich (1998) 及 Zand (1972) 均證實信任對組織績效有正向影響。所以本研究選擇以信任為中介變項，以瞭解信任是否對於校長領導績效有所助益。

職業教育過去為台灣培育無數的基層技術人才，促進經濟的發展，其貢獻不容否定。但隨著台灣社會變遷及產業升級的趨勢，近年來高職教育面臨環境的急遽改變，並且遭遇到許多挑戰，此時高職校長的角色極為重要。而自從新興領導理論開始受到重視以迄今，相關領導績效的研究成果雖不能謂之汗牛充棟，但亦不乏其數，但大多數在探討國民小學、國民中學或高級中學校長之領導績效，因此，以往所建構的學校效能模式，顯然不盡然適用於高職，畢竟各類學校的性質、目標、組織、課程、教學等不盡相同。此外，基於研究者長期於高職的教學與行政服務經驗，因此選擇高職來進行研究。

國內外有關校長領導與學校組織績效或學校效能的研究迄今已累積不少，吳勁甫（2003a）曾歸納國內外相關研究，發現上述兩者關係大致可分為相關、預測及影響關係，其中國內研究多著重於探討相關與預測關係，影響關係之研究極少。所以，本研究乃聚焦於上述變項影響關係之探討，藉實證性研究予以驗證。

綜上所述，本研究之主要目的是探討校長領導型態、教師組織公民行為及學校組織績效的影響關係，並分析組織公平與信任於其間關係的中介效用，以作為校長履行領導角色，發揮校長領導效能，促進學校教師展現組織公民行為，進而改善或提升整體學校組織績效之參考。

貳、文獻探討

一、領導型態與組織公平的關係

本研究所稱之領導型態係指校長為達成學校教育目標，以及主管教育行政機關交付的任務，影響學校成員使之趨向於達成組織目標，或滿足成員個人需要所表現的行為方式，共包含轉型領導與交易領導兩類。而組織公平是用來描述與工作場所直接相關的公平角色，特別是組織公平所關注的焦點是員工在工作上是否受到公平的對待，以及此公平知覺對組織成果（outcomes）所造成之影響（Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1996; Moor-

man, 1991; Thibaut & Walker, 1975)。以下將就轉型領導與程序公平、交易領導與分配公平間之關係進行探究。

(一) 轉型領導與程序公平的關係

領導型態中轉型領導與領導效能、滿意度、創新、品質改善及主觀與客觀績效評定等結果 (outcomes) 有所關連，已經得到許多研究證實，然而其間歷程並未完全釐清 (Bass, 1995)，之後 Pillai、Schriesheim 和 Williams (1999) 則證實轉型領導者確可透過程序公平與信任來達成組織目標。當部屬與領導者保持平等關係，並知覺到對決策有影響力，會強化部屬的程序公平知覺。因為藉由決策過程中員工的參與及公平的維繫，將傳達出組織對員工的尊重，並具有視員工為「目的」(ends) 而非只是完成目的的「手段」(means) 之象徵性意義 (Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Pugh, 1994; Lind & Tyler, 1988)。Greenberg (1996) 主張程序公平除能使部屬對領導者決策產生正向態度外，也具有強化個體與領導者關係的功能，顯示轉型領導與程序公平有正相關的關係存在，而 Pillai 等人 (1999) 研究結果更進而確認轉型領導對於程序公平有正向的影響。

(二) 交易領導與分配公平的關係

以交易關係為導向的領導可以創造一個部屬與組織之關係為經濟交換的環境，在此強調所提供的獎賞與目標達成之交換行為。Bass (1985) 明白定義交易領導係基於物質或經濟的交換，而轉型領導則是以社會交換為基礎。在交易領導之下，員工所關心的是結果的公平而非程序的公平，因為此時個人與領導者之關係是基於其自身努力在交換中所分配而得之結果。所以，分配公平是判斷交易契約和經濟交換公平性的衡量標準 (Konovsky & Pugh, 1994)。由上所述，顯示交易領導與分配公平有正相關的關係存在，而 Pillai 等人 (1999) 研究結果進一步顯示交易領導對於分配公平有正向的影響。

二、組織公平與信任的關係

雖然造成信任的因素甚多，然而學者在此著墨較少，而比較受研究者青睞的是組織公平因素（Folger & Greenberg, 1985; Lind & Tyler, 1988）。社會交換理論主張客觀的組織公平程度將影響信任的程度，因為以組織公平探討組織個人知覺對信任的形成，有助於瞭解組織於管理行為中對建立組織成員信任感的影響（Konovsky & Pugh, 1994）。若員工對組織公平程度知覺高，將可增加員工對組織信任，而促進其表現對組織有利行為的意願。從前述文獻探討中可知，分配公平是用以判斷交換關係是否公平的重要依據，當分配公平主導經濟性交換關係時，所得回報是立即且明確的，因此可能不需信任關係存在（Konovsky & Pugh, 1994），但部分研究結果分歧，仍待進一步探究。就二者關係言，相關研究結果多數認為程序公平對信任有顯著正向影響，且程序公平對信任的影響遠大於分配公平的影響（林鈺琴，1996；黎士群，1999；劉鈞慈，2000；Lind & Tyler, 1988; Moorman, 1991; Korsgaard & Roberson, 1995; Konovsky & Pugh, 1994）。

三、轉型領導對信任的直接影響

上述文獻探討已經證實轉型領導可透過程序公平的中介效果對信任產生正向影響。也有文獻顯示程序公平對信任的直接影響，故本研究亦試圖去探索轉型領導是否對於信任有直接效果的存在。Bennis 和 Nanus（1985）認為有效的轉型領導者能贏得部屬的信任，因此提出轉型領導對信任有顯著的直接影響。此外，對轉型領導者而言，信任是相當重要的，信任可以成為驅使部屬達成領導者願景的承諾（Bass, 1985）；Kouzes 和 Posner（1997）亦指出領導者誠信（leader integrity）在影響追隨者有效領導知覺上扮演相當重要的角色；Podsakoff、Mackenzie、Moorman 和 Fetter（1990）的研究結果亦顯示信任為對領導者的信仰與忠誠的概念與轉型領導有直接相關。基於上述探討，研究者認為轉型領導與信任之間關係的最佳模式應該是包括直接與部分經由其他變項的中介關係，雖然其他非線

性、交互作用或調節關係亦有可能，然就主動建立信任而言，轉型領導者透過其自身特定行為扮演相當重要的角色。

四、信任、組織公民行為與組織績效的關係

(一)信任與組織公民行為的關係

信任基本上是在社會交換關係中必須存在的一種機制，因為在經濟性交換關係下，基本上是无法也不需要發展出信任關係的（Konovsky & Pugh, 1994; MacNeil, 1985）。但相對的在社會交換關係中，由於交換的時間幅度很長，彼此的義務關係、規範的行為以及獎酬等均是未明確訂定的，交換的雙方必須相信對方會在未來給予公平的回報，此種交換關係才得以維繫。因此唯有信任關係存在時，社會交換關係才能夠長久維持（Konovsky & Pugh, 1994; Rousseau & Parks, 1993）。

本研究所指之教師組織公民行為係指在組織中未明文規定且未給予獎勵與報酬的情形下，組織成員自發性地作出對整個組織或其他成員有貢獻的行為，且此行為有助於組織績效的提升。就組織公民行為的展現而言，如前所述並非基於眼前的報酬或利益，而是對未來存在著一種「預期報酬」，因此信任的基礎正是催化此一行為之主因（Podsakoff et al., 1990）。由於組織公民行為所強調的是非基於及時性（immediately）的獎賞或懲罰，因此唯有在信任的基礎下，員工相信其付出努力之後，組織或管理者會同等付出回饋，從而提高了員工從事組織公民行為的意願與動機（Deluga, 1994）。依據 Yukl（2002）的看法，當員工對組織或管理者充滿信任感的時候，除了工作本分內之事（即角色內行為），亦可能主動肩負一些額外的工作與責任（即角色外行為）。因此信任應是誘發組織公民行為之重要機制，並在過去許多實徵研究中多已獲得證實（林鈺琴，1996，2004；黃家齊，2002；Appelbaum, Bartolomucci, Beaumier, Boulanger, Corrigan, & Doré, 2004; Konovsky & Pugh, 1994）。

(二)信任與組織績效的關係

學校組織績效是學校組織內實際之具體表現與成果，必須從效能、效率、成

員滿意及適應力來闡述內涵，學校組織績效包括了教育目標之達成、教育資源有效運用、教師工作滿意感及組織適應能力。組織績效的高低主要取決於內部成員是能否順暢溝通、分享訊息、凝聚共識、通力合作，一起解決組織問題進而達成組織預設目標。一個具有高信任氣氛的組織常能有效地促進成員的溝通，提升溝通程度和品質，進一步促成合作，使組織成員有自我坦誠的意願，彼此分享情感、價值觀和資訊（Golembiewski & McConkie, 1975; McGregor, 1996）。Zand（1972）曾指出，彼此相互信任的人會提供相關、廣泛、正確與及時的訊息，作為解決問題的資訊。據此，高信任能提升組織成員解決問題的能力。也有學者表示，當員工感受到組織中有信任氣氛，就會願意將經驗中所累積的技能、理念和知識源源不斷地於工作中釋出，組織的生產力就會因此而受益（Ryan & Oestreich, 1998）；Dirks（2000）的實驗研究結果亦發現，在高信任的團體中，組織成員會將動機轉化為共同的努力，進而提高團體的整體績效；而Nyhan（1999）之研究則發現人際信任和公務員的生產力有顯著的關連性。

（三）組織公民行為與組織績效的關係

組織公民行為之所以能影響組織績效，其根源來自於Blau（1964）的社會交換理論，彙集所有公民行為將能提升組織績效，因為它幫助員工能一起工作（Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997）。Katz（1964）認為組織公民行為對組織效能的提升有極大的助益。Organ（1988）研究說明，任何組織制度均不可能完美無缺，如果只是依賴員工做好角色內的行為，可能無法有效達成組織目標，因此必須仰賴員工主動執行角色外的行為，以達成組織績效。Podsakoff等人（1993）對業務人員的研究結果顯示，主管在衡量員工績效時，會同時受到員工生產力及其組織公民行為表現的影響；而業務人員的組織公民行為體現比生產力更能評定員工績效。Podsakoff等人也指出，組織公民行為所強調的是一個單位（unit）整體的和全面性的績效，它鼓勵團隊工作（teamwork）和彼此合作、提升鬥志，使業務人員的個人績效有加乘作用。

組織公民行為可藉由減少不足資源的需求，以維持組織功能，被認為可增進組織績效，因此為了生產性目的可釋放出更多資源。其次，公民行為可增強各單

位或工作團隊之間的協調，減少組織內彼此之間的摩擦，藉以提升效能。最後，透過創造具吸引力的工作環境，在公民行為盛行的組織中可能吸引並留住最佳人才。雖然研究者較少檢驗上述特定過程，然而現存文獻的研究結果，均顯示組織公民行為與組織（或團隊）績效（或效能）有正向相關（Chien, 2004; Podsakoff et al., 1997）。

（四）組織公平與組織公民行為的關係——信任的中介效果

在探討組織公平與組織公民行為間的關係時，學者多採用社會交換的觀點，國內外學者對於社會交換為中介變項的研究，做過相當多的探討（如：林鈺琴，1996；Deluga, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Rupp & Cropanzano, 2002）。Organ（1990）認為組織公平導致員工產生組織公民行為，是因為員工與主管間具有社會交換關係。當主管公平的對待員工時，社會交換與互惠的規範會要求員工有所回饋，而組織公民行為即是員工回饋管道之一（Organ, 1990; Tepper & Taylor, 2003）。上述研究果說明組織公平與組織公民行為之間有很強烈的關係存在，並且認為社會交換是組織公平與組織公民行為的中介變項。而 Konovsky 和 Pugh（1994）印證信任會扮演程序公平和組織公民行為之間的中介角色；國內學者林鈺琴（1996）的類似研究也證實了信任在組織公平和組織公民行為之間的中介角色。據此，在組織公平與組織公民行為間，只有在具有社會交換性質的主管——部屬關係中才容易出現組織公民行為。

（五）分配公平與組織績效的關係

早期的領導研究，多著重在所謂經濟交換的範疇，也就是領導者提供員工獎賞的誘因，以換取員工因個別利益而達成組織目標。而分配公平是關於得到結果的公平感，這個公平感並非簡單地取決於得到的數量，而是取決於與其他人相互比較而言。因此，唯有提高組織成員對所得分配的滿意度，才能有效吸引並留住人才，進而提高組織績效，使組織在激烈的競爭中立於不敗之地。Korsgaard 和 Roberson（1995）曾選擇製造業為研究對象，發現分配公平對組織績效呈現正相關，本研究將進一步探討兩者間之影響關係。

五、直接效果與中介效果之檢視

(一) 領導型態與組織公民行為的關係

近年來，有關轉型領導的實證研究蓬勃發展，但多數研究集中在轉型領導對「角色內行為」及對員工工作滿足影響的相關研究，而較少論及所謂「角色外行為」。而 Podsakoff 等人（1990）卻認為轉型領導者最重要的是使平凡人做不平凡的事，使跟隨者做出高於自己預期的事，故應強調員工角色外行為而非只是固有的角色內行為。基於這樣看法，Podsakoff 等人（1990）的研究發現：1. 轉型領導對組織公民行為並無直接影響；2. 交易領導對組織公民行為有直接影響，而無間接影響效果；3. 轉型領導會對員工的信任和滿足感有所影響；4. 轉型領導對組織公民行為的影響，是間接而非直接的。此外，Pillai 等人（1999）依據上述研究架構再加入組織公平的中介變項，研究發現轉型領導對組織公民行為的影響也是間接的，係透過程序公平和信任為中介而有所影響。

綜合上述學者觀點，組織公平與信任的中介效果已被證實，然就直接效果而言，除 Podsakoff 等人（1990）發現交易領導對組織公民行為有顯著影響外，其他研究較少涉及，因此本研究除探討組織公平與信任的中介關係外，亦對領導型態對組織公民行為的直接效果納入探討。

(二) 校長領導型態與學校組織績效的關係

吳勁甫（2003a）曾歸納目前國內許多研究結果顯示校長領導與學校組織績效或學校效能間有顯著的正相關，而且校長領導可以預測學校組織績效。但是，相關與預測均非影響關係，現今國內有關校長領導與學校組織績效、學校效能間影響關係的研究並不多，迄今僅吳勁甫（2003b）、孫瑞囊（2002）、張慶勳（1996）、戴振浩（2001）等少數幾篇研究，並無法確切證明兩者間的影響關係。然就國外而言，Hallinger 和 Heck（1998）曾分析 1980 至 1995 年間校長領導與學校組織績效或學校效能關係的相關研究，發現校長領導與學校組織績效兩者間並非單純的直接影響關係，校長領導可以影響學校組織績效，但是影響卻是

間接的，而且受到其他因素的影響。

綜上所述，要釐清校長領導對於教師組織公民行為與學校組織績效的影響必須從多方面考量其中的影響因素，本研究根據上述探討組織公平與信任理論的中介關係，發現在部分變項彼此間存在有明確的影響關係，亦有部分變項的影響關係不同研究仍有出入，尚無法達成一致的看法。研究者歸納上述變項間潛在的關係，建構後續進行分析的概念模式，所驗證之研究假設如下：

假設 1 校長交易領導對教師組織公民行為有正向影響效果。

假設 2 校長領導透過組織公平與信任的中介效果影響教師組織公民行為與學校組織績效。

2-1 校長轉型領導對程序公平有正向影響效果。

2-2 校長交易領導對分配公平有正向影響效果。

2-3 程序公平對信任有正向影響效果。

2-4 分配公平對信任有正向影響效果。

2-5 分配公平對學校組織績效有正向影響效果。

2-6 信任對教師組織公民行為有正向影響效果。

2-7 信任對學校組織績效有正向影響效果。

假設 3 校長轉型領導對信任有正向影響效果。

假設 4 教師組織公民行為對學校組織績效有正向影響效果。

參、研究設計

一、研究變項的衡量

(一)校長領導型態

校長領導型態量表共包括兩部分，一為轉型領導量表，另一為交易領導量表。本量表之編製，係依據 Bass 和 Avolio (1991) 之「多因素領導問卷」(Mul-

ti-Factor Leadership Questionnaire, MLQ) 為基礎，並參酌何淑妃 (1996)、林合懋 (1995)、彭雅珍 (1998)、張慶勳 (1996)、廖裕月 (1998) 及蔡進雄 (2000) 等學者發展之轉型領導與交易領導評量工具，發展成適合本研究使用的測量工具。其中「轉型領導」分為「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啟發才智」、「個別關懷」等五個構面；「交易領導」則分為「權變獎賞」、「主動式例外管理」、「被動式例外管理」等三個構面。

(二) 組織公平

組織公平不是單一構面的概念，學者傳統將之區分為分配公平 (distribute justice) 與程序公平 (procedure justice) 兩構面 (Folger & Greenberg, 1985)，前者與員工所得之分配結果公平性有關，後者則與決定分配結果程序的公平性有關。近來研究發現程序公平亦應考量過程中員工對於所受人際互動品質的感受，進一步將其分為正式程序公平與互動公平 (Greenberg, 1990; Moorman, 1991)。本研究組織公平量表參酌 Moorman (1991) 所編製之組織公平量表，並依學校情境加以修正。Moorman (1991) 指出分配公平與程序公平量表之內部一致性信度分別高達 0.94 與 0.93。

(三) 信任

Lewis 和 Weigert (1985) 在探討人際間信任的建立時，將信任區分為「認知型信任」與「情感型信任」，此分類方式常於管理領域用以衡量主管與部屬間的信任程度，恰與本研究所欲探討之旨趣相符。上述分類方式除 McAllister (1995)、黃家齊 (2002) 等學者曾以此概念發展量表，紀乃文 (2004) 也曾參考 1998 年 Sashittal、Berman 和 Ilter 所編製之情感型信任量表外，其他研究尚不多見。但是因 McAllister 之量表乃是以衡量同儕間的信任關係，並不盡然符合本研究所欲衡量教師對校長的信任之目的，研究者參酌 Johnson-George 和 Swap (1982)、Rempel 等人 (1985)、McAllister (1995) 及黃家齊 (2002) 等學者對於信任之概念，以做為編製量表時擬訂衡量題項的依據。

(四)教師組織公民行為

組織公民行為量表最早係由 Podsakoff 等人 (1990) 依據 Organ (1988) 的建議分為五個構面，而國內學者林淑姬 (1992) 曾參考上述量表推導出六構面的本土組織公民行為量表，初期國內後續研究多採用此六個構面。但此六構面的穩定性陸續受到質疑，如黃正雄 (1997)、黃家齊 (2002) 均僅萃取出「認同組織」、「協助同事」、「組織公益」及「堅守本分」等四個因素構面，其中組織公益包括林淑姬等人所編製量表中之不生事爭利及公私分明兩構面衡量題項，堅守本分則相當於敬業守法以及自我充實等兩構面。據此，本研究參酌上述修正建議 (黃正雄，1997；黃家齊，2002) 作為量表編製之依據。

(五)學校組織績效

本研究所使用之學校組織績效量表，其內容的題項主要依據文獻探討所得，復參考吳培源 (1994)、林金福 (1992)、林新發 (1990)、范熾文 (2002)、以及張瑞村 (1998) 等人問卷，依據高職特性將之修訂成為學校組織績效問卷，內容共分為「教育目標達成」、「行政效率」、「教師工作滿意」及「組織適應力」等四個構面。

上述五份量表，均採李克特六點量表 (Likert-six-point-scale) 的填答方式計分，受試者依據的實際知覺，在「非常同意」、「相當同意」、「有點同意」、「有點不同意」、「相當不同意」、「非常不同意」等六個不同選項中勾選，計分則依序給予 6、5、4、3、2、1 分，最後計算各構面得分。

二、研究工具之預試與修訂

問卷初稿完成後，編製「高職組織狀況調查問卷 (專家效度用)」，函請九名專家學者協助審查，針對問卷內容各題目之代表性與意義進行評定，並綜合各專家學者提供意見，發展預試問卷。本研究以隨機取樣的方式，依據高職各級學校所在地分配比例，於中部地區選取苗栗縣高職三所、台中縣高職五所、台中市

高職二所、南投縣高職二所，彰化縣高職四所共計十六所學校。每校隨機抽樣十五名教師為預試樣本，共計二百四十位教師。預試實施時間為 2005 年 4 月初，共寄發出二百四十份問卷，回收二百二十八份，回收率達 95%。剔除填答不全者二份，合計有效問卷二百二十六份。

預試問卷回收後即進行選題工作。本研究用以選題的方法有三種，依序為：1.項目分析；2.相關分析法；3.驗證性因素分析法，確認研究工具的建構效度，並分別對各量表進行信度分析，分項說明如下：

(一)項目分析與相關分析

本研究項目分析的刪題以題項之 t 考驗結果的顯著性為標準，如果題項之 t 考驗未達顯著，即列為刪題標準考量，從而確保量表之建構效度。而相關分析法分別計算各題項與分量表之積差相關，若題項之相關值未達.30 以上者，即列為刪題標準考量，以免降低量表的建構效度。經項目分析與相關分析後，發現交易領導題項中第四十三題之 t 考驗未達顯著，交易領導題項中第四十四題、組織公平題項中第二十二題、教師組織公民行為題項第十八、二十一題等題的相關值未達 0.30 以上，因此共計刪除五題。

(二)驗證性因素分析

為檢測各變項是否具備足夠的聚合效度及區別效度，研究者透過比較單一構面模式 (unidimensional model) 與多因素結構 (multi-factor structure) 之適配度進行確認性因素分析。在「轉型領導」方面，單一構面模式 $\chi^2 = 1594.423$ (df = 434, $p < .001$)，而五因素結構 $\chi^2 = 1409.687$ (df = 424, $p < .001$)。由兩者差異值 ($\chi_{\text{diff}}^2 = 184.736$, $\text{df}_{\text{diff}} = 10$, $p < .001$) 顯示，五因素結構明顯優於單一構面模式；在「交易領導」方面，單一構面模式 $\chi^2 = 806.313$ (df = 119, $p < .001$)，而三因素結構 $\chi^2 = 450.297$ (df = 116, $p < .001$)。由兩者差異值 ($\chi_{\text{diff}}^2 = 356.016$, $\text{df}_{\text{diff}} = 3$, $p < .001$) 顯示，三因素結構明顯優於單一構面模式；在「程序公平」方面，單一構面模式 $\chi^2 = 254.491$ (df = 54, $p < .001$)，而二因素結構 $\chi^2 = 168.463$ (df = 34, $p < .001$)。由兩者差異值 ($\chi_{\text{diff}}^2 = 86.028$, $\text{df}_{\text{diff}} = 20$, $p < .001$) 顯示，

二因素結構明顯優於單一構面模式；在「信任」方面，單一構面模式 $\chi^2 = 177.370$ ($df = 35, p < .001$)，而二因素結構 $\chi^2 = 168.463$ ($df = 34, p < .001$)。由兩者差異值 ($\chi_{diff}^2 = 8.907, df_{diff} = 1, p < .01$) 顯示，二因素結構明顯優於單一構面模式；在「組織公民行為」方面，單一構面模式 $\chi^2 = 758.216$ ($df = 170, p < .001$)，而四因素結構 $\chi^2 = 502.407$ ($df = 164, p < .001$)。由兩者差異值 ($\chi_{diff}^2 = 255.809, df_{diff} = 6, p < .001$) 顯示，四因素結構明顯優於單一構面模式；在「學校組織績效」方面，單一構面模式 $\chi^2 = 1547.119$ ($df = 405, p < .001$)，而四因素結構 $\chi^2 = 1359.776$ ($df = 399, p < .001$)。由兩者差異值 ($\chi_{diff}^2 = 187.343, df_{diff} = 6, p < .001$) 顯示，四因素結構明顯優於單一構面模式。而「分配公平」為單一構面模式 ($\chi^2 = 16.328, df = 2, p < .001$)，因此與虛無結構模式 ($\chi^2 = 315.921, df = 6, p < .001$) 相較下，其兩者差異值 ($\chi_{diff}^2 = 299.593, df_{diff} = 4, p < .001$) 顯示單一構面模式明顯優於虛無模式。上述驗證結果證明本研究七個量表均具有良好之聚合效度與區別效度。

(三)信度分析

首先，研究者以 *Cronbach's α* 係數進行各量表之信度分析。「校長轉型領導量表」中各分量表的 *Cronbach α* 係數介於 .83~.94 之間，總量表 *Cronbach α* 係數則為 0.98；「校長交易領導量表」中各分量表的 *Cronbach α* 係數介於 .83~.94 之間，總量表 *Cronbach α* 係數則為 0.87；「組織公平量表」中各分量表的 *Cronbach α* 係數介於 .73~.94 之間，總量表 *Cronbach α* 係數則為 0.96；「信任量表」中各分量表的 *Cronbach α* 係數介於 .73~.94 之間，總量表 *Cronbach α* 係數則為 0.95；「教師組織公民行為量表」中各分量表的 *Cronbach α* 係數介於 .75~.79 之間，總量表 *Cronbach α* 係數則為 0.87；「學校組織績效量表」中各分量表的 *Cronbach α* 係數介於 .81~.89 之間，總量表 *Cronbach α* 係數則為 0.95，上述信度分析結果均達可接受水準 (Nunnally, 1978)，顯示所有量表的內部一致性信度頗佳。

三、研究對象與調查方法

本研究以全國高職教師為可接近母群體，其人數為 15,771 人（教育部，2005）。參酌林進田（1993）所提出樣本決定公式： $n_0 = Z_{(\alpha/2)}^2 / 4d^2$ ；抽樣人數 $n = n_0 / (1 + n_0 / N)$ ，在幾乎沒有誤差的情況下進行抽樣， $Z_{(\alpha/2)}^2 = 9$ ，且錯誤概率設定 d 為 0.05，可得樣本人數 n 值應為八百五十二人左右。衡量各項條件並兼顧樣本代表性與有效性，本研究決定以八百五十人為樣本基準人數。

本研究以兩階段取樣的方式抽取研究的正式樣本。第一階段採分層叢集抽樣，分層標準為「學校隸屬」（包括公立、私立學校）。依據教育部（2005）的統計資料顯示，公立高職教師人數約為私立高職的兩倍，因此在抽樣的五十八所學校中，公立高職應抽三十九校，私立高職則應抽十九校。

第二階段採分層隨機抽樣，分層標準為「學校類型」。首先依據「中華民國九十三年度台北市、台灣省、高雄市高級職業學校名冊」（教育部中部辦公室，2004），統計工業類科（包括高工、工商、工家）、商業類科（包括高商、商工）、農業類科學校（高農、農工）、及其他類科（家事、家商、海事、護理）之學校比例數約為 15：9：7：6，因此研究者決定依據上述比例自全國職業學校名冊中隨機抽取工業類科學校二十五所、商業類科學校十三所、農業類科學校十所、其他類科學校十所，每校抽取十五人為研究樣本，總計教師樣本為八百七十人。

四、分析方法與程序

本研究主要藉由線性結構模式分析（Linear Structural Relation, LISREL）以驗證研究假設。其程序係以兩階段法進行模式的發展與分析（黃家齊，2002；Anderson & Gerbing, 1988; Niehoff & Moorman, 1993）。第一階段，將測量模式先行分離分析，分別針對各變項進行項目分析、相關分析、Cronbach's α 係數分析與驗證性因素分析，以測試各構面衡量題項的信度以及聚合效度（convergent

validity)。第二階段則進行結構方程模式的發展與分析，並進行假設驗證。而在進行假設驗證時，首先以「巢狀模式分析法」(nested-model approach)驗證中介模式、直接模式及理論模式的適配度，而後再藉由個別因徑係數的t值檢定驗證個別假設是否成立。圖1為本研究設定的「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理論模式」。

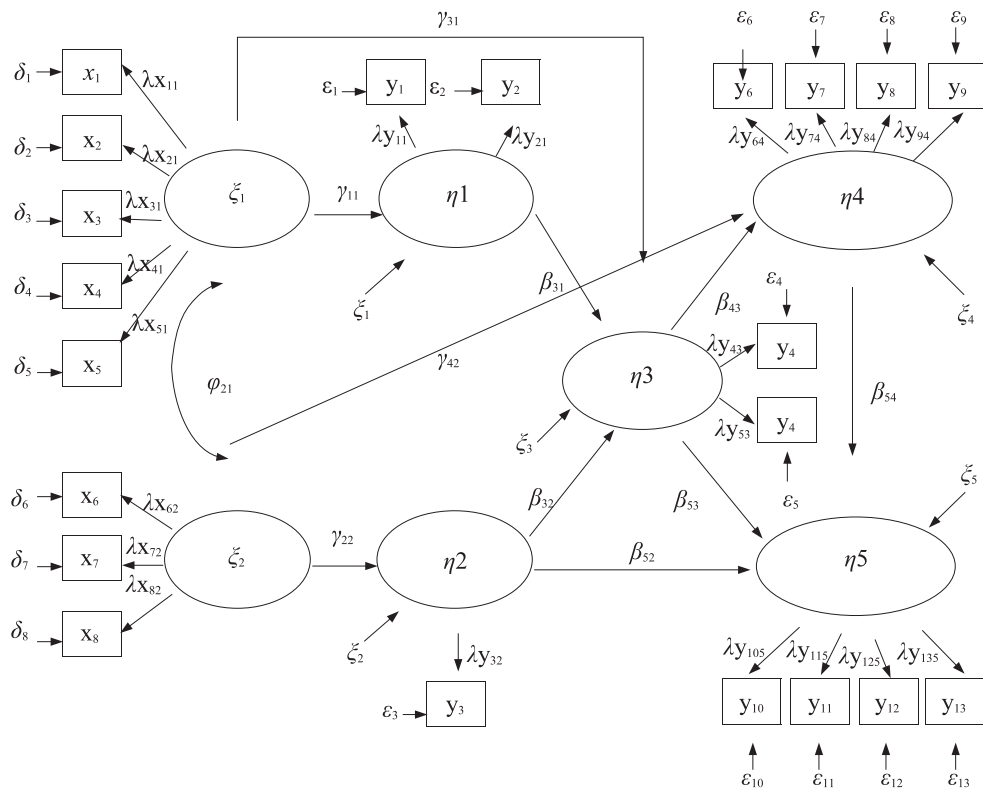


圖 1 校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效影響之理論模式

註： ζ_1 ：轉型領導， ζ_2 ：交易領導， η_1 ：程序公平， η_2 ：分配公平， η_3 ：信任， η_4 ：教師組織公民行為， η_5 ：學校組織績效， x_1 ：建立願景， x_2 ：魅力影響， x_3 ：激勵鼓舞， x_4 ：啟發才智， x_5 ：個別關懷， x_6 ：權變獎賞， x_7 ：主動式例外管理， x_8 ：被動式例外管理， y_1 ：正式程序公平， y_2 ：互動公平， y_3 ：分配公平認知， y_4 ：認知型信任， y_5 ：情感型信任， y_6 ：認同組織， y_7 ：協助同事， y_8 ：組織公益， y_9 ：堅守本分， y_{10} ：教育目標達成， y_{11} ：行政效率， y_{12} ：教師工作滿意， y_{13} ：組織適應力

肆、研究結果分析與討論

一、樣本特性描述

在回收問卷後，就七百四十八份有效問卷進行初步描述性統計，依據調查問卷中基本資料之填答情形，在編碼後輸入原始資料，依序計算各組別的樣本人數，以瞭解樣本的分佈情形，表 1 列出學校隸屬、學校類型、學校所在地區以及學校規模。

二、理論模式之發展與建構

為了檢定圖 1 理論模式是否成立，本研究以 AMOS 5.0 統計軟體進行適配度檢定。由於本軟體預設的參數估計法為最大概似法（maximum likelihood, ML），此方法對於樣本人數與多變量常態分配的假定有較為嚴格的要求，且測量模式中的觀察指標應符合單向度的規準。因此，以下將依序進行理論模式之發展與建構。

(一)測量模式單向度的檢驗

檢定單向度假設的方法首先將同一構念的數個觀察指標，進行指標與指標間相關係數矩陣的因素分析，再依據特徵值的大小，解釋變異量的累積情形，判斷是否具有一個明顯的主要因素存在。倘若只有一個明顯的主要因素存在即符合單向度的假定，若無明顯的主要因素存在，則可判斷為違背單向度的假定。本研究測量模式之單向度檢定結果如表 2 所示，其中轉型領導、程序公平、信任、教師組織公民行為、學校組織績效等變項的觀察指標，均可萃取出一個特徵值顯著大於 1 的主要成份，顯示各變項觀察指標符合單向度的標準。只有交易領導變項的三個觀察指標所萃取的兩個成份其特徵值皆接近 1，透露出交易領導的三個觀察

指標可能包括兩個不同的向度。為使觀察指標符合單向度的特性，在參酌 Bass (1985) 對交易領導構面之詮釋後，決定刪除「被動式例外管理」指標，並重復上依步驟將保留的兩個測量指標投入主成份分析，發現交易領導的兩個觀察指標可以萃取出一個主要成份，其特徵值為 1.677 明顯大於 1，並且該成份可以解釋潛在構念「交易領導」的變異達 83.870%，因此兩個觀察指標符合單向度的標準。

表 1 調查樣本中不同學校環境背景之教師人數分佈情形

基本資料	項目	人數	百分比 (%)
學校隸屬	公立	537	71.8
	私立	211	28.2
學校類型	工業類科	327	43.7
	商業類科	169	22.6
	農業類科	131	17.5
	其他類科	121	16.2
學校所在地區	院轄市	89	11.9
	省轄市	132	17.6
	縣轄市	219	29.3
	鄉鎮	308	41.2
學校規模	24 班以下	29	3.9
	25-39 班	271	36.2
	40-54 班	185	24.7
	55 班以上	263	35.2

表 2 各變項觀察指標的解釋變異量

變項	成份	特徵值	變異數%	累積變異%
轉型領導	1	4.494	89.870	89.870
	2	.252	5.048	94.919
	3	.122	2.438	97.357
	4	.086	1.721	99.078
	5	.046	.922	100.000
交易領導	1	1.695	56.496	56.496
	2	.985	32.831	89.327
	3	.320	10.673	100.000
程序公平	1	1.916	95.808	95.808
	2	.084	4.192	100.000
信任	1	1.886	94.309	94.309
	2	.114	5.691	100.000
教師組織公民行為	1	2.706	67.657	67.657
	2	.781	19.525	87.182
	3	.290	7.243	94.425
	4	.223	5.575	100.000
學校組織績效	1	3.242	81.044	81.044
	2	.411	10.276	91.320
	3	.224	5.598	96.919
	4	.123	3.081	100.000

(二)單變量與多變量常態分配檢定

在多變量常態分配的假定上，研究者預先將量表資料以 PRELIS 2.51 程式對本研究量表進行單變量以及多變量的常態性檢定，以確認是否違背 ML 法對多變量常態分配的基本假定。經檢定後發現在二十一個觀察變項中，有十七個變項其

單變量常態分配考驗皆達顯著水準，顯示觀察變項並非常態分配。此外，多變量常態考驗也達顯著水準，表示多變量亦非常態分配。有鑒於若量表非呈現多變量常態分配時，使用 ML 計法估計模式的參數將會產生不正確的標準誤，且與卡方有關之適配度亦會錯誤，因此研究者乃將觀察變項的得分轉換為標準分數再進行結構方程模式分析。經過標準化調整後的各項觀察變項之平均數、標準差及常態分配考驗，每一觀察指標皆符合單變量常態分配；在多變量常態分配上，其多變量常態考驗之卡方值亦由轉換前之 3921.104 大幅降低至 138.646，符合多變量常態分配之假定。

(三) 模式適配度評鑑

1. 模式的基本適配度考驗

在進行模式評鑑之前，須先確立所估計的參數並未違反統計所能接受的範圍，避免有不適當的解產生。基本適配度的評鑑項目有以下三種規準：(1) 構念的測量誤差變異 (measurement error for indicators) 須達顯著水準，且不能有負值；(2) 標準化係數 (觀察指標在內隱構念的負荷量) 不能大於 1 或太接近 1，亦即 λ 值 (因素負荷量) 須介於 0.5~0.95 間較為理想；(3) 任何估計的係數不能有過大的標準誤 (Hair, Jr. et al., 1995)。

評鑑結果發現所有誤差變異數皆為正值，並無違反估計的情形。其次，雖有 $\lambda_{x_{21}}$ 、 $\lambda_{x_{31}}$ 、 $\lambda_{x_{41}}$ 、 $\lambda_{y_{11}}$ 及 $\lambda_{y_{21}}$ 等值稍微超過 .95，但因對應之 δ_2 、 δ_3 、 δ_4 、 ϵ_1 及 ϵ_2 估計值仍為正，且達顯著水準 ($p < .001$)，可判斷不會直接妨礙模式辨認的要求。而其他觀察指標的因素負荷量均落於 .423~.937 之間，並未發生違反估計的現象。為了更進一步查核模式辨認問題是否存在，研究者檢視參數估計值的相關矩陣，結果均符合前述評鑑規準。綜上所述，本模式共計有四十九個自由參數，其中四十四個自由參數顯示出良好的基本適配度 (佔 89.97%)，其餘五個自由參數 ($\lambda_{x_{21}}$ 、 $\lambda_{x_{31}}$ 、 $\lambda_{x_{41}}$ 、 $\lambda_{y_{11}}$ 、及 $\lambda_{y_{21}}$) 反應出轉型領導與程序公平的測量誤差略小及標準誤稍大。根據上述分析，顯示基本適配度仍然良好，無辨認問題存在。

2. 模式修正

接著利用 AMOS 5.0 所提供的修正指標 MI (Modification Index) 進行模式的

修正檢驗。首先，在同一測量模式中，轉型領導的觀察變項「魅力影響」的測量誤差 δ_2 與「啟發才智」的測量誤差 δ_4 之間有最高的 MI 值估計（高達 32.751），其次為「建立願景」的測量誤差 δ_1 與「魅力影響」的測量誤差 δ_2 之間有次高的 MI 值估計（高達 25.487），第三為組織公民行為的觀察變項「公私分明」的測量誤差 δ_2 與「敬業守法」的測量誤差 ϵ_9 之間有頗高的估計值，以上由於兩個指標均在測量同一潛在構念，且題目彼此連貫交錯，因而此兩測量誤差之間有可能具有關聯性就不難理解，有共同誤差來源是合理的。此外，程序公平內隱變項的測量誤差 ζ_1 與分配公平的測量誤差 ζ_2 之間有頗高的估計值，Folger（1986）指出兩者有顯著相關，因此有共同誤差來源頗為合理。所以研究者將 (ζ_1, ζ_2) $(\lambda_{X_{11}}, \lambda_{X_{21}})$ 、 $(\lambda_{X_{21}}, \lambda_{X_{41}})$ 、 $(\lambda_{X_{84}}, \lambda_{X_{94}})$ 等固定參數改變為自由參數，使模式能與觀察資料更加適配。綜合上述修正後所得的概念模式稱為「理論修正模式」。

三、巢狀模式分析

本研究在進行假設驗證時，首先以「巢狀模式分析法」進行整組假設的驗證，而後再藉由個別因徑係數的 t 值檢定驗證個別假設是否成立（Anderson & Gerbing, 1988）。巢狀模式分析法乃是藉由上述卡方差異檢定以驗證假設的顯著性。本研究首先推估「虛無結構模式」及「衡量模式」作為分析的基礎。虛無結構模式是適配度最差的模式，係將潛在變項間之因徑係數全部限定為 0，作為計算相對適配度指標（CFI）的基準。而衡量模式則是本研究依據理論所建構的模式，並經過前述測量模式單向度的檢驗、單變量與多變量常態分配檢定、違犯估計的檢查及模式整體適配度評鑑等程序的修正，因此將是適配度最佳的模式。衡量模式將作為卡方差異檢定的起始基準。

接著，研究者進行卡方差異檢定以驗證假設的顯著性。此一檢定方式乃是將欲檢定的因徑係數限定為 0，而後計算此限定模式與未限定該因徑係數之模式間 χ^2 值的差異，若 χ^2 值的差異已達顯著水準，則可棄卻此因徑係數為 0 的假設，而證實變項間確實是相關連的。

本研究在虛無結構模式與理論修正模式間共設定了十個巢狀模式。設定說明如下：

1. 衡量模式：係本研究透過文獻探討所建構並經修正之理論修正模式，其 χ^2 值將作為以下模式之卡方差異檢定基準。
2. 完全中介模式：限定 $\gamma_{31} = \gamma_{42} = 0$ ，以瞭解中介模式之適配度，並驗證校長領導型態對領導績效的影響。
3. 部分中介模式：為理論修正模式再加入其餘三條直接影響路徑（轉型領導→教師組織公民行為、轉型領導→學校組織績效、交易領導→學校組織績效），以瞭解直接模式的適配度，並驗證組織公平與信任整體的中介效果。
4. 模式 1：限定 $\gamma_{42} = 0$ ，以驗證校長交易領導對教師組織公民行為的影響（假設 1）。
5. 模式 2：限定 $\gamma_{11} = \gamma_{22} = 0$ ，以驗證校長領導型態對組織公平的影響（假設 2-1, 2-2）。
6. 模式 3：限定 $\beta_{31} = \beta_{32} = 0$ ，以驗證組織公平對信任的影響（假設 2-3, 2-4）。
7. 模式 4：限定 $\gamma_{31} = 0$ ，以驗證校長轉型領導對信任的影響（假設 3）。
8. 模式 5：限定 $\beta_{32} = 0$ ，以驗證分配公平對學校組織績效的影響（假設 2-5）。
9. 模式 6：限定 $\beta_{43} = 0$ ，以驗證信任對教師組織公民行為的影響（假設 2-6）。
10. 模式 7：限定 $\beta_{33} = 0$ ，以驗證信任對學校組織績效的影響（假設 2-7）。
11. 模式 8：限定 $\beta_{34} = 0$ ，以驗證教師組織公民行為對學校組織績效的影響（假設 4）。

最後則經由兩兩變項間因徑係數的t值顯著性檢定，以瞭解造成顯著 χ^2 值差異的特定因徑為何，並獲知其係數的正負符號，釐清彼此間正負向影響關係，俾進一步驗證特定的研究假設。巢狀模式分析法之分析結果則如表 3、表 4 所示。在表中所顯示的各變項間因徑係數，均透過理論修正模式來進行推估。以下將分別加以說明。

表 3 巢狀模式法比較分析摘要表

模式	X ²	df	△χ ²	△df	CFI	GFI	RMSEA
衡量模式 (理論修正模式)	737.333	155	-	-	.972	.907	.071
完全中介模式	766.971	157	29.638***	2	.971	.904	.072
部分中介模式	728.999	152	8.334*	3	.972	.908	.071
模式 1：驗證假設 1	749.864	156	12.531***	1	.972	.906	.071
模式 2：驗證假設 2-1,2-2	1937.689	157	1200.356***	2	.915	.855	.124
模式 3：驗證假設 2-3,2-4	1283.974	157	546.641***	2	.946	.856	.098
模式 4：驗證假設 3	752.313	156	14.980***	1	.972	.905	.072
模式 5：驗證假設 2-5	814.932	156	77.599***	1	.969	.900	.075
模式 6：驗證假設 2-6	757.306	156	19.973***	1	.971	.905	.072
模式 7：驗證假設 2-7	764.436	156	27.103***	1	.971	.903	.072
模式 8：驗證假設 4	875.422	156	138.089***	1	.966	.894	.079
虛無結構模式	21124.763	190	20387.43***	35	.109	.000	.384

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

表 4 理論修正模式結構因徑係數表

因徑	意義陳述	對應假設	因徑係數	假設驗證
γ ₄₂	交易領導→組織公民行為	假設 1	.284***	成立
γ ₁₁	轉型領導→程序公平	假設 2-1	.917***	成立
γ ₂₂	交易領導→分配公平	假設 2-2	.699***	成立
β ₃₁	程序公平→信任	假設 2-3	.882***	成立
β ₃₂	分配公平→信任	假設 2-4	-.018	不成立
γ ₃₁	轉型領導→信任	假設 3	.133***	成立
β ₅₂	分配公平→學校組織績效	假設 2-5	.238*	成立
β ₄₃	信任→組織公民行為	假設 2-6	.354***	成立
β ₅₃	信任→學校組織績效	假設 2-7	.387***	成立
β ₅₄	組織公民行為→學校組織績效	假設 4	.363***	成立

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

(一)理論模式之評估

經由 AMOS 5.0 版之統計估計，的適配指標首先從絕對適配指標開始檢驗。從適配度考驗指標中，可看出此模式 $\chi^2_{(159)} = 737.333$ ， $p < 0.001$ ，達到顯著水準，表示本模式之共變量矩陣，與實證資料之共變量矩陣之間有差異存在。然而在模式適配度考驗中， χ^2 值隨著樣本數的增加而傾向容易拒絕理論模式的現象已經被證實 (Hair Jr. et al., 1995)。因此，除卡方考驗外，本研究並參考其他的適配度指標來綜合評鑑理論模式的整體適配度 (Hair Jr. et al., 1995)。以下將從絕對適配指標、增值適配指標、以及精簡適配指標等三方面來評鑑模式的適配度。

1. 絕對適配指標：絕對適配指標 GFI = 0.907，略大於接受值 0.90；RMSEA = 0.075，介於 0.1~0.05 之間，均顯示本模式可以接受。

2. 增值適配指標：增值適配指標 NNFI = 0.966，遠大於接受值 0.90；NFI = 0.965，高於接受值 0.90；CFI = 0.972，遠大於接受值 0.90；IFI = 0.964，遠大於接受值 0.90；RFI = 0.957，大於接受值 0.90，上述指標均顯示本模式相當可以接受。

3. 精簡適配指標：從精簡適配指標來看，首先是卡方比 (normed chi-square) = 4.757，介於 2~5 之間，符合本指標較寬鬆的標準，但是也有學者指出卡方比並無一致的標準來評鑑模式是否可被接受 (David, 2002)。其次，PNFI = 0.787，高於接受值 0.500，PGFI = 0.793，大於接受值 0.5，均顯示模式可以接受。

整體而言，從上述適配度考驗指標分析來看，絕大部分常用的絕對適配指標、增值適配指標及精簡適配指標，皆通過所要求之接受值，顯示本理論修正模式是一個相當符合實證資料的模式。

(二)變項間關係之假設驗證

1. 校長領導型態與領導績效之關係

在巢狀模式分析中，本研究以部分中介模式與理論修正模式的卡方差異檢定來驗證校長領導型態 (轉型領導與交易領導) 對整體領導績效 (教師組織公民行

為與學校組織績效)的直接影響效果。在表 3 中發現部分中介模式的適配度與理論修正模式相較有顯著的提高 ($\Delta\chi^2 = 8.334$, $\Delta df = 3$, $p < .05$)，顯示出校長領導型態對於整體領導績效確實有顯著影響。

為瞭解校長領導型態對於不同領導績效的影響，由部分中介模式的標準化因徑係數觀之，則可發現除交易領導與教師組織公民行為間具有顯著的正向因徑係數 ($\gamma_{42} = 0.247$, $p < .05$) 外，其餘直接關係如：轉型領導與教師組織公民行為間 ($\gamma_{41} = 0.052$, $p > .05$)、轉型領導與學校組織績效 ($\gamma_{51} = 0.059$, $p > .05$)、及交易領導與學校組織績效 ($\gamma_{52} = 0.158$, $p > .05$) 的因徑係數均未達顯著水準，表示「轉型領導→教師組織公民行為」、「轉型領導→學校組織績效」及「交易領導→學校組織績效」等路徑均無直接影響關係，而造成上述卡方差異值達顯著的原因應是交易領導對於組織公民行為有顯著的正向影響所致。

本研究以模式 1 與理論修正模式的卡方差異檢定來驗證校長交易領導對教師組織公民行為的直接影響效果。在表 4 中發現模式 1 的適配度較諸理論修正模式有顯著的降低 ($\Delta\chi^2 = 12.531$, $\Delta df = 1$, $p < .001$)，顯示出校長交易領導對於教師組織公民行為確實有顯著影響。另由表 4 可發現，交易領導與教師組織公民行為間具有顯著的正向因徑係數 ($\gamma_{42} = 0.284$, $p < .05$)，因此研究中的假設 1 成立，亦即校長的交易領導行為愈高，教師愈會展現組織公民行為。

2. 校長領導型態與組織公平之關係

本研究以模式 2 與理論修正模式的卡方差異檢定來驗證校長領導型態(轉型領導與交易領導)對組織公平(程序公平與分配公平)的影響效果。在表 3 發現模式 2 的適配度較諸理論修正模式有極為顯著的降低 ($\Delta\chi^2 = 1200.356$, $\Delta df = 2$, $p < .001$)，顯示出校長領導型態對於組織公平確實有顯著影響。另由表 4 可發現，轉型領導與程序公平間具有顯著的正向因徑係數 ($\gamma_{11} = 0.917$, $p < .001$)，交易領導與分配公平間具有顯著的正向因徑係數 ($\gamma_{22} = 0.699$, $p < .001$)，因此研究中的假設 2-1 與 2-2 均成立，亦即校長的轉型領導行為對程序公平有正向影響效果，校長的交易領導行為對分配公平有正向影響效果。

3. 組織公平與信任之關係

本研究以模式 3 與理論修正模式的卡方差異檢定來驗證組織公平（程序公平與分配公平）對信任的影響效果。在表 3 中發現模式 3 的適配度較諸理論修正模式有極為顯著的降低（ $\Delta\chi^2 = 546.641$ ， $\Delta df = 2$ ， $p < .001$ ），顯示出組織公平對信任確實有顯著影響。另由表 4 可發現，程序公平與信任間具有顯著的正向因徑係數（ $\beta_{31} = 0.882$ ， $p < .001$ ），分配公平與信任間則是未達顯著的負向因徑係數（ $\beta_{32} = -0.018$ ， $p > .05$ ），因此研究中的假設 2-3 成立，而假設 2-4 則不成立，亦即程序公平對信任有正向影響效果，而分配公平對信任則無顯著的影響效果。

4. 校長轉型領導與信任之關係

本研究以模式 4 與理論修正模式的卡方差異檢定來驗證校長轉型領導對信任的影響效果。在表 3 中發現模式 4 的適配度較諸理論修正模式有極顯著的降低（ $\Delta\chi^2 = 14.980$ ， $\Delta df = 1$ ， $p < .001$ ），顯示出校長轉型領導對信任確實有顯著影響。另由表 4 可發現，校長轉型領導與信任間具有顯著的正向因徑係數（ $\gamma_{31} = 0.133$ ， $p < .001$ ），因此研究中的假設 3 成立，亦即校長的轉型領導愈高，愈能得到教師的信任。

5. 分配公平與學校組織績效之關係

本研究以模式 5 與理論修正模式的卡方差異檢定來驗證分配公平對學校組織績效的影響效果。在表 3 中發現模式 5 的適配度較諸理論修正模式有極顯著的降低（ $\Delta\chi^2 = 77.599$ ， $\Delta df = 1$ ， $p < .001$ ），顯示出分配公平對學校組織績效確實有顯著影響。另由表 4 可發現，分配公平與學校組織績效間具有顯著的正向因徑係數（ $\beta_{52} = 0.238$ ， $p < .05$ ），因此研究中的假設 2-5 成立，亦即分配公平對學校組織績效有正向的影響效果。

6. 信任與教師組織公民行為之關係

本研究以模式 6 與理論修正模式的卡方差異檢定來驗證信任對教師組織公民行為的影響效果。在表 3 中發現模式 6 的適配度較諸理論修正模式有極顯著的降低（ $\Delta\chi^2 = 19.973$ ， $\Delta df = 1$ ， $p < .001$ ），顯示出信任對教師組織公民行為確

實有顯著影響。另由表 4 可發現，信任與教師組織公民行為間具有顯著的正向因徑係數（ $\beta_{43} = 0.354$ ， $p < .001$ ），因此研究中的假設 2-6 成立，亦即信任對教師組織公民行為有正向的影響效果。

7. 信任與學校組織績效之關係

本研究以模式 7 與理論修正模式的卡方差異檢定來驗證信任對學校組織績效的影響效果。在表 3 中發現模式 7 的適配度較諸理論修正模式有極顯著的降低（ $\Delta\chi^2 = 27.103$ ， $\Delta df = 1$ ， $p < .001$ ），顯示出信任對學校組織績效確實有顯著影響。另由表 4 可發現，信任與學校組織績效間具有顯著的正向因徑係數（ $\beta_{33} = 0.387$ ， $p < .001$ ），因此研究中的假設 2-7 成立，亦即信任對學校組織績效有正向的影響效果。

8. 教師組織公民行為與學校組織績效之關係

本研究以模式 8 與理論修正模式的卡方差異檢定來驗證教師組織公民行為對學校組織績效的影響效果。在表 3 中發現模式 8 的適配度較諸理論修正模式有極顯著的降低（ $\Delta\chi^2 = 138.089$ ， $\Delta df = 1$ ， $p < .001$ ），顯示出教師組織公民行為對學校組織績效確實有顯著影響。另由表 4 可發現，教師組織公民行為與學校組織績效間具有顯著的正向因徑係數（ $\beta_{54} = 0.363$ ， $p < .001$ ），因此研究中的假設 4 成立，亦即教師展現的組織公民行為愈高，學校組織績效愈佳。

9. 組織公平與信任之中介效果

本研究中介模式之適配度 GFI 為 0.971，CFI 為 0.904，RMSR 為 0.072，均達可接受的水準。若比較部分中介模式與理論修正模式，在加入所有直接影響效果後，發現部分中介模式的適配度較諸理論修正模式雖有顯著的提高（ $\Delta\chi^2 = 8.334$ ， $\Delta df = 3$ ， $p < .05$ ），然而所加入的路徑均未達顯著水準，且其餘適配度指標亦無明顯改善。換言之，在校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效的影響中，最主要的是組織公平與信任的中介效果，而交易領導對教師組織公民行為的直接影響反而是次要的。

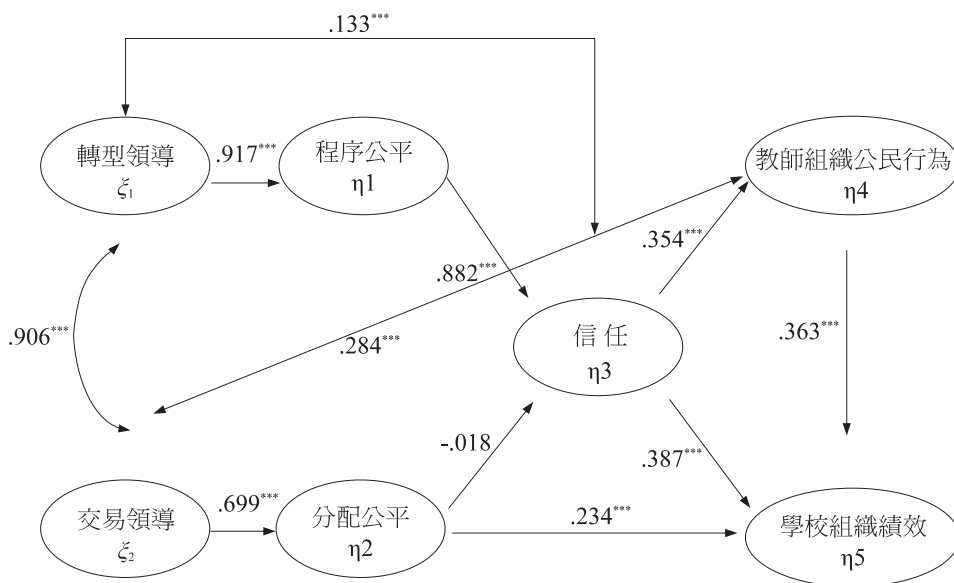


圖 2 理論修正模式各參數估計結果

四、校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效影響效果之分析

在確認理論修正模式能與觀察資料適配後，研究者將計算潛在變項間的效果。潛在變項間的效果包括直接效果（direct effect）、間接效果（indirect effect）以及總效果（total effect）三方面（Hair, Jr. et al., 1995）。本研究將藉由變項間的效果來闡述各主要變項之間的關係，透過變項之間的總效果、直接效果及間接效果，可以瞭解潛在自變項對潛在依變項的直接影響（直接效果），以及透過其他潛在依變項中介的間接影響（間接效果），而直接效果與所有間接效果之總和即為總效果。透過上述效果的檢定，有助於瞭解變項間的結構線性關係。以下分述之：

(一)直接效果

直接效果即是兩個潛在變項之間的路徑係數，也就是模式中所估計的 β 或 γ 係數。由表 5 可知，轉型領導對程序公平的直接效果為 0.917，轉型領導對信任的直接效果為 0.133，交易領導對分配公平的直接效果為 0.699，交易領導對組織公民行為的直接效果為 0.284，程序公平對信任的直接效果為 0.882，信任對組織公民行為的直接效果為 0.354，信任對學校組織績效的直接效果為 0.387，組織公民行為對學校組織績效的直接效果為 0.363，上述路徑皆達顯著水準 ($p < .001$)，而分配公平對學校組織績效的直接效果為 0.238，亦達顯著水準 ($p < .05$)。唯有分配公平對信任的直接效果為 -0.018，未達顯著水準 ($p > .05$)。

表 5 潛在變項之間的直接效果

潛在變項	轉型領導	交易領導	程序公平	分配公平	信任	教師組織 公民行為
程序公平	.917***	.000	.000	.000	.000	.000
分配公平	.000	.699***	.000	.000	.000	.000
信任	.133***	.000	.882***	-.018	.000	.000
教師組織公民行為	.000	.284***	.000	.000	.354***	.000
學校組織績效	.000	.000	.000	.238*	.387***	.363***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

(二)間接效果

表 6 為潛在變項之間間接效果。轉型領導對信任的間接效果為 0.809，轉型領導對組織公民行為的間接效果為 .333，轉型領導對學校組織績效的間接效果為 .486，交易領導對學校組織績效的間接效果為 0.263，程序公平對組織公民行為的間接效果為 0.312，程序公平對學校組織績效的間接效果為 0.455，信任對學校組織績效的間接效果為 0.128，上述路徑皆達顯著水準 ($p < .001$)。而交易領導對信任的間接效果為 -0.13，交易領導對組織公民行為的間接效果為 -0.005，分

配公平對組織公民行為的間接效果為 -0.007，分配公平對學校組織績效的間接效果為 -0.010，上述路徑則均未達顯著水準 ($p > .05$)。

表 6 潛在變項之間的間接效果

潛在變項	轉型領導	交易領導	程序公平	分配公平	信任	教師組織 公民行為
程序公平	.000	.000	.000	.000	.000	.000
分配公平	.000	.000	.000	.000	.000	.000
信任	.809***	-.013	.000	.000	.000	.000
教師組織公民行為	.333***	-.005	.312***	-.007	.000	.000
學校組織績效	.486***	.263***	.455***	-.010	.128***	.000

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

(三)總效果

總效果為直接效果與間接效果之和，由表 7 可知，七個潛在變項間的總效果除交易領導對信任、分配公平對信任、分配公平對組織公民行為外，其餘皆達顯著水準 ($p < .001$)。

表 7 潛在變項之間的總效果

潛在變項	轉型領導	交易領導	程序公平	分配公平	信任	教師組織 公民行為
程序公平	.917***	.000	.000	.000	.000	.000
分配公平	.000	.699***	.000	.000	.000	.000
信任	.942***	-.013	.882***	-.018	.000	.000
教師組織公民行為	.333***	.284***	.312***	-.007	.354***	.000
學校組織績效	.486***	.269***	.455***	.238*	.516***	.363***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

五、綜合討論

本研究係藉由社會性交換與經濟性交換等兩種主要交換關係，將組織公平區分為程序公平與分配公平，結合信任，探討組織公平與信任在高職領導型態與領導績效間之中介效果，進而發展並驗證高職校長轉型領導與交易領導對教師組織公民行為與學校組織績效之影響模式。研究者透過上述結構方程模式對蒐集資料進行分析後，依據所得研究結果進行以下綜合討論。

首先，就校長領導型態與領導績效之關係而言，研究結果發現校長轉型領導係透過程序公平與信任的中介，對教師組織公民行為與學校組織績效造成間接影響，而交易領導則是對教師組織公民行為有直接影響，此結果支持組織公平的社會交換理論觀點，亦即轉型領導、程序公平易導致社會性交換關係，使追隨者對領導者產生信任，才較可能從事組織公民行為，進而提升組織績效；而交易領導則是屬於經濟性的短期交換行為，雖也能使員工從事組織公民行為，但顯然小於轉型領導的影響效果，上述研究結果與過去 Pillai 等人（1999）、Podsakoff 等人（1990）等學者的研究結果相近。而就校長領導型態與學校組織績效之關係而言，研究者發現均為間接影響效果，此結果亦與 Hallinger 和 Heck（1998）的研究結論相同。另就校長領導型態與組織公平之關係而言，本研究結果證實轉型領導對程序公平有正向影響，交易領導對分配公平有正向影響，分別呼應社會性交換與經濟性交換等兩種主要交換關係，因為經濟性交換是屬於短期的交換，而社會性交換則是建立於彼此的信任上，個體會相信與我交易的他人會履行他的義務（Konovsky & Pugh, 1994），此結果與 Bass（1985）、Greenberg（1996）等學者的見解符合，也支持 Pillai 等人（1999）、Podsakoff 等人（1990）等學者的研究結論。

其次，就組織公平與信任之關係而言，根據社會交換理論觀點，組織公平是建立組織成員信任感重要關鍵因素（Konovsky & Pugh, 1994），然而究竟是程序公平抑或是分配公平的影響效果呢？文獻探討顯示多位學者的研究結果呈現分歧。根據本研究結果發現，程序公平對信任有正向影響效果，而分配公平對信任

則無顯著的影響效果，此結果驗證當分配公平主導經濟性交換時，不需要也較難產生信任的關係。而就轉型領導與信任的關係而言，由研究結果可知，轉型領導對信任為直接影響關係，驗證了 Bennis & Nanus (1985) 所提出的見解，因為有效的轉型領導者將獲得追隨者的信任，進而顯示轉型領導對信任的影響兼具直接效果以及程序公平的中介效果。

再者，就信任、教師組織公民行為與學校組織績效的關係而言，研究結果顯示信任對教師組織公民行為有正向的影響效果，與過去許多實徵研究結果（林鉅琴，1996，2004；黃家齊，2002；Konovsky & Pugh, 1994; Pillai et al., 1999; Podsakoff et al., 1990）相符合。而就信任與學校組織績效、分配公平與學校組織績效等之間的關係而言，於文獻探討中只發現彼此間存在正相關的相關研究（Dirks, 2000; Korsgaard & Roberson, 1995; Nyhan, 2000），本研究更進一步證實信任對學校組織績效有正向的影響效果，分配公平對學校組織績效亦有正向的影響效果。另就教師組織公民行為與學校組織績效而言，本研究結果證實 Blau (1964)、Katz (1964) 的看法以及 Podsakoff 等人 (1997) 所歸納的研究結論，即教師組織公民行為對學校組織績效有正向的影響效果，這是因為當學校內教師能自發性做出有利於組織或對其他成員有利的貢獻時，學校組織績效自然提升。

最後，綜合影響效果之分析結果，就教師組織公民行為而言，發現校長可以運用轉型領導透過程序公平與信任的中介效果，間接的影響教師組織公民行為，但卻無法透過轉型領導直接影響教師的組織公民行為；另外，校長可運用交易領導行為直接影響教師組織公民行為，然而兩種領導行為相較下，轉型領導的影響效果顯然高於交易領導的影響效果；就學校組織績效而言，可以發現校長可以運用轉型領導透過程序公平、信任的中介效果，間接的影響教師展現組織公民行為，進而提升學校組織績效，但卻無法透過轉型領導直接影響學校組織績效；另外，校長可運用交易領導行為直接影響教師組織公民行為，進而提升學校組織績效，並且可以透過分配公平的中介，提升學校組織績效。然而兩種領導行為相較下，轉型領導的影響效果仍然明顯高於交易領導的影響效果。

伍、結論與建議

根據以上研究發現，歸納以下結論：

一、校長領導是影響教師組織公民行為與學校組織績效的促進者

本研究根據文獻探討的結果，假定校長的領導是影響教師組織公民行為與學校組織績效的啟動者。研究結果發現，校長運用轉型領導與交易領導，透過組織公平與信任影響教師組織公民行為與學校組織績效，其中轉型領導對程序公平有顯著的正向影響，交易領導對分配公平有顯著的正向影響，程序公平對信任有顯著的正向影響，轉型領導對信任有顯著的正向影響，分配公平對學校組織績效有顯著的正向影響，信任對組織公民行為有顯著的正向影響，信任對學校組織績效有顯著的正向影響，組織公民行為對學校組織績效有顯著的正向影響等結果符合本研究的基本假定與理論模式，因此校長領導可說是影響教師組織公民行為與學校組織績效的促進者。

二、組織公平、信任與領導績效關係密切，且是校長運用領導型態增進領導績效的重要中介因素

在校長領導型態影響領導績效（教師組織公民行為與學校組織績效）的徑路模式中，除交易領導對於組織公民行為具有直接效果，以及交易領導透過分配公平對學校組織績效的間接效果外，轉型領導對領導績效的影響並無直接效果，完全是以程序公平與信任中介的間接效果為主，且上述間接效果均大於前述直接效果，所以組織公平與信任的確為校長運用領導型態增進領導績效重要的中介機制之一，並且校長運用轉型領導，透過程序公平與信任影響教師組織公民行為與學

校組織績效，則是校長運用領導策略的主要徑路。

三、校長轉型領導對領導績效的影響高於交易領導

就轉型領導與交易領導對於領導績效的效果而言。校長轉型領導對教師組織公民行為與學校組織績效的影響均大於交易領導。其中轉型領導對上述領導績效變項的影響，均是透過程序公平與信任的中介效果，而交易領導對領導績效的影響則除對教師組織公民行為的直接效果外，尚可透過分配公平的中介效果。最後，就兩者之總效果而言，轉型領導均大於交易領導。

四、校長領導型態影響教師組織公民行為與學校組織績效的徑路模式，其適配度良好，明確詮釋變項間影響關係與中介效果

本研究所建構的「校長領導型態影響教師組織公民行為與學校組織績效的徑路模式」經本研究之統計分析後，證實與觀察資料頗為適配。上述模式中校長領導型態可透過九條顯著的路徑激發教師展現組織公民行為，進而提升學校組織績效。本研究結論證實校長領導型態對於教師組織公民行為與組織績效的關係並不只是單純的影響或只具有相關及預測性，而是透過組織公平與信任的中介效果才能達成顯著影響，釐清了領導型態對於教師組織公民行為與組織績效的影響其間的進行過程，突破了過去國內對於校長領導與教師組織公民行為、校長領導與學校組織績效（或學校效能）之間關係的研究多數僅於探討兩者相關性或預測的效果，進而明確詮釋變項間影響關係與中介效果。

最後，依據以上結論，研究者提出下列建議，供高職校長、教育行政主管機關及後續研究者參考。

一、高職校長領導宜以轉型領導為主，交易領導為輔的方式 權變運用

從本研究結論可知，轉型領導與交易領導具高度正相關，而且高職校長轉型領導對領導績效的影響高於交易領導。從文獻探討中多數學者認為轉型領導實際上是兼具轉型領導與交易領導行為，轉型領導是擴大交易領導的效果，亦即轉型領導為交易領導的擴充模式，兩者具有相輔相成的效果。因此，學校在追求卓越的過程中，校長宜主要採取轉型領導的策略，並根據不同主客觀條件權宜彈性搭配運用交易領導策略，必可獲得更佳的領導績效。

二、校長應建立公平的組織環境，取得教師的信任，藉以激 勵教師展現組織公民行為，進而促進組織績效

從本研究結論可知，組織公平與信任是領導型態與領導績效間的重要中介機制之一，此中介關係經過本研究的驗證與文獻探討結果相符。因此，校長在校園內應致力建立公平的組織環境，如獎懲、排課、考績、升遷、進修、工作職務及資源分配等行政措施應力求公平。此外，校長應尊重校園民主機制，決策須公開透明，多傾聽成員意見並以真誠待人，如此將可獲得教師在情感與認知上的信任，激勵教師自發做出對學校或其他成員有利的角色外行為，進而提升學校組織績效。此外，可參酌本研究發現作為校長領導策略運用之參考。

三、規劃辦理培訓具有校長領導能力的研習進修活動

從本研究結論可知，校長領導是影響教師組織公民行為與學校組織績效的重要因素之一，校長可以運用轉型領導透過程序公平、信任的中介效果，間接的影響教師展現組織公民行為，進而提升學校組織績效；另外，校長可運用交易領導行為直接影響教師組織公民行為，進而提升學校組織績效，並且可以透過分配公

平的中介，提升學校組織績效。對上述有關校長領導實務方面，研究者建議透過校長的進修、訓練、集會以及研習機會，規劃辦理培訓校長具有運用轉型領導與交易領導策略能力的研習進修活動，從而培養具備高效能的校長。

四、遴選高職校長時宜建立校長運用領導策略能力的機制

從本研究結論可知，高職校長運用轉型領導、交易領導確能透過組織公平與信任的中介，激發教師展現組織公民行為，進而提升組織績效。因此，教育行政主管機關在遴選校長時，可編製量化領導力量表並配合質性的半結構訪談，以多元方式評量校長候選人的領導能力，從而遴選具備轉型領導、交易領導等領導能力與管理能力兼具者，以利高職教育目標之達成。

五、在研究對象可考量橫向與縱向的延伸

本研究所採用的研究方法以問卷調查法為主。由於潛在變項多達 7 個，因此統計過程頗為繁複，限於人力物力，本研究未再採用其他質的方法進行更深入的探究。因此，建議未來在相關主題的研究可以運用長期觀察，並佐以訪談等質的研究方法，使量的研究與質的研究可以相互補充驗證，使研究更具實用價值。

六、在研究變項方面

國內有關校長領導與教師組織公民行為、校長領導與學校組織績效、學校效能的關係研究多僅於相關與預測的探究，較少進一步探討影響關係，而國外的研究對影響關係的探討則已累積不少的研究成果，Hallinger 和 Heck（1998）指出有關校長領導與學校組織績效、學校效能的影響關係的研究大致可依 Pitner 所發展的直接效果、中介效果、先前效果及交互效果等四種取向，而本研究主要採用中介效果取向，並兼而探究直接效果的關係，從而有明確的研究成果。未來的研究者可參酌組織行為與組織理論的發展，依據上述四種不同取向的研究方式對模

式及變項間因果影響關係持續進行探究，亦可考量在依變項方面採用不同領導績效變項，以不同角度驗證轉型與交易領導的領導績效。

參考文獻

中文部分

- 何淑妃（1996）。**國小校長轉型領導行為與學校組織氣氛之調查研究**。國立新竹師範學院初等教育學系碩士論文，未出版，新竹市。
- 吳勁甫（2003a）。校長領導與學校效能關係之探討——研究結果的回顧。**學校行政雙月刊**，27，52-62。
- 吳勁甫（2003b）。**競值架構應用在國民小學校長領導行為與學校組織效能關係之研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 吳培源（1994）。**台灣省高級中學校長領導型態、學校氣氛與學校效能關係之研究**。國立台灣師範大學教育學系博士論文，未出版，台北市。
- 林合懋（1995）。**學校主管與企業主管轉型領導之比較研究**。國立政治大學教育學系碩士論文，未出版，台北市。
- 林金福（1992）。**國民中學校長領導型式與學校效能關係之研究**。國立政治大學教育學系碩士論文，未出版，台北市。
- 林進田（1993）。**抽樣調查——理論與應用**。台北市：國立編譯館。
- 林新發（1990）。**我國工業專科學校校長領導行為、組織氣氛與組織績效關係之研究**。國立台灣師範大學教育學系博士論文，未出版，台北市。
- 林淑姬（1992）。**薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究**。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，台北市。
- 林鈺琴（1996）。組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點。**管理科學學報**，13（3），391-415。
- 林鈺琴（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關係：社會交換理論觀點的分析。**中華管理學報**，5（1），91-112。
- 紀乃文（2004）。**高階主管情感型信任與人力資源主管角色對人力資源部門績效指標影響之研究**。國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文，未出

- 版，彰化縣。
- 范熾文（2002）。**國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究**。國立台灣師範大學教育學系博士論文，未出版，台北市。
- 孫瑞雯（2002）。**競值架構下領導型態、組織文化與組織效能之研究——以台灣地區技術學院為例**。國立台北大學企業管理學系博士論文，未出版，台北市。
- 張瑞村（1998）。**高級工業職業學校校長領導行為、教師組織承諾與學校效能關係之研究**。國立政治大學教育學系博士論文，未出版，台北市。
- 張慶勳（1996）。**國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究**。國立高雄師範大學教育系博士論文。高雄市：復文。
- 張慶勳（1999）。學校經營企業化之挑戰與展望。**國教天地**，132，71-76。
- 教育部（2005）。**各級學校縣市別教師數——按學校所在地**。2004年12月25日，取自 http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/user1/teacher1.htm?open
- 教育部中部辦公室（2004）。**九十三學年度台北市、台灣省、高雄市高級職業學校名冊**。台中縣。
- 彭雅珍（1998）。**國小校長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究**。國立政治大學教育學系碩士論文，未出版，台北市。
- 黃正雄（1997）。**人力資源管理措施、價值觀契合與員工效能之關係**。國立台灣大學商學研究所博士論文，未出版，台北市。
- 黃家齊（2002）。**組織公正與組織公民行為——認知型與情感型信任的中介效果**。**台大管理論叢**，12（2），107-141。
- 廖裕月（1998）。**國小校長轉化領導型式與領導效能之研究：以北部四縣市為例**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 劉鈞慈（2000）。**程序公平、組織承諾、信任與組織公民行為關係之研究——以我國產物保險產業為例**。私立銘傳大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 蔡進雄（2000）。**國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係**

- 之研究。國立台灣師範大學教育學系博士論文。台北市：師大書苑。
- 黎士群（1999）。組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究——以 Unix 系統管理人員為例。私立銘傳大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 戴振浩（2001）。國民小學男女校長領導特質與學校效能影響之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

西文部分

- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*, 177-198.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin, 103*, 411-423.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, J., & Doré, I. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture, leadership and trust. *Management Decision, 42*(1), 13-40.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Editorial: Toward a meeting of minds. *Leadership Quarterly, 1*(1), introduction to the journal.
- Bass, B. M. (1995). Transformational leadership redux. *Leadership Quarterly, 6*, 463-478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. CA: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

- Chien, M. H. (2004). An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and organizational citizenship behaviors. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 428-431.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- David, A. K. (2002). *Measuring model fit*. Retrieved May 20, 2005, from <http://users.rcn.com/dakenny/fit.htm>
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCCA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (pp. 145-162). New York: Plenum.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedure justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1, 141-183.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1985). Procedure justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 1, 141-183.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 339-432.

- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). The Centrality of interpersonal trust in group process. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group process* (pp. 131-185). NY: John Wiley & Sons.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with reading*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Johnson-George, C., & Swap, W. C. (1982). *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussion. *Journal of Management*, 21, 4, 657-669.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-670.
- Kouzes, J. K., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. NY: Plenum.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contracts: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Masterson, S. S., Lewis-McClellan, K., Goldman, B. M., & Tayler, S. M. (2000). Integrat-

- ing justice and social exchange: The difference effects of fair procedural and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McGregor, D. M. (1996). The human side of enterprise. In J. S. Ott (Ed.), *Classical readings in organizational behavior* (pp. 57-62). Belmont: Wadsworth.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 327-336.
- Nunnally J.(1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). NY: McGraw-Hill.
- Nyhan, R. C. (2000). Increasing affective organizational commitment in public organizations. *Review of Public Personnel Administrative, Summer*, 58-70.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations, *American Review of Public Administration*, 30(1), March, 87-109.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Pillai R., Schriesheim C. A., & Williams E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- 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, 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Hui, C.(1993). Organizational citizenship beha-

- vivors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Personnel and Human Resources Management*, 11, 1-40.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 18(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 94-112.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 15, 1-43. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). Multifoci justice and social exchange relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998). *Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisor's and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Yochi, & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizational: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278-321.