

國民小學校長知識領導、學校組織學習 與教師組織公民行為關係之研究

許凱威¹ 林立生²

¹國立臺灣大學師資培育中心副組長

²新竹市政府教育處處長；康寧大學嬰幼兒保育學系助理教授

摘要

本研究旨在瞭解新竹市國民小學校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為之現況，並分析不同背景變項之教師在知覺校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為之差異情形，且探討三者之間的關係，最後藉由校長知識領導與學校組織學習對教師組織公民行為進行預測。本研究採調查研究法，共計抽樣 29 所學校，發出 685 份問卷，回收 484 份有效問卷，問卷有效率達 70.66%。資料處理分別以描述性統計、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、皮爾遜積差相關及多元逐步迴歸分析等統計方式進行統計分析。最後依據研究結果與結論，提出具體建議，以供教育行政機關、學校校長與教師以及未來研究的參考。

關鍵詞：校長知識領導、教師組織公民行為、學校組織學習

壹、研究動機與目的

一、研究動機

經濟合作發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development [OECD]）於 1996 年公布「以知識為基礎的經濟」（The Knowledge-based Economy）的報告書，明確指出知識經濟乃是當前 OECD 經濟體之經濟發展的趨勢與特徵，而且確認了知識與科技在經濟活動上的重要性。在知識經濟的新世代，知識儼然成為了資本、土地與勞動力之外的核心生產要素，至此無形資產成為顯學，各國為提升競爭力，皆投入資源於知識的管理與整合，輔以資訊科技進步一日千里，知識經濟得以蓬勃發展，並創造出無限的可能性，在此情況下，資訊、科技與學習成為學者探討的焦點，而學校擔任培育國家人才與知識生產傳播之責任，重要性自是不言而喻。「知識就是力量」，在知識經濟時代中，因知識所產生的價值與力量，使其成為珍貴的資產，換言之，知識已成為組織生存與競爭的重要資產。而學校本身必須自我快速調適，以克服知識經濟所出現的挑戰；唯有透過有效的知識管理，才能助長學校的組織學習與快速革新，並促成學校人員不斷學習與專業成長（王如哲，2000）。因此，本研究欲瞭解當前國民小學教育情境中，校長如何善用知識領導帶領學校成員，以提昇學校效能，此乃本研究動機之一。

學校面對知識經濟時代的來臨，必須懂得如何吸收新觀念（秦夢群，2010）。科技不斷進步，組織領導者的知識領導與管理能力固然重要，然則面對外界快速變遷的環境，校長亦或少數人之努力已難以承擔學校的成敗，主因乃在沒有一個組織規範與標準，能永遠適當反應劇烈變化的外在環境。為了發展出對環境持續應變與改善的組織，透過組織學習的歷程，促進學校成員的互動、分享、共同學習，改善教師工作績效，藉此提升學校的競爭優勢與教師的個人能力，形塑學習型組織文化，面對未來不確定的挑戰，隨時調整組織結構，才能有效因應內、外在的改革需求，使學校

不斷茁壯與成長，因此，本研究欲瞭解校長如何經營學校組織學習，能否持續修正、改善組織發展過程，以增進組織的能力，此乃本研究動機之二。

然而，校長的知識領導與學校的組織學習，若缺少教師自發性地為學校付出的行為，應對社會的急促變化仍相形見绌。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（謝傳崇、王瓊滿，2011）。校長引領與協助教師發揮教學熱忱與理想，在完成本身職務後協助他人及學校事務，表現出超越角色標準以外的行為，方能突破非盡善盡美的組織規範，表現有利於組織福祉的行為。面對教育改革洶湧而至，促進教師之組織公民行為，提升學校教育效能，已成為學校發展的關鍵要素。因此，本研究從增進學生學習與學校效能目的出發，教師為學校的核心人物，是否願意奉獻心力，自發性表現超越組織規範的行為，對於學校、同事與學生將大有助益，此乃本研究動機之三。

此外，根據過去研究指出，校長若採用有效的知識領導行為，使教師在教學與行政工作上感受到信任與支持，教師便較願意展現其組織公民行為。組織學習與組織公民行為皆為組織掌握競爭優勢、永續經營的關鍵因素，使組織能有更佳的績效展現，因此校長若注重學校組織學習，將有效促進教師組織公民行為。領導者積極推展知識管理，對組織學習有正向的助益，亦能藉此建立學習型組織，增進成員知識與能力。面臨知識經濟的挑戰，此三者同時為建構學校組織競爭力的要件，且需要校長、教師之間的契合，才能為學生謀取最大的福利。

綜上所述，變項之間關係的實質效益突顯出研究的重要性。校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為之間的關係目前無相關研究，尚待本研究建構。且校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為兩兩之間或三者之間的研究數量稀少，甚至闕如，頗具研究之空間。因此，本研究欲瞭解校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為之相關與預

測情形，此乃本研究動機之四。

本研究選擇新竹市作為調查對象，主要因研究者之一曾經在新竹市教育行政機關服務，而研究者之二是現行新竹市教育行政機關主管，對當地國小的校務發展與教師環境有較深入的認識，有利於資料蒐集與分析。此外，新竹市作為科技重鎮，家長對教育創新與知識領導的期待較高，校長的知識領導在此背景下尤為重要，因此具有良好的研究代表性，能為其他地區提供參考。

二、研究目的

- (一) 瞭解目前新竹市國民小學教師知覺校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為之現況。
- (二) 探討不同背景變項之新竹市國民小學教師在校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為之差異情形。
- (三) 探討新竹市國民小學教師在校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為之相關情形。
- (四) 探討新竹市國民小學校長知識領導與學校組織學習對教師組織公民行為之預測力。

貳、文獻探討

一、校長知識領導之理論與相關研究

(一) 校長知識領導之定義

在知識經濟影響下，現今社會發展已逐步邁入以「知識」為核心的時代，企管、科技與軍事等領域都曾出現知識領導之研究，知識領導之重要性可見一斑。就學校而言，教育必須產生自我學習與創新的能力，因此知識領導的理念即應被引入教育中（秦夢群，2010）。

組織內部應在適當的地方設置一個知識領導者，其應有知識領導風格與發展創新知識之能力（Sallis & Jones, 2002）；無畏社會變遷，活用知識促進組織之成長（Amidon & Macnamara, 2000），建立與激勵被領導者參與知識共享的機制，培養知識創造能力和集體創造力（林海清，2006）。Cavaleri et al.（2005）認為知識的創造關鍵在於知識領導能否有效進行；Holsapple & Singh（2001）則提出知識鏈模型（knowledge chain model），知識鏈活動分為知識管理的主要活動及輔助活動，而知識領導在輔助活動中為首，有益於建構知識學習環境。

綜上所述，本研究將校長知識領導的定義歸納為：校長具備專業知識與能力，發揮影響力，指引組織知識發展方向，建構一個有助於實施知識管理活動的組織環境、文化與氣氛，並將知識管理和知識發展加以整合，共同建立學校競爭優勢，尋求永續發展，以利知識學習、分享和創新的過程與行為。

（二）校長知識領導之理論

1. 知識經濟理論

「知識經濟」源自 Machlup 於 1962 年提出的經濟學理論，並由經濟合作發展組織（OECD）定義為：以知識資源的擁有、配置、產生和使用為最重要的生產因素，並視為與農業經濟、工業經濟並列的新經濟型態（吳清山、林天祐，2003）。此觀點強調，知識已成為當代國家最關鍵的資源，並推動知識領導的需求與必要性（吳清山、賴協志，2009）。知識經濟的到來，顯示知識的創造與應用已成為經濟發展的核心驅動力。

2. 知識管理理論

知識管理的概念起源於 Hayek 的《社會中知識的利用》，並於 1986 年由 Wiig 在聯合國國際勞工組織的研討會中被提出。Wiig（1997）認為，知識管理是指組織對其知識資產進行系統性探索與應用，以提升組織績效。知識管理強調資訊科技的運用，並結合組織文化與結構，通過知識的共享、轉化及創新來促進組織發展（吳清山、林天祐，2003）。此外，Davenport

& Prusak (1998) 提出了知識管理的十大原則，強調知識的管理需要結合人力與科技，並且是高度政治性及持續性的過程。

知識管理理論在教育領域的應用逐漸受到重視，尤其是學校推動知識管理理念與方法，有助於提供學校組織管理的新思維（吳清山、黃旭鈞，2006）。因此，知識領導可視為基於知識管理的發展，幫助領導者了解如何有效運作與分享知識，從而提升組織的整體效能（Cavaleri et al., 2005）。

（三）校長知識領導之層面

國內外研究之知識領導層面可分為三至七層面，本研究依據賴協志（2008）之研究將校長知識領導分為五層面，並歸納為：「充實領導知能」、「促進合作分享」、「整合知識資源」、「激勵成員學習」與「展現創新行動」等五大層面，茲依序說明之。

1. 充實領導知能

指校長能以身作則，不斷進修學習，充實自我的本職學能，以具備領導所需的專業知識與素養，並以身作則，扮演知識學習的典範，並能做出正確決策。

2. 促進合作分享

指校長要能了解分享合作的概念，將個人與成員的知識與志向加以整合，促進彼此間相互合作，使所有成員願意從事知識的分享與運用，形塑知識分享文化。

3. 整合知識資源

指校長有效地整合及運用知識，以形成有系統、有組織的知識庫；且能善用有限的經費、人力、設備等資源，使成員能取得、運用與分享彼此工作經驗和新知。

4. 激勵成員學習

指校長了解校內成員的工作情形與表現，並使成員知悉進修學習的重要性，透過進修獎勵制度的建立，促進個人與團隊學習，提升成員專業知能。

5. 展現創新行動

指校長能展現創新的特質，透過縝密的思考與明確的行動來加強成員創新技巧，並能營造創新環境，建立知識創新團隊，積極推動創新經營。

(四) 校長知識領導之相關研究

綜觀國內相關研究，多數研究為教師的服務年資、擔任職務、學校規模與學校歷史之背景變項達到顯著，其中以資深、兼任行政職、中、小型學校規模、學校歷史較短之教師較能知覺校長知識領導為主，其餘背景變項則較為稀少。

二、學校組織學習之理論與相關研究

(一) 學校組織學習之定義

現代社會環境瞬息萬變，面臨變遷帶來的種種挑戰，不僅個體需要學習，組織更需藉助學習來提升競爭力。組織學習理論發展源自於 Taylor 將組織的學習視為學習系統之一的觀點，其所倡導的科學管理，認為管理的真諦在於精確與測量，而組織的學習可以說是以經驗為基礎，並傳達給組織的其他成員，藉此改善組織績效 (Ulrich et al., 1993)。

組織學習是促進組織在環境中取得平衡與持續進化的重要關鍵 (Cayla, 2008)，其是一種借用心理學、管理學、社會學及組織理論等領域所建構出的一個概念 (Dowd, 2000)。就學校而言，若不想被環境淘汰而被迫退場，就必須積極的增強學校組織的競爭力，學習就是提昇與改善學校組織競爭力的最好方法 (劉明超, 2012)。

綜上所述，本研究將學校組織學習的定義歸納為：學校為了因應外在環境變化，在領導者的帶領下，持續修正、改善組織發展過程，以增進組織的能力，進而提升組織效能，有系統地整合資訊與知識所採用的各種學習活動。

(二) 學校組織學習之理論

1. 理性抉擇觀點

1970 年代以前，組織學習的概念處於萌芽階段，代表學者為 Cyert & March (Shrivastava, 1983)。此時期的理性抉擇學派認為，組織學習是通過試誤的過程來建立決策例規，面對外界環境的刺激時，組織成員會選擇可行的方法來解決問題。在這一觀點中，組織被視為達成特定目標的工具，學習過程偏向被動的「刺激—反應」模式，缺乏主動學習的積極性。

2. 行動理論觀點

1970 至 1980 年代，組織學習的理論逐漸發展，代表學者 Argyris & Schon (1978) 提出，組織學習不再是被動適應，而是主動發展。行動理論分為信奉理論與實用理論，強調透過長期觀察來澄清組織行為，並通過這一過程改變組織成員的認知與行為（陳銘薰，2000）。

3. 知識應用觀點

1980 至 1990 年代，Duncan & Weiss 等學者提出知識應用觀點，強調組織學習與權力政治的關聯。組織學習過程是通過權力的運作，經由資訊分享與決策的權力來決定組織的知識應用（盧偉斯，1998）。此觀點顯示組織內部的運作受到政治權力的影響，並且強調權力團體如何主導組織知識的應用與詮釋。

4. 組織溝通觀點

組織學習的整合應用期，Daft & Weick (1984) 等提出組織學習的概念，認為學習是組織資訊處理與詮釋的過程。組織學習包括知識獲取、分享、記憶及應用創新四個階段（Daft & Weick, 1984; Daft & Huber, 1987; Dixon, 1992）。詮釋過程中，強調成員如何發展共同的詮釋架構來理解資訊的意義（盧偉斯，1996）。Dixon (1994) 提出的組織學習循環模型，將學習過程劃分為蒐集資訊、整合新資訊、集體詮釋及授權行動四個階段。

5. 學習型組織觀點

學習型組織的理論以 Senge (1990) 的五項修練為代表，強調自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習與系統思考等理念。學習型組織與組織學習緊密相連，兩者關聯性強，皆強調如何提升組織適應環境的能力。Lipshitz et al. (1996) 更指出學習型組織就是建立起組織學習機制，且習慣、規律的操作該機制的組織，將「學習型組織」與「組織學習」作一連結，彼此關係密切，皆強調在多變的環境下，如何提升組織能力，以適應環境。當前探討組織學習，大都以學習型組織理論為重要依據。

(三) 學校組織學習之層面

國內外研究之組織學習層面可分為三至五層面，本研究依據顏弘欽 (2009) 之研究將學校組織學習分為四層面，並歸納為：「系統思考」、「資訊蒐集」、「團隊學習」與「溝通對話」等四大層面，茲依序說明之。

1. 系統思考

係指透過系統性與整體性的思維，規劃各項學校事務與計畫願景，建立有效且周延的運作及發展模式。

2. 資訊蒐集

係指學校成員能依教學實務或專業發展之需求，有效的蒐集資訊與吸取知識。

3. 團隊學習

係指學校成員透過正式與非正式的結合，透過合作與分工的方式進行學習。

4. 溝通對話

係指學校成員能有效的進行溝通，促進資訊、知識與經驗的交流及分享。

(四) 學校組織學習之相關研究

綜觀國內相關研究，多數研究為教師的服務年資與擔任職務之背景變項達到顯著，其中以資深、兼任行政職之教師較能知覺學校組織學習為主，其餘背景變項則較為稀少。

三、教師組織公民行為之理論與相關研究

(一) 教師組織公民行為之定義

組織公民行為概念源自 Barnard (1938) 所提「想要合作的意願」，組織是每個人主動、願意服從、合作而形成一個團體，超越契約限制也超越了經濟交換的觀點。爾後 Katz 提出角色外行為之想法與組織公民行為概念最為相近（許道然，2001），強調自動自發、合作、創新、尊重制度、自我訓練以及良好儀態的行為。

Katz (1964) 認為組織行為，若僅靠著文字規定去運作，將會非常脆弱。Organ (1988) 認為若要使組織更具競爭力，組織需要員工主動額外執行某些自身角色要求之外的行為，以彌補規範內對於該角色定義的不足之處，且此類行為多半能促進組織目標的達成。由此可知，組織公民行為之所以獲得管理學者的關注，就在於組織無法完美規範所有的細節，永遠都無法規劃出可以涵蓋所有助於組織利益的準則提供組織成員遵行（謝傳崇、王瓊滿，2011）。就教育而言，教師組織公民行為涉及額外的角色行為，教師能自願幫助同事，並與他人協同工作。

然而，組織公民行為的展現是不是有所企求，卻成為近年研究對早期研究的反思（許聰顯，2014）。Haworth & Levy (2001) 認為只有在組織成員相信主管會有所獎勵時，才會展現和維持組織公民行為，因此質疑組織公民行為必須是不求回報的定義。

綜上所述，本研究將教師組織公民行為的定義歸納為：教師自發性的表現出超越組織規範、有利學校、同事與學生的美德行為，不受組織正式獎賞或懲罰制度的左右。

(二) 教師組織公民行為之理論

1. 社會交換理論

社會交換理論由 Homans (1961) 提出，後來由 Blau & Emerson 進一步發展。Blau (1964) 將組織成員的交換行為分為社會交換與經濟交換兩種型態。社會交換建立在信任的基礎上，員工並非以獲得現實的利益為主要考量，而是預期將來會得到回報；經濟交換則是基於明確的報酬交換關係，目的是為了短期和具體的回報。Organ (1990) 則認為，當員工認為與組織的關係屬於社會交換時，成員期望獲得社會報酬，並通過互動獲得所需的回報。

2. 心理契約理論

Schein (1965) 提出心理契約的概念，指個人與組織之間的相互期待，雖然這些期望並未在正式的合約中明確列出，但它卻能強烈影響員工的行為。員工的期望是一股強而有力的隱性力量，對員工與組織的互動產生重要影響。許道然 (2001) 進一步指出，心理契約與商業契約不同，它不以文字形式呈現，且無法經過正式協商，而是基於成員的期望和信念。

Van Dyne 等人 (1994) 認為，心理契約建立在組織與員工之間共同承諾、價值觀和互信基礎上，這樣的關係促進了互惠的形成。員工基於自己對組織履行義務的知覺，如工作保障、薪資合理性等，來決定自己應盡的責任範圍，如忠誠度、努力工作等 (詹美珍, 2011; Brooks, 1999; Rousseau & Parks, 1993)。

3. 協同關係理論

協同關係源自 Inkeles 的「主動公民行動模式」，其認為有三個公民道德責任範圍—服從、忠誠和參與—共同形塑了此行動模式 (江岷欽、許道然, 2002; 林詩穎, 2005)。協同關係 (covenantal relationship) 是一種基於開放性承諾、相互信任和共享價值觀所建立的互動交換關係 (林光明, 2003; 許道然, 2001)。許道然 (2001) 進一步指出，Van Dyne 等人 (1994)

將這一概念應用於組織，並作為組織公民行為的理論基礎。

協同關係與組織公民行為的正向關聯性也在 Van Dyne 等人的實證研究中得到支持。該觀點強調，當組織成員內化組織的價值並建立相互信任及開放性承諾時，會激勵員工為集體利益貢獻（邱國隆，2008）。在學校情境中，若學校組織與教師之間具有高度的價值承諾與互信關係，教師將更願意接受學校政策的變革並積極參與組織的發展（周宛蓉，2008；李佳穎，2010）。

4. 公平理論

Adams（1963）提出公平理論，認為組織中的員工若感受到公平的對待，對工作和主管的態度將保持正面；若感到不公平，則會減少工作投入或選擇離開組織。員工會根據其投入與結果的比例，與組織內外個體比較，來形成公平或不公平的認知。工作投入與組織公民行為的意涵相近（廖大偉，2005；鄭耀男，2004）。Niehoff & Moorman（1993）研究顯示，組織公平與組織公民行為正相關；林淑姬等人（1994）亦支持此觀點，認為員工感覺組織公平時，會提高組織公民行為（鄭耀男，2004）。

Lind & Tyler（1988）指出，當員工認知到程序公平時，會對組織產生信任，因為員工感覺到自己的權益受到重視。因此，公平的程序有助於建立員工與組織之間的信任。從公平理論的角度來看，分配、程序和互動公平在組織中都扮演重要角色，員工對公平的認知會影響其組織公民行為，進而影響組織績效（江俊昇，2010）。在學校情境中，鄭耀男（2002）指出，學校處理事務的公平性，特別是對教師的獎勳公平，將有助於提高教師的組織公民行為。

（三）教師組織公民行為之層面

國內外研究之組織公民行為層面可分為一至七層面，本研究依據許聰顯（2014）之研究將教師組織公民行為分為三層面，並歸納為：「利他人行為」、「利組織行為」與「工作投入與奉獻」等三大層面，茲依序說明之。

1. 利他人行為

教師能夠與他人溝通協調，對其他成員有直接的幫助，促進學校成員的團結合作，進而能間接對學校效能有貢獻的行為。

2. 利組織行為

教師能夠認同學校、主動關心校務發展，從事對學校有益的行為。

3. 工作投入與奉獻

教師對教育工作充滿熱忱，積極與專業地投入，並願意為學校犧牲奉獻的行為。

(四) 教師組織公民行為之相關研究

綜觀國內相關研究，多數研究為教師的服務年資、擔任職務與學校規模之背景變項達到顯著，其中以資深、兼任行政職與中型學校規模之教師較能知覺教師組織公民行為為主，其餘背景變項則較為稀少。

四、校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為關係之研究

雖然校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為的相關研究已有一定進展，但關於這三個變項兩兩之間的相互關係，特別是它們的交互作用，仍缺乏深入探討。現有研究顯示，校長知識領導與學校組織學習之間存在顯著的正相關，且校長知識領導對學校組織學習具有直接且顯著的影響（洪啟昌，2005；謝盛隆，2007；賴協志，2008；張馨方，2014）。因此，本研究假設：校長知識領導與學校組織學習之間存在正相關。此外，研究也發現，校長知識領導能有效預測教師組織公民行為，且兩者之間具有顯著正相關（洪碩伶，2012）。基於此，本研究進一步假設：校長知識領導與教師組織公民行為之間存在正相關，並且校長知識領導對教師組織公民行為具有預測能力。

此外，現有研究支持學校組織學習與教師組織公民行為之間的正向關係，並指出學校組織學習對教師組織公民行為具有預測作用（羅國誠，2006）。因此，本研究假設：學校組織學習與教師組織公民行為存在正相關，且學校組織學習能預測教師組織公民行為。

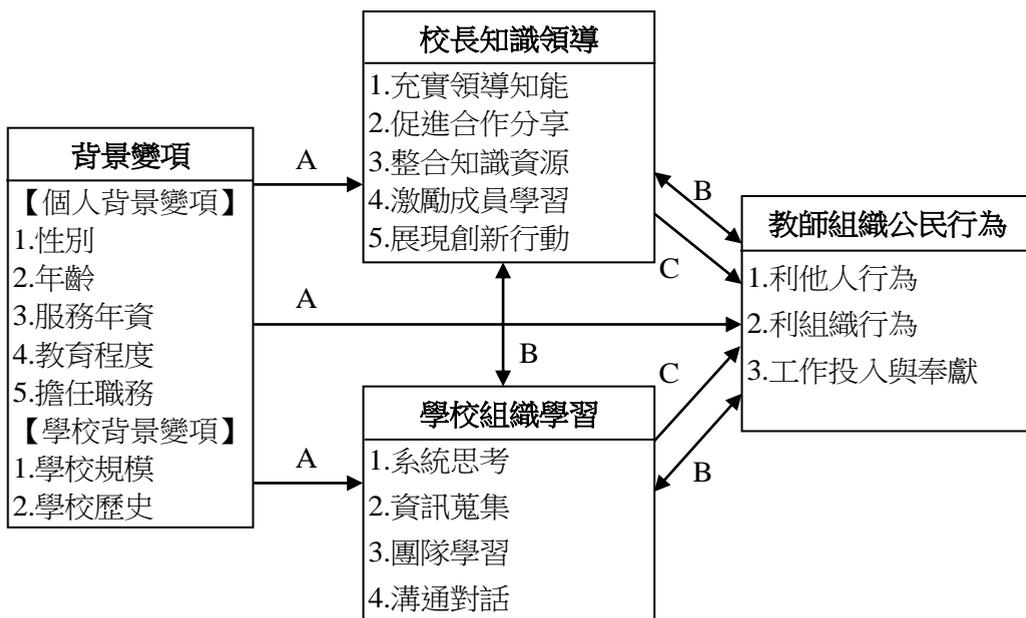
本研究旨在填補現有文獻的空白，集中探討這三個變項之間的整體關係。基於上述理論基礎與實證發現，本研究構建了研究架構圖，並系統性地探討三者之間的相互影響與作用機制，旨在為學術界與實務界提供新的研究視角。

參、研究設計與方法

一、研究架構

本節依據前述之研究動機、研究目的及綜合文獻探討的結果為基礎，提出以下研究架構，如圖 1 所示。本研究架構主要包括：（一）背景變項；（二）校長知識領導；（三）學校組織學習；（四）教師組織公民行為。其中背景變項包括教師之「性別」、「年齡」、「服務年資」、「教育程度」、「擔任職務」等個人變項與「學校規模」、「學校歷史」等環境變項；「校長知識領導」包括「充實領導知能」、「促進合作分享」、「整合知識資源」、「激勵成員學習」以及「展現創新行動」等五大層面；「學校組織學習」包括「系統思考」、「資訊蒐集」、「團隊學習」以及「溝通對話」等四大層面；「教師組織公民行為」則包括「利他人行為」、「利組織行為」以及「工作投入與奉獻」等三大層面。

圖 1
研究架構圖



A：探討不同背景變項之國民小學教師在知覺校長知識領導行為、學校組織學習與教師組織公民行為之差異情形。

B：探討校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為之關係。

C：探討校長知識領導、學校組織學習，對教師組織公民行為之預測力。

二、研究對象

新竹市國民小學共計 29 所，教師 1860 人（教育部，2015）。「15 班以下」學校計有 6 所（佔 21%）；「16 至 30 班」有 9 所（佔 31%）；「31 班以上」則有 14 所（佔 48%）。透過隨機抽樣方式，依據學校規模大小及教師數進行隨機抽樣，共計發出 685 份問卷調查，收回 495 份，回收率達 72.26%，剔除一致性反應與填答遺漏超過十題以上的無效問卷 11 份後，剩餘有效問卷 484 份，可用問卷達 70.66%。

根據 Dillman (2000) 的樣本數計算公式，母群體 1,860 人所需樣本數為 319 份。實際回收有效樣本數為 484 份，超過所需數量，顯示樣本量充足，足以代表母群體，並具備良好的統計推論效度。

三、研究工具

本研究以新竹市國民小學教師意見作為實證資料，並使用「國民小學校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為問卷」進行資料蒐集。研究工具主要分為四部分：

(一) 個人基本資料。

(二) 校長知識領導行為量表：採用賴協志 (2008) 所編製之量表，信度方面，25 個測量指標的 R^2 均高於 .50，介於 .51 至 .78，顯示信度良好。效度方面，最大概似法 (ML 法) 估計參數顯著， t 值均高於 1.96，達 .05 顯著水準，且因素結構符合理論，建構效度良好。

(三) 學校組織學習量表：採用顏弘欽 (2009) 所編製之量表，信度方面，Cronbach's α 係數分別為「系統思考」.895、「資訊蒐集」.862、「團隊學習」.857、「溝通對話」.933，總量表為 .939，顯示內部一致性高。效度方面，整體模式適配良好，各估計參數顯著，建構效度良好。

(四) 教師組織公民行為量表：採用許聰顯 (2014) 所編製之量表，信度方面，Cronbach α 係數介於 .874 至 .911，整體信度達 .944，顯示內部一致性高。效度方面，三個因素的特徵值大於 1，總變異解釋為 67.331%，證實因素結構良好。

四、資料處理與分析

本研究之資料處理依據研究目的、研究問題，將「國民小學校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為問卷」所得之資料，以 IBM SPSS Statistics 20.0 統計套裝軟體進行各項分析，使用之統計方法如描述性統

計、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、皮爾遜積差相關、多元逐步迴歸分析進行研究。

肆、研究結果與討論

一、校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為現況之分析

(一) 國民小學教師知覺校長知識領導行為之現況分析

就校長知識領導整體而言，總題數為 25 題，每題的平均數為 4.782，標準差為.757，有高程度之水準。就校長知識領導各層面而言，平均數由高至低依次為「充實領導知能」(M = 5.025)、「促進合作分享」(M = 4.916)、「整合知識資源」(M = 4.764)、「激勵成員學習」(M = 4.641)、「展現創新行動」(M = 4.566)。「充實領導知能」與「促進合作分享」之平均得分高於整體之平均得分，而「整合知識資源」、「激勵成員學習」與「展現創新行動」的得分略低於其他二層面及整體的得分。各層面的平均數介於 4.4566 至 5.025 之間，標準差介於.737 至.918 之間。

(二) 國民小學教師知覺學校組織學習之現況分析

就學校組織學習整體而言，總題數為 19 題，每題的平均數為 4.605，標準差為.678，有中高程度之水準。就學校組織學習各層面而言，平均數由高至低依次為「系統思考」(M = 4.675)、「資訊蒐集」(M = 4.653)、「團隊學習」(M = 4.552)、「溝通對話」(M = 4.550)。「系統思考」與「資訊蒐集」之平均得分高於整體之平均得分，而「團隊學習」與「溝通對話」的得分略低於其他二層面及整體的得分。各層面的平均數介於 4.550 至 4.675 之間，標準差介於.708 至.817 之間。

(三) 國民小學教師表現教師組織公民行為之現況分析

就教師組織公民行為整體而言，總題數為 19 題，每題的平均數為 4.601，標準差為.609，有中高程度之水準。就教師組織公民行為各層面而言，平均數由高至低依次為「利他人行為」(M = 4.753)、「工作奉獻與投入」(M = 4.599)、「利組織行為」(M = 4.451)。「利他人行為」與「工作奉獻與投入」之平均得分高於整體之平均得分，而「利組織行為」的得分略低於其他二層面及整體的得分。各層面的平均數介於 4.599 至 4.753 之間，標準差介於.635 至.724 之間。

二、不同背景變項教師知覺校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為現況之差異分析

根據不同之教師背景變項及學校背景變項，以瞭解新竹市國民小學教師對於校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為知覺差異情形，如表 1 所示。

表 1

國民小學校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為研究結果摘要表

背景變項類別	背景變項內容	研究變項顯著情形		
		校長知識領導	學校組織學習	教師組織公民行為
性別	(1) 男性 (2) 女性			
年齡	(1) 30 歲 (含) 以下 (2) 31~40 歲 (3) 41 歲 (含) 以上	(1) > (3)	(2) > (3)	(1) > (3)
服務年資	(1) 10 年 (含) 以下 (2) 11~20 年 (3) 21 年 (含) 以上	(1) > (2)	(1) > (2)	(1) > (2) (1) > (3)
教育程度	(1) 師範院校 (2) 一般大學 (3) 研究所以上		(3) > (1) (3) > (2)	(3) > (1)

(續下頁)

表 1

國民小學校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為研究結果摘要表(續)

背景變項類別	背景變項內容	研究變項顯著情形		
		校長知識領導	學校組織學習	教師組織公民行為
擔任職務	(1) 主任 (2) 組長 (3) 級任教師 (4) 科任教師		(1) > (4)	(3) > (4)
學校規模	(1) 15 班以下 (2) 16 至 30 班 (3) 31 班以上	(1) > (2) (1) > (3)		
學校歷史	(1) 40 年以下 (2) 41 至 60 年 (3) 61 年以上	(1) > (2) (3) > (2)		

(一) 就「校長知識領導」而言，年齡、服務年資、學校規模與學校歷史係重要之影響因素。

不同年齡、服務年資、學校規模及學校歷史之教師，在知覺「校長知識領導」行為有顯著差異。

具體而言，30 歲（含）以下的教師知覺程度較 41 歲（含）以上的教師要高；服務年資 10 年（含）以下的教師知覺程度較 11 至 20 年的教師要高；學校規模 15 班以下的教師知覺程度較 16 班以上的學校教師要高；學校歷史 41 至 60 年的教師知覺程度最低。

整體而言，可發現較年輕、服務年資短、且任職於小規模學校的教師，在知覺校長知識領導的程度上較高。究其原因，知識領導必須建置及管理知識庫、維護學校網站內容、展現創新行為及促進資訊流通等作為，且教學經驗日趨成熟，教學熱忱正達高峰，30 歲（含）以下、服務年資 10 年（含）以下之資淺教師較容易適應；其次學校規模 15 班以下之教師更能感受校長知識領導，推論小規模學校教師與校長距離較近，治校理念較易傳達，因此更能知覺校長知識領導作為；再者，學校歷史 40 年以下、61 年

以上之教師，推論歷史悠久學校，校長知識領導已形成行之有年之制度，而學校歷史較淺，為制度建立及創新之時期，且教師容易將自己定位為學校的共同開創者，與校長能互相支持與信任，擁有共同使命感，校長知識領導有較大發揮之空間。

(二) 就「學校組織學習」而言，年齡、服務年資、教育程度與擔任職務係重要之影響因素。

不同年齡、服務年資、教育程度及擔任不同職務之教師，在知覺「學校組織學習」上有顯著差異。

具體而言，31 至 40 歲的教師知覺程度較 41 歲(含)以上的教師要高；服務年資 10 年(含)以下的教師知覺程度較 11 至 20 年的教師要高；教育程度為研究所以上的教師知覺程度最高；擔任主任的教師知覺程度較科任教師要高。

整體而言，可發現中等年紀、服務年資短、研究所以上學歷且擔任主任的教師，在知覺學校組織學習的程度上較高。究其原因，學校組織學習隨時代演進，必須不斷學習新知識，應用於組織之規劃與變革，31 至 40 歲、服務年資 10 年(含)以下之資淺教師較容易理解；其次，研究所以上學歷之教師，因其本職學能更為精進，較能理解學校組織學習之作為，再者，主任身為行政部屬，必須舉辦研習與教學相關發表會，因此對於學校組織學習更為敏銳。

(三) 就「教師組織公民行為」而言，年齡、服務年資、教育程度及擔任職務係重要之影響因素。

不同年齡、服務年資、教育程度及擔任不同職務之教師，在「教師組織公民行為」上有顯著差異。

具體而言，30 歲(含)以下的教師表現程度較 41 歲(含)以上的教師要高；服務年資 10 年以下的教師表現程度最高；教育程度為研究所以上的教師表現程度較就讀師範院校的教師要高；級任教師知覺程度較科任教

師要高。

整體而言，可發現較年輕、服務年資短、研究所以上學歷且擔任級任教師，在表現教師組織公民行為的程度上較高。究其原因，30歲（含）以下、服務年資10年（含）以下之資淺教師，推論近年教師組織公民行為研究多如繁星，相關概念已融入師資培育課程，且年輕教師富有熱忱，因此較能展現教師組織公民行為；其次，研究所以上學歷之教師，因其教育學術專業及使命感，較易表現教師組織公民行為，再者，級任教師身兼包班等繁雜業務，同年級各班級任教師間於業務有較明顯之羈絆，能秉持利他人、利組織之行為，為學校奉獻與投入，更能展現教師組織公民行為。

三、國民小學校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為之相關分析

為分析國民小學校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為彼此間之相關，透過皮爾遜積差相關來探究三者間之相關情形，並依據朱經明（2010）提出之判別標準進行探討，積差相關係數在.80以上為非常高相關，在.60至.80為高相關，在.40至.60為中等相關，在.20至.40為低相關，在.20以下為非常低相關。

（一）校長知識領導與學校組織學習之相關分析

學校組織學習整體層面與校長知識領導各層面之相關係數分別為「充實領導知能」.556、「促進合作分享」.687、「整合知識資源」.717、「激勵成員學習」.688及「展現創新行動」.697，皆達.01之顯著水準，呈現顯著正相關，其中以「整合知識資源」與學校組織學習整體層面的相關程度最高。

（二）校長知識領導與教師組織公民行為之相關分析

教師組織公民行為整體層面與校長知識領導各層面之相關係數分別為「充實領導知能」.461、「促進合作分享」.530、「整合知識資源」.566、「激勵成員學習」.526及「展現創新行動」.566，皆達.01之顯著水準，呈

現顯著正相關，其中以「整合知識資源」及「展現創新行動」與學校組織學習整體層面的相關程度最高。

（三）學校組織學習與教師組織公民行為之相關分析

教師組織公民行為整體層面與學校組織學習各層面之相關係數分別為「系統思考」.606、「資訊蒐集」.612、「團隊學習」.730及「溝通對話」.726，皆達.01之顯著水準，呈現顯著正相關，其中以「團隊學習」與教師組織公民行為整體層面的相關程度最高。

（四）校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為之相關分析

「校長知識領導」與「學校組織學習」之相關係數為.727達顯著水準，兩者間成正相關；其次，「學校組織學習」與「教師組織公民行為」之相關係數為.762達顯著水準，兩者間成正相關；再者，「校長知識領導」與「教師組織公民行為」之相關係數為.576達顯著水準，兩者間成正相關。

其中，「學校組織學習」與「教師組織公民行為」之間的相關程度為最高，即教師知覺學校組織學習程度越高，教師組織公民行為程度亦相對地提高。

四、校長知識領導與學校組織學習對教師組織公民行為之預測分析

本研究以「校長知識領導」、「學校組織學習」作為預測變項，以「教師組織公民行為」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「教師組織公民行為」之整體及各層面之預測效果。

就教師組織公民行為整體而言，能夠預測「教師組織公民行為整體」之變項依序有「團隊學習」、「溝通對話」、「展現創新行動」及「資訊蒐集」，共計4項，其整體預測力達.610，表示其可解釋「教師組織公民行為整體」61.0%之變異量，其中以「團隊學習」對「教師組織公民行為整體」有較高的預測力，其可解釋「教師組織公民行為整體」53.3%之變異量，如表2所示。

表 2
校長知識領導、學校組織學習對「教師組織公民行為整體」層面之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R ²	R ² 改變量	標準化係數β	F 值
1	團隊學習	.730	.533	.533	.730	549.833***
2	團隊學習	.771	.595	.062	.419	353.451***
	溝通對話				.399	
3	團隊學習	.778	.605	.010	.356	244.630***
	溝通對話				.375	
	展現創新行動				.128	
4	團隊學習	.781	.610	.005	.310	186.952***
	溝通對話				.353	
	展現創新行動				.113	
	資訊蒐集				.103	

*** $p < .001$.

就教師組織公民行為各層面而言，校長知識領導、學校組織學習對「利他人行為」可解釋 49.7% 變異量，其中以「學校組織學習」中「溝通對話」的預測力 43.9% 為最高；對「利組織行為」可解釋 64.5% 變異量，其中以「學校組織學習」中「團隊學習」的預測力 56.3% 為最高；對「工作奉獻與投入」可解釋 40.5% 變異量，其中以「學校組織學習」中「團隊學習」的預測力 34.8% 為最高。

就校長知識領導、學校組織學習對「教師組織公民行為整體及各層面」之預測，校長知識領導以「充實領導知能」、「展現創新行動」預測力較高，至於「促進合作分享」、「整合知識資源」、「激勵成員學習」則較低；學校組織學習「系統思考」、「資訊蒐集」、「團隊學習」、「溝通對話」皆具預測力，其中以「團隊學習」預測力較高。校長知識領導、學校組織學習對教師組織公民行為預測摘要表如表 3 所示。

表 3

校長知識領導、學校組織學習對教師組織公民行為預測摘要表

效標變項	預測變項		解釋 總變異量
	校長知識領導	學校組織學習	
教師組織公民行為	展現創新行動	團隊學習 (53.3%)	61.0%
		溝通對話 資訊蒐集	
利他人行為	充實領導知能	溝通對話 (43.9%)	49.7%
		團隊學習	
利組織行為	展現創新行動	團隊學習 (56.3%)	64.5%
		溝通對話 系統思考	
工作奉獻與投入	展現創新行動	團隊學習 (34.8%)	40.5%
		資訊蒐集 溝通對話	

伍、研究結論與建議

一、結論

- (一) 新竹市國民小學教師知覺校長知識領導為高程度，以「充實領導知能」之知覺程度為最高，「展現創新行動」之知覺程度相對較低。
- (二) 新竹市國民小學教師知覺學校組織學習為中高程度，以「系統思考」之知覺程度為最高，「溝通對話」之知覺程度相對較低。
- (三) 新竹市國民小學教師有中高程度之教師組織公民行為表現，以「利他人行為」之表現為最高，「利組織行為」之表現為相對較低。
- (四) 新竹市國民小學教師，因其年齡、服務年資、學校規模與學校歷史之不同，而有不同的校長知識領導知覺感受，以 30 歲以下、服務年資 10 年（含）以下、學校規模 15 班以下與學校歷史 40 年以下、61 年以上之教師知覺程度較高。

- (五) 新竹市國民小學教師，因其年齡、服務年資、教育程度與擔任職務之不同，而有不同的學校組織學習感受，以 31 至 40 歲、服務年資 10 年(含)以下、研究所以上學歷與擔任主任之教師知覺程度較高。
- (六) 新竹市國民小學教師，因其年齡、服務年資、教育程度與擔任職務之不同，而表現出不同程度的教師組織公民行為，以 30 歲(含)以下、服務年資 10 年(含)以下、研究所以上學歷與擔任級任教師之教師表現程度較高。
- (七) 新竹市國民小學校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為的知覺及各分層面，彼此之間具有正相關。
- (八) 新竹市國民小學校長知識領導對教師組織公民行為具有預測作用，以「展現創新行動」的預測力最佳。
- (九) 新竹市國民小學學校組織學習對教師組織公民行為具有預測作用，以「團隊學習」的預測力最佳。
- (十) 新竹市國民小學校長知識領導、學校組織學習對教師組織公民行為具有預測作用，以「團隊學習」的預測力最佳。

二、建議

(一) 對教育行政機關之建議

1. 推展知識領導理念並促進學校組織學習，辦理相關研習與教師進修，以提昇教師組織公民行為。

本研究發現，國民小學教師普遍知覺校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為之程度為高程度及中高程度，且三者間具有高度正相關；此外，校長知識領導與學校組織學習對教師組織公民行為具有直接且有效之預測力。

較之其他領導理論，知識領導概念成形較晚，知識領導屬於功能型教育領導理論，主要目的在於創建與引導組織成功進行知識管理的環境與文

化。其次，為提昇學校組織競爭力，必須輔以學校組織學習，以回應知識經濟的挑戰。

因此，教育行政機關應積極推動知識領導理念，定期舉辦研討會和教師進修課程，並加強校長培訓，促進理論與實務的結合，提升校長的知識領導能力，例如鼓勵參與國家教育研究院所辦理之校長培訓方案、縣市政府或師培大學辦理之教師專業增能研習等。這不僅有助於增強學校的競爭力，也能提升教師的組織公民行為和專業發展，無論是城市或偏遠地區，都能針對地方需求調整相關課程內容。

2. 促進學校轉型為學習型組織，增進展現創新行動之作為。

本研究發現，國民小學教師在校長知識領導之「展現創新行動」層面知覺程度較低。究其原因，校長未能提供足夠時間與空間，從事知識研發與創新；亦或主動帶領教師，從事校內各項知識創新行動。然創新行動的推展必定會造成教師不小的壓力，如何在繁重課務及創新推展間達成平衡為重要的課題。

再者，本研究發現，校長知識領導對教師組織公民行為整體之預測，以「展現創新行動」層面預測力最佳，因此，教育行政機關應透過辦理專門針對校長和教師的研習與進修，引入學習型組織理念，促進學校創新行動的發展。此建議可根據不同學校的發展階段進行調整，例如對已經具有一定創新文化的學校，可以提供更高階的創新管理課程；對較為傳統的學校，則可以加強基礎的學習型組織理念與創新行動的啟動，逐步提升學校的創新能力。

（二）對國民小學校長之建議

1. 依據教師需求，辦理各項專業成長活動。

本研究發現，國民小學校長知識領導與學校組織學習對教師組織公民行為具有預測作用，其中以「團隊學習」的預測力最佳。因此，校長提供充分資源，支持教師專業成長活動，有其必要性。

建議校長定期辦理教學相關發表會，亦或成立讀書會、領域小組等學習團隊，提昇教師進修研習意願與教師間的觀摩學習，唯有無時無刻精進自身專業能力，才能因應快速變遷之社會。

2. 鼓勵資淺教師與資深教師學習交流，彼此互助成長。

本研究發現，國民小學教師對於校長知識領導、學校組織學習及教師組織公民行為之知覺，會因年齡與服務年資而有所差異，其中以 30 歲（含）以下與服務年資 10 年（含）以下之教師知覺程度較高。

此研究結果與過往研究有所不同，從前認為資深教師於教師專業及學科知能等方面較為精進，應能指導、鼓勵與協助資淺教師從事知識分享，然根據本研究指出，資淺教師對於校長知識領導、學校組織學習及教師組織公民行為知覺程度較高，乃因資訊科技一日千里，日益重視創新觀念，年輕教師較能適應其快速變遷之腳步。因此建議校長營造學習文化，鼓勵不同年齡之教師互助交流，彼此協助解決所遭遇的難題，當能激盪出進步的火花。

（三）對國民小學教師之建議

1. 自發表現有益學校之作為，促進學校良性循環。

本研究結果發現，國民小學教師「教師組織公民行為」整體之現況有中高程度之水準，惟於「利組織行為」層面之得分最低，顯示教師鮮有自發產生有利學校之行為。

認同學校、主動關心校務發展，從事對學校有益的行為，如主動對外介紹或宣傳學校的優點、維護學校的形象聲譽及主動提出改善建議等，為教師組織公民行為之關鍵作為。建議教師除教學任務外，應積極展現有益學校作為，形成良性循環，營造優質學習環境。

2. 透過各種機會管道，以理性專業態度進行溝通對話。

本研究發現，國民小學「學校組織學習」整體之現況屬中高程度。顯示國民小學教師對於學校組織學習感受有正面之知覺，惟於「溝通對話」

層面之得分最低，究其原因，學校並未具有良好組織溝通的氣氛與文化，致學校溝通對話產生困難。

教師間互動良好，有利於分享教學、行政之經驗，建議教師應利用各種機會管道進行溝通，溝通時能相互傾聽意見，達成有效雙向溝通，對於不同的意見，能以理性且專業的態度面對，進而提升組織效能。

(四) 對未來研究之建議

1. 就研究對象而言

本研究係以新竹市公立國民小學教師為研究對象，僅能推及新竹市所屬之國民小學教師，未來可針對臺灣地區、各級學校（國民中學、高級中學、高等教育、私立學校與其他類型學校等）與其他教育利害關係人（校長、家長與教育行政機關人員等），作整體研究以進一步瞭解校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為之看法。

2. 就研究方法而言

本研究係以問卷調查法進行研究，能以廣泛、快速之方式取得大量資料，但受試者回答問題時，恐受社會期望影響、填答態度不認真或無法明白題意的內容等，未必能看到細節之處。因此，未來在後續的研究進行時，可針對校長知識領導、學校組織學習與教師組織公民行為擬定相關問題，以質性方法作深度瞭解，諸如訪談調查法、焦點團隊座談、參與觀察與個案研究等。此外，量化研究亦可進行後設分析，針對至今的研究結果，進行分析與驗證，亦可兼採量化與質化研究方法，進行混合研究，使研究結果更具意義。

3. 就研究變項而言

本研究係以「校長知識領導」、「學校組織學習」作為自變項，「教師組織公民行為」作為依變項，惟綜合各相關研究發現，影響教師組織公民行為除校長知識領導、學校組織學習因素外，尚有其他因素，亦即校長知識領導、學校組織學習只是影響教師組織公民行為之其中兩個因素；此

外，在實際情境中，影響教師組織公民行為的因素，應不僅只限於本研究所列之背景變項，後續研究可以其他變項驗證分析。

4. 就研究工具而言

本研究以量化研究為主，係採用描述性統計、*t* 考驗、單因子變異數分析、皮爾遜積差相關及多元迴歸分析進行研究。未來如兼採訪談調查法，可以 MAXQDA 軟體分析訪談逐字稿，使其更具科學化，以支持本研究之驗證結果。

（本論文改寫自學位論文）

參考文獻

- 王如哲（2000）。知識管理與學校教育革新。**教育研究集刊**，**45**，35-54。
- 朱經明（2010）。**教育及心理統計學**。五南。
- 江岷欽、許道然（2002）。政府組織公民行為之研究。**國家文官學院 T&D 飛訊**，**4**，1-23
- 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，新竹市。
- 吳清山、林天祐（2003）。**教育小辭書**。五南。
- 吳清山、黃旭鈞（2006）。國民小學推動知識管理之研究-有利條件、困境、功能與策略。**教育研究集刊**，**52**（2），33-66。
- 吳清山、賴協志（2009）。**知識領導：理論與研究**。臺北市：高等教育。
- 李佳穎（2010）。新竹市國民小學校長多元領導策略與教師組織公民行為之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市
- 周宛蓉（2008）。國小校長轉型領導、組織倫理氣候與教師組織公民行為關係之研究（未出版之碩士論文）。國立花蓮教育大學，花蓮縣。
- 林光明（2003）。領導風格對組織承諾及組織公民行為影響之研究-以桃園縣政府為例（未出版之碩士論文）。銘傳大學，臺北市。
- 林海清（2006）。**知識經營與教育發展**。高等教育。
- 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢（1994）。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究。**管理評論**，**13**（2），87-107。

- 林詩穎(2005)。**組織公民行為之後設分析**(未出版之碩士論文)。銘傳大學，臺北市。
- 林麗惠(1999)。**組織學習與學習型組織**。師大書苑。
- 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**(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 洪啟昌(2005)。**教育行政機關組織文化、知識管理與組織學習關係之研究**(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 洪碩伶(2012)。**臺北市國民小學校長知識領導與教師組織公民行為關係之研究**(未出版之碩士論文)。臺北市立大學，臺北市。
- 秦夢群(2010)。**教育領導理論與應用**。五南。
- 張馨方(2014)。**國民小學校長知識領導、教師工作活力、學校組織學習與競爭優勢關係之研究**(未出版之博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 教育部(2015)。**國民小學校別資料**。
https://stats.moe.gov.tw/files/detail/103/103_basec.xls
- 許道然(2001)。**公部門組織信任與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，臺北市。
- 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，臺北市。
- 陳銘薰(2000)。**組織學習理論的發展和內涵-知識管理與組織學習的互動**。**中衛簡訊**，148，26-31。
- 詹美珍(2011)。**桃園苗地區國民小學教師幸福感與組織公民行為關係之研究**(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 廖大偉(2005)。**桃園縣國小校長轉型領導與教師組織公民行為之相關研究**(未出版之碩士論文)。臺北市立大學，臺北市。
- 劉明超(2012)。**國民中學校長服務領導、組織學習與學校行政服務品質關係之研究**(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 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**(未出版之博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 鄭耀男(2004)。**國民中學小教師的組織公民行為之影響模式**。**師大學報**，49(1)，41-62。
- 盧偉斯(1996)。**組織學習的理論性探究**(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 盧偉斯(1998)。**組織政治與組織學習**。**中國行政**，63，37-51。
- 賴協志(2008)。**國民小學校長知識領導、組織學習與學校效能關係之研究**(未

- 出版之博士論文)。臺北市立大學，臺北市。
- 謝盛隆(2007)。國民小學知識管理促動因素與組織學習之研究(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。
- 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。
- 顏弘欽(2009)。國民小學組織學習、組織創新與學校效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 羅國誠(2006)。台北縣立國民中學組織學習與教師組織公民行為關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- Amidon, D. M. & Macnamara, D. (2000). *7C' of knowledge leadership: Innovating our Future*. <http://www.entovation.com/whatsnew/leadership-7cs.htm>
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organization learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brooks, L. (1999). *Organizational behaviour*. Pitman Publishing.
- Cavaleri, S., Seivert, S., & Lee, L. W. (2005). *Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization*. Elsevier Butterworth Heinemann.
- Cayla, D. (2008). Organizational learning: A process between equilibrium and evolution. *Journal of Economic Issue*, 42(2), 553-559.
- Daft, R. L., & Huber, G. P. (1987). How organization learn: A communication framework. In D. Nancy & B. B. Samuel (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (pp. 1-36). JAI Press.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Accademy of Management Review*, 9, 286.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard College Press.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: The tailored design method* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational learning: A review of some literature. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Dixon, N. M. (1994). *Organizational learning cycle: How we can learn collective*. McGraw-Hill.
- Dowd (2000). Organizational learning and the learning organization in health care. *Hospital Management Quarterly*, 21(3), 1-3.
- Haworth, C. L., & Levy, P. E. (2001). The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational*

- Behavior*, 59(1), 64-75. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1784>
- Holsapple, C. W., & Singh, M. (2001). The knowledge chain model: Activities for competitiveness. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 77-98.
- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt Brace & World.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavior Science*, 9, 131-146.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum.
- Lipshitz, R., Popper, M., & Oz, S. (1996). Building learning organizations: The design and implementation of organizational learning mechanisms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 292-305.
- 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, 527-556.
- OECD (1996). *The knowledge-based economy*. OECD.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education: Enhancing learning and education*. Kogan Page.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday Dell publishing.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20, 1, 7-28.
- Ulrich, D., Lick, T., & Von-Glinow, M. A. (1993). High impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 52, 66-78.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management journal*, 37, 765-802.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 14(5), 67-78.

The Study of the Relationship among the Elementary School Principal's Knowledge Leadership, School Organizational Learning and Teachers' Organizational Citizenship Behavior

Kai-Wei Hlu¹ Li-Sheng Li²

¹ Deputy Division Director, Center for Teacher Education, National Taiwan University

² Director, Hsinchu City Education Department; Assistant Professor, Department of Early Childhood Care and Education, Kang Ning University

Abstract

This study aimed to investigate the current development of principals' knowledge leadership, school organizational learning, and teachers' organizational citizenship in elementary schools of Hsinchu City. It also aimed to analyze the differences between teachers with different background variables and to explore the relationships among the three variables. Furthermore, the study sought to predict teachers' organizational citizenship based on principals' knowledge leadership and school organizational learning. Data were collected from 29 elementary schools using a questionnaire survey method. Six hundred eighty-five questionnaires were distributed, and 484 valid questionnaires were collected, yielding a usable rate of 70.66%. All data were analyzed using descriptive statistics, independent t-tests, one-way ANOVA, Pearson correlation, and multiple regression. Based on the research findings and conclusions, concrete suggestions were proposed for educational administration agencies, school principals, teachers, and future research as references.

Keywords: Principals' knowledge leadership, teachers' organizational citizenship, school organizational learning

