

全球化時代國中校長超越領導理論與指標建構及其對學校組織、教師與學生影響之研究

摘要

在現今快速變遷的全球化組織環境中，超越領導理論具有高度啟發性，雖然已出現十多年，但實徵研究仍顯得十分缺乏。尤其近年校長要面臨校內外教育環境的變動，更需具有開闊視野和利他精神，為現今學校教育發展的瓶頸尋求突破口，以因應未來教育的需求與目的。在這樣情況下，校長更需要具備超越領導的思維與行動，然而國內教育領域中仍無此相關研究。基於此，本研究從超越領導的理論出發，從中建構國中校長在學校領導的角色定位與實際作為，以及瞭解對師生組織公民行為表現的影響作用。過往研究多考量個人層次而忽略組織層次，容易造成層次推論謬誤之情形，因此本研究採用多層次結構方程式模型（multilevel structural equation modeling, MSEM）來進行資料分析。研究方法採用問卷調查研究，以台灣國中教師為研究對象。最後實際回收 93 所學校，有效問卷 1,580 份，經統計分析歸納以下結論：一、國中校長超越領導與師生組織公民行為現狀良好；二、國中校長超越領導對教師組織公民行為產生顯著正向跨層次直接影響力；三、國中教師組織公民行為對學生組織公民行為產生顯著正向直接影響力；四、國中校長超越領導經由教師組織公民行為對學生組織公民行為產生顯著跨層次中介影響力。最後，本論文根據研究結論提出相關建議。

關鍵詞：校長超越領導、教師組織公民行為、學生組織公民行為

Exploring the Construction of Indicators and Theory of Principal Transcendent Leadership in Junior High School in the Era of Globalization and Their Influences on Organization, Teachers and Students

Abstract

In today's fast-changing organizational environment of globalization, the theory of transcendent leadership is highly inspiring. Although it has been around for more than a decade, the empirical researches are still very scarce. Especially in recent years, principals are facing changes in the educational environment both inside and outside the school. They also need to have a broad vision and an altruistic spirit to find a breakthrough for the bottleneck of the development of today's school education in order to meet the needs and purposes of future education. Therefore, principals should need the thinking and action of transcendent leadership. However, there is still no related research in the field of education in Taiwan. Based on this, this research starts from the theory of transcendent leadership, and constructs the role and actual actions of principals in junior high school, and understands their impact on the organizational citizenship behaviors of teachers and students. Using the multilevel structural equation modeling (MSEM), this study utilized the questionnaire to measure the major variables while data were collected from a random sample of 1,580 junior high school teachers from 93 schools. Base on statistical analysis results, this study includes some conclusions: 1. The status of principal transcendent leadership, teacher organizational citizenship behavior, student organizational citizenship behavior in junior high school are good; 2. principal transcendent leadership has a significantly positive cross-level impact on teacher organizational citizenship behavior; 3. teacher organizational citizenship behavior has a significantly positive impact on student organizational citizenship; 4. principal transcendent leadership has a significantly cross-level indirect impact on student organizational citizenship behavior by teacher organizational citizenship behavior. Finally, several recommendations were provided based on the major findings.

Keywords: principal transcendent leadership, teacher organizational citizenship behavior, student organizational citizenship behavior

壹、緒論

全球化時代下的企業組織要面對的是無邊界、動態，且需處理多樣化的跨文化勞動力，以及組織成員要在不同時空下工作，並且由於競爭激烈的標準和不斷變化的情境，而使組織面臨著激烈的競爭環境。對於現代企業而言，在所有產品中追求卓越是唯一的標準，儘管組織在面對生存危機的不確定性漩渦中仍不斷遭受壓力。因此，組織正在尋找新興領導力，這種領導賦予組織對其願景的信心，而以一種明智的領導力超越環境的動蕩，並超越僅只是對利益的關注，轉向對利益、人員和組織環境的多途徑關注。超越領導 (transcendent leadership) 就是這些新興領導力中的佼佼者，其領導者建立可經受時間考驗的策略計畫，且領導風格的「超越」特徵展現在超越自我和組織邊界，顯示在組織內部或外部進行更多的領導效益 (Kishore & Nair, 2013; Nair, 2016)。Luthans 與 Slocum (2004) 即解釋說，在前所未有的經濟、科技、社會政治和倫理道德動蕩的變革時代中，需要新的理論、新的應用以及對領導力的全新思考，因此需要超越領導。這樣領導的新觀點正強調了組織高層領導者管理的職責 (Crossan, Vera, & Nanjaj, 2008)。正是因為這樣快速變遷的現今環境，遂而產生超越領導這樣新興的領導理論，校長領導如何發揮超越領導的效力，實有必要進行更深入的研究。

組織公民行為是近年教育行政研究領域的重點議題，針對校長領導如何提升師生的組織公民行為自然亦是重點研究所在。尤其在教育現場中，校長的領導是辦學成功的要素之一 (Jonathan, Philip, & Henry, 2010)。雖然學校的運作，以教師在課堂教學活動占較高的比例，教師的教學直接影響學生的學習成果，相較之下學校的校長領導行為，不似教師的影響強度來得高，組織資源、統一意見形成決策、提供專業支持等，在學校面臨重大問題時，方顯校長領導的作用；亦或校長領導影響教師，教師影響學生，學生學習成效方能彰顯，如此說明了校長領導到教師和學生這一連串的間接影響關係。然而，過往這樣同時關注於校長領導引領師生行為表現的研究脈絡顯得十分不足，多數研究大都只是著重於校長領導對教師組織公民行為的影響 (吳勁甫，2018；范熾文與林加惠，2010；Avci, 2016; Koning & Van Kleef, 2015; Somech & Khotaba, 2017; Uzun, 2018; Yesilkaya & Aydin, 2016; Youssef-Morgan & Luthans, 2013)，針對校長領導對於學生組織公民行為的研究部分可謂闕如。這一來是因為過往校長哪些領導作為是會影響學生行為仍存在諸多懸念，致使這方面研究的缺陷。然而正如 Bambale、Shamsudin 與 Subramaniam (2011) 所言，超越領導正好是實踐組織公民行為的最好典範。故此，本研究推測校長超越領導應對師生組織公民行為會產生影響效用。

因此，本研究希冀從超越領導之理論出發，調查國內目前校長超越領導的表現狀況，以及師生組織公民行為的現況，並以此探討國中校長超越領導是否有利於師生組織公民行為之

生成，藉以探討國中校長超越領導、教師與學生組織公民行為之間的關係模式。根據上述研究目的，本研究的主要研究問題如下：

- 一、國中校長超越領導現況如何？其各面向表現如何？
- 二、國中教師組織公民行為現況如何？其各面向表現如何？
- 三、國中學生組織公民行為現況如何？其各面向表現如何？
- 四、國中校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之關係模式為何？即探討校長超越領導與是否有助於教師與學生組織公民行為之生成？校長超越領導是否能透過教師組織公民行為對學生組織公民行為產生間接的影響效益？教師組織公民行為對學生組織公民行為是否亦有直接的影響效果？

貳、文獻探討

一、校長超越領導

(一) 超越領導的定義

因為全球化時代知識型工作和不斷的技術創新，在當今企業組織環境中引起前所未有的複雜性、不確定性和活躍動力 (Ireland & Hitt, 2005; Nadler & Tushman, 1999)。超越領導 (transcendent leadership) 概念由此興起，而其可追溯回超越主義 (transcendentalism) 的思想。Immanuel Kant 和 Ralph Waldo Emerson 被認為是現代哲學中的超越主義者 (transcendentalist)。Kant 顯然是第一位熟悉古代哲學的重要德國哲學家。Emerson 的著作則反映東方宗教的影響，但他也從西方傳統以及 Plato、Plotinus 和 Aristotle 的著作中發展思想。在西方和伊斯蘭的角度，「超越」(transcendental) 一詞傳達了拉丁語中超越的字面含義，而在不同歷史和文化階段也有不同含義的自我超越 (Razavi, 1997)。而最早使用「超越領導」一詞，係 Cardona 2000 年於《Leadership & Organization Development Journal》發表的《Transcendental Leadership》一文。Crossan 與 Mazutis (2008) 則融合 Aldon (1998) 與 Gardiner (2006) 等人的研究來詮譯超越領導一詞並涵括相關領導概念，包括 Gardiner (2006) 著重於自我的品質超越和組織對社會貢獻的品質超越。Aldon (1998) 專注於自我和他人的提升，在講求精神概念引領與科學之間架起橋樑。在精神上，「超越」狀態反映個人的最高知覺水平，且有專業的涵養和動力，個人的思維方式將通過持續培養專業的精神實踐而發展，這

包括冥想和隨時反省自己的思想，使其擺脫自私自利，轉而採用具有建設性的思想和言語，且注重結果的行動、批判性思維，以及能從對自我和他人的反思中學習。超越狀態使領導者在考量所有經驗背景下重新詮釋問題，並允許與團隊成員互動，以利用集體意識來為創造性變革做出最佳決策。正是在這種超越思維中，成員得以主動地瞭解生活和工作的目標和目的（Puccio, Mance, & Murdock, 2011; Crossley, Cooper, & Wernsing, 2013）。可以說，超越領導尊重自我利益，但領導者要能夠將狹隘的自私超越到更高的層次，並把思想引導到符合道德方面，以造福所有人，包括自我和全球。超越領導的另一個主要影響是，它建立對領導者的高度信任，從而提高領導者的效率，促進團隊成員捨棄並超越過度的自我利益和營銷自我的態度（Pinto, Slevin, & English, 2009）。

（二）超越領導的層面

領導理論可分類為探討自我領導（leadership of self）、領導他人（leadership of others）和領導組織（leadership of organization）等各層面，超越領導與其他領導理論最大的差別在於，其他領導理論多只著重在一個或兩個層面的探討，但超越領導定義領導能力必需同時在此三個層面落實，並且應超越層面之間的界限（Crossan, Vera, & Nanjad, 2008; de Pablos & Tennyson, 2017）。超越領導將許多領導力概念融合在一起，且在此三個層面的領導是有效能的：「自我領導」包括自我覺知、自我調節以及品格優勢和美德，這些都是通過內省和反思活動培養出來的；「領導他人」則通過正向的領導者行為以及領導力的活動和魅力來實踐；「領導組織」強調將自我領導力與組織領導力在組織使命和整體運營的發展中融為一體，使領導者建立組織願景和文化來激發成員的績效而不是藉由死板的規定，從而將創造力、主動性和企業家精神融合到共同的組織目標（Crossan & Mazutis, 2008; Crossan, Vera, & Nanjad, 2008; Gardiner & Walker, 2009）。

雖然相關研究都指出超越領導理論主要是從上述三個層面來看待領導能力的一個架構：自我領導（做決定、價值、自我覺知）；領導他人（激發動機、對話協商、促進成長）；領導組織（策略、變革管理）（Crossan, Vera, & Nanjad, 2008; de Pablos & Tennyson, 2017）。然而，除了上述三個層面的領導外，Boney（2008）在談近代具有創新性領導時，也認同 Crossan 及其同事提出的超越領導概念，認為除自我領導、領導他人、領導組織之外，更應加入領導社

區（leadership of community）；意即領導者對這些外部利害關係者的領導，在與社區利害關係者的互動中，應展現有效性和令人滿意的領導效果（Mukerji, 2017）。

綜上，本研究將以自我領導、領導他人、領導組織及領導社區等四個層面做為校長超越領導量表的發展方向。

二、教師組織公民行為

（一）教師組織公民行為的定義

組織公民行為（organizational citizenship behavior, OCB）可將其定義為在組織常規運作之外，成員自發性的表現出對組織有利之行為，並帶來正面的整體效能。組織為了維持常規運作，往往會以明文規定工作職責及流程細則，組織內的成員會按照不同的正式角色，完成其所交辦的任務，並依照獎懲考核制度，給予成員酬賞，這樣具有強制性與規範性的組織常規運作，成員做好自己的份內工作，僅是維持組織的基本，但這樣的組織也是一個脆弱的系統（Smith, Organ, & Near, 1983）。但在這樣的常規運作之外，成員依照個人的信念、效益、工作角色，不受到工作契約限制，不考慮獎懲賞罰，出於自我意願而表現出超越組織常規運作要求之外的行為，這樣的非正式奉獻，替組織帶來正面、良好及向上提升的效益，如此的組織公民行為，因為是成員依照自己的意願，因此不具強制性及規範性，管理者亦難以使用正式的酬賞結構來誘導或強迫成員展現組織公民行為（Belogolovsky & Somech, 2010; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman & Blakely, 1995）。

而組織公民行為套用在教育領域，是否也一體適用於教師組織公民行為是近年教育行政研究領域的重點議題。學校是一個結構鬆散、成員耦合的組織，而教師的教學活動，具有複雜的專業判斷，無法透過組織明訂規範教師的工作流程或細節，且教師的工作模式，時而獨立在課堂內講課，時而與其他教師有低度的交流互動。因此，在教師的正式角色與自發性的組織公民行為之間，變得較為模糊，難以鼓勵教師從事正式角色外的組織公民行為（DiPaola & Hoy, 2005; Somech & Ron, 2007）。故此，教師組織公民行為可視為教師的個人自由裁量行為，在法定的職務責任之外，不受到正規獎懲制度影響之下，教師表現出自動自發協助其他教師或學生，以及提升學校教學或學習效能的行為；且教師組織公民行為可受到無形的激勵

而產生，這種利他的動機，是會擴及到其他教師或校長（王娜玲，2009；李雯智，2008；DiPaola & Hoy, 2005; Hannam & Jimmieson, 2008; Jimmieson, Hannam, & Yeo, 2010; Somech & Ron, 2007）。

（二）教師組織公民行為的層面

教師組織公民行為研究的構面部分研究經過探索性因素分析，將教師組織公民行為問卷調查結果歸納成一個構面，這可能是受到學校組織特性的關係，例如教師在回答利他主義的題項時，即便受試者認為是協助學生的行為，但同時可能含有教師角色份內的工作；因此，教師組織公民行為與教師本身教學工作，這個界線便有模糊的灰色地帶，使得研究結果形成一個構面（Dipaola & Tschanen-Moran, 2001; Feather & Rauter, 2004）。亦有研究在經過探索性因素分析後，將教師組織公民行為的問卷面向縮減至二或三個（李新民，2003；Christ, Van Dick, Wagner, & Stellmacher, 2003; Vigoda-Gadot, Beeri, Birman-Shemesh, & Somech, 2007）。所有構面中，較常使用為利他主義的助人行為這個構面，其次為認同組織這個構面。此外，專業倫理這個構面亦有較高的出現頻率，可能是因為教師的教學特殊專業性，使得教育界重視教師不斷自我提升，而特別劃分出專業倫理這個構面。

據此，本研究彙整國內外教師組織公民行為構面的相關研究（王娜玲，2009；李佳穎與鄭淵全，2012；李新民，2003；鄭燿男，2004；蕭佳純與崔念祖，2011；謝傳崇與王瓊滿，2011；Bogler & Somech, 2004; Christ, Van Dick, Wagner, & Stellmacher, 2003; Dussault, 2006; Nguni, Sleegers, & Denessen, 2006; Oplatka, 2006; Somech & Drach-Zahavy, 2004; Somech & Ron, 2007; Vigoda-Gadot, Beeri, Birman-Shemesh, & Somech, 2007），發現「助人行為」、「關心參與」、「認真盡責」、「人際和諧」、「專業倫理」等五個構面出現頻率最高，因而做為本研究發展教師組織公民行為量表的主要構面。

三、學生組織公民行為

（一）學生組織公民行為的定義

學生在學校的位置及角色，和員工在公司有所不同。對學校而言，學生同時具有利害人、客戶及資產來源的角色，和學校是合作關係，不似員工之於公司，僅是下屬遵從工作命令的

關係。而學生的選擇權亦與員工不同，學生受到約束，必須在校進行學習，且對於課程、教師等，並無直接的選擇權，相關的決策也依附在家長之下，這樣的選擇權與公司員工可對職業進行挑選有所不同 (Gefen & Somech, 2019; Mark, 2013)。因此，在環境位置與角色不同的情況下，員工的組織公民行為，是否能直接適用於學生組織公民行為，目前仍是一個大哉問。現行研究大多直接採用員工的組織公民行為量表進行調查，或是自行開發學生組織公民行為量表，相關研究尚在發展階段，未臻成熟。

學生處於人生的社會人格發展階段，學生之間的同儕關係亦是學習重要的課題，發展平等互信的友伴關係、培養自律或自治的學生活動，皆是學生在班級中重要的學習內容。班級組織在這樣的情境下，蘊含許多情感的成份，對於科學調查來說，較不容易有客觀明確的評估，例如班級活動中，學生往往要面對校園生活的溝通或衝突，便降低發展學生組織公民行為的動力 (Singh, Reddy, & Dhande, 2018; Somech & Drachzahavy, 2004; Vigoda-Gadot, Beeri, Birman-Shemesh, & Somech, 2007)。

綜上，學生組織公民行為可定義為學生在課堂學習之餘，能認同班級與學校，主動協助同儕，和善地與其他學生互動，並積極參與班級或學校活動，進而提升學業或人格方面的學習成效，自願為其他學生或整個學校帶來有益的結果。例如，學生對班級具有歸屬感及向心力，參與班級的公共事務，對相關活動提出討論建議，並與同儕合作執行活動。

（二）學生組織公民行為的層面

學生組織公民行為構面的部分研究經過探索性因素分析，將學生組織公民行為問卷調查結果歸納成二個構面，如林瑞億與許雅雯 (2015) 的「班級認同與人際互動」、「工作盡責與自我充實」二構面。以及 Chen 與 Carey (2009) 的「認真盡責」、「利他行為」二構面。而研究較普遍採用五構面：利他主義、認真盡責、公民道德、和善有禮、運動家精神 (李金泉與李那莉，2011；林侑瑋、吳政崎、牟鍾福與張祿純，2010；林純雯，2018；Allison, Voss, & Dryer, 2001)。這五構面係源自 Organ (1988) 對組織公民行為的描述：利他主義係在自由裁量行為下，協助特定他人解決或提升組織困難或任務；認真盡責係在自由裁量行為下，員工表現超出組織最低限度的要求，如出缺席、遵守規定、休息時間；公民道德係在個人部分負責任地參與並投入組織的活動；和善有禮係個人防止或避免工作上發生問題的行為；運動家

精神係員工能容忍且不抱怨不理想的情況或環境。

據此，本研究彙整國內外學生組織公民行為構面的相關研究（李金泉與李那莉，2011；林侑瑋、吳政崎、牟鍾福與張祿純，2010；林純雯，2018；唐振耀與吳明隆，2012；陳清檳、蕭育琳與徐智瑋，2010；黃相瑋，2010；Allison, Voss, & Dryer, 2001; Chen & Carey, 2009; Gefen & Somech, 2019; Gore, Davis, Spaeth, Bauer, Loveland, & Palmer, 2014; LeBlanc, 2014; Singh, Reddy, & Dhande, 2018），以最常出現的五個構面為主要學生組織公行為的研究構面，以此發展本研究的學生組織公民行為量表，分別為「認真盡責」、「助人行為」、「公民道德」、「和善有禮」、「運動家精神」。

四、校長超越領導、教師組織公民行為、學生組織公民行為之關係研究

（一）校長超越領導對教師與學生組織公民行為之影響研究

超越領導者的任務是在心理、情感和精神上訓練其追隨成員，他們首先必須提升成員們的智力、情商與靈性智商，增強和發展他們在工作中的靈性（Shabnam & Tung, 2012; Soltani & Joneghani, 2012），其包括通過內在地激勵和滿足成員的價值觀、態度和行為（Fry, 2009）。這樣的領導者在建立和塑造組織文化中起著至關重要的作用，因為他們能夠在組織中帶領成員創新，並且滿足過程中激勵成員信念、態度和行為上所需的需求和動機（Zohar & Marshall, 2000）。如此，不難想像超越領導這樣有利激起成員高層次正向動機與行為的模式，正是引領組織公民行為產生的有力條件。因此，Bambale、Shamsudin 與 Subramaniam（2011）認為 21 世紀的超越領導典範應是實踐組織公民行為的良好領域，研究者應積極探索這兩者之間的關係，以促進組織公民行為和領導力的整體發展，不過 Bambale 等人在全面環顧各種文獻後，其認為這樣的研究尚有待耕耘。不過，本研究後來搜索到少數已有針對這方面的研究，已可逐漸驗證這兩者之間的關係。Najarbashi 與 Aalikhani（2014）研究企業組織中超越領導與組織公民行為之間的關係，針對伊朗一家保險公司進行問卷調查，研究結果顯示，超越領導與組織公民行為之間存在顯著的相關性。Sayadi、Habibi 與 Savabeih（2016）的研究隨機抽樣調查 180 名企業員工，利用結構方程模式分析，結果顯示組織公民行為受超越領導的影響很大，標準化結構係數達 .86。

雖然企業組織方面，已有少數研究指出超越領導對成員組織公民行為的正向影響，然而在教育領導方面這樣的實徵研究仍是闕如的。不過，在一些校長領導對教師組織公民的影響研究，或可窺見一些端倪。因為校長身為學校管理者，其決策影響著學校的發展方向，在教育的情境中，校長自身的教育理念，透過領導行為與教師及學生互動，進而達到學習成效與教育目標。校長領導與教師組織公民行為相關研究指出，校長領導對教師組織公民行為有直接或間接的影響（王娜玲，2009；吳勁甫，2018；范熾文與林加惠，2010；Avci, 2016; Burns & DiPaola, 2013; Koning & Van Kleef, 2015; Nguni, Sleegers & Denessen, 2006; Somech & Khotaba, 2017; Uzun, 2018; Yesilkaya & Aydin, 2016; Youssef-Morgan & Luthans, 2013），校長採用的領導行為，影響著教師表現出組織公民行為的互助利他，提升學校效能，其中正向領導（吳勁甫，2018；Avci, 2016; Somech & Khotaba, 2017; Uzun, 2018; Youssef-Morgan & Luthans, 2013）與交易領導（Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990）的研究結果皆顯示能正向的影響教師組織公民行為，學校校長建立願景，發揮正向的特質與魅力，依教師個別需求給予關懷，配合獎懲賞罰，能激勵教師，促使其展現組織公民行為。Podsakoff 等人（1990）及 Pillai 等人（1999）則指出校長轉型領導對教師組織公民行為有間接的影響效果，這之間含有信任、工作滿意度、公平等中介變項的影響；而交易領導係建立在校長與教師之間的交換基礎上，有著給予及接受的成份存在，在這樣的交換過程中，可以激發的教師的信任、滿意度及感受到公平，進而引發組織公民行為。范熾文與林加惠（2010）則研究校長道德領導與教師組織公民行為之間的關係，結果顯示整體而言，校長道德領導程度愈高，教師的組織公民行為表現也愈高，兩者之間存在著正向的關係；因此，校長表現言行一致的誠信負責管理方式，尊重關懷學校成員的教學需求，且重視其專業自主，並鼓勵參與進修專業知能，使教師信任校長的領導，有自身發展的空間，即可以促使教師展現出組織公民行為。

綜合上述相關校長領導對教師組織公民行為的研究，加以企業組織研究中指出超越領導對組織公民的影響效用，本研究推論校長超越領導對於教師的組織公民行為應具有正向的影響效果。唯校長超越領導對學生組織公民行為的研究仍是闕如，不過基於前述超越領導的內涵特性，本研究亦推斷其對學生組織公民行為亦可能有所影響，其實際影響情形則有待本研究實證之。

（二）教師組織公民行為對學生組織公民行為之影響研究

教師對學生組織公民行為影響的相關研究，其指出教師的領導模式，對學生的組織公民行為具有直接與間接的正向影響（Arain, Sheikh, Hameed, & Asadullah, 2017），而學生組織公民行為亦可正向影響學生獲取更高的學業成績，以及正向地影響教師，並認可教師在課堂中的專業教學成效（Gefen & Somech, 2019）。由此可知，教師行為與學生組織公民行為兩者是互相影響的。學生在校的參與行為、對學校隸屬關係、禮貌等組織公民行為，和課堂中老師的融洽相處及和睦情感有著正向關係，而教師在學校內的教學成效及班級經營的和善氛圍，亦會促使學生表現組織公民行為（Arain, Sheikh, Hameed, & Asadullah, 2017; Gefen & Somech, 2019; Myers, Goldman, Atkinson, Ball, Carton, Tindage, & Anderson, 2016），就是師生在這樣互相影響的情況下，提升學生的學習成效。

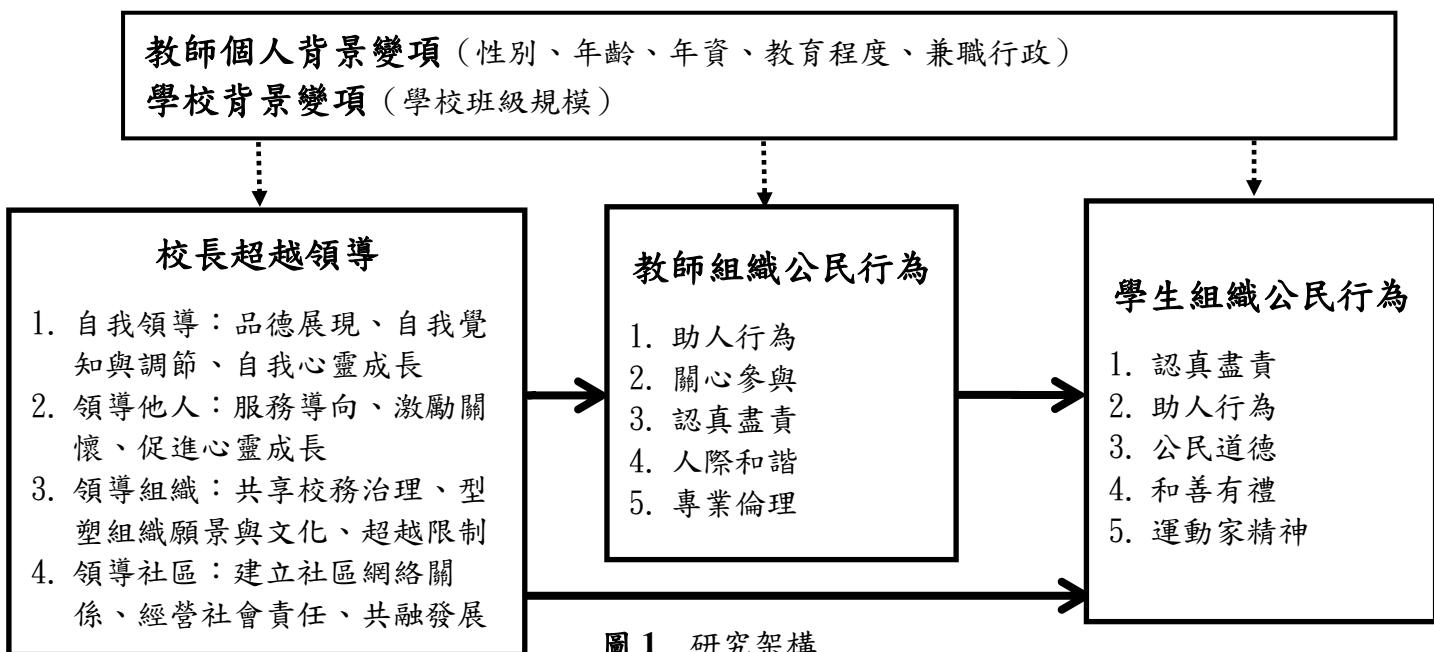
而教師組織公民行為對學生影響的相關研究，Jimmieson、Hannam 與 Yeo (2010) 調查在校學生的學校生活品質，研究結果指出教師組織公民行為對學生的整體滿意度、負面影響、師生關係、學業成就、相信機會（信任學校的教育理念）具有正向的影響，學生受到教師組織公民行為的影響，對學習整體的滿意度提升，也促進學業成績。Regoxs (2003) 則對畢業學生進行調查，以學生投入就業市場後的觀點，來看教師組織公行為行對其在學期間學習成效的影響，研究結果指出，畢業生認為和善有禮僅是一位好老師所應具備的基本，除此之外，更應具備鼓勵學生學習投入、與學生經驗聯結的實務教學方法、認真盡責的教學責任、對學生尊重，這些教師組織公民行為對畢業生的影響來說，是真正影響學生學習到專業知能並能帶入職場中的。

唯上述教師對學生組織公民行為的影響，以及教師組織公民行為對學生的影響，相關研究數量並不多，難以真正瞭解實際的影響情況，特別是教師組織公民行為對學生組織公民行為的相關研究，目前尚未有著墨。然而，基於前述的相關研究，本研究假定教師組織公民行為應對學生的組織公民行為亦有所影響，實際狀況如何則有待本研究分析驗證之。

參、研究設計

一、研究架構與方法

本研究為了探討校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之關係模式，以理解校長超越領導對教師與學生所產生的影響意義，研究架構如圖 1 所示。主要調查校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為在國中學校的實施狀況，同時分析不同教師個人背景與學校背景的差異影響。最後，分析校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為的關係模式，即探討校長超越領導對教師與學生組織公民行為的幫助情況，還有校長超越領導透過組織氣氛分別對教師與學生組織公民行為所產生間接的影響效益狀況，以及教師組織公民行為對學生組織公民行為的直接影響效果。



二、研究對象及抽樣

研究方法將採問卷調查法，研究對象則挑選教師做為施測對象，係因為學校教師最能感受校長相關領導作為，並能合宜評估自身狀況與學生行為表現情形。依最新 109 學年度統計資料，國中學校數為 737 校，教師人數共計 46,489 人（教育部統計處，2021）。根據 Krejcie 與 Morgan (1970) 的樣本數決定公式計算，要達 .05 的顯著水準、 $\pm 3\%$ 抽樣誤差，則抽樣樣本至少需要 1,043 位樣本。另外，本研究的研究變項有涉及學校巢套 (nest) 特質需要加以考量，就統計學理而言，建議學校抽樣數至少要達 50 以上 (Muthén, 1991; Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010)。因此，本研究以 109 學年全國國中的教師為對象，共抽取 100 所學校，每校

再隨機抽取 30 位教師做為施測樣本，問卷共計發放 3,000 份。最後實際回收 93 所學校，1,710 份問卷，如有漏答者則視為無效問卷，共計有 130 份，最後有效問卷 1,580 份，有效問卷比率 92.40%。

三、研究工具

(一) 校長超越領導

本研究校長超越領導之量表係綜合相關文獻探討後自行編製，量表工具構面分成四大構面、12 個子構面：「自我領導」（品德展現、自我覺知與調節、自我心靈成長）、「領導他人」（服務導向、激勵關懷、促進心靈成長）、「領導組織」（共享校務治理、型塑組織願景與文化、超越限制）、「領導社區」（建立社區網絡關係、經營社會責任、共融發展），共計 36 題，問卷題目如：「本校校長能展現良好的品德操守，獲得教職員普遍的認同與效法」。採用 Likert 6 點量表計分型式，得分愈高，表示符合程度愈高。於問卷回收分析後的 α 係數分別為 .94、.94、.92、.94、.93、.96、.93、.95、.94、.91、.85、.93，總量表係數為 .99，因此信度良好。為確認量表題目的適切性，以驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）來確認量表的建構效度。CFA 結果為 $\chi^2/df = 8.31$ 、 $CFI = .94$ 、 $TLI = .93$ 、 $RMSEA = .06$ 、 $SRMR = .05$ ，顯示資料與模型的適配度良好。

(二) 教師組織公民行為

本研究教師組織公民行為之量表係綜合相關文獻探討後自行編製，量表工具構面分成五構面：助人行為、關心參與、認真盡責、人際和諧、專業倫理，共計 15 題，問卷題目如：「我總是幫助遇到困難的同仁」。採用 Likert 6 點量表計分型式，得分愈高，表示符合程度愈高。於問卷回收分析後的 α 係數分別為 .86、.86、.83、.90、.92，總量表係數為 .93，因此信度良好。為確認量表題目的適切性，以 CFA 來確認量表的建構效度。CFA 結果為 $\chi^2/df = 15.21$ 、 $CFI = .93$ 、 $TLI = .91$ 、 $RMSEA = .09$ 、 $SRMR = .08$ ，顯示資料與模型的適配度尚可。

(三) 學生組織公民行為

本研究學生組織公民行為之量表係綜合相關文獻探討後自行編製，量表工具構面分成五構面：認真盡責、助人行為、公民道德、和善有禮、運動家精神，共計 15 題，問卷題目如：「我任教班的學生會準時完成要繳交的作業或報告」。採用 Likert 6 點量表計分型式，得分愈高，表示符合程度愈高。於問卷回收分析後的 α 係數分別為 .88、.90、.91、.91、.91，總量表係數為 .96，因此信度良好。為確認量表題目的適切性，以 CFA 來確認量表的建構效度。CFA 結果為 $\chi^2/df = 8.12$ 、 $CFI = .97$ 、 $TLI = .96$ 、 $RMSEA = .06$ 、 $SRMR = .03$ ，顯示資料與模型的適配度良好。

四、資料分析

在資料分析方法上，本研究將採用多層次結構方程式模型（multilevel structural equation modeling, MSEM）進行，此係為本研究之特色。本研究在經由教師評估校長超越領導狀況時，必須聚合同一校教師觀點，屬於學校層次變項；然而，在評估自身組織公民行為或者教授班級學生組織公民行為狀況時，即屬於個人層次變項。過往處理這類資料多採用結構方程式模型（structural equation modeling, SEM），且往往僅能選擇個人層次或學校層次其中之一的方式進行。不過，將個人層次資料分析推論至學校層次將形成原子謬誤，以學校層次資料分析推論至個人層次將形成生態謬誤（黃芳銘、溫福星，2007），這是過往國內相關研究要處理此類SEM研究分析上所遭遇之難題。為此，本研究將採用MSEM來解決此一問題。MSEM相較於階層線性模式（hierarchical linear modeling, HLM）及SEM等方法其實更富彈性，例如HLM較無法處理潛在變項，SEM對階層性問題則較無從處理，然而MSEM可以同時有效處理。故而，本研究運用MSEM將個人層次與學校層次資料同時納入分析，將更能貼近教育現場實際之情況，以發現個人層次與學校層次分別的真正影響力（Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010; Raudenbush, 2003）。為配合研究分析之所需，本研究採用Mplus 7版來進行MSEM，分析方法係採「強韌標準誤最大概似法」（maximum likelihood estimation with robust standard errors, MLR），此方法對非常態分配與依賴性資料具有強韌性，能夠修正模型適配度指標的估計值，也能提供強韌的標準誤估計（Muthén & Muthén, 1998-2012）。在檢驗校長超越領導是否透過教師組織公民行為對學生組織公民行為產生中介效果方面，將採取Mplus之Delta係數乘積法以檢定中介效果（MacKinnon, 2008; Muthén & Muthén, 1998-2012）。

肆、研究結果與討論

一、現況分析

本問卷調查採用6點量表，分析時將分為五個區間，高標為5.01至6.00分，中高標為4.01至5.00分，中標為3.01至4.00分，中低標為2.01至3.00分；低標為1.00至2.00分。國中小校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之現況描述性統計、相關分析與差異檢定的分析結果如表1所示。由表1分析的整體平均可知，校長超越領導（ $M = 4.81$ ）、教師組織公民行為（ $M = 4.88$ ）與學生組織公民行為（ $M = 4.16$ ）的平均數得分均為中高標水準。

為瞭解三個研究變項下各構面之間的現況表現是否有所差異，分別對三個變項以相依樣

本單因子變異數分析 (Repeated measured ANOVA) 進行差異考驗。就校長超越領導而言，分析結果發現平均數達到顯著差異 ($F = 150.49, p < .001$)；經事後比較發現，得分最高群為「激勵關懷」($M = 4.97$)、「建立社區網絡關係」($M = 4.96$)、「服務導向」($M = 4.95$)、「品德展現」($M = 4.93$)，且「激勵關懷」也顯著高於「品德展現」；次高群為「自我覺知與調節」($M = 4.85$)、「共享校務治理」($M = 4.84$)、「型塑組織願景與文化」($M = 4.82$)，且「自我覺知與調節」也顯著高於「型塑組織願景與文化」；第三高群為「超越限制」($M = 4.79$)、「自我心靈成長」($M = 4.77$)；第四高群為「共融發展」($M = 4.67$)、「經營社會責任」($M = 4.66$)；最低則為「促進心靈成長」($M = 4.53$)。就教師組織公民行為而言，分析結果發現平均數達到顯著差異 ($F = 717.45, p < .001$)；經事後比較發現，五個構面中最高者為「專業倫理」($M = 5.21$)，第二為「人際和諧」($M = 5.15$)，第三為「認真盡責」($M = 4.81$)，第四為「助人行為」($M = 4.77$)，最後則為「關心參與」($M = 4.45$)。就學生組織公民行為而言，分析結果發現平均數達到顯著差異 ($F = 136.15, p < .001$)；經事後比較發現，五個構面中最高者為「公民道德」($M = 4.37$)，第二為「助人行為」($M = 4.22$)，第三為「運動家精神」($M = 4.11$)，最後則是「認真盡責」($M = 4.05$) 與「和善有禮」($M = 4.05$)。

為初步瞭解三個研究變項之間的關聯性，先採用 Pearson 積差相關進行分析，分析結果可知，獨立變項與中介變項的相關方面，校長超越領導與教師組織公民行為的相關係數為.50 ($p < .001$)；獨立變項與依變項的相關方面，校長超越領導與學生組織公民行為的相關係數為.36 ($p < .001$)；中介變項與依變項的相關方面，教師組織公民行為與學生組織公民行為的相關係數為.47 ($p < .001$)。根據 Cohen (1988) 將 r 值之大小按其標準來解釋： $r=.1$ 為小效應量， $r=.3$ 為中等效應量， $r=.5$ 則為高度效應量。可見三個變項之間的相關性約呈現中等至高度效應量的相關性，證明彼此之間應該有密切關聯，適合以 SEM 再進行深度分析。

表 1

校長超越領導、教師組織公民行為、學生組織公民行為之現況描述性統計與差異檢定

	校長超越領導	教師組織公民行為				學生組織公民行為	
		M	SD	M	SD	M	SD
	整體平均	4.81	0.77	4.88	0.55	4.16	0.73
自我領導	1.品德展現	4.93	0.84	1.助人行為	4.77	0.68	1.認真盡責
	2.自我覺知與調節	4.85	0.87	2.關心參與	4.45	0.80	2.助人行為
	3.自我心靈成長	4.77	0.83	3.認真盡責	4.81	0.67	3.公民道德
領導他人	4.服務導向	4.95	0.90	4.人際和諧	5.15	0.67	4.和善有禮
	5.激勵關懷	4.97	0.87	5.專業倫理	5.21	0.62	5.運動家精神
	6.促進心靈成長	4.53	0.98				
領導組織	7.共享校務治理	4.84	0.87				
	8.型塑組織願景與文化	4.82	0.92				
	9.超越限制	4.79	0.93				

領導 社區	10.建立社區網絡關係	4.96	0.83		
	11.經營社會責任	4.66	0.84		
	12.共融發展	4.67	0.89		
	<i>F</i>	150.49***		717.45***	136.15***
事後 比較		5,10,4,1>2,7,8>9,3>12,11>6 5>1 2>8		5>4>3>1>2	3>2>5>1,4
N=1,580 *** $p < .001$					

二、校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之關係模式

(一) 驗證性因素分析

在潛在變項的模型方面，校長超越領導屬於三階模型，教師組織公民行為與學生組織公民行為則屬於二階模型，而其觀察指標過多，在進行 MSEM 分析時，模型過於複雜而造成待估參數遠超過樣本數，因此後續分析擬進行題項組合 (item parceling) 來進行降階處理。所謂題項組合，必須先確認每個構面下的題目都是測量同一個構念，同時確認高階驗證性因素分析當中，如果次一階潛在變項能夠形成更高階的潛在因素，表示這些低階因素具有高階的單維性，因此也可以利用題項組合策略，把次一階的潛在變項降階而改以觀察指標處理，用來定義高階的潛在變項 (邱皓政，2011)。

針對校長超越領導單層次三階模型，以及教師組織公民行為與學生組織公民行為的單層次二階模型在進行驗證性因素分析的適配度考驗之前，先檢驗各觀察指標的資料是否符合常態分配，以本研究分析各觀察指標的偏態與峰度考驗後得知，所有觀察指標的偏態和峰度皆符合偏態絕對值小於 3.0、峰度絕對值小於 10.0 之標準 (Kline, 2011)，表示資料均符合常態分配的假設。接著進行各觀察指標之間的相關性檢驗，結果顯示觀察指標之間的相關係數，相關係數介於 .20~.92 之間且都達 .001 顯著水準，表示各觀察指標之間都具有一定程度的相關，因此適合再進行適配度考驗。

以最大概似法 (maximum likelihood, ML) 分別對三個潛在變項進行單層次高階 CFA，標準化參數估計如圖 2、圖 3、圖 4 所示。分析結果得知觀察指標的測量誤差都為正值，並沒有出現負的誤差變異數，且所有的誤差變異數皆達 .001 顯著水準。所有因素負荷量的標準化參數估計值介於 .66~.99 之間，多符合標準；而估計參數的標準誤介於 .00~.02 之間，也符合「不能有很大標準誤」的標準 (Byrne, 2001; Hair et al., 2010)。分析結果顯示三個潛在變項的單層次高階 CFA 模式之基本適配度相當符合。

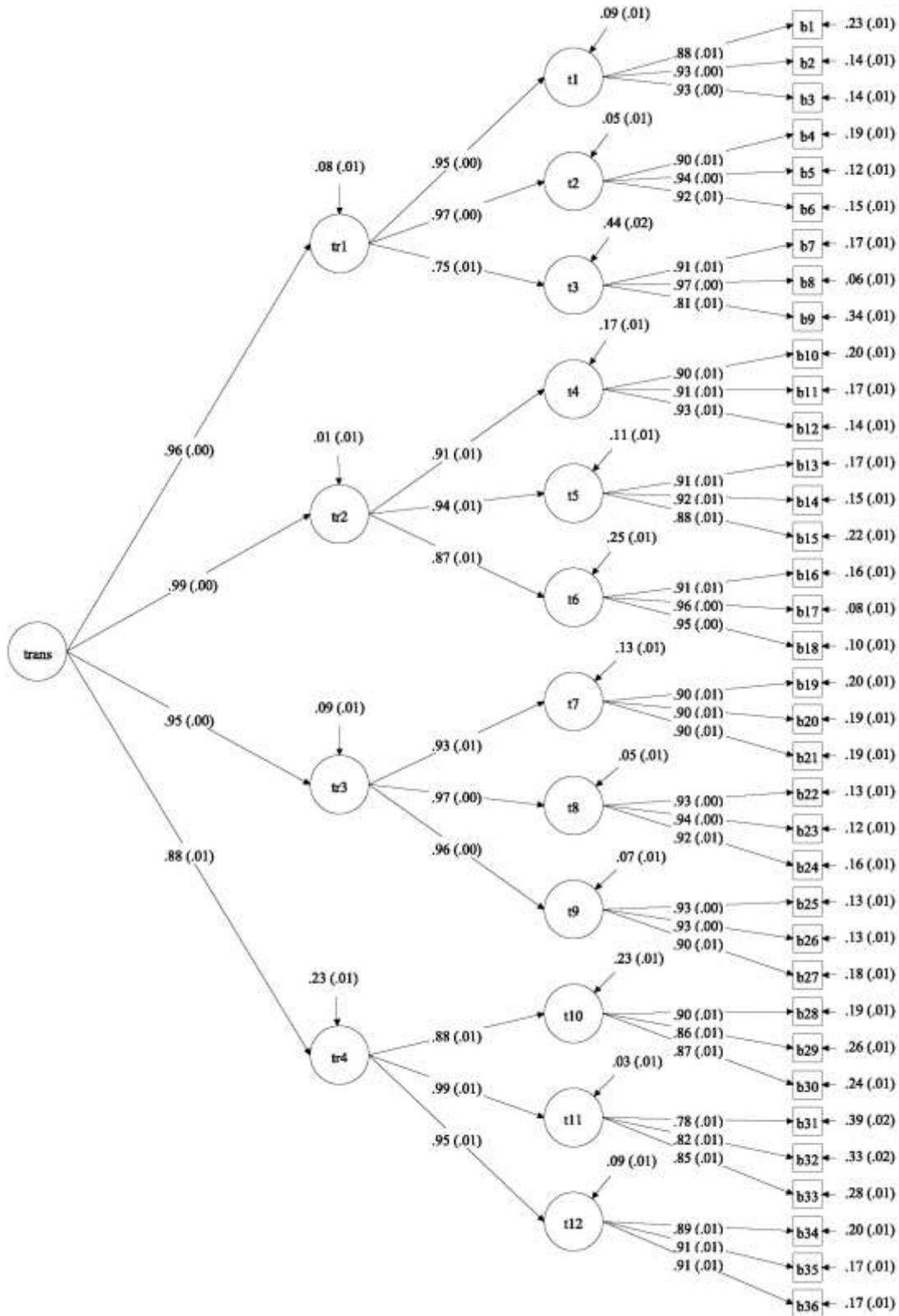


圖 2 校長超越領導之單層次三階 CFA 標準化參數估計

註：trans「校長超越領導」、tr1「自我領導」、tr2「領導他人」、tr3「領導組織」、tr4「領導社區」、t1「品德展現」、t2「自我覺知與調節」、t3「自我心靈成長」、t4「服務導向」、t5「激勵關懷」、t6「促進心靈成長」、t7「共享校務治理」、t8「型塑組織願景與文化」、t9「超越限制」、t10「建立社區網絡關係」、t11「經營社會責任」、t12「共融發展」

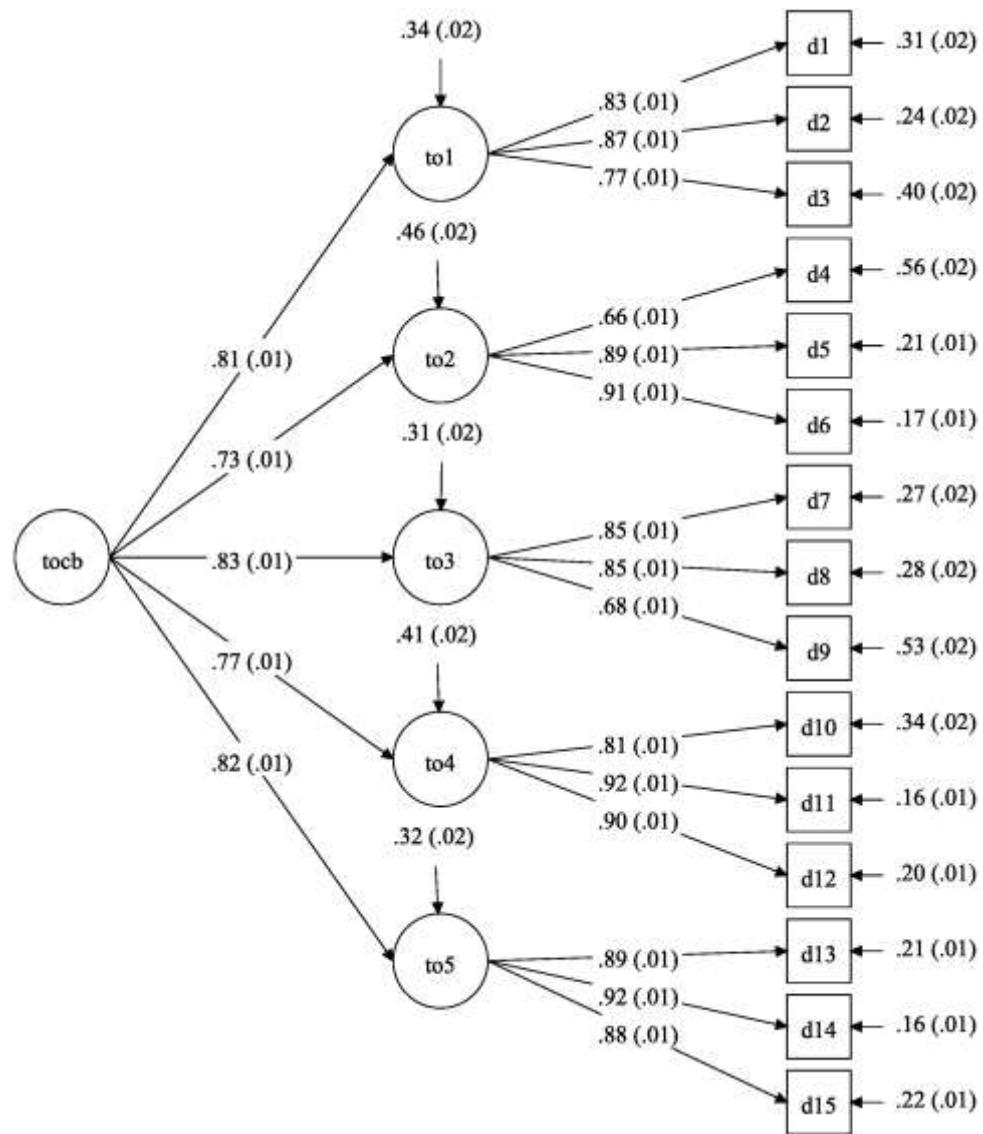


圖 3 教師組織公民行為之單層次二階 CFA 標準化參數估計

註：tocab「教師組織公民行為」、to1「助人行為」、to2「關心參與」、to3「認真盡責」、to4「人際和諧」、to5「專業倫理」

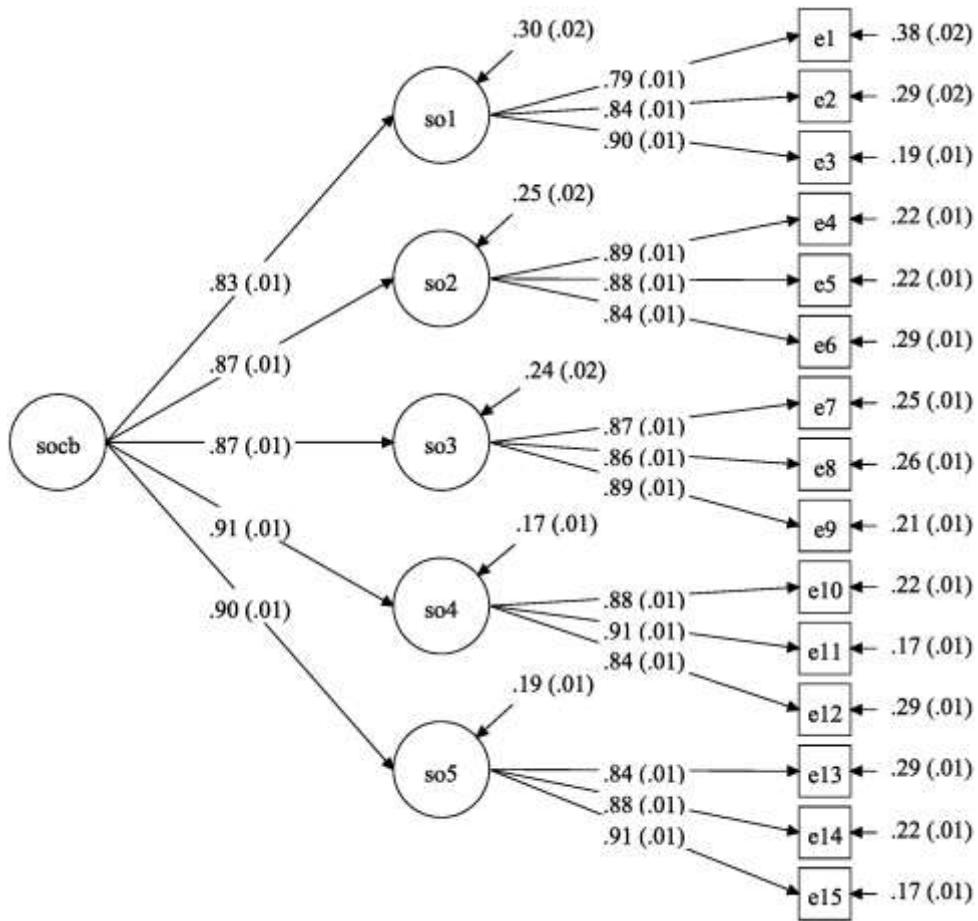


圖 4 留學生組織公民行為之單層次二階 CFA 標準化參數估計

註：socb「學生組織公民行為」、so1「認真盡責」、so2「助人行為」、so3「公民道德」、so4「和善有禮」、so5「運動家精神」

在整體模式適配度檢定方面，校長超越領導的模型適配結果 $\chi^2/df = 8.31 (>5.00)$ 、CFI = .94 (>.90)、TLI = .93 (>.90)、RMSEA = .06 (<.10)、SRMR = .05 (<.08)；教師組織公民行為的模型適配結果 $\chi^2/df = 15.21 (>5.00)$ 、CFI = .93 (>.90)、TLI = .91 (>.90)、RMSEA = .09 (<.10)、SRMR = .08 (<.08)；學生組織公民行為的模型適配結果 $\chi^2/df = 8.12 (>5.00)$ 、CFI = .97 (>.90)、TLI = .96 (>.90)、RMSEA = .06 (<.10)、SRMR = .03 (<.08)。結果顯示三個潛在變項單層次高階模型與資料適配度的指標除 χ^2/df 外其餘都達標，適配度整體良好（邱皓政，2011；Byrne, 2001）。

在模式內在適配檢定方面，進行三個潛在變項單層次高階模型的內在結構適配度考驗。個別觀察指標的項目信度 (R^2) 介於 .44~.99，指標都高於 .50 以上的標準。在潛在變項的組合信度方面，校長超越領導介於 .86~.97，教師組織公民行為介於 .84~.93，學生組織公民行為介於 .88~.94，皆遠高於 .60 以上的標準。在潛在變項的平均變異數抽取量方面，校長超越領導介於 .67~.92，教師組織公民行為介於 .63~.80，學生組織公民行為介於 .71~.78，也都

高於.50 以上的標準。因此可知，三個潛在變項單層次高階模型的內在結構適配度都相當良好。綜合上述，針對三個潛在變項單層次高階 CFA 之常態分配、違犯估計、基本適配度考驗、整體模式適配度檢定、模式內在適配檢定的良好結果，可知模型的單層次高階模型相當適配，可接著採用題項組合策略降階，以利後續進行 MSEM。

(二) MSEM 2-1-1 跨層次模式分析

本研究 MSEM 模式以校長超越領導為獨立變項，其屬於學校層次；教師組織公民行為為中介變項，效標變項為學生組織公民行為，兩者同屬於個人層次；因此，本研究模式係 MSEM2-1-1 跨層次模式（邱皓政，2017；Preacher et al., 2010），將以 MLR 法進行模式參數估計，整理如表 2。

表 2

MSEM 參數估計值摘要

Variables	Unstandardized Estimate	S.E.	Est./S.E.	Standardized Estimate
個人層次				
to1→tocb	1.00	-	-	.76***
to2→tocb	1.12	0.04	30.56	.71***
to3→tocb	1.08	0.04	30.41	.82***
to4→tocb	0.86	0.04	21.38	.67***
to5→tocb	0.89	0.04	20.71	.74***
so1→socb	1.00	-	-	.78***
so2→socb	0.96	0.03	28.11	.83***
so3→socb	0.98	0.04	26.32	.82***
so4→socb	1.10	0.03	39.96	.87***
so5→socb	1.08	0.03	42.08	.86***
tocb→socb (a_w)	0.68	0.04	15.88	.51***
學校層次				
tr1→trans	1.00	-	-	.97***
tr2→trans	1.12	0.05	21.51	.98***
tr3→trans	1.16	0.06	20.78	.97***
tr4→trans	0.96	0.07	14.45	.93***
to1→tocb	1.00	-	-	.98***
to2→tocb	0.77	0.12	6.61	.76***
to3→tocb	0.66	0.18	3.71	.81***
to4→tocb	1.29	0.10	12.85	.99***
to5→tocb	1.09	0.10	10.73	.99***
so1→socb	1.00	-	-	.95***
so2→socb	0.82	0.19	4.38	.91***
so3→socb	1.00	0.13	7.89	.97***
so4→socb	0.86	0.10	8.22	.94***
so5→socb	0.72	0.11	6.56	.98***
trans→tocb (b_B)	0.29	0.08	3.76	.64***
tocb→socb	0.41	0.21	1.97	.40*
trans→socb	0.09	0.08	1.12	.20
中介效果				
$a_w * b_B$	0.19	0.05	3.77	.32***

N = 1,580 / 93 (人數/學校數) * $p < .05$ *** $p < .001$

註：trans「校長超越領導」、tr1「自我領導」、tr2「領導他人」、tr3「領導組織」、tr4「領導社區」、tocb「教師組織公民行為」、to1「助人行為」、to2「關心參與」、to3「認真盡責」、to4「人際和諧」、to5「專業倫理」、socb「學生組織公民行為」、so1「認真盡責」、so2「助人行為」、so3「公民道德」、so4「和善有禮」、so5「運動家精神」

由表 2 可得知，在個人層次（組內）觀察指標的測量誤差都為正值，並沒有出現負的誤差變異數，且所有的誤差變異數都達 .001 顯著水準，觀察指標的標準化參數估計值介於 .67 ~ .99 之間，多符合標準；而估計參數的標準誤介於 0.03 ~ 0.19 之間，也符合「不能有很大標準誤」的標準。在學校層次（組間），觀察指標的測量誤差也都為正值。根據 Bagozzi 與 Yi (1988) 針對一般傳統 SEM 的觀點，超過 .95 的標準化因素負荷量是屬於過高的不合理係數。然而，本研究採用 MSEM 且研究中學校層次變數之間的相關很高，以及學校層次觀察值僅有 93 間學校；而一般在組間樣本數小於 100 時，非常容易觀察到此一現象；加上本研究估計參數的標準誤穩定，參數的顯著性考驗值都在穩定合理的範圍，對於參數估計與潛在變項估計不利影響尚屬輕微，因此為了模式的穩定，仍可維持原來的模型設定而不進行人為方式的參數限定（邱皓政，2007）。

在整體模式適配度檢定方面，模型適配結果為 $\chi^2/df = 6.95 (>5.00)$ 、 $CFI = .91 (>.90)$ 、 $TLI = .90 (>.90)$ 、 $RMSEA = .06 (<.08)$ 、 $SRMR = .06/.11$ （組內/組間） $(<.08 / >.08)$ 。適配度指標尚屬理想，因此綜合各項指標來看，本研究的理論模式與實際資料達到良好的適配程度。在模式內在適配檢定方面，在個人層次（組內）教師組織公民行為與學生組織公民行為的項目信度 (R^2) 介於 .67 ~ .87，組合信度為 .86、.92，平均變異數抽取量為 .55、.69；在學校層次（組間）三個潛在變項的項目信度 (R^2) 介於 .76 ~ .99，組合信度為介於 .96 ~ .98，平均變異數抽取量為介於 .83 ~ .92。因此不論個人層次（組內）或學校層次（組間）的內在結構適配度都很良好。因此，校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為之關係模式 MSEM2-1-1 可以成立，接著再探討三者之間的影響關係大小。

為探討 MSEM2-1-1 跨層次的影響效果，將參數估計係數繪製如圖 5。從表 2 與圖 5 可知，校長超越領導（學校層次）對教師組織公民行為（個人層次）產生顯著正向跨層次影響（未準標 $\beta = 0.29$ ， $p < .001$ ），解釋力為 40.70%；但對學生組織公民行為（個人層次）未產生顯著跨層次影響（未準標 $\beta = 0.09$ ， $p > .05$ ），可見得學校層次的校長超越領導在跨層次影響上，僅對個人層次的教師組織公民行為具有正向的顯著影響作用。而教師組織公民行為（個人層次）對學生組織公民行為（個人層次）亦產生顯著正向直接影響（未準標 $\beta = 0.68$ ， $p < .001$ ），解釋力為 25.60%。在跨層次中介效果的考驗值為 0.19，達 .001 顯著水準，解釋力為 10.42%，可知校長超越領導（學校層次）可經由教師組織公民行為（個人層次）對學生組織公民行為

(個人層次) 產生跨層次的中介影響作用。因此校長超越領導對學生組織公民行為的影響，主要透過跨層次影響教師組織公民行為的提升，再間接提升學生組織公民行為。

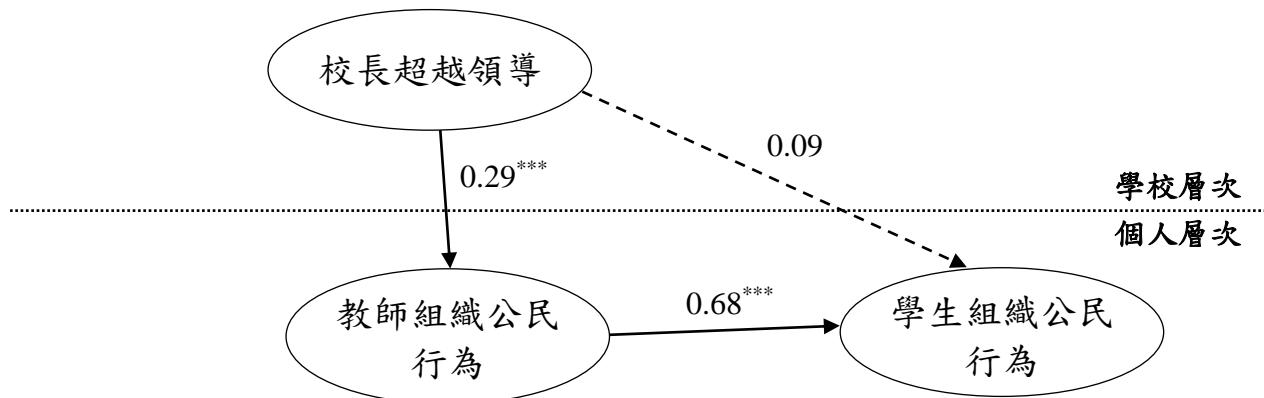


圖 5 MSEM 未標準化參數估計係數

$N = 1,580 / 93$ (人數/學校數) *** $p < .001$

三、綜合討論

由本研究調查結果顯示，校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為的平均數得分均為中高標水準；且校長超越領導以「激勵關懷」、「建立社區網絡關係」、「服務導向」、「品德展現」表現最佳，教師組織公民行為以「專業倫理」表現最佳，學生組織公民行為最佳者則是「公民道德」。在三者關係模式分析中，得知教師組織公民行為對學生組織公民行為產生顯著正向直接影響，解釋力為 25.60%。雖然目前並無教師組織公民行為對學生組織公民行為的影響研究，但從相關研究來看，教師的教學與班級經營的相關領導作為，將能直接或間接促使學生表現出組織公民行為 (Arain, Sheikh, Hameed, & Asadullah, 2017; Gefen & Somech, 2019; Myers, Goldman, Atkinson, Ball, Carton, Tindage, & Anderson, 2016)。Jimmieson 與 Hannam (2010)、Regoxs (2003) 的研究指出教師組織公民行為對學生學習成效與滿意度等相關學習表現方面都具有正向影響力。可知教師組織公民行為對學生組織公民行為應具有一定程度的影響力，而本研究經由實證調查分析結果，驗證了教師組織公民行為對學生組織公民行為有約近四分之一的影響力，可見教師組織公民行為實是提升學生組織公民行為的重要因素。

在校長超越領導跨層次影響方面，僅對教師組織公民行為具有正向的顯著影響作用，解釋力達到 40.70%，影響力非常之高，可見校長超越領導確實是提升教師組織公民行為最有效的領導作為。超越領導特性在於激勵成員，滿足其心理、情感和精神的需求，產生為組織付出更多行為的動機 (Fry, 2009; Shabnam & Tung, 2012; Soltani & Joneghani, 2012; Zohar &

Marshall, 2000)，這樣有利激起成員高層次正向動機與行為的模式，正是組織公民行為產生的有力條件。在企業界的相關研究如 Najarbashi 與 Aalikhani (2014)、Sayadi、Habibi 與 Savabeih (2016) 都證實了超越領導對組織公民行為有其影響力，尤其 Sayadi、Habibi 與 Savabeih (2016) 利用 SEM 獲得標準化結構係數達 .86，雖然本研究情境更改為學校，但亦獲得標準化結構係數 .64 的高度影響力。雖然在本研究之前，並無校長超越領導對教師組織公民行為的實徵研究來佐證本研究成果，但過往具有相關超越領導意涵的校長領導作為研究，也都發現對教師組織公民行為具有正向的影響作用（王娜玲，2009；吳勁甫，2018；范熾文與林加惠，2010；Avci, 2016; Burns & DiPaola, 2013; Koning & Van Kleef, 2015; Nguni, Sleegers & Denessen, 2006; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Somech & Khotaba, 2017; Uzun, 2018; Yesilkaya & Aydin, 2016; Youssef-Morgan & Luthans, 2013），足以驗證本研究校長超越領導對教師組織公民行為有正向影響力的分析結果。

而在校長超越領導對學生組織公民行為的影響方面，在直接影響部分，本研究分析結果雖獲得 .20 的標準化結構係數，但考驗結果並無顯著直接影響作用；當然這可能受限於本研究學校樣本數尚不充足所導致，不過相比中介影響作用，可知校長超越領導經由教師組織公民行為可對學生組織公民行為產生顯著正向中介影響力，其標準化結構係數 .32 也高於直接影響力，可知校長超越領導對學生組織公民行為的影響，主要係透過影響教師組織公民行為，再間接影響學生組織公民行為。雖然目前並無相同的研究可供佐證，然而過往相關在研究校長領導對學生學習表現的文獻中亦曾指出，校長領導對學生的影響多半會透過教師來產生，教師在校長領導對學生行為影響上扮演了重要的中介角色（謝傳崇與王瓊滿，2011；Al-Mahdy & Al-kiyumi, 2015; Kaso, Aswar, Firman, & Ilham, 2019; Marfan & Pascual, 2018; Robinson, Lloyd, & Kenneth, 2008; Seong, 2013; Slater, 2011）。因而可推知本研究認為校長超越領導對學生組織公民行為主要是經由教師的中介影響作用，這樣的研究結果是可信的。同時本研究也證明在對學生組織公民行為的影響上，教師的影響力還是高於校長的，正如相關研究指出對學生的影響力，教師角色的重要性還是高過校長的（Goddard, Miller, Larsen, Goddard, Madsen, & Schroeder, 2010; Heck & Hallinger, 2009; Sebastian & Allensworth, 2012）。

伍、結論與建議

一、結論

（一）國中校長超越領導與師生組織公民行為現狀良好

本研究經由調查結果分析得知，校長超越領導、教師組織公民行為與學生組織公民行為

的平均數得分均為中高標水準，可知目前國中學校校長多能展現出超越領導的應有作用，能通過內省反思，展現自我領導效能，通過正向領導力的活動和魅力來領導學校成員，並將企業家精神融合到學校的發展目標之中，在社區利害關係者的互動中也能有令人滿意的領導效果；藉由分析比較得知，校長在超越領導的所有面向作為中，以「激勵關懷」、「建立社區網絡關係」、「服務導向」、「品德展現」表現最佳。而教師也多能適時展現組織公民行為，表現出超越角色標準以外的行為，包括自動自發、利他助人，以及關心學校教育發展績效等；且在所有面向作為中，以「專業倫理」表現最佳。雖然學生組織公民行為相對是三者較低者，但也說明目前國中學生尚能在課堂學習之餘，表現出對班級與學校的歸屬感及向心力，參與公共事務，但只有在「公民道德」的面向上表現是最佳的。

(二) 國中校長超越領導對教師組織公民行為產生顯著正向跨層次直接影響力

經 MSEM 跨層次分析證實，國中校長超越領導對教師組織公民行為產生顯著正向高度跨層次影響力，其解釋力為 40.70%，有四成影響力表示當校長越能展現超越領導的作為時，則教師越能有激發出組織公民行為表現。因此，教育實務現場中為了激勵教師組織公民行為之生成，利於學校教育目標能順利達成，甚而效果卓然，則校長更應展現其超越領導力，積累校園內組織公民行為之能量。

(三) 國中教師組織公民行為對學生組織公民行為產生顯著正向直接影響力

MSEM 分析證實國中教師組織公民行為對學生組織公民行為產生顯著正向直接影響力，其解釋力 25.60%，表示教師越能表現出超越本職角色的組織公民行為之時，越能促使留學生組織公民行為之生成。因此，教育實務現場中教師若能表現出高度的組織公民行為能量，對學生產生耳濡目染之效，則將有助於學生展現出良好的組織公民行為，能認同班級與學校，主動協助他人，並積極參與班級或學校活動，進而提升學業或人格方面的學習成效，提升教育效果的成效。

(四) 國中校長超越領導經由教師組織公民行為對學生組織公民行為產生顯著跨層次中介影響力

經 MSEM 跨層次中介分析結果得知，國中校長超越領導對學生組織公民行為並無顯著跨層次直接影響力，但可藉由教師組織公民行為對學生組織公民行為產生跨層次的正向中介影響力，其解釋力為 10.42%，證明教師在校長超越領導對學生組織公民行為的間接影響效果上的重要性。可知校長超越領導可透過對教師的影響，因而使其致力於學校教育目標之發展，投入額外心力於學校教育事務，從而間接促使學生良好行為之產生。故而，校長適時經由超越領導的相關作為，不但能促使教師展現更多的組織公民行為，最終也能藉由教師發揮中介

角色而促使學生組織公民行為之生成，說明在校長、教師到學生在一連串的教育角色關係上，教師是占有相當重要的影響地位。

二、建議

（一）校長落實超越領導以應對日新月異的教育情境

本研究歸納國中校長超越領導的相關作為，在自我領導方面，展現仁慈、無私、忠誠、謙卑、有禮、人道、感恩、勇氣、愛與信仰等的道德情操，藉由把這些情操轉化為具體的領導實踐行動，以發揮領導功效。在領導他人方面，重視學校夥伴關係的建立，考慮教職員感受，透過激勵、授權與人性關懷的方式，使其願意為達成校務發展目標而努力成長。在領導組織方面，能培養集體決策思維，將企業家精神融合到學校願景和文化來激發全體教職員；同時具有前瞻視野，隨機因應外部環境來調整學校自身的策略和結構，以因應外在環境的變化。在領導社區方面，將家長與社區等利害關係人納入學校發展環境中，並建立良好關係，使其共同戮力提升教育品質；同時肩負起社會責任，帶領社區成長，為達成永續發展的理想，與在地結合，兼顧適合學校與社區的經營方針，使兩者能共融發展。研究證實校長若能有效實施這些超越領導之相關作為，則將有助教師組織公民行為之生成，同時也能透過教師對學生产生間接影響，進而促使學生組織公民行為之產生，足見校長超越領導對涵養師生組織公民行為之重要地位。因此，校長應著重上述相關超越領導作為之發揮，以加強教師對學校的瞭解與認同，促教師對學校教育事務的積極投入，在培養學生組織公民行為的教育角色方面發揮承上啟下的關鍵作用。

（二）未來加強促使師生組織公民行為生成的相關因素研究

本研究雖已證實校長超越領導對教師組織公民行為，其跨層次的影響力不容小覷，但從解釋力還是可發現尚有其他未知因素影響著教師組織公民行為。因此未來建議其他研究可再設定其他影響因素變項，探究尚有哪些因素可有利提升教師組織公民行為之生成。再者，同樣本研究發現促成學生組織公民行為的因素當中，教師組織公民行為是其主要的影響因素，而校長超越領導則是產生間接的影響力，然而研究從解釋力仍可發現其他未知因素之影響，因此亦鼓勵未來其他研究在探索還有哪些其他重要因素是可促成學生組織公民行為，進而加強這些有利因素，更利於學生組織公民行為之產生。

參考文獻

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。臺北市立教育大學學報，40（1），119-156。

- 吳勁甫（2018）。校長正向領導、教師組織公民行為與學校效能關係之後設分析。教育科學期刊，(17) 2，1-32。
- 李佳穎與鄭淵全（2012）。國民小學校長多元領導策略與教師組織公民行為之研究。學校行政，82，90-110。
- 李金泉與李那莉（2011）。國中生自我效能、知覺教師領導風格與學生組織公民行為之相關研究-以臺南市某國民中學為例。南台人文社會學報，5，27-53。
- 李雯智（2008）。教師組織公民行為研究之評析。學校行政，56，95-106。
- 李新民（2003）。高屏地區幼兒教師組織公民行為與其影響因素之初探。教育學刊，21，149-171。
- 林侑瑋、吳政崎、牟鍾福與張祿純（2010）。高級中等學校體育教師道德領導與組織公民行為之關聯性。大專體育學術專刊，99，338-345。
- 林純雯（2018）。高中職學生審議信念對組織公民行為的影響：以組織承諾為中介變項。教育政策論壇，21 (2)，57-95。
- 林瑞億與許雅雯（2015）。國中學生人格特質、學生組織公民行為與體育課樂趣之研究。嘉大體育健康休閒期刊，14 (3)，115-125。
- 邱皓政（2011）。結構方程式模式：**LISREL SIMPLIS** 原理與應用（二版）。臺北市：雙葉書廊。
- 邱皓政（2017）。多層次模式與縱貫資料分析：**Mplus 8** 解析應用。臺北市：五南。
- 范熾文與林加惠（2010）。國民小學校長道德領導與教師組織公民行為關係之研究。市北教育學刊，36，23-50。
- 唐振耀與吳明隆（2012）。高中職學生國防通識態度與公民意識、組織公民行為關係之研究—以嘉義市為例。正修通識教育學報，9，103-132。
- 教育部統計處（2021）。教育統計進階查詢。取自
<https://eds.moe.gov.tw/edust/webmain.aspx?sys=210&funid=edufl&clear=1>
- 陳清檳、蕭育琳與徐智瑋（2010）。國中生知覺導師領導風格與學生組織公民行為之研究。中等教育，61 (1)，52-73。
- 黃芳銘、溫福星（2007）。模式化學習型學校：多層次驗證性因素分析取向。測驗學刊，54 (1)，197-222。
- 黃相璋（2010）。大學運動代表隊組織公民行為研究簡介與量表編製。大專體育，107，51-57。
- 鄭燿男（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。
- 蕭佳純與崔念祖（2011）。國民小學教師組織公民行為與學校創新經營關係之研究-以學習型學校為調節變項。嘉大教育研究學刊，27，81-112。
- 謝傳崇與王瓊滿（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。
- Aldon, L. J. (1998). *Transcendent leadership and the evolution of consciousness* (Unpublished doctoral dissertation). University of San Diego, CA.
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Al-Mahdy, Y. F. H., & Al-kiyumi, A. R. (2015). Teachers' perceptions of principals instructional leadership in Omani schools. *American Journal of Educational Research*, 3(12), 1504-1510.
- Arain, G. A., Sheikh, A., Hameed, I., & Asadullah, M. A. (2017). Do as I do: The effect of teachers' ethical leadership on business students' academic citizenship behaviors. *Ethics & Behavior*,

- 27(8), 665-680.
- Avci, A. (2016). Effect of leadership styles of school principals on organizational citizenship behaviors. *Educational Research and Reviews*, 11(11), 1008-1024.
- Bambale, A. J. a., Shamsudin, F., & Subramaniam, C. A. L. (2011). Stimulating organizational citizenship behavior (OCB) Research For Theory Development: Exploration of leadership paradigms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1, 48-69.
- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher education*, 26(4), 914-923.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*, 20(3), 277-289.
- Boney, P. (2008). *Balanced, conscious and inspired leadership that creates a climate for innovation*. Raleigh, NC: North Carolina State University.
- Burns, R. W., & DiPaola, M. F. (2013). A study of organizational justice, organizational citizenship behavior, and student achievement in high schools. *American Secondary Education*, 42(1), 4-23.
- Chen, S. X. H., & Carey, T. P. (2009). Assessing citizenship behavior in educational contexts the role of personality, motivation, and culture. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 27(2), 125-137.
- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73(3), 329-341.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Crossan, M., & Mazutis, D. (2008). Transcendent leadership. *Business Horizons*, 51, 131-139.
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 569-581.
- Crossley, C. D., Cooper, C. D., & Wernsing, T. S. (2013). Making things happen through challenging goals: Leader proactivity, trust, and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 540-549.
- de Pablos, P. O., & Tennyson, R. D. (2017). *Handbook of research on human resources strategies for the new millennial workforce*. Hershey, PA: Business Science Reference.
- DiPaola, M., & Hoy, W. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- Dipaola, M., & Tschanen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- Dussault, M. (2006). Teachers' self-efficacy and organizational citizenship behaviors. *Psychological reports*, 98(2), 427-432.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 81-94.
- Fry, L. W. (2009). Spiritual leadership as a model for student inner development. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 79-82.
- Gardiner, J. J. (2006). Transactional, transformational, transcendent leadership: Metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance. *Leadership Review*, 6, 62-76.
- Gardiner, J. J. Z., & Walker, E. L. (2009). Transcendent leadership: Theory and practice of an emergent metaphor. *The International Journal of Servant-Leadership*, 5(1), 243-267.
- Gefen, F. B., & Somech, A. (2019). Student organizational citizenship behavior: Nature and structure among students in elementary and middle schools. *Teaching and Teacher Education*, 83, 110-

- Goddard, Y. L., Miller, R., Larsen, R., Goddard, R., Madsen, J., & Schroeder, P. (2010, Apr). *Connecting principal leadership, teacher collaboration, and student achievement*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Denver, CO.
- Gore, J. S., Davis, T., Spaeth, G., Bauer, A., Loveland, J. M., & Palmer, J. K. (2014). Subjective Well-Being Predictors of Academic Citizenship Behavior. *Psychological Studies*, 59(3), 299-308.
- Hannam, R. L., & Jimmieson, N. L. (2008). The impact of organisational citizenship behaviour and non-material rewards on dimensions of employee burnout: Evidence from the teaching profession. *Advances in Organisational Psychology*, 153-170.
- 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.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- Jimmieson, N. L., Hannam, R. L., & Yeo, G. B. (2010). Teacher organizational citizenship behaviours and job efficacy: Implications for student quality of school life. *British Journal of Psychology*, 101(3), 453-479.
- Jonathan, S., Philip, S., & Henry, M. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56.
- Kaso, N., Aswar, N., Firman, F., & Ilham, D. (2019). The relationship between principal leadership and teacher performance with student characteristics based on local culture in senior high schools. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2), 87-98.
- Kishore, K., & Nair, A. (2013). Transcendental leaders are the moral fiber of an organization. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(7), 57-62.
- Koning, L. F., & Van Kleef, G. A. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 489-501.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- LeBlanc, C. J. (2014). Characteristics Shaping College Student Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Business Education*, 7(2), 99-108.
- Luthans, F., & Slocum, J. (2004). New leadership for a new time. *Organizational Dynamics*, 33(3), 227.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Marfan, J., & Pascual, J. (2018). Comparative study of school principals' leadership practices: Lessons for Chile from a cross-country analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 279-300.
- Mark, E. (2013). Student satisfaction and the customer focus in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), 2-10.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(2), 127-142.
- Mukerji, D. (2017). Transcendent leadership for sustainable construction project management in China and India. N. Muenjohn, A. McMurray (eds.), *The palgrave handbook of leadership in transforming Asia* (pp.417-444). London, England: Palgrave Macmillan.
- Muthén, B. O. (1991). Multilevel factor analysis of class and student achievement components.

Journal of Educational Measurement, 28(4), 338-354.

- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998-2012). *Mplus user's guide* (7th ed.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Myers, S. A., Goldman, Z. W., Atkinson, J., Ball, H., Carton, S. T., Tindage, M. F., & Anderson, A. O. (2016). Student civility in the college classroom: Exploring student use and effects of classroom citizenship behavior. *Communication Education*, 65(1), 64-82.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1999). The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(1), 45-60.
- Nair, A. (2016). Transcendent leadership for a virtuous organization: An Indian approach. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 2(1), 663-672.
- Najarbashi, I & Aalikhani, A. (2014). Transcendental leadership and organizational citizenship behavior: Investigating the role of spirituality in the workplace. *Management Science Letters*, 4(7), 1385-1390.
- Nguni, S., Sleegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177.
- Oplatka, I. (2006). Going Beyond Role Expectations: Toward an Understanding of the Determinants and Components of Teacher Organizational Citizenship Behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385-423.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 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.
- Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27, 638-648.
- 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(2), 107-142.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209-233.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). Creative leadership: Skills that drive change. Los Angeles: SAGE.
- Raudenbush, S. W. (2003). The quantitative assessment of neighborhood social environments. In I. Kawachi & L. F. Berkman (Eds.), *Neighborhood and health* (pp. 112-131). New York, NY: Oxford.
- Razavi, M. A. (1997). *Suhrawardi and the school of illumination*. London, England: Routledge.
- Regoxs, A. (2003). Citizenship Behaviours of University Teachers. *Active Learning in Higher Education*, 4(1), 8-23.
- Robinson, V., C. Lloyd, and Kenneth J. Rowe. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Sayadi, S., Habibi, M., & Savabeih, F. (2016). The effect of transcendental leadership on the organizational citizenship behavior on the case study: SAPCO Company. *Journal of productivity and development*, 2(4), 175-185.
- Sebastian, J., & Allensworth, E. (2012). The influence of principal leadership on classroom

- instruction and student learning: A study of mediated pathways to learning. *Educational administration quarterly*, 48(4), 626-663.
- Seong, D. N. F. (2013). Assessing leadership knowledge in a principalship preparation programme. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 425-445.
- Shabnam, & Tung, N. S. (2012). Intelligence, emotional and spiritual quotient as elements of effective leadership. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 21(1), 318-328.
- Singh, N., Reddy, H., & Dhande, S. (2018). Student Citizenship Behavior (SCB): Scale Development and Validation. *KRSCMS Management Journal*, 8(2), 1-30.
- Slater, C. L. (2011). Understanding principal leadership: An international perspective and a narrative approach. *Educational management administration & leadership*, 39(2), 219-227.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.
- Soltani, I., & Joneghani, R. B. (2012). Operational model of cascading values and professional ethics in organization: A context for spiritual development of employees. *International Journal of Business and Management*, 7(18), 130-140.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Somech, A., & Khotaba, S. (2017). An integrative model for understanding team organizational citizenship behavior: Its antecedents and consequences for educational teams. *Journal of Educational Administration*, 55(6), 671-685.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational administration quarterly*, 43(1), 38-66.
- Uzun, T. (2018). A study of correlations between perceived supervisor support, organizational identification, organizational citizenship behavior, and burnout at schools. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 501-511.
- Vigoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 462-493.
- Yesilkaya, M., & Aydin, P. (2016). Do employees' perceptions on authentic leadership affect the organizational citizenship behavior: Turkish context. *Journal of International Education and Leadership*, 6(1), 1-13.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. *Organizational Dynamics*, 42(3), 198-208.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *SQ: Connecting with our spiritual intelligence*. London, England: Bloombury.