

國民中學教師知覺校長倫理領導 對教師組織公民行為影響的研究： 檢視學校組織信任的中介作用

謝傳崇

國立清華大學教育與學習科技系

黃建翔*

致理科技大學通識教育學部

蔡嘉閔

苗栗縣立文英國民中學

本研究主要探究國民中學校長倫理領導、學校組織信任與教師組織公民行為的關係，並以學校組織信任為中介變項，檢視校長倫理領導對教師組織公民行為的影響，亦檢視不同組織信任管道的中介作用。本研究採用問卷調查方式，以台灣公立國民中學教師為研究對象，共計發放 840 份問卷，有效問卷計 766 份。本研究採用結構方程模式驗證國民中學校長領導、學校組織信任以及教師組織公民行為的線性關係，研究結果發現：（1）校長倫理領導對於學校組織信任有直接影響；（2）學校組織信任對教師組織公民行為有直接影響；（3）校長倫理領導可透過學校組織信任部分中介間接影響教師組織公民行為；（4）學校組織信任構面中，對同事信任的中介作用影響最大，對學校信任次之，對校長信任不具中介作用。研究建議校長若藉由倫理領導以形塑教師組織公民行為，一定得透過凝聚教師對學校組織信任（尤其是對同事信任），加強團隊意識，方能提升教師組織公民行為。

關鍵詞：校長倫理領導；組織公民行為；學校組織信任；國民中學

* 通訊作者：黃建翔 (tim701010@gmail.com)

緒論

長期以來，台灣教育重視競爭、排名，強調成功就是考上好學校、找到好工作，老師、家長要求智育成績，卻沒教孩子怎樣成為一個好人。社會大眾對於教師專業工作期待日益加深，《教師法》雖明定教師相關權利義務，但教師的工作無法皆納入學校相關管理規範中，教學事務仍需靠教師自覺自願，才能確保教育成效。端視國民中學（下稱國中）教育現場，教師與學生在面對 12 年國民教育的新課綱銜接與升學定向的關鍵階段，校長若還停留在傳統的互易式領導，將無法帶領全校師生共同達成教育目標。故校長應具備倫理素養、注重教育資源分配公平，並採取倫理領導，以促進學校成員實踐教育專業熱誠，共同致力於各項教學創新活動和行政事務，以提升教學效能和行政效率（Pijanowski, 2017）。值此，應透過校長倫理領導激發教師自動自發、利他助人，關心學校各項事務，帶領全校師生共同正向成長。

在學校場域中，除校長領導行為外，教師的相關專業表現亦扮演關鍵角色。然而，倫理領導是透過何種中介機制對組織公民行為產生影響？Brown & Treviño（2006）依據社會交換理論概念，認為倫理領袖會表現出公平和對追隨者的關心，反之追隨者覺得有義務回報並按照倫理領導者的期望行事。丁一顧等（2019）指出，信任關係是學校中重要的因素，對教師、行政人員和學校運作有相當的影響。學校若能擁有較高的組織信任，將能提升成員的專業態度和行為表現，進而促進學校績效責任表現，故此學校組織信任關係的建立，便成為學校革新的關鍵要素（Bryk & Schneider, 2002）。值此，本研究希冀探究學校組織信任與組織公民行為的關聯。

綜整相關研究發現，學校領導者的倫理值觀和領導風格會影響其行動和決策方式，並影響學校文化氛圍及組織公民行為（朱如君等，2022；范熾文、林加惠，2010；Brown et al., 2005; Sergiovanni, 2009），而學校文化氛圍、組織信任都是影響組織公民行為的重要變項，有助於促進學校效能（朱如君等，2022；Yukl et al., 2013）。另外，領導者對成員工作承諾和工作表現的影響，常常受到組織成員對領導者的信任關係中介（Boies et al., 2015; Yang & Mossholder, 2010）。Kerse（2021）指出，在倫理領導之下，若要強化員工角色外的服務行為，須透過組織信任的中介作用。本研究希冀透過多重中介模式檢視不同學校組織信任管道的重要關鍵效果，能在此相關研究相對匱乏之際，為提升教師組織公民行為找到關鍵提升之道。

職此，本研究主要探討國中教師知覺校長倫理領導、學校組織信任與教師組織公民行為的關係，以結構方程模式探究三者變項的關係模式，並探究學校組織信任是否存在中介效果，進而探究國中教師對學校信任、校長信任、同事信任的中介影響效果。研究目的為：（1）檢視校長倫理領導對學校組織信任的影響；（2）檢視組織信任對教師組織公民行為的影響；（3）探討學校組織信任在校長倫理領導與教師組織公民行為的中介效果；（4）檢視不同學校組織信任管道的中介作用。

文獻探討

校長倫理領導的意涵

校長倫理領導的意義

Sergiovanni (1992) 強調道德權威是領導的基礎，除重視領導者的領導方法和技巧，亦強調領導者的價值、信念以及反思實務所展現的專業和心向。李怡禎等 (2016) 指出道德領導者在他們的生活和專業領域皆強調道德的重要性，他們鼓勵工作場所合理且公平的行為，並且在組織中以身作則。Eisenschmidt et al. (2019) 進一步指出，校長於建立學校願景等行政事務上，需要有智慧和知識等兩種美德；於家長和教師有關決策方面，校長需要謙虛、勇氣和公正。故此倫理領導可提高自身道德修為，引領部屬培養正確倫理觀，進而凝聚組織意願，使成員自願為組織付出。

綜整相關研究 (朱如君等, 2022; 李怡禎等, 2016; 范熾文、林加惠, 2010; 秦夢群, 2013; Eisenschmidt et al., 2019; Sergiovanni, 2005; Walumbwa, Morrison, et al., 2012)，將校長倫理領導的意義歸納為：校長不僅展現專業領導力，更致力提升自身道德修養、端正品行，能以倫理權威為基礎來領導學校成員，並具有批判意識，主動採取行動改變不合理現況，透過傾聽關懷增加彼此信賴感，使教師能主動負責且願意付出、奉獻，以真誠平等對話形塑共同願景，令學校組織成為學校共同體。

校長倫理領導的內涵

因應現今教育改革與社會快速變遷，校長倫理領導的理念已倍受關注，領導者應能掌握倫理領導的核心理念並發揮其力量。職此，校長進行倫理領導必須以身作則，能引領並尊重教師，提升教師的義務感、責任心和正確價值觀，進而形塑學校共同體。從相關研究 (Sergiovanni, 1992; Shapiro & Stefkovich, 2010; Yukl et al., 2013) 可知，倫理領導由多種面向概念所構成，研究者茲綜合學者 (朱如君等, 2022; 范熾文、林加惠, 2010; Samad & Nor, 2007; Sergiovanni, 1992, 2005; Shapiro & Stefkovich, 2010; Yukl et al., 2013) 對於校長倫理領導的內涵歸納如下：

1. **德行倫理**——校長應展現高度的操守和修養以獲得成員認同，並應有合乎倫理的人文關懷，致力形塑尊重自我和他人的學校氛圍，亦能授權教師自主創新教學，促進教師以高度責任感履行專業和理想一致的教育作為；
2. **正義倫理**——校長能具備正義倫理涵養，着重公平對等關係，能積極關注社會的不平等議題，並積極從事學校變革以回應社會期待，例如改善學校課程與教學品質，使不同身分、背景的學生得以充分發揮多元潛能，獲得學習成功的經驗；

3. 關懷倫理——校長能將關懷從想法態度轉化為具體實踐，樂於透過言行支持並鼓勵教師同仁，積極傾聽和協助解決問題，且具備包容和開放的胸襟，共同協付出和犧牲奉獻，由此孕育出學校優良的關懷氛圍；
4. 批判倫理——校長能具備批判意識以維護社會公平正義，對於學校周遭不公平、不合理的現況加以批判反省，避免以既有框架看事物，並須勇於採取行動，透過真誠、平等對話產生學校共識，共同促進學校革新。

教師組織公民行為的意涵

教師組織公民行為的意義

O'Reilly & Chatman (1986) 從心理學觀點探究組織公民行為、超出自身工作角色要求的相關自發性作為，包含組織承諾、組織認同，以及對組織團體的歸屬感。從教育現場來看，Somech & Khotaba (2017) 認為教師在教學工作中從事職務規定以外的行為，其相關作為能增進學校組織運作和效能。Makvandi et al. (2018) 提出教師能投入教學並積極協助相關利害關係人，且能自主地實踐有利於學校的相關作為。Wang (2022) 亦指出，教師能自主承擔教學工作並付出額外努力，例如致力學生的學習發展、提升自身專業知能，進而提升學校效能。

歸納相關研究 (朱如君等, 2022; 秦夢群、簡璋成, 2017; 謝傳崇、楊絮捷, 2013; Jimmieson et al., 2010; Makvandi et al., 2018; Somech & Khotaba, 2017; Wang, 2022) 對於教師組織公民行為的意義，它是指教師在非學校正式獎懲制度和教師聘約規範下，能自發地展現正向的利他、利學校等作為，並積極投入工作與奉獻，如精進專業知能、提升教學成效、主動協助師生、共同解決問題、承擔額外責任、實踐學校願景等各項正向教育作為。

教師組織公民行為的構面

組織公民行為的概念是由組織管理領域擴展應用至教育情境中。從相關研究可知，教師組織公民行為表現愈佳，愈能提升學生的學業表現，亦有助於整體辦學績效 (謝傳崇、楊絮捷, 2013; DiPaola & Hoy, 2005)。端視相關研究的構面，大多聚焦於教師自發性、組織認同、利他行為、利組織行為以及投入工作與犧牲奉獻的精神等概念，茲歸納學者 (范熾文、林加惠, 2010; 謝傳崇、楊絮捷, 2013; Dağlı & Averbek, 2017; Somech & Khotaba, 2017; Thomsen et al., 2016) 對於教師組織公民行為的內涵如下：

1. 利學校行為——教師對於自身學校具有認同感，能重視學校整體效益，願意主動推展學校各項活動事務，並提出相關有利學校革新的建言，展現超越工作範疇並對學校有利益的行為，以提升學校整體的辦學績效；
2. 利他人行為——教師具備積極正向態度和良好人際互動，在工作上樂意給予同事支援，願意主動協助教師同仁解決教學問題，並能參與協調溝通等，與教師同仁建立良好的互動關係，形塑積極正向的學校氛圍；
3. 工作投入與奉獻——教師能投注熱忱的教育能量，除在教學工作秉持盡責認真的態度外，亦積極充實教育專業涵養，以提升教學品質和成效，願意承擔額外的工作責任，發揮專業熱情投入教學事務，展現為校務犧牲奉獻的行為。

學校組織信任的意涵

學校組織信任的意義

信任關係是學校運作發展的關鍵要素，對學校成員和組織運作具有影響，能有效促進成員積極行動與團隊合作，亦是彰顯績效的必備條件（丁一顧等，2019；Balyer, 2017）。故此學校組織信任是團隊教職員信心的表現，當學校成員能彼此相互信任，將能提升教學品質和辦學成效。而組織成員信任關係的建立，亦是促進學校革新的重要關鍵要素。然而當前對於學校組織信任的定義，大多以整體構面的角度和概念加以論述（丁一顧等，2019；Van Maele et al., 2014）。Yin et al. (2019) 進一步指出，教師信任於學校成員，且具有良好互動關係並對社群擁有高度凝聚力，能積極參與學校事務，融入正向學校氛圍，可確保學校組織效能和教學專業承諾得以提升。

綜整相關研究（丁一顧等，2019；謝傳崇、吳麗珠，2016；Bryk & Schneider, 2002；Van Maele et al., 2014；Yin et al., 2019），將學校組織信任的意義歸納為：在學校場域中，不論是教師個人或組織團體間，能相互保有信任等利他行為，對於學校、校長和教師同儕的各面向都具備正向期望和信念，如權益保障、溝通互動、工作責任等，願意承擔潛在風險，亦希冀對方應會給予正向的回應，並完成彼此間的互信承諾，以建立雙方的合作關係。

學校組織信任的構面

近年來，組織信任議題已被視為領導的重要關鍵因素，亦是組織穩定的重要基礎（Bryk & Schneider, 2002）。而學校組織信任關係除了由領導者引領外，亦需隨團隊成員共同互動而形塑發展，在合作互動的歷程中，雙方可透過互動交流獲得資訊，以建立學校信任發展的基礎。Bourne et al. (2010) 認為組織信任主要分為兩個領域：人際信任和組織的信任。劉宗翰（2013）將組織信任分為同事信任、主管信任和學校

信任等構面。謝傳崇、吳麗珠（2016）亦認為組織信任具個人信任、系統信任、主管信任等構面。準此以觀，學者對於學校組織信任的內涵看法不盡相同，研究者茲綜合學者（丁一顧等，2019；劉宗翰，2013；謝傳崇、吳麗珠，2016；Bourne et al., 2010; Bryk & Schneider, 2002; Costigan et al., 1998）對於學校組織信任的內涵歸納如下：

1. 對學校信任——在學校場域中，教職員能透過正式和非正式的各项活動，認同學校的制度、定位和發展，並信任學校能給所有成員充足的福利保障，亦可在工作中提升專業能力和得到表現機會，信賴學校組織整體制度、政策和方針等；
2. 對校長信任——在學校場域中，成員對於校長的領導、管理和專業具有信心，願意相信校長能真誠關懷和保障教職員的工作權益及需求，主動與教職員溝通互動，以建立信賴關係，信賴校長的能力、人格特質和言行等；
3. 對同事信任——在學校場域中，教職員對同仁的工作能力、言行一致、公平對待具有信任關係，認為在自己有困難時皆能相互協助，並信任彼此能相互尊重和承擔應有的責任，可以在各自工作業務權限內完成各項事務，信賴同事彼此待人處事。

校長倫理領導、學校組織信任、教師組織公民行為的關係

校長倫理領導與學校組織信任的相關研究

有關校長倫理領導與學校組織信任的相關研究，目前較少教育領域研究針對此兩變項作深入探討。Walumbwa, Mayer, et al. (2011) 發現，倫理領導者更關注於透過徵求員工的想法建立與追隨者的信任關係。換言之，倫理領導可強化追隨者的組織信任程度（Kerse, 2021; Zeng & Xu, 2020）。可知校長倫理領導能促進教師知覺學校組織信任，且校長倫理領導亦能提升教師知覺學校信任、校長信任和同事信任。因此，希冀探究倫理領導與組織信任構面的相關概念，進而討論校長倫理領導與學校組織信任的關係。

校長倫理領導與教師組織公民行為的相關研究

相關研究發現，倫理領導可提升組織公民行為（Abu Bakar & Connaughton, 2022; Gerpott et al., 2019; Lu, 2014）。Kacmar et al. (2011) 發現，主管採取倫理領導與員工的組織公民行為有正相關。范熾文、林加惠（2010）亦發現，校長道德領導與教師組織公民行為具有正向關係。朱如君等（2022）進一步發現，道德領導可透過部屬交換關係對於教師組織公民行為產生正向影響。職此，可發現校長倫理領導與組織

公民行為應具有某種程度的關聯，且校長倫理領導亦可能促發教師組織公民行為。在學校場域中，校長若能有效展現倫理領導風範，教師將能有較佳的組織公民行為表現。

學校組織信任與教師組織公民行為的相關研究

Khadivi et al. (2013) 發現，學校組織信任和教師組織公民行為具有正相關，故此學校信任關係的建立將會影響並預測教師組織公民行為的展現。換言之，教師對組織的信任程度愈高，在職場中所展現的組織公民行將會愈多。Singh & Srivastava (2016) 亦發現兩者間具有正相關，組織應促進員工對管理層的信任，以提升員工願意付出額外行為，提高個人和組織的效率。林鈺琴、陳心怡 (2006) 指出，成員知覺到組織內是相互信任，將會願意展現有益於組織的行為。職此，本研究推論兩者變項間具有正向關聯，且教師知覺學校信任、校長信任和同事信任的感受程度愈高，則教師組織公民行為的表現愈佳。

學校組織信任作為校長倫理領導與組織公民行為中介變項的相關研究

綜觀相關研究結果，主管信任於倫理領導影響員工工作敬業心和情緒耗竭關係中扮演完全中介角色 (Chughtai et al., 2015)。Huang et al. (2021) 與 Lu (2014) 等的研究發現，信任關係為倫理領導與組織公民行為關係的重要中介變項。Kerse (2021) 亦指出，在倫理領導之下，若要強化員工角色外的服務行為，必須透過組織信任的中介作用。Zeng & Xu (2020) 則發現，教師知覺主管信任和組織信任為倫理領導影響教師建言行為的重要中介要素。故此校長倫理領導對學校組織信任的提升可能具有某種影響效果，而學校組織信任亦可能對教師組織公民行為產生影響力。另外，校長倫理領導亦可能會直接對教師組織公民行為產生影響力，惟同時考量學校組織信任的分構面來探討其與教師組織公民行為的研究尚付之闕如。職此，本研究針對國中教師進行施測調查，藉此探究三者間的關聯，進而探究學校組織信任各分構面的中介效果為何。

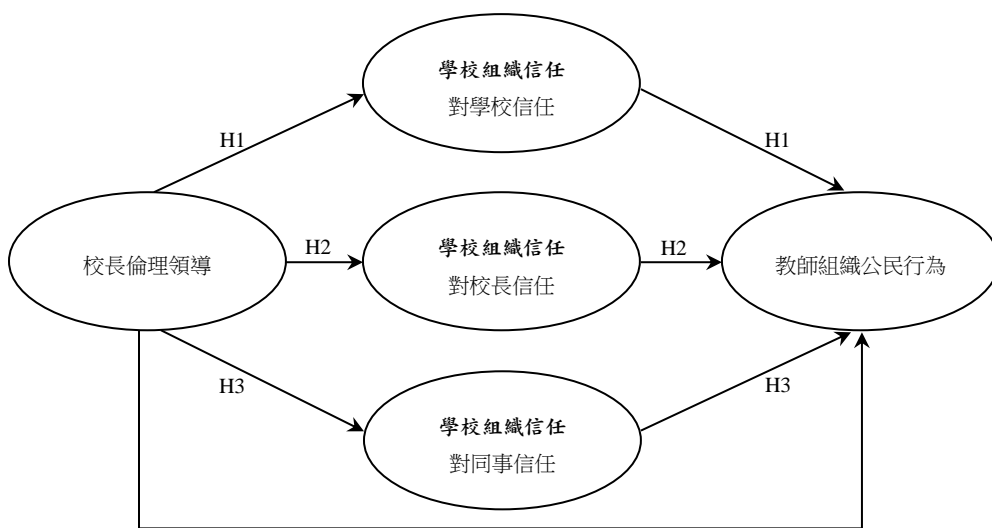
研究方法與實施

研究架構

本研究採取三階段待驗證的理論模式 (林鈺琴、彭台光, 2012; Baron & Kenny, 1986)。首先，探討校長倫理領導對教師組織公民行為的直接效果，以及三者關係的適配度檢驗，以作本研究可否繼續對中介效果進行估計的前提；其次，探討校長倫理

領導對教師組織公民行為的直接預測效果，同時藉由學校組織信任中「對學校信任」、「對校長信任」和「對同事信任」的多重中介效果分析，探究其對教師組織公民行為的間接預測效果；最後，分析校長倫理領導透過「對學校信任」、「對校長信任」和「對同事信任」的中介影響效果，探究對教師組織公民行為的路徑關係，詳如圖一。

圖一：本研究的假設模式



研究對象

本研究以台灣地區的公立國中為抽樣母群，依據各區縣市不同學校規模所佔比例分配選取樣本學校數。預試問卷部分共抽取 32 所學校，12 班以下規模學校每校 6 份，13-36 班規模學校每校 10 份，37 班以上規模學校每校 15 份，共計發放 285 份，回收問卷 263 份，有效問卷為 250 份，有效回收率為 87.7%。正式調查部分，抽樣分為北、中、南、東四區進行調查，北區共計發放 27 所學校，中區共計發放 24 所，南區共計發放 25 所，東區及離島共計發放 13 所。其中 12 班以下規模學校每校 6 份，13-36 班規模學校每校 10 份，37 班以上規模學校每校 15 份，總共發出 840 份問卷，收回 789 份，整體回收率為 93.9%；其中有效問卷為 766 份，無效問卷為 23 份，有效問卷回收率為 91.2%。調查問卷回收情形見表一。

表一：問卷回收情形

項目	發放問卷數	回收問卷數			有效問卷回收率(%)
		有效問卷	無效問卷	小計	
預試問卷	285	250	13	263	87.7%
正式問卷	840	766	23	789	91.2%

研究工具

問卷編製

研究問卷參酌相關文獻和研究量表，編製「校長倫理領導」、「學校組織信任」和「教師組織公民行為調查問卷」，問卷題項採 Likert 7 點量表；為建構本問卷的信效度，先邀請 11 位專家學者和實務工作者審查問卷題項，以建立專家內容效度；隨後實施問卷預試，進行項目分析和驗證性因素分析，以編製成正式問卷。

「校長倫理領導量表」主要參考范熾文、林加惠(2010)、Lu(2014)、Sergiovanni(1992)等研究修編而成，包含德行倫理、正義倫理、關懷倫理、批判倫理等四個構面共 12 題。「學校組織信任量表」參考郭維哲、方聰安(2006)、謝傳崇、吳麗珠(2016)、Costigan et al.(1998)等研究修編而成，包含對學校信任、對校長信任、對同事信任等三個構面共 12 題。「教師組織公民行為量表」主要參考謝傳崇、楊絮捷(2013)、Thomsen et al.(2016)等研究修編而成，包含利學校行為、利他人行為、工作投入與奉獻等三個構面共 9 題。

量表信效度分析

本研究首先進行項目分析和驗證性因素分析。研究發現校長倫理領導、學校組織信任、教師組織公民行為調查問卷各測量題項的決斷值皆達顯著水準，顯示問卷題項具有鑑別度；其次，進行問卷題項與整體量表的相關性檢定，相關係數分別介於 .646 與 .904 之間、.369 與 .763 之間、.602 與 .778 之間，且皆達顯著水準 ($p = .000$)。

就量表各構面的信效度而言，校長倫理領導量表「德行倫理」、「正義倫理」、「關懷倫理」、「批判倫理」等構面，其組合信度為 .91、.89、.94、.94；平均變異數抽取量為 .69、.73、.73、.84。學校組織信任量表「對學校信任」、「對校長信任」、「對同事信任」等構面，其組合信度為 .87、.93、.85，平均變異數抽取量為 .62、.72、.59。教師組織公民行為量表「利學校行為」、「利他人行為」、「工作投入與奉獻」等構面，其組合信度為 .82、.90、.87，平均變異數抽取量為 .53、.70、.63。可知本研究所建構的問卷構面題項，具有良好的信效度。

資料處理與分析

本研究調查問卷由專家學者和實務教育人員進行專家效度審查，並透過預試問卷檢核其信效度，以確保問卷題項品質，再進行正式問卷施測。本研究統計分析以 IBM SPSS Statistics 24.0 和 AMOS 24.0 統計軟體為資料處理和分析工具，先以結構方程模式驗證模型是否成立；其次依據 Zhao et al. (2010) 建議，採用 Bootstrap 方法進行中介效果的檢驗，並進行多重中介效果分析和探究路徑影響關係。

研究結果與討論

觀察變項的現況和相關分析

本研究量表工具採 Likert 7 點量表方式計分，以 1 分（非常不同意）至 7 分（非常同意）表示符合程度，並以各題得分的平均數為分析依據，1–2.5 分為低度表現，超過 2.5–4 分為中低度表現，超過 4–5.5 分為中高度表現，超過 5.5–7 分為高度表現。從表二研究結果發現，教師知覺校長倫理領導平均數為 5.94，標準差為 0.54，顯示校長倫理領導的現況屬「高度表現」；教師知覺學校組織信任平均數為 5.93，標準差為 0.49，顯示學校組織信任的現況屬「高度表現」；教師知覺教師組織公民行為平均數為 5.91，標準差為 0.53，顯示教師組織公民行為的現況屬「高度表現」。

從相關係數矩陣發現，校長倫理領導與教師組織公民行為達顯著正相關 ($r = .47, p < .01$)，與范熾文、林加惠 (2010) 和 Gerpott et al. (2019) 的研究發現大致相同。兩者變項的次構面中，校長倫理領導的「關懷倫理」與教師組織公民行為的「利學校行為」、「工作投入與貢獻」相關程度 ($r = .43, p < .01$) 最高。可知當校長展現倫理領導之際，則教師可能會展現較高的組織公民行為，且國中校長若能展現關懷倫理領導作為，教師愈願意主動協助學校事務，發揮專業熱情投入教學事務，展現為校奉獻的行為。其次，校長倫理領導與學校組織信任亦達顯著正相關 ($r = .70, p < .01$)，與 Kerse (2021)、Zeng & Xu (2020) 等人的研究結果大致相符。兩者變項的次構面中，校長倫理領導的「正義倫理」、「關懷倫理」、「批判倫理」與學校組織信任的「對校長信任」相關程度 ($r = .70, p < .01$) 最高。發現校長倫理領導與學校組織信任整體間具有正相關，惟其次構面的相關中，皆以「對校長信任」為最高。故此可知國中校長在教育現場採取倫理領導對學校組織信任關係有所相關，然而僅對校長自身信任提升最具相關。再者，教師組織公民行為與學校組織信任兩者呈現顯著正相關 ($r = .70, p < .01$)，與林鈺琴、陳心怡 (2006) 和 Singh & Srivastava (2016) 的研究一致。兩者變項的次構面中，學校組織信任的「對同事信任」與教師組織公民行為的

表二：描述性統計與相關係數矩陣

變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 德行倫理	1.00												
2. 正義倫理	.72**	1.00											
3. 關懷倫理	.67**	.69**	1.00										
4. 批判倫理	.68**	.72**	.70**	1.00									
5. 對學校信任	.51**	.50**	.55**	.54**	1.00								
6. 對校長信任	.65**	.70**	.70**	.70**	.64**	1.00							
7. 對同事信任	.24**	.33**	.31**	.24**	.43**	.37**	1.00						
8. 利學校行為	.40**	.42**	.43**	.36**	.52**	.47**	.56**	1.00					
9. 利他人行為	.30**	.31**	.33**	.28**	.42**	.35**	.67**	.67**	1.00				
10. 工作投入與貢獻	.33**	.40**	.43**	.37**	.48**	.45**	.63**	.66**	.73**	1.00			
11. 校長倫理領導	.87**	.89**	.87**	.88**	.60**	.78**	.32**	.46**	.35**	.44**	1.00		
12. 學校組織信任	.59**	.63**	.65**	.61**	.85**	.84**	.74**	.64**	.59**	.64**	.70**	1.00	
13. 教師組織公民行為	.39**	.42**	.44**	.38**	.53**	.48**	.70**	.87**	.90**	.90**	.47**	.70**	1.00
平均數	6.04	5.90	5.95	5.86	5.97	5.91	5.90	5.92	5.96	5.86	5.94	5.93	5.91
標準差	0.60	0.59	0.63	0.64	0.57	0.64	0.60	0.56	0.59	0.62	0.54	0.49	0.53
偏態	0.02	-0.28	-0.19	-0.22	-0.21	-0.35	-0.09	-0.10	-0.05	-0.27	0.03	-0.02	-0.00
峰態	-0.71	1.05	0.37	0.52	0.61	1.14	0.41	-0.07	-0.18	0.36	-0.04	0.15	-0.20

** $p < .01$

「利他人行為」相關程度 ($r = .67, p < .01$) 最高。可知國中教師對同事信任愈佳，將能建立良好的互動關係，願意支持協助學校成員各項事務。

校長倫理領導、學校組織信任與教師組織公民行為的關係

適配度檢驗

本研究檢驗直接效果、部分中介和完全中介模型適配度，由表三可知，直接效果模式 χ^2 為 43.61，達顯著水準，GFI、AGFI 分別為 .98、.95，皆大於 .80；RMSEA 為 .07，小於 .08；NFI、RFI、IFI、CFI 分別為 .98、.97、.99、.99，皆大於 .90，顯示模型適配度良好。從直接效果模式來看，發現校長倫理領導對於教師組織公民行為已達到正向顯著預測效果 ($\beta = .519, p < .05$)，顯示後續可進行分析中介效果。

從部分中介模式分析發現， χ^2 為 413.23，達顯著水準，GFI、AGFI 分別為 .92、.89，皆大於 .80；RMSEA 為 .06，小於 .08；NFI、RFI、IFI、CFI 分別為 .93、.92、.95、.95，皆大於 .90，顯示模型適配度良好。至於完全中介模式， χ^2 為 414.77，達顯著水準，GFI、AGFI 分別為 .92、.89，皆大於 .80；RMSEA 為 .06，小於 .08；NFI、RFI、IFI、CFI 分別為 .93、.92、.95、.95，皆大於 .90，亦顯示模型適配度良好。進一步檢視 AIC

表三：各項模式適配度指標

分析模式	χ^2	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	RFI	IFI	CFI	AIC	BIC
直接效果	43.61	3.31	.98	.95	.07	.98	.97	.99	.99	73.07	135.89
部分中介	413.23	2.85	.92	.89	.06	.93	.92	.95	.95	503.23	691.70
完全中介	414.77	2.84	.92	.89	.06	.93	.92	.95	.95	502.77	687.05

和 BIC 結果以選擇最佳模型 (Kaplan, 2009)，從 AIC 來看，部分中介和完全中介模型分別為 503.23 和 502.77；至於 BIC，部分中介和完全中介模型分別為 691.70 和 687.05，發現其結果差異極小，進一步探究其中介模式路徑關係。

多重中介模式分析

本研究以 Bootstrap 進行 5,000 次重複抽樣評估多重中介效果的顯著性，若在信賴區間不包含 0，則具有間接效果 (MacKinnon et al., 2004)。從表四的多重中介效果分析發現，排除學校組織信任的「對學校信任」(M₁)、「對校長信任」(M₂)、「對同事信任」(M₃) 等因素後，校長倫理領導能正向且有效預測教師組織公民行為，有顯著直接預測效果 (effect = .16, 95% CI = [.06, .25], $p < .05$)。此與朱如君等 (2022)、Abu Bakar & Connaughton (2022) 等人的研究結果大致相符。可知校長透過倫理領導，運用倫理理念精神影響並形塑教師的價值觀，將有助於提升教師組織公民行為。而校長倫理領導對「對學校信任」(effect = .63, 95% CI = [.55, .70], $p < .05$)、「對校長信任」(effect = .92, 95% CI = [.86, .99], $p < .05$)、「對同事信任」(effect = .35, 95% CI = [.26, .45], $p < .05$) 的直接效果皆達顯著。此與 Abu Bakar & Connaughton (2022)、Zeng & Xu (2020) 等人的研究結果大致相符。可知校長採取倫理領導愈積極，則教師對於學校、校長、同事的信任感亦會愈佳。另外，「對學校信任」、「對同事信任」對教師組織公民行為的直接效果皆達正向顯著水準 (effect = .16, 95% CI = [.08, .23], $p < .05$; effect = .49, 95% CI = [.43, .55], $p < .05$)。此與林鈺琴、陳心怡 (2006)、郭維哲、方聰安 (2006) 等人的研究結果大致相符。可知教師若對學校和同事的信任感愈高，將有助於提升組織公民行為的展現。

在間接效果部分，校長倫理領導會藉由學校組織信任「對學校信任」分構面的中介對教師組織公民行為有顯著正向間接預測效果 (effect = .10, 95% CI = [.05, .15], $p < .05$)；亦會藉由學校組織信任「對同事信任」分構面的中介對教師組織公民行為有顯著正向間接預測效果 (effect = .17, 95% CI = [.12, .22], $p < .05$)。上述可進一步驗證朱如君等 (2022) 研究中領導者與成員交換關係在道德領導與教師組織公民行為的關係。由此可知，校長採取倫理領導時，教師對學校和同事信任，是間接促進教師組織公民行為的關鍵因素。

表四：校長倫理領導藉學校組織信任預測教師組織公民行為的多重中介效果

中介模型	標準化 估計值	BC 95% CI	
		LL	UL
直接效果			
校長倫理領導→教師組織公民行為	.16*	.06	.25
校長倫理領導→學校組織信任「對學校信任」	.63*	.55	.70
校長倫理領導→學校組織信任「對校長信任」	.92*	.86	.99
校長倫理領導→學校組織信任「對同事信任」	.35*	.26	.45
學校組織信任「對學校信任」→教師組織公民行為	.16*	.08	.23
學校組織信任「對校長信任」→教師組織公民行為	.03	-.06	.11
學校組織信任「對同事信任」→教師組織公民行為	.49*	.43	.55
間接效果			
校長倫理領導→學校組織信任「對學校信任」→教師組織公民行為	.10*	.05	.15
校長倫理領導→學校組織信任「對校長信任」→教師組織公民行為	.03	-.05	.11
校長倫理領導→學校組織信任「對同事信任」→教師組織公民行為	.17*	.12	.22
整體效果			
校長倫理領導→教師組織公民行為	.45*	.38	.53

* $p < .05$

註：95%信賴區間採 5,000 次拔靴法分析，信賴區間不包括 0 便代表間接效果顯著。

BC = 誤差校正 (bias-corrected) ; CI = 信賴區間 (confidence interval) ;

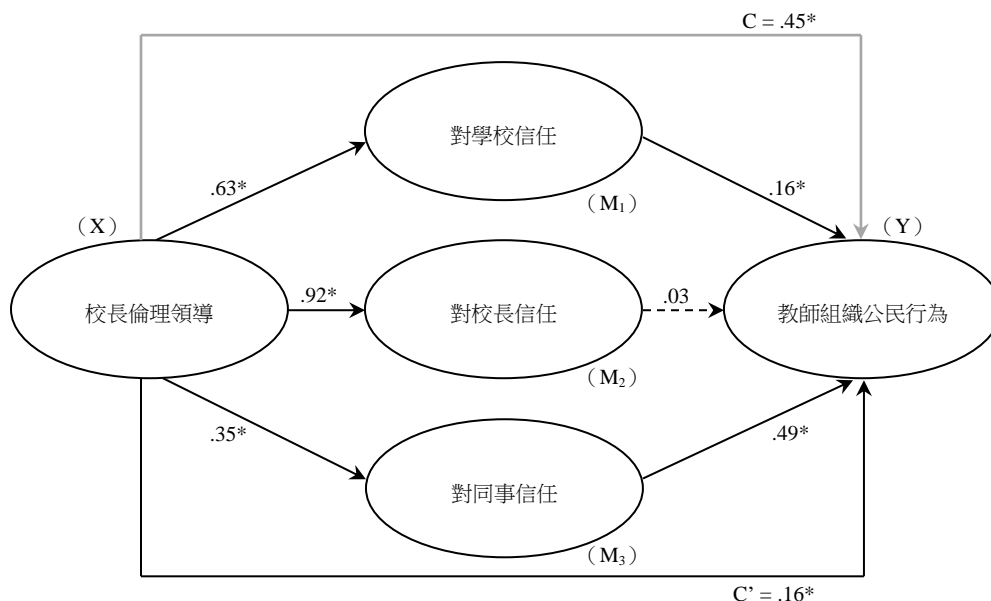
LL = 下限 (lower limit) ; UL = 上限 (upper limit) 。

在整體效果部分，校長倫理領導透過學校組織信任的中介效果對教師組織公民行為有顯著正向整體預測效果 (effect = .45, 95% CI = [.38, .53], $p < .05$)，與丁一顧等 (2019)、Lu (2014) 的研究發現大致相同。由此可知，校長若能有效採取倫理領導作為，以提升教師對於整體學校組織的信任感，才能促進教師組織公民行為。

檢驗對學校信任、校長信任與同事信任的路徑係數分析

圖二所示為本研究的多重中介模型，研究者為考驗每個中介路徑的間接效果和整體的間接效果，以及直接效果 (c' : $X \rightarrow Y$ ，即排除 M_1 、 M_2 、 M_3 影響力後， X 對 Y 的影響)。研究結果發現，中介效果達顯著，直接效果 (.16) 比整體效果影響力 (.45) 低，惟直接效果亦達顯著，可知三者關係達到部分中介效果。

圖二：多重中介效果模式路徑分析結果



* $p < .05$

註：實線代表達顯著預測效果，虛線代表未達顯著預測效果。

進一步從三個中介效果路徑分別進行探究，Ind1：校長倫理領導 (X) 透過對學校信任 (M₁) 對教師組織公民行為 (Y) 的中介效果 .10 (95% CI = [.05, .15], $p < .05$)，具有顯著效果。Ind2：校長倫理領導 (X) 透過對校長信任 (M₂) 對教師組織公民行為 (Y) 的中介效果 .03 (95% CI = [-.05, .11], $p > .05$)，未達顯著效果。Ind3：校長倫理領導 (X) 透過對同事信任 (M₃) 對教師組織公民行為 (Y) 的中介效果 .17 (95% CI = [.12, .22], $p < .05$)，達顯著效果。可見在多重中介效果模式中，對校長信任的中介效果未達顯著，此可驗證林鈺琴、陳心怡 (2006)、Lu (2014) 等人的研究結果。分析結果可知，中介效果路徑的效果分析中，校長倫理領導透過對校長信任對教師組織公民行為的中介效果未達顯著，可推論校長採取倫理領導時，透過學校組織信任對教師組織公民行為產生中介影響時，應可聚焦於教師對學校信任和對同事信任關係的建立，僅靠對校長信任並非有效提升教師組織公民行為的關鍵。

準此以觀，研究發現在校長倫理領導與學校組織信任關係中，雖然校長採取倫理領導對於提升教師知覺「對校長信任」的效果最為顯著，然而在學校組織信任與教師組織公民行為關係中，則是「對同事信任」對於教師組織公民行為的影響力最佳，且在三者關係中，僅「對校長信任」無法對整體教師組織公民行為有直接或間接的顯著影響。

結論與建議

結論

校長倫理領導對學校組織信任具正向影響效果

研究結果顯示，教師對校長倫理領導知覺程度愈高，其學校組織信任的程度亦愈高，兩者呈現顯著正相關，且各構面亦呈現顯著正相關。從驗證模式發現，校長倫理領導對學校組織信任具有正向影響效果。準此以觀，校長若能在學校現場建立倫理權威與領導，成為關懷實踐者，透過各項行政舉措支持並鼓勵同仁，如透過各項公開校務會議或教學活動與教師溝通分享，了解學校成員的辛勞和需求，支持與肯定教師的正向教育作為，則教師將更願意信任和認同學校的經營理念和願景。

學校組織信任對教師組織公民行為具正向影響效果

研究結果顯示，教師對學校組織信任知覺程度愈高，教師組織公民行為的程度亦愈高，兩者呈現顯著正相關，且學校組織信任與教師組織公民行為各構面均呈現顯著正相關。從驗證模式發現，學校組織信任對教師組織公民行為具有正向影響效果。準此以觀，在國中教育現場應消除班級王國、分科教學的模式，形塑教師對於學校組織的信任氛圍，加強團隊意識和共同願景，以建立專業分科領域和跨領域教學合作互助管道，才能促進教師願意在教學之餘，承擔額外責任和工作並相互合作協助，以提高團體與學校相關事務的工作發展。

校長倫理領導可透過學校組織信任部分中介間接影響 教師組織公民行為

研究結果顯示，直接效果模式、完全中介效果和部分中介效果模式的各項適配度指標，皆符合理想適配標準，三者具有因果關聯。探究其中介效果發現，校長倫理領導可藉由學校組織信任間接影響教師組織公民行為，且學校組織信任具部分中介影響力。可知校長若只採取倫理領導直接對教師組織公民行為較難發揮直接影響，但若從學校組織信任着手去影響教師組織公民行為，將能發揮更佳效果。因此，校長若能展現對成員的關懷，不僅以言行支持和鼓勵正向作為，更能營造整體學校組織信任關係，將能提升教師其對工作的熱情，亦能激發其組織公民行為和態度。

校長倫理領導可藉由同事信任對教師組織公民行為產生間接較佳效果

研究結果顯示，校長倫理領導可藉由學校組織信任而間接影響教師組織公民行為，且學校組織信任具部分中介影響力。進一步探究學校組織信任構面中，以「對同事信任」的中介影響效果最大，其次為「對學校信任」，而「對校長信任」則無顯著中介影響效果。由此可知，在國中教育場域，校長若希望以倫理領導形塑教師組織公民行為，一定得先凝聚教師對同事的信任關係，加強團隊意識和同事間彼此互信合作的關係，方能有效提升教師對於學校、同事、學生有益的相關作為。

建議

對於學校與教育主管機關的建議

依據結果發現，學校組織信任具中介效果，且構面中「對同事信任」影響效果最大，惟教師知覺「同事信任」現況在學校組織信任構面最低。可以推論只靠校長倫理領導一己之力，無法有效增進全體同事的信任關係。建議教育主管機關應強化教師支持系統，如獎勵各學科領域教師成立專業學習社群，建立同儕專業合作的夥伴關係，可彌平教學領域界線，並增進彼此信任和合作，進而共同面對解決教學現場的各項問題。另外，校長在推動校務時，應藉由校務會議、導師會議公開資訊，使教師了解各項校務重要事項，營造公開、透明的工作環境，使彼此信任互助，令教師全心執行工作並勇於任事。

對於校長和教育主管人員的建議

依據結果發現，校長倫理領導對學校組織信任具有直接正向影響效果。建議國中校長和教育主管人員在推動校務時，可透過相關公開會議，將校務重要資訊提供予教師，營造公開、透明的工作環境，才能令彼此信任，進而相互合作，並透過公開會議活動鼓勵教師正向作為，並傾聽教師的教學需求，使教師願意投入奉獻教學、承擔責任。另外，學校組織信任與教師組織公民行為的關係中，「對同事信任」與「利他人行為」相關程度最高，且「對同事信任」對整體教師組織公民行為影響力最高。建議主管人員除適時授權和公平對待，建立垂直信任關係外，應提供教職員自主參與校務和合作的機會，擴展水平信任關係，透過真誠、平等對話產生學校共識，共同協力促進學校革新。

對於教學實務現場教師的建議

依據結果發現，學校組織信任對教師組織公民行為具有直接正向影響效果，且教師組織公民行為現況已達中高程度的水準，惟發現其構面中「工作投入與奉獻」得分較低，顯示教師除盡心盡責完成教學工作本分外，對於承擔額外工作責任的意願不高。建議教師除積極參與各項進修研習或活動事務外，亦應將所獲新知與同仁分享，以促進教學品質和成效，將能藉此建立學校組織的信任氛圍，以滿足其專業成長甚至自我實踐，積極參與學校各項活動事務，展現為校務奉獻的額外教育責任。

對後續未來相關研究的建議

依據結果發現，國中校長倫理領導、學校組織信任與教師組織公民行為三者具關連，且在問卷量表信效度和整體模式適配度的結果，模型架構皆顯示為良好。建議未來在研究主題部分，可透過組織公平、校長正向領導、組織承諾等中介或調節變項因素，進一步探究其關連，使相關研究主題更完整。另外，在研究方法方面，本研究採用問卷調查法，建議未來後續相關研究可透過擇選異質性的學校進行個案研究，兼採質性研究法進行長期觀察和深度訪談，可使研究更加深入和周延。

參考文獻

- 丁一顧、王淑麗、江姮姬（2019）。〈國小校長共創式領導與教師專業學習社群關係之研究：以教師信任為中介變項〉。《教育科學研究期刊》，第 64 卷第 3 期，頁 237-264。
[https://doi.org/10.6209/JORIES.201909_64\(3\).0009](https://doi.org/10.6209/JORIES.201909_64(3).0009)
- 朱如君、朱子君、余恩溢（2022）。〈道德領導、領導部屬交換關係及教師組織公民行為關係之研究：領導部屬交換關係差異之組織效果分析〉。《台灣教育研究期刊》，第 3 卷第 4 期，頁 295-318。
- 李怡禎、呂紹祺、廖羽潔、林書旭（2016）。〈主管道德領導與道德行為之關係研究——兼論薪資之調節效果〉。《企業管理學報》，第 108 期，頁 1-16。
- 林鈺琴、陳心怡（2006）。〈組織公正對動機與信任及組織公民行為之影響〉。《亞太經濟管理評論》，第 9 卷第 2 期，頁 23-41。
- 林鈺琴、彭台光（2012）。〈組織研究的中介檢測：緣起、爭議、研究設計和分析〉。《管理學報》，第 29 卷第 4 期，頁 333-354。<https://doi.org/10.6504/JOM.2012.29.04.02>
- 范熾文、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》，第 36 期，頁 23-50。
- 秦夢群（2013）。《教育行政理論與模式》（第 2 版）。五南。

- 秦夢群、簡瑋成（2017）。〈國民中學教師心理契約、情緒勞務與組織公民行為之關聯性研究〉。《教育與心理研究》，第 40 卷第 1 期，頁 1–30。https://doi.org/10.3966/102498852017034001001
- 郭維哲、方聰安（2006）。〈學校組織公平對教師組織公民行為影響之研究——以信任及承諾為中介變項〉。《教育經營與管理研究集刊》，第 2 期，頁 145–179。
- 劉宗翰（2013）。〈高雄市國民中學教師組織信任與教師專業發展評鑑參與意願關係之研究〉。《教育研究論壇》，第 4 卷第 2 期，頁 265–288。
- 謝傳崇、吳麗珠（2016）。〈國小教師知覺校長情緒勞務與歸屬感關係之研究——以組織信任為中介變項〉。《教育理論與實踐學刊》，第 34 期，頁 57–90。
- 謝傳崇、楊絮捷（2013）。〈國民小學校長情緒智慧領導能力、教師組織公民行為與組織創新氣氛關係之研究〉。《教育政策論壇》，第 16 卷第 4 期，頁 99–133。https://doi.org/10.3966/156082982013111604004
- Abu Bakar, H., & Connaughton, S. L. (2022). Ethical leadership, perceived leader–member ethical communication and organizational citizenship behavior: Development and validation of a multilevel model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 43(1), 96–110. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2021-0356
- Balyer, A. (2017). Trust in school principals: Teachers' opinions. *Journal of Education and Learning*, 6(2), 317–325. https://doi.org/10.5539/jel.v6n2p317
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080–1094. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007
- Bourne, P. A., Beckford, O. W., & Duncan, N. C. (2010). Generalized trust in an English-speaking Caribbean nation. *Current Research Journal of Social Sciences*, 2(1), 24–36.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7

- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimension study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, *10*(3), 303–317.
- Dağlı, A., & Averbek, E. (2017). The relationship between the organizational alienation and the organizational citizenship behaviors of primary school teachers. *Universal Journal of Educational Research*, *5*(10), 1707–1717. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.051006>
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, *88*(3), 35–44. <https://doi.org/10.1353/hsj.2005.0002>
- Eisenschmidt, E., Kuusisto, E., Poom-Valickis, K., & Tirri, K. (2019). Virtues that create purpose for ethical leadership: Exemplary principals from Estonia and Finland. *Journal of Beliefs and Values*, *40*(4), 433–446. <https://doi.org/10.1080/13617672.2019.1618152>
- Gerpott, F. H., Quaquebeke, N. V., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: The interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, *156*(4), 1063–1078. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3625-0>
- Huang, N. Z., Qiu, S. P., Yang, S. Q., & Deng, R. D. (2021). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: Mediation of trust and psychological well-being. *Psychology Research and Behavior Management*, *14*, 655–664. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>
- 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. <https://doi.org/10.1348/000712609X470572>
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 633–642. <https://doi.org/10.1037/a0021872>
- Kaplan, D. (2009). *Structural equation modeling: Foundations and extensions* (2nd ed.). Sage.
- Kerse, G. (2021). A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person-organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. *Journal of Management and Organization*, *27*(3), 601–620. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.4>
- Khadivi, A., Talebi, B., & Jabbari, M. G. (2013). Explaining the organizational citizenship behavior of elementary school teachers based on their organizational trust. *Advances in Environmental Biology*, *7*(10), 3137–3144.
- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality*, *42*(3), 379–390. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.379>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, *39*(1), 99–128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4

- Makvandi, A., Naderi, F., Makvandi, B., Pasha, R., & Ehteshamzadeh, P. (2018). Academic optimism and organizational citizenship behavior amongst secondary school teachers. *International Journal of Emotional Education, 10*(1), 164–166.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Pijanowski, J. (2017). Teaching educational leaders to move from moral reasoning to moral action. *Education Leadership Review, 18*(1), 37–51.
- Samad, R. S. Ab., & Nor, M. M. (2007). Do school leaders need moral leadership to create effective schools? *Masalah Pendidikan, 30*(2), 137–148.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools*. Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6th ed.). Allyn & Bacon.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2010). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (3rd ed.). Routledge.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review, 17*(3), 594–609. <https://doi.org/10.1177/0972150916630804>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2016-0104>
- Thomsen, M., Karsten, S., & Oort, F. J. (2016). Distance in schools: The influence of psychological and structural distance from management on teachers' trust in management, organisational commitment, and organisational citizenship behaviour. *School Effectiveness and School Improvement, 27*(4), 594–612. <http://dx.doi.org/10.1080/09243453.2016.1158193>
- Van Maele, D., Van Houtte, M., & Forsyth, P. B. (2014). Trust as a matter of equity and excellence in education. In D. Van Maele, P. B. Forsyth, & M. Van Houtte (Eds.), *Trust and school life: The role of trust for learning, teaching, leading, and bridging* (pp. 1–33). Springer.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>

- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953–964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004>
- Wang, Y. P. (2022). Transformational leadership, teacher organizational citizenship behavior research on the relationship with teachers' self-efficacy. *International Journal of Social Science and Education Research*, 5(7), 623–634. [https://doi.org/10.6918/IJOSSER.202207_5\(7\).0094](https://doi.org/10.6918/IJOSSER.202207_5(7).0094)
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.004>
- Yin, H. B., To, K. H., Keung, C. P. C., & Tam, W. W. Y. (2019). Professional learning communities count: Examining the relationship between faculty trust and teacher professional learning in Hong Kong kindergartens. *Teaching and Teacher Education*, 82, 153–163. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.03.019>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Zeng, J. J., & Xu, G. Y. (2020). Ethical leadership and young university teachers' work engagement: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), Article 21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010021>
- Zhao, X. S., Lynch, J. G., & Chen, Q. M. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>

**The Impact of Perceived Principal's Ethical Leadership on
Teachers' Organizational Citizenship Behavior of Junior High School Teachers:
Examine the Mediating Role of School Organizational Trust**

Chuan-Chung HSIEH, Chien-Hsiang HUANG, & Chia-Min TSAI

Abstract

This study aimed to explore the relationships among principal's ethical leadership, school organizational trust, and teachers' organizational citizenship behavior in junior high schools in Taiwan. The mediating effect of organizational trust was tested to examine the effect of principal's ethical leadership on teachers' organizational citizenship behavior. In addition, the study examined the mediating effects of three dimensions of school organizational trust on the above relationship. The data collected were based on questionnaire survey of 766 public junior high school teachers. The study found that: (a) principal's ethical leadership can directly affect school organizational trust; (b) school organizational trust can directly affect teachers' organizational citizenship behavior; (c) principal's ethical leadership can affect teachers' organizational citizenship behavior through the partially mediated role of school organizational trust; (d) among the three dimensions of school organizational trust, colleague trust had the largest mediating effect, followed by school trust, and the effect of principal trust was insignificant. Finally, the level of school organizational trust shall be strengthened to affirm principal's influences on teachers' organizational citizenship behavior.

Keywords: principal's ethical leadership; organizational citizenship behavior; organizational trust; junior high school

HSIEH, Chuan-Chung (謝傳崇) is Professor in the Department of Education and Learning Technology, National Tsing Hua University.

HUANG, Chien-Hsiang (黃建翔) is Associate Professor in Center for General Education, Chihlee University of Technology.

TSAI, Chia-Min (蔡嘉閔) is a teacher in Wen-Ying Junior High School.