

 <p>小學教育國際研討會 2009 小學教育 您我關切 25-27 / 11 / 2009 • 香港</p>	
<i>Presentation Title</i>	教職員工之組織公民行為對學校發展特色之探討－以台灣百大特色小學為例
<i>Format</i>	Paper Session [7.06]
<i>Sub-theme</i>	Teaching and Education Innovation

教職員工組織公民行為對學校發展創新與特色之關係 — 以台灣百大特色小學為例探討

吳明益

東華大學國民教育研究所博士生

范揚皓

慈濟大學總務處總務長、東華大學國民教育研究所博士生

摘要

本研究目的旨在探討組織公民行為（Organizational Citizenship Behaviors, OCB）對學校發展特色、提升辦學績效之影響，透過文獻探討方式得知激發成員的組織公民行為有助學校於競爭激烈的環境中生存與發展，尤其學校在發展重點、特色的推動過程中，更有其助益，能有效彌補學校規章、制度及領導時之不足。而學校教職員工有越高比例及越高程度之組織公民行為表現時，學校越益發展出特色與辦學之績效。但應如何才能激發學校教職員工具有組織公民行為？亦為本研究重點。2009 年台灣商業周刊報導了 100 所特色小學，對台灣其他學校具有激勵與提升之效用，其中與學校教職員工之公民行為關聯性如何？亦為本研究探討之重點。

關鍵詞：組織公民行為、學校人力資源發展、發展特色

The Study of Teacher and Staff of Organizational Citizenship Behaviors of School and Development

Ming-Yi WU

Doctoral Student, Graduate Institute of Compulsory Education,
National Dong Hwa University

Yang-Haw FANN

Dean of General Affairs, Tzu Chi University;
Doctoral Student, Graduate Institute of Compulsory Education,
National Dong Hwa University

Abstract

The purpose of this study is to explore impacts of organizational citizenship behaviors of school and development in the enhancement of school performance. Through literature review, we get an insight to the inspiration of members of organizational citizenship behaviors will assist schools with survival and development in a intensely competitive environment, in particular facilitating to the process of promotion for school with emphasis on development characteristics, in order to supplement deficiencies in rules, regulations and leadership. While the school has a higher proportion of teacher and staff and organizational citizenship behaviors with higher education, school may develop more characteristics and enhance performance. Nonetheless how to inspire school teachers and staffs with organizational citizenship behavior is also the emphasis of this study.

Keywords: Organizational Citizenship Behaviors, Human Resource Development of School, Development characteristics

壹、前言

由於生育率下降因素影響，使得台灣地區之各級學校均已開始面臨生源人數不足之問題。根據內政部統計：至 2006 年之出生人口數約為 20 萬 4 千餘人，僅佔 1982 年以前每年達約 40 萬人之 50%，至 2008 年則已降至 19 萬 7 千餘人（內政部，2009）。學生來源不足對高等教育而言之最直接衝擊與影響的便是招生一向處於劣勢及資源較為缺乏之私立學校，因這些私立學校學生之學雜費收入在各私校之財務結構中佔有較高比例，一旦招生不足，學校經營便易因經費不足而致校務運作之困難，甚至陷入經營困境。招生不足所衍生問題即使佔有招生優勢之公立學校亦已難置身事外，實際現象之一便是學生素質之差異性逐漸拉大，迫使學校必須投入更多之補救教學成本與優秀學生減少及其所衍生的問題。因此，無論公私立學校，均將招生列為最重要工作，設法拓展招生管道與來源，以爭取足夠質量之學生（范揚皓、梁金盛、吳曼阡，2006）。而在國民教育階段因面臨學生不足而致班級數減少，部分偏遠學校則必須遭受裁撤或合併之命運，衍生教職員工必須被迫遷調，甚至提早退休。因此，各級學校在此生源不足所致之問題下，開始採取各項積極措施，以設法穩定及開拓招生來源，來維持學校之競爭生存能力與發展，其中創新與發展學校特色便是有利穩定招生來源之重要方法策略。

貳、研究目的

擁有高素質人力資源為學校在競爭激烈的環境中不可或缺因素，教師及行政職員（以下簡稱教職員工）則為學校最重要之人力資源。由於教師具有高學歷及高度專業自主性、不易接受學校各項管理...等特色，職員亦有其專業性角色，這些成員能否有效發揮其人力資源，提昇學校經營績效，對學校發展最具有關鍵影響。而學校如欲有效發展出本身特有之特色，以獲取學生及學生家長之認同，學校教職員必須能有效發揮其才能。因此，如何有效激發學校教職員發揮其才能，是學校經營與發展最重要之事項，其中激發這些成員具有與學校發展密切結合之高度組織公民行為(Organizational Citizenship Behaviors, 以下簡稱 OCB)，更是其中重要之關鍵。故本研究主要針對學校人力資源管理與發展(Human Resource of Management and Development, 以下分別簡稱 HRM、HRD)中具有相當重要影響之 OCB 及其與發展學校特色之關係進行探討，以做為學校行政管理或變革之參考。

參、文獻探討

管理學為一具有整合性之科學，範圍包含經營管理、財務管理、人力資源管理...等，所應用之科學，包含社會學、經濟學、心理學...等，故管理學有所具之哲學性、邏輯性及系統性，當代之各種管理理論、方法或技術蓬勃發展，尤其因結合現代資訊科技後，無論在經營、財務、生產、研發、行銷、HR...等面向的各種問題均可透過分析獲得預測，並提供建議方案供決策參考。但 HRM 卻不然，主要係 HRM 充滿著高度的複雜性與不可預測性，舉例而言：財務管理在年度結束決算時，可依據當年之收益編製資產負債表、年度損益表...等各項財務報表，但在 HRM 上，卻無法編製一份「人力資產負債表」，主要在於組織內的人力資源價值隨時都在變動，更困難的是沒有衡量 HR 價值的標準。由於 HR 之培育與開發，無法像買賣土地一樣快速取得與保有（張陳貞，1995），

因而，很多組織常在萬事俱備之後，卻常苦無足夠人才，而阻滯組織整體應有發展，使組織在快速競爭環境中落後對手，甚至遭到淘汰。因此，任何組織都須透過管理，以促使組織在運作過程中，產生具有價值之結果與行為，其中透過 HRM，使人力資源有效發展便是任何組織在管理活動中最重要之課題。學校亦然，首先應拋棄過去或傳統上將人力視為一種被動管理之固定生產力之觀念，而應將人力是一種可持續開發、改變、增加之重要資源，尤其透過管理、激勵或教育訓練等方式，可使學校中之每一教職員工均能不斷發揮其最大潛能於工作中，此才為學校 HRM 之重要意義。故將學校之人力資源予以適時、適所有效開發管理，除可確保學校績效、目標之達成外，更能使學校在競爭環境中穩定持續發展，此即是現代學校 HRM 之最重要目標，尤其不宜將學校之 HRM 固守在過去傳統、被動的人事作業管理層次中，而是具有更積極、主動方式之 HRM 層次。

本研究主要透過文獻探討方式論述學校教職員工之 OCB 與學校創新與發展特色之關係外，亦希藉由探討能找尋出如何激發教職員工 OCB 之方法，故為一學校實務性管理問題之探討，有其實際運用價值與學術研究之重要性。因此，將就學校教職員工之 OCB 對學校 HRM & HRD 意義與重要性、學校文化與教職員工 OCB 之關係、學校追求創新與發展特色與教職員工 OCB 之關係、哪些因素為促使學校教職員工產生 OCB 及其之間關係等為主要面向問題進行探討，茲分述如下：

一、OCB 對現代 HRM & HRD 之重要性與意義

OCB 係指組織成員在正式被要求的工作外，願意無條件協助提昇組織效能有關的行為 (Organ, 1998)。組織成員具有較高之 OCB，對組織之認同度也較高，對各項管理制度、目標達成...等任何有助組織發展與地位提昇的措施，均較易配合及設法使其有效達成。因此，OCB 能提昇組織績效，對講求團隊合作的今日尤其重要 (廖國鋒，2001)。賴明政 (2003) 認為 OCB 係指員工之工作顯示出其不計個人得失，以利於他人或組織的一種自發性、主動分享與合作及非員工角色內必要的正向行為表現。而人力資源 (Human Resource，以下簡稱 HR) 為學校發展之重要基礎，而學校 HR 又以教師及職員工為其主要 (以下簡稱教職員工)。因此，透過本研究了解學校教職員工之 OCB，有助學校之 HR 發展，進一步更可提昇學校經營績效，達成學校目標與使命。

人才為學校發展之重要要素，人才則以其是否為組織充分發揮所用為主要。因此，激發學校教職員工之 OCB，有助學校之 HR 是否有效發揮，亦為學校競爭力核心關鍵。尤其台灣受世界金融風暴襲擊、政府經費困窘，教育經費補助減少、學生來源減少及政府、教育政策與環境更迭...等因素影響，致使學校所處之環境更為複雜與具有高度競爭性之同時，如再加上學校各項管理規章制度無法符合及因應時代潮流變化等不確定的管理因素之下，學校教職員工中如具有較高比例且具有高度 OCB，則有利學校面對高度複雜與競爭環境發展需要，有助提昇學校經營績效。

二、學校文化與教職員工 OCB 之關係

每一學校因創立背景不同，各有其不同學校文化，表現在學校各個管理作為、價值信仰或活動上。近年無論國內外，許多企業、組織都藉推行塑造企業文化活動，期使組織之成員能達到共同意識及行為表現，包含外在組織整體形象或內在各種管理模式及成員內心激發而出之的行為舉止，均有別於其他組織。在企業架構裡，文化應包含企業經營目標擬定，付諸於行政系統及生產系統建立，再由技術推動行政及生產作業，而目標擬定系統建立及技術推動的支援條件，即是社會文化系統的注入。組織文化具有複雜的構成因素，範圍包含了組織內所有的成員、規章與制度，使得組織文化成爲一種整體性力量（陳銘嘉、邱峰祥，2005）。觀察一個組織的組織文化可適當反映出該組織的自我定位、經營理念與管理風格，在文化的塑造、定型與演變的過程中，組織的成員都在其中，無論其參與、融入組織的程度（蔡樹培，1994）。因此，將文化當做企業內在變項，則文化是價值、信仰與承諾，主要功能有：傳達組織成員確認的意識、增進成員超越本身的承諾感、增進組織穩定性、設計改進或引導成員行為意識（Jelinek, Smircich & Hirsch, 1983）。所以，塑造企業文化目的即是爲激發成員產生與組織一體的共識心理，進而將個人溶入於組織及工作中，易產生下列結果與現象：

- （一）個人與組織發展結合度高，並視組織與個人是一體的。
- （二）組織紀律的維持不須依靠過多規章或監督，係透過自律維持。
- （三）新進或外來成員可直接感受其組織氣氛。
- （四）組織成員間互動頻率增加且不限於在工作場合及時間內。
- （五）成員對組織抱持信心與包容。

所以，企業文化塑造之功能能否發揮關鍵即是組織中的每一個個人能否建立共有價值觀，其關鍵就是在組織中的個人外，即是要透過領導及管理措施達成。所以，企業文化塑造的最小單位是組織中的每一個個人，最終目的便是要能順利達成組織目標與發展，有效降低成本，使組織資源達到最大利用效益、利潤最大，其中關鍵還是個人。因此，塑造企業文化與本研究所稱之 OCB 目的相同，最終目的即是激發本研究所稱之員工 OCB，且可視企業文化之塑造爲提高員工 OCB 之重要一環。

三、教職員工 OCB 對學校創新與發展之影響

創新與發展學校特色同爲各級學校生存與發展之最重要方向與工作之一，在未來以知識爲核心資源和權力來源的新時代中，「不創新，即滅亡」不再只是一種呼籲，而是冷酷的現實。學校可能因資源不足或許多因素限制而無法發展特色，但不斷追求創新的精神與態度是不可或缺的。「創新」主要來自組織成員具有以下的基本能力與特質：首先是專門技能或知識；其次則是創意思考，即能以一種新的角度切入工作或解決；再其次則是創意動機，即能自發而熱情地發揮其創意思考（巫宗融譯，Peter Drucker 著，

2000)。對學校經營亦是如此，如能激發成員能有高度之 OCB 行爲，成員便能主動去思考各種對學校經營有利之方法，主動去解決學校所面臨的問題。

全球化社會來臨，大部分的組織均面臨了「知識社會」或「後資本主義社會」的到來，創新的競爭策略就是建立在知識基礎上的創新能力之上。如何培育組織成員具有創新能力，成爲管理的首要任務。而創新並非僅只能藉由少數精英的靈機一動而成，而是可經由一群一般的人共同努力和合作就可達成，但此努力和合作必須依賴的有系統的環境塑造和激勵。因此，如何使一群人願意努力、無私的合作，則是 OCB 所欲塑造的內涵精神之一。尤其學校在面臨環境快速變遷，競爭激烈，必須未求創新而進行必要之變革，此變革並非僅指學校結構或制度的重大變革，而是全校教職員工對學校發展具有高度認同結合的心理變革活動。因此，學校無論是要發展學校特色與創新發展、進行變革...，都需要優良素質之教職員工外，還要促進學校教職員工都能具有 OCB，從塑造心理層次出發，使每一教職員工均能發自內心具有自動自發之認知、態度與行爲，無時無刻均以維護學校資源、達成學校目標而努力。以 OCB 內涵之一「組織承諾」爲例說明 OCB 的精神內涵與功能，學者陳銘嘉、邱峰祥（2005）指出：

...組織承諾是一種內化的規範力，可使組織成員願意從事符合組織目標及組織利益的行爲。換言之，組織承諾能使成員具強烈信仰，接受組織的目標與價值，並願意爲組織的利益而努力。

著名之「廿一世紀企業大趨勢」一書作者賀曼·梅納德(Herman Bryant Maynard, Jr.)及蘇珊·梅和庭(Susan E. Mehrtens)所著第四波一書所揭示的(2004)：

「第四波」世界，追求圓融和創造的世界，對「第四波」企業而言，諸如環保和生態、員工家庭、社區生活，都成爲企業本身完整的一部分。有賴人們對於人生價值、關懷和愛心，有更多內在的意識和體認。

在此層次上，企業內部以及與外界關係上，最爲重要的乃是信任感的培育，信任將是第四波企業的創造活力與團隊合作的基礎。現今有許多企業、組織仍依靠權威與畏懼心理而維繫和運作，至終都會發生權力無可所及之現象，即員工僅作表面或具有權力所規定之部分，一旦發生責任、分工不明或權力無法影響之處時，則互推卸責，甚至放任其自行惡化，最後該組織便遭致瓦解、崩潰之命運。因此，OCB 所稱之組織承諾所包含的不僅是指員工對組織所進行之承諾，另一部分尚包含了組織支持系統的部分，包括組織制度、運作與領導者之領導行爲...等的建立，對 OCB 之塑造有其影響性。

商業周刊(2009)於2008年起經過九個月的田野調查，透過四層挑選機制，自全台灣2,613所公立(含公辦民營)小學中，挑選出104所小學特色小學，以該「特色學校」爲例，觀察學校開創特色的創意與努力過程，各大特色小學除了必須維持正規的教學時數以外，教職員工尚需利用其課餘之時間發展學校特色之規劃及執行，花費心力，協調社區及伙伴關係之大學、學術單位，爭取預算建構教學設施及教材、安排課外時間之活動、體驗、參訪、實做交換學生之安排、規劃路線與安全維護...，在在需要教職員工秉持自發奉獻的精神，並持續關注學生變化，加以輔導，才能克盡其功。準此，特色

小學之運作，如果沒有經由學校教職員工以較高之 OCB 投注參與，並於創新過程中犧牲自我時間，妥協調整課程活動安排，同心協力、面臨挫折之解決、分工，自不可能順利達成，可見 OCB 在學校特色發展上實具有關鍵之重要性，尤其在現行高度制式、科層化之組織官僚體系，要能達成創新、競爭之目標，實是緣木求魚。

以下本文便從企業策略管理的發展角度，歸納創新之特色小學之發展方向，並論述 OCB 對其發展之重要性，進而闡述 OCB 對創新發展之啓示：

(一) 自其範疇而言，自學校內部活動的整合發展為與外部環境條件的整合：

創新的條件除了取決於企業的外在環境，替自己尋求某種有利的定位以外，還取決於企業本身所擁有的優勢條件(或稱為核心資源與能力)例如在百大特色小學中，許多學校依其自然環境資源與社區條件，充分發展具地方鄉土特色及文化內容之教學課程，以涵養學生之文化力、自信及創造力。舉例言之：九份國小的礦業文化課程；深坑國小的豆腐、老街、古厝、社區課程；基隆和平國小的海洋教育學程；嘉義市北回國小的北迴歸線課程，以及多所茶鄉、竹鄉、漁村，甚至原住民部落文化等，均是以學校擁有獨特之優勢條件建構其核心能力做為市場區隔之教學資源。

在以此特色為發展方向之下，當然需有學校成員在現有資源及社區充分配合下，挖掘地方特色與資源，組成規劃課程之團體，如果教職員工不願自動自發充分動員，在課餘之外參與、邀請社區及專家參與，顯難期待能創造出具特色之學校及其衍生產出之資源與效益。

(二) 自時間構面而言，從學校面臨之當前狀況的整合發展為與前瞻構想的整合：

學校不應僅僅滿足現在，也不應僅預測未來而不去化成具體行動，應該以積極創新的態度去創造未來。學校如同企業一樣可藉由其遠見與願景之形成與共識，擺脫現有產品、市場、顧客的束縛，能夠超越短期利益，著眼時代潮流，想像出目前尚不存在的產品、市場、顧客，甚至整個嶄新的產業。在百大特色小學中可發現許多偏遠學校，因為面臨社區少子化及弱勢單親、隔代教養、原住民、低收入戶等社區條件，規劃出增進學生自信、品格力、感受力、文化力之教學資源，例如：台灣在 921 地震災區之南投縣延平國小、台北縣大里國小的社團激勵學習培養生活力教學、高雄縣中洲國小對弱勢及外籍配偶家庭的多元文化教育、綠島公館國小的鄉土美勞課程等，均彰顯特色小學面臨現有社區資源條件缺乏之下，發展符合家長及地方需求的努力。

學校教職員工對於社區條件的深刻理解，用心了解社區及家長的需求，選擇能符應社區條件，達成照顧弱勢的功能，也需要教職員工能深切體認在這家庭缺乏的困境，以同理心為家長、學童開展其基本能力，培養自信、生活力，此即為學校教職員工具有 OCB 之具體呈現結果之一。

(三) 自管理功能而言，學校應自規劃面的整合發展為與執行面的整合：

Gary Hamel CK. Parahalad (1994) 指出策略的真正挑戰，在於穿透眼前一團茫然

的迷霧，對明日市場發展培養先見之明，經由這種先見之明，再訂定勉為其難的目標，激勵員工達成看似不可能的任務。在這過程中，重要的乃是遠見、願景和膽識。從特色小學的拔選過程，許多常見的英語學習村、生態環境園區、閱讀深耕教學、藝術教育學程、地質生態觀察，或者已經發展長久的天文主題、深根語文、數理發展、童軍體驗...等學校發展方向，雖然仍數見於該榜單內，但這些學校能在既有市場的規劃上，利用教職員工切實的執行力在現有基礎上，繼續拓深或增強其特色，例如：生態課程配合學童解說、生態記錄、架設網站、資源回收、體驗教學；數理發展進一步成立數學遊戲室、能力指標題庫；藝術教育部份充實藝術家駐校、故事化校園、部落文化傳統樂器、原住民歌舞等，均顯現組織成員，如果願意深根現有之領域，發展與眾不同之創意，並確實執行，仍然有其卓越之成就。如能激勵教師員工之 OCB，縱使在原有定型化的舊資源中，仍能找出活化的新生命。

(四) 自實質內涵而言，從與環境機會的整合發展為與學校本身資源條件的整合：

在學校發展教育特色的過程中，發展策略的焦點，已由發掘和掌握環境機會轉化成知識的核心能力，與其將學校發展方向建立在難以捉摸的外界環境基礎上，不如將其建立在可以操之在己的資源與能力上。如能自本身獨特資源與能力出發，才能使學校發展出自己的獨特競爭優勢。例如：宜蘭縣慈心華德福國中小學引進德國教育人智學理論發展兒童無感能力、連江縣東引國小發展戰地及海洋課程、高雄金竹國小發展竹特產之竹藝課程、台南新嘉國小發展宋江陣教學主題、苗栗縣建功國小的太陽能光電教育、彰化縣香田國小種稻體驗、桃園縣大溪美華國小地方傳統打陀螺民俗、桃園縣笨港國小客家文化、台北縣淡水興福國小的高爾夫球課、台南市西門國小的帆船、小騎士課程，台東縣太朗島國小、新興、電光、寧埔國小則發展原住民族群之特有文化，均是適例。這些學校的教職員工必然需對自我社區、族群及既有的環境資源，以高度的 OCB 群策群力加以重整、創新，且利用團體組織自律的維持，對學校抱持榮譽與信心，塑造其校園文化，並以利他主義之自動自發模式，發展其學校特色。

(五) 自取決標準而言，從以學校為自我中心目標發展為相對競爭定位的整合：

隨著社會更趨向多元化，消費者的需要也有個性化的趨勢。學校所要滿足的，不再是冷冰冰的市場，而是個別的、有血有肉的消費者。在特色小學中，以培養學童獨立性、合作力、品格力、探索力、表達力、冒險力、學習力、解決問題能力、挫折力等關鍵能力之學校最受青睞，例如：花蓮縣西寶國小師生一律住校培養孩子獨立自理能力、宜蘭縣人文國中小施實混齡教學、高雄市前鎮國小生命教育課程、台北市公館國小的都市森林小學、台北縣米倉國小童玩夢工廠、南投縣永興國小的讀經、練武、靜坐等學校特色，均是因應家長對於子女除了學科以外，適性發展其品格與合群協力的需求，而使其在競爭市場上獨樹一格。

但這些個別化的學校更需要組織成員長期投注，陪同學子一起成長、分享，才能達成這種「情意教學」教育目標。學校成員之間更需有較多的溝通與信任，互動頻率極高，也無法透過規章監督維持其效率，反而需要有組織員工有強大之認同、情

誼、適時適性的發揮其教學熱忱，才可能發揮引導、涵養學童之目標。以行銷為例：在學校發展特色的過程中，原本行銷與文化教育（或藝術）兩者往往被認為是互相矛盾或互相衝突，行銷被認為是消費者導向，迎合觀眾的娛樂需求，而文教藝術被認為是產品導向，追求本身的品味和創作價值，不能為了迎合市場而犧牲。因此，教育工作者如何將焦點自單純的教學提升到「...能讓學生、家長理解，並切身體認或深受感動」，而行銷者也應能讓教育者「盡到挑戰和振聳發聵的責任」，都是一種挑戰，如此，則是須賴教職員工之 OCB 發揮其功效，使組織成員（教職員工）以 OCB 來進行組織分工，並貫徹執行，達成預定創新目標。

四、促使學校教職員工產生 OCB 之因素

有關 OCB 分類方式，依照林鈺琴（1996，2003，2006）所整理構面大致可分為 1. 單一構面，例如 Bateman 及 Organ 在 1983 年的研究統稱為 OCB；2. 二構面，例如 Smith, Organ 及 Near 在 1983 年的研究，分為一般順從、利他主義；3. 三構面，例如 Williams 及 Anderson 在 1991 年的研究及，分為角色內行為（本份行為）、朝向組織之公民行為（奉獻行為）、朝向個人之公民行為（助人行為）；4. 五構面模式，例如 Organ 在 1988 年的研究，分為運動家精神、利他主義、合作、自動自發、職業道德。而本研究之主要構面，則參考 Farh, Earley & Lin（1997）所分類的五個構面，分別是：人與人間的和諧（interpersonal harmony）、維護組織資源（protecting organization resources）、對組織認同（identification with the organization）、對同事的利他行為（altruism toward colleagues）、恪守本份等五個構面。因此，學校如何促使教職員工產生 OCB，可從下列方面進行：

（一）社會支持面：

1. 強化教職員工對教育工作神聖性之認知與認同：約翰·科特（John P. Kotter）曾指出（2000）：一個組織的變革要靠領導而不是靠管理，就是設定方向、爭取認同、引發動機、激勵人心，必須克服來自人們抗拒改變和組織慣性兩方面的阻力，可以下列方式為之：

- （1）工作環境氣氛與誘因有關：如果教職員工能感受到自由開放的思考機會，同時又有對於創新的激勵因素存在，則必將大大提升組織成員的創意能力。然而傳統追求效率的分析型管理對創意反而達成阻礙，提倡詮釋型管理對創新的重要性。所謂的詮釋型管理是為一開放性的過程與程序，過程中保持和外界環境及組織成員不斷地互動和對話，鼓勵教職員工嘗試不同的試驗和探索。組織團隊之環境應該給予員工自由和彈性，大膽放手，盡情發揮，不怕犯錯的機會，同時鼓勵員工對現況質疑，積極求變。在這二種管理方式中取得適當的均衡（許士華，2001）。

- （2）源源不斷的創意為企業注入生命活力：因應今後這種瞬息萬變的外界環境和市場需求，應接受一種開放性詮釋型管理，以匡正傳統的分析型管理的封閉性和僵化性。

2. 強化同事之間情誼：組織在進入知識經濟階段，其核心任務與能力所在，則為如何有效取得、累積、分享和利用知識。我們審視知識之創造、學習、流通、分享和利用整個過程，則和人們的興趣、認同、動機、交情和信任等因素息息相關。成員之間有了信任，才能產生認同和情感，構成創新持久不衰的動力來源。因此要使組織內的知識能充分流通和分享，無法憑藉有形的法規、契約或組織予以約束，而有待形成一種知識社群，使社群能夠提供成員間珍貴的情誼和信任。讓學習成爲一種社交行爲，讓成員加入的動機是樂於分享經驗和知識，相互教導和學習，並從中得到相互的肯定和尊重。
3. 具有高關懷的有效領導：誠如前述有關第四波的企業應追求圓融和創造的世界，包含對地球環保和生態的重視與觀念的建立、企業員工家庭與社區生活等，都成爲企業本身完整的一部分。須賴社群每一份子對於人生價值、關懷和愛心，有更多內在的意識和體認。企業內部以及與外界關係上，最爲重要的乃是關懷和信任感的培育、信任和關懷、溝通、理解等，將是第四波企業的創造活力與團隊合作的基礎。

(二) 工作環境與條件面

1. 有效管理措施，降低工作壓壓力：在管理與領導的變革上，我們對於所謂管理過度，領導不足的批評，管理被認爲是一種維持秩序和增進效率的力量，而領導則代表設定方向、推動變革的力量。組織成員的壓力來源，並非管理本身，而是管理中那些僵化的計畫和預算，疊床架屋的層級結構，細瑣分工的職位，以及講求手續和防弊的監督與控制制度等等作法。在新環境下，領導的一方面意義，不再是指揮和監督，而是如何使下屬充分發揮其能力，這也就是所謂賦權 (empowering) 的意義，今後領導的真正功能，乃是在於積極推動變革：
 - (1) 設定方向。
 - (2) 透過員工的參與和溝通，使他們認同組織的願景並產生自我控制感。
 - (3) 激發士氣，使每一個人都積極而主動追求願景的實現。
2. 建立公正公平之正確認知：在學校創新的發展上，創意一般多來自成員間不同想法、知覺以及資訊處理與判斷方式的激盪和結合。而創意的執行涉及分工，如何使成員間有公平、公正及受到尊重，以免產生衝突，而使創意有摩擦之利，而無摩擦之弊？有待管理者善加誘導和利用，將其轉變爲創意摩擦 (creative abrasion) (許士華，2001；2002)，使得不同的思考、知覺和決策方式彼此間產生互補作用，成爲全腦型團隊。例如：讓成員瞭解他們彼此間的差異、訂定清楚明白的工作守則，共同遵循、積極參與討論、時時提醒各成員大家共同的目標、提早設計議程，廣泛的討論、避免衝突變爲個人間情緒化的敵對態度，以產生互補的結果。
3. 規劃及辦理有關之教育訓練：在學校特色的創新發展中，成員應擔負起有關知識創造、儲存、互動和流傳的載體和媒介的角色。在這種基本轉變下，由於知識的取得、成長及其應用，乃是和有生命與學習能力的人相結合，可以使企業擁有更大的彈性和適應力，也對於組織本身的運作及管理，產生革命性的改變。如何促成、激

勵、支持和導引個人的心智活動及人際間的溝通和互動，尚有賴組織與管理層次的作為與影響，不再是諸如分工、層級、部門、職位、控制這些因素；相反地，應該代以 下列觀念及作為：

- (1) 建立為學校、學生創造價值的願景。
 - (2) 以善用本身的核心能力，並發展本身的競爭優勢。
 - (3) 透過發展型管理 (developmental management) 以鼓勵人員和外界溝通和互動，激發創意和創新的動機。
 - (4) 培育有利於學習與團隊合作的組織文化。
4. 創新價值與學習能力：容許知識工作者發揮其自主和彈性的團隊組織，以及引導和凝聚努力方向的願景。建立對於知識的學習和應用能力，尋求、培養和開發建立在學習型組織的核心能力之上。

因此，透過上述之措施使學校教職員工滿意度提升，進而激發教職員工之對學校服務及教育熱誠之承諾，將能獲致恪守本份之教職員工、教職員工之間的和睦融洽相處的工作氣氛並產生彼此利他的行為，使教職員工產生對學校的認同，無時均以維護學校之資源（含校產、設備與校譽...等）為職責，則學校之角色與功能始可有效發揮，台灣之教育將更能充滿希望。

肆、結論與建議

依據本研究相關文獻探討及研究後，本研究得知社會支持、職工個人背景、工作條件與環境會透過工作滿意度、組織承諾的中介，間接影響學校教職員工的 OCB。因此，學校可依據這些影響 OCB 構面之原因與中介變項及其內涵、精神，作為檢討及發展學校特色與提升辦學績效之重點，進一步引導學校教職員工能養成時時創新的觀念與想法，激發並設法找出學校特色，才是創造學校新價值之最有效方法。由於台灣目前正遭受世界環境快速變遷、二岸關係發展迅速...等之影響，各級學校所處之環境已越形複雜，競爭也愈形激烈，所面臨之問題複雜度也越高，所需解決之技術能力與方法也越高，強化與激發教職員工之 OCB，為提供學校才能在此變遷快速、高度競爭之環境中，發展出創新與具有特色之學校，確保學校之經營績效之有效方法之一，此亦為 HRD 之主要目標及根本，亦為學校發展及目標能否有效達成之憑藉。

參考文獻

- 內政部（2009）。現住人口出生、死亡、結婚、離婚登記統計表。2009年03月14日
取自 <http://www.moi.gov.tw/stat/>
- 林鈺琴(2007)。策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究。人文暨
社會科學期刊，3(1)：1-15。
- 林鈺琴(1999)。組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究：各種不同理論模式之比較。
中山管理評論，7(4)：1049-1073。
- 林鈺琴(2003)。以組織承諾及工作滿足為實徵切入分析組織公民行為與員工工作考績之
結構模式比較。人力資源管理學報，3(2)：93-113。
- 林哲生（1996）。嶋口充輝，石井淳藏合著/林哲生編譯。現代行銷/在策略規劃之應用。
台北市：遠流。
- 巫宗融譯，Peter Drucker 著（2000）。**Harvard Business Review on Breakthrough
Thinking**，台北市：天下文化。
- 許士華（2001），走向詮釋型管理，台北市：天下文化。
- 許士華（2002），為你讀管理好書，台北市：天下文化。
- 范揚皓、梁金盛、吳曼阡（2006）。教育部獎補助私立技專校院整體發展經費研究。教
育政策論壇，9（2），p77-100。
- 教育部（2007）。96學年度各級學校概況表。2008年11月08日取自
[http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/data/serial/u.xls
?UNITID=139&CATEGORYID=260&FILEID=130550&open](http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/data/serial/u.xls?UNITID=139&CATEGORYID=260&FILEID=130550&open)
- 商業週刊（2009）。愛上酷學校—104所完整版，百大特色小學。
- 邱如美譯，John P. Kotter 著（2000）。8 steps-Leading change，台北市：天下出版。
- 張陳貞（1995）。企業文化、生涯動機、與組織認定關係之研究。大葉大學事業經營研
究所碩士論文，未出版，台灣省彰化縣。
- 賴明政(2003)。企業內外倫理行為、組織承諾與組織公民行為關係之研究。台北商技學
報，5，37-63。
- 陳銘嘉、邱峰祥（2005）。組織文化、組織承諾與學習缺口之研究。建國科大學報：管
理類，24（2），45-58。
- 蔡樹培（1994）。人群關係與組織管理。台北市：五南書局。
- 廖國峰（2001）。組織結構特性對組織公正與組織公民行為關係之研究，中華管理學報
2（1），43-58。

- C.I. Chu. (2005) .Clarification of the Antecedents of Hospital Nurse Organizational Citizenship Behavior--An Example from a Taiwan Regional Hospital, *The Journal of Nursing Research*, 13:4 p.313-324.
- D.W. Organ. (1998) .Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome
Lexington, MA : Lexington Books,p.4
- Farh, J. L., Earley, P. C., & S. C. Lin. (1997). Impetus for extraordinary action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, p.421-444.
- Gary H. CK. & Parahalad (1994) . *competing for the future*.
- Herman B. M. Jr. & Susan E. M. (2004) *The Fourth Wave: Business in the 21st Century* .
- Prien, E.P. & Schippman, J.S. (1987) .Hiring-Screening and selecting staff for the Nonprofit Organization In E.W. Anthese, & J.Cronin(Eds.),*Personnel matters in the independent Community Consultants*.p.1151-1182.
- Price, J.L., & Mueller,C.W. (1986).Absenteeism and turnover of hospital employees.
Greenwich, CT: JAI Press.

作者

吳明益

東華大學國民教育研究所博士生

Ming-Yi WU

Doctoral Student, Graduate Institute of Compulsory Education, National Dong Hwa University

范揚皓

慈濟大學總務處總務長

東華大學國民教育研究所博士生

Yang-Haw FANN

Dean of General Affairs, Tzu Chi University

Doctoral Student, Graduate Institute of Compulsory Education, National Dong Hwa University