

# 目 錄

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究動機 .....	1
第二節 研究目的與研究問題 .....	6
<b>第二章 文獻檢閱</b> .....	<b>9</b>
第一節 領導與領導理論 .....	9
第二節 學校行政領導相關文獻 .....	15
第三節 軍事領導相關文獻 .....	22
第四節 以學務主任為對象的相關文獻探討 .....	29
第五節 高中職主任教官領導相關文獻 .....	34
<b>第三章 研究設計及方法</b> .....	<b>39</b>
第一節 研究設計與方法 .....	39
第二節 研究對象 .....	41
第三節 資料蒐集與限制 .....	42
<b>第四章 研究分析</b> .....	<b>45</b>
第一節 型塑學務主任的領導因素 .....	45
第二節 型塑主任教官的領導因素 .....	61
第三節 學務主任與主任教官的互動實況 .....	73
<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>81</b>
第一節 結論 .....	81
第二節 建議 .....	90
<b>參考書目</b> .....	<b>93</b>
<b>附錄一 學校行政領導相關研究文獻</b> .....	<b>99</b>

附錄二 軍隊組織領導相關研究文獻.....	107
附錄三 以高中職學務主任為研究對象之研究文獻.....	115
附錄四 以高中職主任教官為對象之研究文獻.....	123
附錄五 學務主任的訪談大綱.....	127
附錄六 主任教官的訪談大綱.....	129

## 表 目 錄

表 2-1 領導的定義.....	10
表 3-1 學務處主管資料一覽表.....	42



# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

領導是組織有效的運作及永續發展的關鍵，學校與一般的組織相同，存在著科層體制特性的行政系統，也同樣面臨內、外環境不確定性及複雜性，學校領導者若無法有效的領導，將會造成內部組織人力、物力及才力資源不當處置，造成浪費的情形發生，甚至更為嚴重的是將會形成組織的僵化及運作上的困境。由於組織行政內容錯綜複雜，須要通才的行政領導，以謀求利益的平衡與意見的一致，並促進人群關係及鼓勵工作者的工作績效，以利於提昇組織的效能<sup>1</sup>，所以，領導者扮演著影響組織發展成敗的重要角色。

然而，究竟何謂領導？研究領導的學者與專家曾從不同的角度進行研究探討，但也因此對於領導所持的看法及意見也相當分歧<sup>2</sup>。基本而言，領導並非僅存在一個單一領域中，亦即領導具有多元面向。Warren Bennis<sup>3</sup>認為：「領導與管理不同，領導是做對的事情，管理是把事情做對」。Greenberg<sup>4</sup>（2006）指出：「領導者與管理者兩個名詞常交換始用，概念上他們是有分別的，領導者的主要功能是創造一個本質上的意義，或是組織任務及策略來掌握它，管理者的工作是執行，其任務是去達成目標，採取必

---

<sup>1</sup>葛珍珍，康自立，〈中國式領導之探討〉，《大漢學報》，第21期，民95，頁1-22。

<sup>2</sup>戴志謙，〈國軍高司單位勤務部隊長領導行為研究〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民94。

<sup>3</sup> Warren Bennis 有「領導學之父」的稱號，現為南加大馬歇爾商學院（USC Marshall School of Business）企業管理傑出教授，以及哈佛大學甘迺迪學院公共領導力中心（Center for Public Leadership）諮詢委員會主席，最著名的一句話是「領導者做對的事，管理者把事情做對」。

<sup>4</sup> 張善智譯，Jerald Greenberg 著，《組織行為》。台北：台灣培生，民國95，頁297。

要的步驟使領導的願景實現」。就因為領導是指引組織努力的方向，並激勵成員的士氣，是共同實現組織目標的一種歷程<sup>5</sup>，關係到能否有效達到員工的需求和組織目標，做為學校特別是高中職的成員，當親身經驗與領導所具有的規範性意義有所差異時，因而，不免興起想探索並研究有關於領導的動機。

這是因為隨著社會多元化及校園民主化的發展，學校的權力結構已與過去大不相同，學校校務運作深受政府教育單位、教改會、教師、學生、家長及社會各界等各層面的參與及影響（周仁尹<sup>6</sup>；陳怡君<sup>7</sup>），讓學校行政運作較之以往更為複雜及棘手，學校的校務行政系統是否能有效推動及運作，有賴學校的行政領導者領導力的發揮，進而提昇學校的競爭力。基於不同學校的組織文化特性、學生的需求狀況及教職員個人的背景因素不同，學校的行政領導者也會呈現不同多元的面貌。值得注意的是，儘管新興領導理論強調以價值為導向的領導，重視部屬參與互動和有效溝通的領導方式，然而，身處於自由多元的教育環境的學校行政領導者是否能因應各方的期待與需求，並有效的提昇整個學校行政效率和教學品質，但實際的狀況如何，理應有研究者投身設法而有所掌握，這是本文研究的動機之二。

學校教育的目的不僅是重視提昇學生個人的課業學習動機而已，還尚須兼顧學生的品德修養，建立學生適性發展的學習環境，並培養全人的教育。我國高中職學校根據民國 88 年 7 月 14 日修正公佈的「高級中學法」將訓導處名稱更改為學生事務處（簡稱學務處），由訓示、管教的性質，轉型為服務、輔導為核心價值的

---

<sup>5</sup>謝文全著，《學校行政》。台北：五南，民 91，頁 464。

<sup>6</sup>周仁尹，〈中等學校行政專業化及經營領導的困境與展望〉，《學校行政雙月刊》，第 26 期，民 92，頁 88。

<sup>7</sup>陳怡君，〈學校文化與領導〉，《學校行政雙月刊》，第 40 期，民 94，頁 64-66。

部門單位。依據「高級中等法」、「職業學校法」規定，學務處是職司學校學生生活管理事務，得設訓育、生活輔導、社團活動、體育運動、衛生保健或其他等各組。學務處的行政主管及行政人員是依據《教育人員任用條例》任用，除了與一般教師具有相同的義務和權利，還肩負行政的職責與權力，學務處的一級主管為學務主任，下面編列主任教官（副學務主任）、組長及行政成員。學生事務工作主要提供學生探索並發展潛能所必要的條件與環境為職志<sup>8</sup>，並推展整體校園學習風氣、形塑良善校園環境、啟發學生學習興趣等，學務工作是否能有效的推動，有賴於學務主任的領導呈現。學務主任對內除領導行政成員和軍訓教官，共同推展學務工作外，對外則須代表學校與外部團體進行協調溝通，學務主任要如何有效帶領學務處同仁提昇學務工作的效能，協助老師處理學生生活輔導事宜，乃至於對學生事務有更適宜的領導作為？然而，從文獻顯示學務主任領導可能會隨著主、客觀環境與條件的因素關係，因而呈現出不同的領導型態，爰此，究竟形塑學務主任的領導因素為何？顯然有必要進一步理解，本文作者乃因此興起研究動機。

民國 76 年政府宣佈解除戒嚴後，教官退出校園的呼聲，引發國內各界對於軍訓教官存廢問題熱烈的討論與研究。現今軍訓教官角色功能已從遏止共產思想滲透到校園，逐漸轉化為以「服務學生」為導向的生活輔導者，「全民國防教育」的教學者及維護「校園安全」的校園維護者。高中職主任教官站在校園安全維護的第一線主管，領導軍訓教官共同推動學生生活輔導及校園安全秩序工作，督導教官落實全民國防教育的授課，同時也協助學務處落實學生事務工作的推展，因此主任教官肩負軍訓工作成效的責任。從文獻資料中顯示，領導深受自身學習經驗及風格文化、制

---

<sup>8</sup>孫忠義，〈高級中學學務主任專業職能之分析與建議〉，碩士論文，輔仁大學教育領導與發展研究所，民 93。

度及規範、個人的工作環境及領導歷練等的影響<sup>9</sup>，可以隨著時空環境的不同而所改變<sup>10</sup>。曾深受軍事組織文化及領導影響的主任教官，轉換到學校組織環境後，面對相當不同於軍隊的組織文化，主任教官會如何領導軍訓同仁推動軍訓工作？哪些因素左右主任教官的領導型態？為了找尋、回答這些問題的答案，也激發了研究者特別選擇這個題目的動機。

校園文化環境重視的是溝通與協調，傾向於全校師生及家長共同參與校務決策的行政領導方式，然而，軍事領導有別於行政領導，因特殊的軍事結構與組織文化，所重視的是階級倫理、服從上級長官的命令，並傾向以團隊合作貫徹組織目標任務為主軸的領導特性。軍訓教官因工作性質與員額編制的關係，在業務上與學務處同仁接觸的機會與互動狀況較其它處室更為頻繁。學校學務單位的主管除了學務主任外，另有編制副學務主任，此由主任教官擔任。主任教官除了肩負軍訓工作的成效責任外，還必須遵從學務主任交辦的工作任務，引領所屬軍訓同仁完成組織任務目標。由於領導者所展現出來的領導風格，多會受到所處社會文化脈絡的影響<sup>11</sup>，因此，領導者在組織管理及領導上必須考慮文化的因素<sup>12</sup>，學務主任和主任教官兩者來自於不同的經驗背景，並深受不同組織文化的影響，兩者之間的領導差異實況為何？在學校裡，學務主任與主任教官在攜手共同推動學務工作目標計劃的過程中，合作的關係是互補的，亦或是衝突的？兩者之間互動

---

<sup>9</sup>陳堡琦，〈陸軍基層連長主觀領導經驗之研究〉，碩士論文，國防大學政治作戰學院社會工作研究所，民 95。

<sup>10</sup>廖元銘、張怡潔、盧雅雯，〈從全球化觀點分析國中小校長領導之變革〉，《學校行政雙月刊》，第 61 期，民 98，頁 29。

<sup>11</sup>王錦堂，〈人際和諧、領導行為與效能之探討〉，碩士論文，高雄醫學大學行為科學研究所，民 91。

<sup>12</sup>蔡進雄，〈中國式領導對學校領導的省思與啟示〉，《教育研究月刊》，168 期，民 97，頁 106。



的情形又為何？上列的問題，目前尚未有人探討過，是一個值得深入探討的研究。

## 第二節 研究目的與研究問題

學務主任具有多元化的角色意義，是校長的幕僚輔助者，是學生的專業教導者，是老師班級經營的管理者，同時也是學務處同仁的領導者。當今學務思維已從過去傳統被動的「管教」方式取代以主動「輔導」的服務性質，因此學務工作具有不確定性、複雜性及挑戰性的現象，面對日趨複雜的學生偏差行為、校園霸凌、黑幫組織滲入校園、藥物濫用、網路成癮、學生意外突發狀況等問題，學務處在轉型為輔導和服務為導向的型態之後，學務主任更需責無旁貸，必須依循學校的願景擘劃具有學校特色且適合學生發展的學務工作，以服務學生為前提，領導學務處所有同仁發揮服務的精神與功能，共同達到校務工作發展的目標。多數有關高中職學務主任的文獻資料，主要是探討學務主任的個人本身工作壓力和因應策略、工作滿意度、行政工作現況、參與休閒運動動機等，直接和高中職學務主任與領導有相關的研究只找到1筆，主要是處室主任角色知覺與領導行為的探討，至於完全針對學務主任對軍訓教官的領導型態的研究則付之闕如。

軍訓制度法制化是依據民國90年「全民防衛動員準備法」及95年「全民國防教育法」頒布訂定，高中職軍訓教官由教育部經施訓後介派至各所學校，組織編制上無教官室的組織法源依據，教育部依「高級中等以上學校軍訓教官員額設置基準表」視「各校班級數或學生人數」編制軍訓教官員額，4員以上軍訓教官編制1位主任教官，協助各所學校處理學生事務的工作。從學術期刊和碩博士論文中有關軍訓教官的研究，歸納有軍訓教育體制和組織變革、軍訓教官的工作滿意度、生活滿意度、組織承諾、工作壓力、角色知覺和軍訓主管的領導等相關研究探討，主任教官負責指導軍訓教官執行軍訓工作，並協助學校推動學務工作。然而，有關於軍訓教官的領導，研究者僅蒐集到主任教官對軍訓教官的領導行為與領導效能研究，但是未有學務主任對軍訓教官的

領導進行探討，甚至有關於學務主任與主任教官兩者互動的部份及共同推動工作現況的研究，故本研究主要目的，臚列如下：

#### 壹、研究目的

- 一、探討高中職學務主任的領導因素。
- 二、探討高中職主任教官的領導因素。
- 三、探討學務主任與主任教官之間的互動實況。
- 四、探討學務主任與主任教官之間的領導差異實況。

#### 貳、研究問題

- 一、型塑領導因素為何？何以是這些因素？它如何影響領導？
- 二、學務主任及主任教官領導實況為何？
- 三、學務主任與主任教官互動情形及影響為何？
- 四、學務主任與主任教官兩者之間的領導差異為何？



## 第二章 文獻檢閱

文獻檢閱主要是依據研究背景、研究動機與研究目的，藉由資料的取得與分析，期能有助於本研究研究方向的確定，並設計研究方法，以獲得研究的結果。第貳章文獻檢閱資料，首先，從西方的領導理論發展進一步瞭解領導的定義及內涵，並綜整本研究對於領導的定義和概念。其次，針對本研究目的，從期刊資料庫及碩博士論文中，以學校及軍事兩種相關的組織領導進行文獻資料蒐集，此外，為了能深入瞭解形塑學務主任與主任教官的領導因素，蒐尋有關學務主任與主任教官的領導研究，或是以學務主任及主任教官為研究對象的相關文獻，作為本研究的基礎及研究方向的參考依據。本章節安排分別為第一節領導與領導理論、第二節學校行政領導相關文獻、第三節軍事領導相關文獻、第四節學務主任為對象相關文獻及第五節高中職主任教官為對象相關文獻，藉由文獻回顧，期能使本研究的資料內容更加豐富、精確、詳實和可靠。

### 第一節 領導與領導理論

#### 壹、領導的定義

本研究在參酌下表(表 2-1)所列對領導的各種定義後，將領導界定為：「在一個團體或組織內，領導者、部屬與環境之間產生交互作用的關係，領導者視情境運用各種領導方式，影響並改變部屬的組織行為，以引領部屬達成任務目標的目的」。

表 2-1 領導的定義

學 者	領 導 的 定 義
R. Stogdill (1950)	領導是影響人們努力訂定並達成目標的一種過程。
F. Fiedler (1967)	領導係指在不同領導情境中，領導者期望在交互反應中予以實現的一種需求型態。
Stogdill (1974)	領導乃是在一種在預期的交互作用下，對工作與結構的維持。
House & Baetz (1979)	領導是給予團體具有意義方向的目標，以激勵部屬努力意願，以達成目的。
Owens (1981)	領導是指團體中一個人和其他成員間有高度互動的關係，領導就是影響他人完成目標的歷程。
Koontz (1990)	領導是一種影響力、一種技巧和程序，藉以影響他人，使其能自願、盡力致力於群體目標之達成。
P. Hersey & H. Blanchard Stogdill (1982)	領導是領導者企圖影響他人活動所展現的一種行為型態。
Bass & Avolio (1993)	領導是領導者引導成員發展各方面能力道德與動機，激勵部屬繼承領導者的責任感而表達自我實現，進而超越原預期表現。
Yukl (1994)	領導是影響部屬的活動歷程，包括團體或組織目標的選擇、完成既定目標

	的工作活動組織、激勵部屬達成目標的動機、維持團隊與合作關係及爭取外部團體與組織支持與合作。
Gibson, Ivancevich & Donnelly (2000)	領導是試圖運用影響力，以激勵個人達到目標。
Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2002)	領導是影響團隊朝向目標邁進的過程。
Gary Dessler (2004)	領導是影響他人有意致力於工作並達成預期的目標。

資料來源：林文卿<sup>13</sup>、林文彥<sup>14</sup>

## 貳、西方領導理論

學界早期對於領導的研究著重在領導者本身的特質 (Trait leadership Theories)，1940 年以前，特質論者認為成功的領導者有與生俱來的領導力，最具代表性的研究學者 R.M. Stogdill，然而，從領導的特質探討與領導效能之間的因果關係顯然是過於簡單，有效的領導不能忽略與被領導者之間的互動關係，領導者的特質不是單一的，不受組織成員的支持領導是很難長久立足於領導地位<sup>15</sup>。

<sup>13</sup>林文卿，〈老子《道德經》領導思想現代意涵之探討績效之相關研究〉，碩士論文，大葉大學事業經營研究所，民 92。

<sup>14</sup>林文彥，〈領導者公民行為、領導型態對部屬公民行為之影響〉，碩士論文，義守大學管理研究所，民 96。

<sup>15</sup>張善智著，《組織行為》。台北：台灣培生，民 95。

有別於領導須具有特殊的潛能的人格特質相關理論，持不同觀點的另一派學者認為，領導是可以被學習與模仿，因此，在 1945 年至 1970 年，行為理論 (Behavioral Theories) 學派主張領導成功與否，決定著領導者的領導行為，藉由效法學習成為成功領導者的領導行為，以過去的領導者為師，使自己也能成為有效的領導者，其中以密西根大學和俄亥俄州立大學研究最具代表性。

密西根大學研究以 Likert 為代表的研究，將領導行為構面分別為「員工導向」(employee oriented)和「生產導向」(production oriented)，而俄亥俄州立大學的研究，則以 Fleishman & Harris 將領導行為分為「關懷」(Consideration)和「倡導」(Initiating structure)兩個構面。然而，所謂的員工導向或關懷導向指的是領導者較注重人際關係，能與部屬建立互信及良好的互動關係，傾向尊重、體恤並關心部屬的個人內在的需求滿足，進而使得部屬有較高的工作滿意度。相反的，所謂的生產或倡導導向則強調領導者為組織成員訂定標準的工作程序，並將工作結構化，關心部屬工作的任務達成與否，所重視的是工作的生產效能，工作績效的評核。行為理論學派認為當領導者對人與對工作表現高度關心時，也就是高倡導高關懷，被視為最佳的領導方式，在領導者可提高部屬的工作滿意度、滿足個人的需求並激勵部屬的士氣的同時，也可以達到高度工作效率與績效，掌握高度技巧的領導者會結合此兩個面向，以產生良好的效果<sup>16</sup>。

然而，隨著領導理論持續的被研究探討，權變理論認為行為理論的最佳的領導方式是在最佳的理想狀態下才有的結果，以致於忽略情境的重要性，所以，首先提倡權變理論是 Fielder，他

---

<sup>16</sup>余朝權著，《組織行為學》。台北：五南，民 92。



認為有效的領導有三個要素是互相影響，分別為情境、領導者行為與領導效能之間的關聯作用，在不同的特殊情境下，需要不同類型的個人特質、行為及領導方法，一種能激發部屬的工作動機及滿意程度<sup>17</sup>。然而，Hersey & Blanchard 於 1988 年提出的情境領導理論，認為有效的領導與部屬的成熟度有關，此包括部屬的成就動機、負責意願、教育與經驗等。當部屬的工作處於不成熟時，領導者會給予部屬在工作上更多的指導部屬趨向於「倡導」導向，反之，部屬在工作上屬於較成熟的情況下，領導者可以給予更多的「關懷」導向。總的來說，權變理論的基本假定：「沒有最佳的領導模式」，也就是沒有一種固定之領導模式是放之四海皆準，領導必須視不同的特殊情境需要而調整、改變並找到最適的領導方式，以發揮有效的領導。

1980 年代以後，有別於其它的領導理論，新興的領導理論較常被探討的是交易型領導 (Transactional leadership) 和轉換型領導 (Transformational leadership) 等兩種領導。交易型領導強調領導者與部屬之間的關係是基於互惠或互換，以經濟、政治及心理的價值來滿足部屬的需求，以致於部屬願意換取更好的報酬而服從領導者，並同時替組織完成既定的目標。然而，轉換型領導強調領導者善於運用個人的魅力，以激發部屬的潛力並提昇更高的層次需求，期能改變部屬的價值觀與組織的願景一致，

---

<sup>17</sup>林文卿，〈老子《道德經》領導思想現代意涵之探討績效之相關研究〉，碩士論文，大葉大學事業經營研究所，民 92。

進而促使部屬成員對組織有更高的忠誠度<sup>18</sup>。

---

<sup>18</sup>張善智著，《組織行為》。台北：台灣培生，民 95。

## 第二節 學校行政領導相關文獻

領導概念從不同的文化層面及系統觀點有不同的定義，從研究領導的面向來看包含領導行為與管理模式、領導力與組織承諾、轉型領導行為與創新經營、或者領導行為與學校行政執行力<sup>19</sup>等之間的關係研究，或從組織運作中看領導的成效。然而，研究領導最主要的目的是能找到能有效發展組織的目標，國內有關於研究領導的議題主要集中在領導效能（王心怡<sup>20</sup>、黃坤和<sup>21</sup>、吳育綺<sup>22</sup>），藉由研究發現能獲得最佳的領導效能。本研究所蒐集的學校行政領導文獻，歸類整理如下：

### 壹、有關學校行政領導的文獻研究

#### 一、從「領導特質」的觀點探討「領導效能」的相關研究

領導特質與領導效能之間兩者具有預測力，且具有顯著的正相關，其中又以「人際關係」及「高人格特質高組織管理」特質，對領導效能最具有預測力。

陳淑芬<sup>23</sup>研究發現高雄市中小學女性主任領導特質對領導效能具有顯著的預測力，其中以人際關係的領導特質最為顯著，此與女性善用柔性的領導特質有關，中小學女性主任在領導效能方

---

<sup>19</sup>葉淑婷，〈嘉義縣國民小學校長領導行為與學校行政執行力關係之研究〉，碩士論文，嘉義大學國民教育研究所，民 95。

<sup>20</sup>王心怡，〈國中校長情緒智力、轉型領導風格與辦學績效之相關研究〉，碩士論文，彰化師範大學教育研究所，民 90。

<sup>21</sup>黃坤和，〈彰化縣國民小學訓導主任領導型態對行政效能影響之研究〉，碩士論文，台中師範學院進修暨推廣部教育研究所，民 90。

<sup>22</sup>吳育綺，〈國中校長轉型領導、組織創新與學校效能關係之研究〉，碩士論文，高雄師範大學人力與知識管理研究所，民 94。

<sup>23</sup>陳淑芬，〈高雄市中小學女性主任領導特質與領導效能關係之研究〉，碩士論文，高雄師範大學成人教育研究所在職專班，民 94。

面則以團體目標達成度為最高，而在領導滿意度程度構面最低。

邱勝濱<sup>24</sup>研究發現高中職校長領導特質以高人格特質高組織管理特質型，而領導效能則以領導成效層面最具有預測力。然而，學校組織結構包含學校規模、學生人數、學制及校長資歷與學歷等皆與校長的領導效能有相關，此與陳淑芬研究在不同背景及學校組織結構的變項上與領導效能並無顯著的相關性有明顯的差異。

## 二、從「領導行為」的觀點探討「領導效能」的研究

領導行為與領導效能之間有顯著的正相關，其中以「激勵鼓舞」、「關懷導向」及「服務領導」的領導行為較能展現最佳的領導效能。

黃懿嬌<sup>25</sup>研究發現校長轉型領導<sup>26</sup>行為與學校創新經營關係兩者變項間具有顯著的相關性，其中以校長轉型領導之激勵鼓舞層面，對整體學校創新經營各層面具有主要的預測力，而教師知覺校長轉型領導愈高，則學校創新經營愈高。

葉淑婷<sup>27</sup>研究發現國民小學校長的領導行為，以高倡導高關懷在行政執行力上各層面上最具有預測力。在校長的領導行為中，以關懷領導行為是影響學校內部運作的關鍵，換言之，教師知覺校長的關懷領導行為程度越高，老師對於行政執行力也會愈

---

<sup>24</sup>邱勝濱，〈高中職校長領導特質、領導行為與領導效能關係之研究〉，博士論文，彰師範大學工業教育與技術學系，民 96。

<sup>25</sup>黃懿嬌，〈台北縣國民小學校長轉型領導行為與學校創新經營關係之研究〉，碩士論文，台北教育大學教育政策與管理研究所，民 95。

<sup>26</sup>轉型領導與一般傳統領導概念不一樣之處，即轉型領導強調領導者提昇部屬積極正面的道德價值與更高的層次需求，是領導者激發部屬的動機，促使部屬成員對組織更忠誠。Bass 界定轉換型領導領導者有三項特徵：提供部屬個別關懷、啟發部屬智力和本身擁有的魅力領導。

<sup>27</sup>葉淑婷，〈嘉義縣國民小學校長領導行為與學校行政執行力關係之研究〉，碩士論文，嘉義大學國民教育研究所，民 95。

高。

邱勝濱<sup>28</sup>指出轉換領導行為與交易領導<sup>29</sup>行為若能一併運用是最能有助於學校領導效能的提昇，是校長經營校務的核心，其中轉換領導行為的魅力領導及交易領導行為的權宜獎賞分別是影響領導行為的關鍵指標。

黃國柱<sup>30</sup>研究發現國民小學校長服務領導行為及學校效能普遍呈現良好的表現，其中校長服務領導行為，以建立社群對學校行政效能中的行政效率構面最有預測力。然而，兼任行政職務的教師及資深的老師，在知覺校長的領導行為及學校行政效能方面，比未兼任行政職務的教師及較資淺老師的程度高，研究者強調行政與教學系統人員應加強彼此之間的互動交流，鼓勵老師參與學校校務運作，以及校長及行政團隊應廣納各方不同的聲音，察覺不同的需求，能有助於提昇教師對學校的認同感與參與感的最佳途徑。

### 三、從「領導型態」的觀點探討「領導效能」的研究

領導型態與領導效能之間有顯著的正相關，適當的領導型態能夠展現較佳的領導效能，其中領導型態以高倡導高關懷對領導效能最具有顯著的影響。

黃坤和<sup>31</sup>研究發現國民小學訓導主任領導型態，對行政效能

---

<sup>28</sup>邱勝濱，〈高中職校長領導特質、領導行為與領導效能關係之研究〉，博士論文，彰化師範大學工業教育與技術學系，民 96。

<sup>29</sup>交易型領導是以職位交換部屬的服從，強調領導者與部屬之間的關係是基於經濟、政治及心理的價值互惠的、互換的（Burns, 1978）。

<sup>30</sup>黃國柱，〈國民小學校長服務領導行為與行政團隊利他行為及行政效能關係之研究〉，碩士論文，輔仁大學教育領導與發展研究所，民 96。

<sup>31</sup>黃坤和，〈彰化縣國民小學訓導主任領導型態對行政效能影響之研究〉，碩士論文，台中師範學院進修暨推廣部教育研究所，民 90。

具有顯著的相關性，國民小學教師因背景變項不同，所知覺訓導主任領導型態也有所差異，教師知覺訓導主任領導型態以高倡導高關懷居多，對於整體行政效能有顯著的影響，其中以訓導目標達成之效能層面最能呈現。

許皓婷<sup>32</sup>研究國民小學女性校長領導型態與學校效能之關係，顯示國小女性校長領導型態採取以高倡導高關懷及高倡導低關懷居多。國小女性校長在倡導領導型態方面，主要是以學校環境規劃最具有預測力，而在關懷領導型態方面，以在行政溝通協調方面較具有預測力。教師知覺女性校長領導型態對學校效能部份，以高倡導高關懷最具預測效果，其次為高倡導低關懷。不同背景變項的老師，在知覺女性校長的領導型態方面，沒有顯著的差異。

#### 四、新興領導理論研究

轉型領導與學校效能之間有顯著的正相關，轉型領導程度愈高，則愈能提昇學校效能。轉型領導無論是運用在辦學績效上，或是在組織創新方面，皆有顯著的卓越成效與影響。

王心怡<sup>33</sup>研究發現在國中校長轉型領導風格的運用程度愈加，則其整體辦學績效成果愈高，其中以思考啟發、願景目標及激勵關懷等三個構面能有效預測校長整體辦學績效之表現。

吳育綺<sup>34</sup>研究顯示校長轉型領導與學校效能有顯著的差異，其中校長轉型領導以建立願景最具有預測力，而在學校組織創新

---

<sup>32</sup>許皓婷，〈澎湖縣國民小學女性校長領導型態與學校效能關係之研究〉，碩士論文，臺南大學教育經營與管理研究所，95。

<sup>33</sup>王心怡，〈國中校長情緒智力、轉型領導風格與辦學績效之相關研究〉，碩士論文，彰化師範大學教育研究所，民90。

<sup>34</sup>吳育綺，〈國中校長轉型領導、組織創新與學校效能關係之研究〉，碩士論文，高雄師範大學人力與知識管理研究所，民94。

方面則以組織氣氛創新較有預測力。

## 五、從組織運作觀點探討領導

<sup>35</sup>李端明採用質化研究方法，以自傳研究方式探討校長在國小組織運作中的領導研究。研究者發現校長的領導以行政領導為主要重心，對於工作內容與重點傾向於行政業務，包含教師的尋找、師資安排、人際關係的建立、溝通協調的進行、集思廣益的參與、衝突事件的處理、兩難決策的處置及與社區的互動等皆與行政領導有關，行政領導多以維持性及理性的方式處理事件，因而比較缺乏開展性和前瞻性。

## 六、其它領導面向的研究

對於其它領導研究面向上，「領導行為」與「管理模式」之間也具有相關性，「領導」與「組織承諾」具有顯著的正相關，因此，可發現領導對於組織的運作具有重要性。

邱榮茂<sup>36</sup>探討台中縣國民小學校長領導行為與管理模式之研究發現，教育人員對於校長以身作則的領導行為有高度的肯定與認同，最期望校長以分享、參與的民主作為塑造學校新的領導與管理內涵，至於國小校長重視以任務為導向的工作績效，因此較缺乏對教育人員的關懷需求層面，對此國小校長應加強與教育人員之間互動的機會與瞭解。

洪幼齡<sup>37</sup>探討國中校長領導力與教師組織承諾之關係，研究

---

<sup>35</sup>李端明，〈國小組織運作中的校長領導——一種自傳研究〉，碩士論文，國立嘉義大學國民教育研究所，民 93。

<sup>36</sup>邱榮茂，〈台中縣國民小學校長領導行為與管理模式之研究〉，碩士論文，臺中師範學院國民教育研究所，民 90。

<sup>37</sup>洪幼齡，〈國中校長領導力與教師組織承諾關係之研究〉，碩士論文，暨南國際大學教育政策與行政學系，民 94。

顯示校長的領導力愈好，則教師的組織承諾愈高，其中在領導方面以校長的人力資源整合能力最具預測力，在教師組織承諾方面，以工作努力呈現最具預測力。

## 貳、整體評述

本研究在文獻檢閱的過程中發現，對於學校行政領導的研究，以校長做為研究對象的最多，其次是對學校處室主任的研究最多。在校長的領導行為或領導型態研究中，最主要以研究校長的轉型領導，對學校領導效能或辦學績效的部份探討最多，從黃懿嬌研究發現，校長轉型領導中「激勵鼓舞」能提昇整體學校創新經營；吳育綺探討校長轉型領導以「建立願景」最能提昇組織創新與學校效能；王心怡對於轉型領導包括有「思考啟發」、「願景目標」及「激勵關懷」等三個構面最能展現校長整體辦學績效能，其中的「激勵關懷」與黃懿嬌研究的「激勵鼓舞」意思相同。然而，對於處室主任的學校行政領導行為的研究，發現處室領導者多以「關懷」及「體恤」的領導行為為主，此與邱榮茂、許皓婷的研究，學校行政領導傾向以「倡導」或「任務」為導向的領導現象有所不同。學校行政領導的領導型態以「高關懷高倡導」為最佳的領導，黃坤和發現不同背景變項的老師知覺領導者的領導型態具有顯著的差異，此與許皓婷的研究有所不同。

整體而言，學校行政主管採用以關懷導向的領導，或以關懷與倡導兩者並用領導方式最多，學校行政領導者因不同的角度、層面及情境，會有不同的領導行為與效能，擔任學校行政領導者必須隨時彈性的依情境轉換、調整自己的領導行為，期以讓組織運作達到最佳的效能狀態。在研究方法方面，學校行政領導研究除黃懿嬌採用質化和量化並用及李端明的質化研究外，其餘的研究者從不同的領導理論基礎，多採用量化研究方法進行實證研究，因此，可發現研究者採用量化研究法多於質化研究法，這也證明較少人在學校行政領導這部份有深入性的研究探討，以致於



資料的豐富性較為缺乏，故因而引發本研究欲採用質化研究法，發現更為深入性、多面向及多樣性的領導現象。附錄一為綜整學校行政領導相關研究文獻之彙整表。

### 第三節 軍事領導相關文獻

有別於一般的學校組織，軍隊組織為國家的保防單位，是具有高度專業化科層的組織、重視階級關係、全控性質及任務導向的團體組織<sup>38</sup>，在軍事組織文化中，最重視是命令與服從，對內部成員作非常徹底且全面的管理與指揮，軍隊中之主管皆是運用職權及訓令建構組織活動項目，強調任務達成優於個人<sup>39</sup>，所以軍隊組織的結構具有其特殊化及獨特性。本研究以有關於軍隊組織領導的文獻進行文獻回顧，並將之歸納及整理，藉由文獻檢閱瞭解到軍隊組織的領導研究面向，以作為提供本研究的參考方向。軍事領導相關文獻歸納及整理如下：

#### 壹、軍事領導相關文獻

##### 一、「領導行為」與「領導效能」的相關研究

在軍事領導的相關研究中發現，「領導行為」與「領導效能」、「組織效能」及「其它各面向的效能」間，包括「工作滿足及飛安績效」、「留任意願」、「部隊適應問題」、「組織承諾」及「組織認同」等層面皆具有正相關。此外，「領導行為」對「士兵離職傾向」具有顯著的負向相關。整體而言，領導者的領導行為大概分為兩類，一則較偏重「關心部屬」的領導行為，另一則較偏重「工作任務」，不同的領導行為會造成不同程度的領導效能。

盧智勤<sup>40</sup>探討空軍基地後勤部隊領導行為與工作滿足對飛安

---

<sup>38</sup>陳堡琦，〈陸軍基層連長主觀領導經驗之研究〉，碩士論文，國防大學政治作戰學院社會工作研究所，民 95。

<sup>39</sup>盧智勤，〈空軍基地後勤部隊之人格特質、組織文化及領導行為與工作滿足對飛安績效影響之研究—以空軍新一代戰機部隊為例〉，碩士論文，南華大學管理科學研究所，民 92。

<sup>40</sup>盧智勤，〈空軍基地後勤部隊之人格特質、組織文化及領導行為與工作滿足對飛安績效影響之研究—以空軍新一代戰機部隊為例〉，碩士論文，南華大學管理科學研究所，民 92。

績效的影響，研究發現領導行為對於工作滿足和飛安績效之間具有顯著的正相關。主官的領導行為是影響成員工作滿足之重要關鍵，成員對主官的領導行為知覺程度越高，則影響內在滿足的知覺程度就越高。領導行為與飛安績效具有顯著的預測力，成員對領導者的領導風格認同度愈高，飛安績效管理有正向的影響，主官與修護人員之間能夠保持良好互動，對飛安績效管理有顯著的提昇效果。

陳瑞忠<sup>41</sup>研究主管領導型態與組織文化對軍事機構人員承諾行為的影響，研究發現領導型態對組織承諾具有顯著的正相關，家長式領導型態<sup>42</sup>和轉換型領導較交易型領導對組織成員之承諾行為具有影響力，其中以家長式領導較能預測努力承諾，而轉換型領導較能預測價值承諾及留職承諾。

戴志謙<sup>43</sup>探討國軍高司單位勤務部隊長領導行為發現，勤務部隊長領導行為與領導效能具有正相關，部屬知覺部隊長的領導行為以體制型程度高於體恤型，在領導效能方面，部屬知覺部隊長以目標達程度為主。整體而言，軍中組織以任務為導向的領導行為對領導效能較具有預測力。

歐陽國南<sup>44</sup>探討國軍領導型態、組織文化對組織效能影響的研究，其中領導型態與組織效能之間呈現顯著的正相關，領導者愈重視領導，則組織愈有效能，其中以轉換型及交易型領導對組

---

<sup>41</sup>陳瑞忠，〈主管領導型態與組織文化對軍事機構人員承諾行為影響之研究〉，碩士論文，銘傳大學管理科學研究所，民 92。

<sup>42</sup>家長式領導傾向於中國式的領導思維，具有父權的作風的領導方式，主要的領導型態有威權領導、仁慈領導及德性領導等三種（蔡進雄，2008；林志興，2009）。

<sup>43</sup>戴志謙，〈國軍高司單位勤務部隊長領導行為研究〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民 93。

<sup>44</sup>歐陽國南，〈國軍領導型態、組織文化對組織效能影響之實證研究〉，碩士論文，中華大學科技管理研究所，民 93。

織效能最具有預測力。領導者以信念及價值領導，對組織適應變革的效能則有所提昇，此外，領導者採用協商方式或交換意見的領導模式，亦能有效提昇組織效能。

張乃宏<sup>45</sup>探討組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性的研究，研究發現領導行為與留任意願具有顯著的正向相關，其中以交易型領導對留任意願較有顯著的影響，其次為家長式及轉換型領導。交易型領導者以社會利益交換為基礎，滿足部屬內、外在需求，並給予適當的獎勵報酬，避免有處罰的措施，以作為激勵誘因，因此，部屬的留任意願相對的較能提高。

黃儀方<sup>46</sup>探討組織精簡後軍職人員之工作壓力、領導行為與組織承諾之關係研究，研究顯示出領導行為與組織承諾有顯著的正相關，交易型領導與努力承諾的相關性最高，而家長式領導與努力承諾的相關性最低。

簡世峰<sup>47</sup>探討軍種文化與領導型態之認知對組織認同影響，研究發現不同的領導型態對組織認同有顯著的差異，其中以轉換型領導型態對組織認同最具有預測力。

王文輝<sup>48</sup>探討軍隊單位組織文化、領導行為、工作特性與離職傾向相關研究，研究結果發現領導行為對離職傾向具有負相關，其中以關懷型領導行為程度愈高，士兵離職傾向則愈低。

---

<sup>45</sup>張乃宏，〈組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究－以A軍修補大隊為例〉，碩士論文，樹德科技大學經營管理研究所，民94。

<sup>46</sup>黃儀方，〈探討組織精簡後軍職人員之工作壓力、領導行為與組織承諾之關係研究－以空軍D後勤專業工廠為例〉，碩士論文，樹德科技大學經營管理研究所，民94。

<sup>47</sup>簡世峰，〈軍種文化與領導型態之認知對組織認同影響－以聯勤為例〉，碩士論文，國防管理學院後勤管理研究所，民97。

<sup>48</sup>王文輝，〈軍隊單位組織文化、領導行為、工作特性與離職傾向之研究－以國軍A部隊志願士兵為例〉，碩士論文，台灣師範大學工業科技教育學系，民97。

賴秋樺<sup>49</sup>探討軍隊領導管理模式與海軍義務役士兵適應問題之關係發現，國軍幹部領導統御的不同型態，對役男部隊生活適應有顯著的相關性，幹部愈是以專制獨裁方式領導，則士兵愈容易有違法及違紀行為，讓適應問題程度愈嚴重，反之，幹部以協商民主方式領導，重視與士兵的溝通，則士兵適應所產生的問題就愈低。

## 二、領導行為與組織文化的相關研究

國軍幹部領導行為與組織文化具有正相關。領導是影響組織文化的因素之一，領導者會經由不同的領導方式，而營造出不同的組織文化，同時，不同的組織文化也會形成不同的領導型態。

陳瑞忠<sup>50</sup>研究發現領導型態對組織文化具有顯著的正相關，主管採用家長式領導型態，對於官僚型組織文化最具有預測力，而轉換型領導對於創新型和支持型文化則較有預測力，因此，在軍事組織中，主管的領導型態會營造出不同的組織風氣，形成不同的組織文化。

施義龍<sup>51</sup>探討國軍不同階級幹部領導行為與影響因素之研究，影響國軍不同階級幹部的領導行為因素有「人格特質」、「部隊歷練」、「長官領導行為」、「組織文化」。

歐陽國南<sup>52</sup>探討國軍領導型態、組織文化對組織效能影響的

---

<sup>49</sup>賴秋樺，〈軍隊領導管理模式與海軍義務役士兵適應問題之關係〉，碩士論文，台北大學犯罪學研究所，民 97。

<sup>50</sup>陳瑞忠，〈主管領導型態與組織文化對軍事機構人員承諾行為影響之研究〉，碩士論文，銘傳大學管理科學研究所，民 92。

<sup>51</sup>施義龍，〈國軍不同階級幹部領導行為與影響因素之研究〉，碩士論文，政治作戰學校軍事行為科學研究所，民 92。

<sup>52</sup>歐陽國南，〈國軍領導型態、組織文化對組織效能影響之實證研究〉，碩士論文，中華大學科技管理研究所，民 93。

研究，發現國軍領導型態與組織文化之間呈現顯著正相關，其中轉換型領導與交易型領導在支持型組織文化中最具有預測力，而家長式領導在官僚型組織文化中最具有預測力。

陳堡琦<sup>53</sup>以陸軍基層連長為研究對象，主要探討基層連長主觀領導經驗，研究發現基層連長領導經驗受到部隊環境長時間、持續性之相關職務之歷練，而經由個人運用觀察、學習及模仿方式，以理性、客觀和自省的態度，逐漸培養自己獨特且主觀的領導經驗及風格，並給予本身或部隊二者間正向的回饋與評價。此外，研究者敘述其個人在任職主管期間，深受到外在環境文化、制度及規範同化與制約的影響，而其中以「領導價值觀」、「工作原則」及「互動關係」是影響其領導的主要因素。

### 三、軍隊組織的領導多傾向家長式的領導

官僚型組織通常建立在權力和控制的基礎上，明顯屬於科層制的組織，其組織特性是分層負責，權責明確，採以標準化及固定化的工作型態，然而，軍隊組織正是典型的官僚型組織代表。在官僚型組織文化中，軍事領導多傾向以家長式的領導居多，並且也為國軍幹部較常採用的領導行為，是結合威權、仁慈與德性並用的一種領導方式，以有效達成組織的任務目標。從相關領導的實證研究中發現，家長式領導在軍隊組織文化裡較能被接受。

張德偉<sup>54</sup>探討家長式領導與轉換式領導在軍事單位的比較研究，發現在軍事單位的領導，家長式領導風格較轉換式領導風格更為適合，家長式領導者會同時展現威權與仁慈領導兩種不同的角色，而在威權構方面並無顯現有貶抑部屬貢獻的情形。

---

<sup>53</sup>陳堡琦，〈陸軍基層連長主觀領導經驗之研究〉，碩士論文，國防大學政治作戰學院社會工作研究所，民95。

<sup>54</sup>張德偉，〈家長式領導與轉換式領導在軍事單位的比較研究〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民89。

黃仲天<sup>55</sup>主要探討陸階女性軍官領導行為及其問題之研究，女性軍官並未有明顯的權威領導，女性軍官領導行為以仁慈領導所佔的比例最高，仁慈領導傾向於家長式領導的特質，重法紀的觀念，展現許多柔性及權變的特質，女性軍官領導所遭遇的問題，以性別及世代之間觀念差異所產生的問題最多，因此造成了一些管理上的困擾。

陳瑞忠<sup>56</sup>發現家長型領導型態在官僚型文化的組織中最能發揮效果，其中家長型領導與組織承諾具有關聯性。在軍隊組織中，家長型領導型態是主管以一種具有父權的作風，同時也照顧和關心部屬，傾向以道德規勸、引導部屬的領導方式。

## 貳、整體評述

綜上所述，軍事組織的領導研究，主要是以在軍隊領導層級的部隊長及男、女性軍官幹部領導者為研究對象。從領導變項的部份來看，軍隊組織研究領導的議題普遍以幹部的領導行為所產生的領導效能探討的最多，其次為組織文化與領導型態之間關聯性的研究。對於其他領導變項研究還包含影響領導行為因素的探討，以及領導在組織各層面上所產生的影響及效能的實證研究。

因軍隊組織任務的特殊性及嚴謹性，軍事幹部整體的領導行為，比較表現傾向強勢作風，我國軍幹部領導行為主要以任務為導向，其次是家長式領導顯示出最適宜於軍隊組織中運用。然而，國軍幹部也有採用交易型領導，以社會交換和互惠的領導方式，滿足部屬內、外在的個人需求，因此，有助於在軍隊組織發揮顯

---

<sup>55</sup>黃仲天，〈陸階女性軍官領導行為及其問題之研究〉，碩士論文，大葉大學工業關係學系，民 92。

<sup>56</sup>陳瑞忠，〈主管領導型態與組織文化對軍事機構人員承諾行為影響之研究〉，碩士論文，銘傳大學管理科學研究所，民 92。

著的領導效能。至於軍隊組織中的領導行為與組織文化之間的關聯性，從實證研究發現，不僅組織文化會影響領導者的領導行為，領導者也是扮演著改變整體組織風氣及營造組織文化的關鍵性角色。

在研究方法部份，除施義龍、黃仲天及陳堡琦採用質化研究方法外，其他的研究者均採用量化研究方法。整體上，多數研究領導議題的研究者主要以領導變項之間的關聯性探討研究居多，僅有少數的研究者以訪談的方式，針對軍事組織的領導現象，深入瞭解受訪者領導經驗過程及對領導意涵的看法及觀點，也因此對於使用質化研究方法進行軍事領導研究的文獻資料有較為缺乏及不足的情形。由於國軍領導幹部的領導方式會隨著不同的組織文化、工作屬性及背景等差異，而產生不同的領導行為與效能，然而軍事組織有別於學校組織具有其獨特性的組織文化，相對而言，軍事領導者的領導行為及風格與學校行政領導者之間也會產生差異，故此也進而啟發本研究欲對軍訓主管在學校組織文化的領導議題進行研究的主要原因。附錄二為綜整軍事組織領導相關研究文獻之彙整表。



## 第四節 以學務主任為對象的相關文獻探討

關於高中職以學務主任為研究對象的研究所蒐集到的計有六篇，其中有兩篇關於學務主任部份的領導研究；另四篇則未涉及到學務主任的領導行為，主要在對於學務主任個人工作職務特性、工作壓力、工作滿意度和因應壓力方式等進行研究，而當中又以學務主任的工作壓力變項為最受青睞。在前者當中，郭美麗<sup>57</sup>的論文探討完全中學處室主任的領導行為，僅部份觸及學務主任的領導行為，未能完整而全面地分析學務主任的領導行為。至於孫忠義<sup>58</sup>在對學務主任的「專業職能」的研究中，僅有一項構面是探討學務主任的「領導統御」，此也未能完全深入探討出有關學務主任的領導研究。整體而言，本研究所蒐集到有關於學務主任的文獻資料，歸類整理有以下特殊之處：

### 壹、高中職學務主任的相關文獻

#### 一、學務主任的「角色知覺」和「領導行為」間的關係

在這部份，郭美麗以臺北縣完全中學處室主任的「角色知覺」為自變項，而以「領導行為」為依變項，根據她的研究臺北縣完全中學處室主任的「角色知覺」與「領導行為」兩個變項之間有顯著的相關性。更進一步分析發現臺北縣完全中學處室主任的角色知覺中，以認同自己是「溝通協調者」的比例最高，最不認同自己的則是「處室領導者」的角色。在處室主任的領導行為部份，處室主任對於自己的領導行為具有高度的自信，其中以「服務領導」表現最好，再其次為「轉型領導」。處室主任如果對於個人在

<sup>57</sup>郭美麗，〈完全中學處室主任角色知覺與領導行為之研究—以臺北縣市為例〉，碩士論文，淡江大學教育政策與領導研究所碩士班，民 95。

<sup>58</sup>孫忠義，〈高級中學學務主任專業職能之分析與建議〉，碩士論文，輔仁大學教育領導與發展研究所，民 92。

開明、尊重、信任、授權等領導風格具有正面評價，並且將處室同仁視為自己的朋友一般，都會給予支持與鼓勵，因此處室主任的領導行為表現傾向於與處室同仁互相尊重，關懷並協助處室部屬解決問題。

## 二、學務主任「專業職能」的研究

孫忠義的研究主要探討學務主任的「專業職能」變項，其中區分為「溝通協調」、「領導統御」、「專業知識」及「危機處理」等四個構面。在學務主任「專業職能」的構面中，以「領導統御」和「溝通協調」兩個構面最具有預測力。至於背景變項中則以「年齡」和「年資」變項與「領導統御」之間具有顯著的相關性。孫忠義的研究結果顯示領導統御是學務主任的主要專業職能之一，學務主任如能透過本身的能力，以激發及關心方式領導學務處同仁，適時的給予導師協助，並能公平、明確的訂定考評制度，便能影響學務處同仁達到學務目標。值得一提的是年長的學務主任，因為經驗豐富的關係，在溝通協調、領導統御和專業知識方面，表現較年輕者佳，並且重視人際關係的經營，獲得學生、家長、學校同仁及社區尊重，以致於較能順利推展學務工作。

## 三、學務主任的「人格特質」與「組織承諾」及「工作壓力」變項之間關係的研究

曾固璿<sup>59</sup>以學務主任的「人格特質」為自變項，以「組織承諾」為依變項，發現「人格特質」與「組織承諾」呈現正相關。此外，如以「人格特質」為自變項，以「工作壓力」為依變項，兩者間的關係呈現負相關。從曾固璿研究看來，情緒穩定性與親和性的人格特質傾向程度愈高時，其組織承諾程度就愈高，對於工作壓力程度則愈低。

---

<sup>59</sup>曾固璿，〈高中職學務主任的人格特質、組織承諾與工作壓力係之研究〉，碩士論文，國立臺北科技大學技術及職業教育研究所，民 96。

#### 四、有關以學務主任的「工作壓力」為焦點的研究

管迎和<sup>60</sup>以學務主任「工作壓力」為自變項，「工作滿意度」為依變項，兩個變項關係呈負相關，工作壓力愈大，則工作滿意度愈低。高國慶<sup>61</sup>以學務主任「工作壓力」為自變項，「因應策略」為依變項，研究發現「工作壓力」與「因應策略」有顯著的關聯性。因為學務工作較傾向於多元化及具有服務性質的工作，所以學務主任經常面臨行政事務工作的繁重、工作超時的問題、處理學生問題突發狀況、人際溝通協調的處理，並且有來自於學生、家長和社區等寄予期待的壓力。根據管迎和研究，學務主任經常處理各種突發狀況，深受到行政工作負擔沉重、工作繁瑣及時間管理方面的壓力，工作負荷是最大的工作壓力來源。在高國慶研究中，對於學務主任最大的工作壓力是「時間限制壓力」，學務工作會影響其個人的生活，即便下班仍會放心不下學校事務，最常使用的因應策略是「解決問題」，其次是「尋求支持」。此外，廖海峰<sup>62</sup>以自己身為學務主任的立場，敘述學務主任的工作範疇廣泛，包括綜理學生事務的業務、協助老師班級經營、建構安全的學習環境等多項繁瑣的事務，並且也須經常與校外利害關係人加強互動關係，包括家長會、師長與社區人士進行社交互動，徒增另一層次的工作壓力，對於自己在面對工作壓力或遇到困境時，仍能自我調適、自我紓解壓力，尋求支持和尋找助力。

#### 五、有關學務主任的「工作滿意度」為焦點的研究

---

<sup>60</sup>管迎和，〈高級職業學校學務主任工作壓力與工作滿意度之關係研究〉，碩士論文，國立臺北科技大學技術及職業教育研究所，民 93。

<sup>61</sup>高國慶，〈高中職學務主任工作壓力與因應策略之研究〉，碩士論文，國立臺灣師範大學工業教育學系，民 93。

<sup>62</sup>廖海峰，〈一位高職學務主任的行政震憾與省思〉，碩士論文，國立花蓮教育大學國民教育研究所，民 96。

在工作滿意度方面，學務主任深受學校校長、家長、學校同仁、學生及社區人士的肯定，尤其是社會地位及人際關係是學務主任最感到滿意的部份。管迎和研究學務主任的工作滿意度頗佳，其中以社會地位及人際關係之滿意程度最高，學務主任的工作雖然繁瑣，但是具有挑戰性且相當有意義，因為學務主任需要經常與人溝通協調，所以必須要有良好的人際關係，方能使學務工作得以順利推展，也進而讓自己在工作中具有相當的成就感，並獲得學生、家長、學校同仁及社區的尊重與認同。

#### 六、學務主任多由資深及年長的老師擔任

學務主任職務的汰換率高，所歷練的學務行政年資都很短，因此，學務主任多由年資較久的或年長的老師來擔任，年長的學務主任在面對工作壓力都比年輕的學務主任更容易調適。從研究中發現，多數學校校長希望能任用經驗較豐富的主管，可在學校行政人事安定和領導能力及經驗傳承方面有所幫助，以因應學務工作的推動。高國慶指出學務主任多由在校年資較久的老師來擔任，因工作經驗的累積，較能調適來自各方面工作的壓力，同時也較能深獲校長對其工作能力的肯定和信任。廖海峰研究，年長的學務主任因為在學校任教的時間久，長時間下來也累積了不少的人脈，因此在人際溝通協調比較可以得心應手。

#### 八、學務主任多由男性擔任

因為工作性質所帶來的壓力，學務主任多由男性來擔任，孫忠義在性別變項上發現，男性學務主任較女性學務主任較能有效的處理學生的問題，此與郭美麗研究相同，男性的角色知覺以「溝通協調者」及「處室領導者」高於女性的角色知覺。曾固璿研究，在學務主任的性別與工作壓力之間的變項是沒有顯著差異，此與前兩位研究者的研究結果有所差異。

## 貳、整體評述

綜觀上述，對於學務主任的研究範圍，主要是以學務主任的工作職務和工作方面相關探討，多數研究者以學務主任個人的心理適應能力為研究的方向，文獻所蒐集到的高中職學務主任的領導研究僅局限於學務主任的專業職能探討，未完全針對高中職學務主任的領導進行深度的研究，故此，也是啟發本研究欲對學務主任的領導進行深入的探討。

從六篇文獻中的研究設計部份，郭美麗和孫忠義（採量化和質化並行方式的研究方法，除以問卷調查方式測量研究對象的認知及態度，做為實證研究的參考基礎外，並且還能從受訪者的訪談過程中，獲得更深層的意義和價值。此外，廖海峰使用質化研究的參與觀察法和深度訪談法探討學務主任的行政工作現況、歷程和所面臨的問題，藉由研究者自身經歷的場域進行觀察和紀錄，並在最後一個階段完成歸納與分析。曾固璿、管迎和與高國慶等三篇研究則均是採用量化研究法，對於不同的研究主題，設計問卷調查表。因此，有關學務主任的研究方法以量化研究法居多，基於此因素，對於以質化研究方法的文獻部份相對就比較少。

本研究對於型塑學務主任的領導因素探討，因為較傾向於探索性及發掘性的研究，所以在研究方法宜採用質化研究法的深度訪談法較能加強研究內容的深度與豐富性，透過受訪者的親身經驗，說明自己個人站在領導者的角度，對型塑領導因素的看法，並提供特殊的意見及想法，期能在資料蒐集及歸納的過程中發現研究的目的和價值。附錄三為綜整以高中職學務主任為研究對象之相關文獻彙整表。

## 第五節 高中職主任教官領導相關文獻

本節主要是蒐集高中職主任教官領導的相關文獻，其中有三篇是探討高中職主任教官領導行為，分別為陸崇高<sup>63</sup>高級中等學校軍訓主任教官領導行為與領導效能主任教官領導行為與領導效能關係之研究；陳啟能<sup>64</sup>彰化縣軍訓主管領導行為對組織效能影響之研究；曾淑琴<sup>65</sup>軍訓制度變革中之主管領導行為、組織溝通、工作投入與工作滿足關係之研究——以南部地區高中職為例，藉有文獻檢閱瞭解高中職主任教官對於領導因素部份的相關研究探討。本研究將文獻資料歸類整理如下：

### 壹、高中職主任教官領導的相關文獻

#### 一、高中職主任教官「領導行為」與「領導效能」變項關係

以領導的研究變項來看，從三篇探討高中職主任教官領導行為的文獻發現，都是以主任教官的「領導行為」做為自變項，而以「領導效能」為依變項。陸崇高的研究，以主任教官「領導行為」為自變項，而以「領導效能」為依變項，其中主任教官的領導行為以「轉化領導」最能預測「領導效能」。陳啟能以軍訓主管「領導行為」為自變項，而以「組織效能」為依變項，兩者變項間具有顯著的關係。曾淑琴以軍訓制度變革中之「主管領導行為」為自變項，以「組織溝通」、「工作投入」與「工作滿足」為依變

---

<sup>63</sup>陸崇高，〈高級中等學校軍訓主任教官領導行為與領導效能關係之研究〉，碩士論文，國立彰化師範大學工業教育與技術學系技職行政管理碩士班，民97。

<sup>64</sup>陳啟能，〈彰化縣軍訓主管領導行為對組織效能之研究〉，碩士論文，逢甲大學公共政策研究所，民95。

<sup>65</sup>曾淑琴，〈軍訓制度變革中之主管領導行為、組織溝通、工作投入與工作滿足關係之研究——以南部地區高中職為例〉，碩士論文，國立成功大學企研所在職專班，民94。

項，兩者變項間具有顯著的影響。

## 二、高中職主任教官「領導行為」與「工作效能」之間的關係

有關於高中職主任教官的領導行為研究主要傾向於「轉換領導」與「高倡導高關懷」的領導行為，並有助於軍訓領導效能或組織效能的提升，研究發現高中職主任教官有時也會適時的一併採用關懷及倡導兩者為導向的領導行為，以激勵部屬更能順利的完成工作目標。

陸崇高指出主任教官會關懷部屬在工作上的辛勞並主動瞭解個人的需求狀況，但是，軍訓教官在工作上執行不力時，偶爾主任教官運用交易領導行為表現，會予以及時的糾正錯誤，讓軍訓工作任務得以順遂完成。換言之，主任教官主要以轉化領導與交易領導兩個領導行為經常交換運用，此兩種領導行為在領導效能方面，以「組織目標的達成度」最為顯著，其次是工作的滿意度。

陳啟能發現彰化縣高中職學校主任教官之領導行為屬於高倡導高關懷，對於工作士氣、團隊氣氛和任務執行都有顯著的影響，在提升「整體軍訓組織效能」具有正面影響。曾淑琴（2006）研究發現軍訓教官對於主管領導行為之關懷導向知覺程度越高，則對於工作滿足就越高，若是主管採以關懷為導向的領導行為，對於工作投入及工作專注較倡導導向的領導行為更有顯著的預測力，在軍訓教官的工作投入、工作專注和工作滿意度方面都有正向的影響。

曾淑琴研究發現主管關懷導向領導行為與組織溝通具有顯著性的預測力，對於軍訓制度中的主管領導行為與軍訓教官之組織溝通有相關的互動關聯性，軍訓教官的直屬長官若能依不同情境採取不同的領導行為，保持暢通的溝通管道，則將有助於凝聚軍訓團隊的向心力，提升軍訓組織的效能。

### 三、因不同背景因素或環境因素會有不同的領導行為和領導效能表現

陸崇高探討高級中等學校主任教官領導行為因「性別」、「軍種」、「學校隸屬」、「學校類別」、「學校位置」之因素不同而有差異；在領導效能的表現因「性別」、「學校隸屬」、「學校類別」、「學校位置」之因素不同而具有差異。陳啟能研究發現年紀較輕、未婚、任軍訓教官年資淺、學士和研究所（含）以上等軍訓教官，知覺軍訓主管的領導行為的預測力較低。曾淑琴研究發現軍訓教官的年齡、性別、婚姻與主管領導行為具有顯著的差異，但與學歷是沒有顯著的差異。

### 貳、整體評述

軍訓工作和業務繁多且複雜，主任教官對內除領導軍訓教官執行工作任務、督導軍訓教官的教學紀律、提昇教官對學生生活輔導技巧和校園危機管理的能力外，對外須協調學校各處室及校外單位讓軍訓工作任務能順利進行，對上必須秉持學務主任交辦的事項帶領軍訓同仁完成組織的任務目標。然而，在陸崇高研究結果顯示，主任教官傾向於個別關懷的領導行為，但軍訓教官對超出軍訓工作的額外付出意願不是很高，故對於軍訓教官在工作認知方面及工作所帶給個人的價值和意義並沒有顯現，此與轉化領導理論所提到的，員工會因主管運用個別關懷的領導方式，以滿足員工內在的需求，進而組織的工作目標，並超乎組織預期的目標效能等這部份的研究是有所差異。

從三篇有關高中職主任教官領導行為的相關研究文獻，三位研究者顯示出主任教官在重視達成組織的任務目標之餘，還會採用「關懷導向」的領導行為，願意瞭解教官同仁個人的需求狀況，主任教官能夠關懷部屬在工作上的辛勞，並且屏除權威管理，加強與軍訓同仁互動溝通，充份授權，讓軍訓同仁有參與管理的機



會，以有效發揮領導效能，並達到組織運作目標。

在研究方法方面，陸崇高和曾淑琴採用實證研究的量化方法設計問卷調查表進行研究測量，從自、依變項探討高中職主任教官的領導研究變項之間的相關性。陳啟能採用量化與質化並行的分析方法，其方法包括以設計問卷調查表做為測量工具，此外，另以質化研究，以結構式訪談大綱針對彰化縣 21 縣市的軍訓主管進行訪問，藉此獲取更具有廣度和深度的研究發現。總之，關於高中職主任教官相關的領導研究方法，則以量化研究法最多，相對的，質化研究法就比較少，因此，本研究認為值得更進一步的使用質化研究方法，在真實的研究場域中，對領導現象進行深度的研究。附錄四為綜整以高中職主任教官為研究對象之相關文獻彙整表。

## 參、結論

檢閱文獻可知，領導會直接或間接的受到主、客觀因素的影響，其中主觀部份包括個人經歷背景、人格特質和價值觀等因素的影響；另外，在客觀的部份如組織文化、人際因素、工作經驗和歷練、學歷和制度規範也是影響領導的主要因素。除了上述的領導因素外，是否還有其他的領導因素也會影響領導者，甚至於改變學務處主管的領導行為，本研究試圖經由進入田野實況，以質化研究方法中的深度訪談，觀察是否存有不同於既有文獻框架所呈現的其他形塑領導因素。



## 第三章 研究設計及方法

西方是最早將領導運用科學的方法，並且在實證研究中探討領導的概念，進而形成一個有系統的理論<sup>66</sup>，國內研究學校行政領導及相關軍事領導的研究者主要是依據西方的領導理論進行實證性的研究<sup>67</sup>，另有研究者實地的走入田野進行質性的研究調查，也有研究者採用量化與質化研究并行的方法，因而獲得不同的研究結果。量化研究法與質化研究法的差別在於量化研究法是使用假設驗證的程序，以測量出研究對象的認知與知覺情形，以獲得常識性和通則性的研究結果。相對於量化研究法，質化研究法強調透過研究對象自己描述的經驗、看法、意見和反應進而發現更為細膩且深層的研究現象，研究者能擁有足夠的彈性空間，從不同的研究對象的角度掌握多元觀點，將所蒐集到多樣化及豐富性的資料進行歸納整理，進而獲得研究結果，並瞭解研究的意義和價值。質化研究法比起量化研究法較能理解研究對象的情境脈絡現象，以及對未來知識領域能有較深入的探索。

### 第一節 研究設計與方法

本研究的目的主要是探討型塑高中職學務主任和主任教官的領導因素，以及探討學務主任與主任教官之間的互動現況和領導差異。本研究主要以「文獻檢閱」和「質化研究法」探討形塑高中職學務主任和主任教官的領導因素，因屬於探索性的研究，又

---

<sup>66</sup>黃敏萍，〈台灣之組織領導研究：從客位到主位之研究途徑〉，《應用心理研究》，第20期，民92，頁27。

<sup>67</sup>林志興，〈家長式領導對學校領導之啟示〉，《學校行政雙月刊》，63期，民98，頁38。

因受限於研究時間因素，若是使用深度訪談的研究方法，較能深入發掘到受訪者在特殊的情境脈絡下的觀點與立場，並能直接貼近到個人對於影響領導因素的經驗及詮釋的理解。質化研究法有別於一般量化研究，較能瞭解到不同受訪者對於領導現象和如何有效解決現象問題提出不同的詮釋觀點，並能更貼近由社會建構的現況面向。就研究設計部份，首先，以文獻檢閱做為本研究的參考依據及基礎，其次，再將所蒐集到的田野資料，歸納整理並且分析，以獲悉研究的結果。

## 壹、文獻分析法

從全國碩博士論文和期刊資料庫中進行文獻蒐集，有關高中職學務主任的領導研究資料很少，若有針對學務主任的領導進行研究的研究者也未對學務主任的領導研究作全面性和完整性的探討，換言之，學務主任的領導研究僅在其專業職能構面中僅佔一小部份。就高中職主任教官的領導研究而言，我國有別於其他國家的教育制度，是少數在高中職以上的學校編配軍訓教官的國家，藉由文獻資料發現，相關研究者多以探討主任教官的領導行為對所屬教官所產生的領導效能的產生的結果進行研究，尚未發現研究者針對主任教官型塑的領導因素進行研究。本研究將範圍縮小至學校行政和軍事相關的領導，以及對學務主任和主任教官為研究對象等相關的研究資料進行蒐集與彙整，透過文獻回顧做為本研究方向的參考依據，並奠定研究的基礎。

## 貳、深度訪談法

Mishler (1986) 認為「訪談是一種交談行動，是受訪者與訪談者共同建構意義的過程。而訪談的分析，應理解其訪談的情境以及現象的社會脈絡。」<sup>68</sup>。本研究主要探討形塑高中職學務主任和主任教官的領導因素，為了能深入瞭解學務主任和主任教官

---

<sup>68</sup>胡幼慧主編，《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流，民 97。

的領導實況，本研究選擇深度訪談的方式，訪問資深、資淺的學務主任及主任教官瞭解從不同組織文化、不同層級的人對於領導歷程及影響的觀點及意見，以及學務主任與主任教官在學校場域中的互動狀況，提供兩者在領導方面的差異及對彼此互動的想法。本研究因屬於探索性的研究，訪談的內容依據本研究目的和問題所設計的訪談內容，在訪談的過程中，除了透過學務主任及主任教官之間的互動與對話瞭解個人的觀點外，另一方面，受訪者的肢體動作與表情等訊息的傳達也是在訪談過程中探索發現學務主任及主任教官型塑領導因素的內涵與意義。本研究依據研究目的與研究問題設計訪談大綱（如附錄五、附錄六）。

## 第二節 研究對象

本研究以「立意抽樣」方式，以現今服務於台中市國立和私立高中職學校的學務主任和主任教官兩者為研究對象。本研究選擇以學校規模、學生及教官人數相似的國立及私立的高中職學校做為訪談的考量依據，並且確實擔任或經歷過學務相關職務主管，以及具有代表性的受訪者接受訪談。在實際的邀約過程中，研究者原本規劃的受訪者，也不吝於撥出自己個人的時間和其他的工作因素考量，非常願意接受本研究的訪談。對於研究者所邀請的受訪者共計有 8 位，分別為國立及私立學校各 2 位學務主任，及現任國立學校 2 位和私立學校 1 位主任教官，另外，為了讓訪談資料蒐集更具有深度而多元，本研究並且邀請擔任教官超過 10 年，且擔任多年的前主任教官 1 人做為研究對象。研究者透過 8 位受訪者的經驗、看法及意見，提供對所欲探討前述各研究問題的確切、深層而特殊的資訊、觀點和意義詮釋，深度瞭解形塑學務主任和主任教官兩者的領導因素，以及在校的領導實況及其影響。8 位研究對象的背景資料如表 3-1。

表 3-1 學務處主管年資一覽表

編號	職稱	年資	性別	學校地區	訪談日期
A	私立學務主任	未滿 2 年	男	台中市大里區	100.4.10
B	私立學務主任	13 年	男	台中市霧峰區	100.4.12
C	國立學務主任	未滿 1 年	男	台中市霧峰區	100.4.22
D	國立學務主任	13 年	男	台中市中西區	100.5.16
E	私立主任教官	7 年	男	台中市霧峰區	100.4.20
F	國立主任教官	3 年	男	台中市大里區	100.5.11
G	國立主任教官	未滿 1 年	男	台中市霧峰區	100.4.22
H	退休主任教官	5 年	男	台中市大里區	100.4.12

### 第三節 資料蒐集與限制

在資料蒐集的過程中，研究者事先與受訪者以電話方式聯繫，並取得受訪者之同意後，排定訪談的時間，並選擇適合訪談的地方，採用面對面的方式進行正式的訪談。首先，訪談開始前，研究者會先與受訪者敞開話匣子，談一談受訪者在學校的工作環境與個人工作上的情形等問題，讓受訪者在訪談前，能稍作心理上的調適與放鬆。其次，正式訪談時，會向受訪者做簡單的前言陳述，集中受訪者對訪談問題的專注力，並給予其組織的思緒，以備答詢的時間，然而，為了達到資料的真實性，訪談必須進行現場錄音，以保留訪談的完整性，避免因筆錄有文字缺漏或誤植的現象。最後，訪談結束後，研究者再根據錄音結果加以編碼，並轉換成逐字稿，經閱讀資料、選擇資料、反覆比對、補充資料等步驟，再將資料進行歸納與分析。

受訪者基於個人的經驗、看法與價值的立場，會有不同的闡

述與詮釋，本研究的資料蒐集也深受不同受訪者主觀的觀點，而影響選取與引用，因此本研究採用三角檢定<sup>69</sup>（triangulation）原則，即是選取兩位以上受訪者表達類似意見的觀點，以作為選取資料與整理歸納的依據。另外，針對受訪者個人在表達或闡述有別於其他受訪者特別的看法和觀點，本研究也會加以引用與選取，進而更能瞭解研究場域的真實實況與現象。

本研究採用質化研究深度訪談法，在訪談及資料的蒐集過程中，難免囿於時間的緊湊及人力因素的限制，無法顧及全面性的研究，而基於地理便利性考量，僅局限於臺中市大里、霧峰及中區作為本研究範圍，因此造成研究結果有不盡周詳的情形。此外，研究者因為剛進入田野調查的研究領域，初試啼聲，對於本身訪談經驗不足，以及提問的能力和技巧仍有不夠成熟之處，對於深度訪談的內容與心中所預期的難免有些落差。然而，本研究在進行訪談時發現，部份受訪者因剛接任或轉任主管職務，對於在業務與工作上仍處於新手上路的階段，以致於在領導的經驗上仍還再持續的探索中，所以無法提供本研究更為詳細、豐富和具有深度的資料，因而形成本研究未能事先預想到的情形，並且也是較為缺乏的部份。

---

<sup>69</sup> 三角檢定主要目的要傳達一個重要的理念，就是為了要建構事實，研究者需要不僅單一的資訊來源，多重資料來源可以使研究者對研究現象事實的瞭解更為周全（黃光雄、李奉儒譯，2008，頁154）。





## 第四章 研究分析

### 第一節 型塑學務主任的領導因素

壹、學務主任以「服務」為核心目標，肩負學生事務管理的責任

學務處不同於其它處室，主要以服務學生為核心目標，協助輔導學生適性發展個人的潛能，是傾向於多元化、多樣性，並具有服務性質的單位。學務主任主要的工作壓力來源為學生問題的層出不窮，家長對學校的期待，還有必須重視社會的觀感、學者專家、民代與媒體等多元的訴求與聲音。學務工作本來就是很活的東西，也很繁雜的工作（D主任），對於要面對學生規範事務的學務主管而言，這是一項非常具有變化與挑戰性的工作（B主任）。學務工作的複雜性與繁瑣性也是導致大多學校的學務主任汰換率極高的原因。

我是覺得從實習處調到學務處之後，我第一年說真的學校還不是很穩定，常常半夜作夢會夢到他們在打架，所以我半夜常會醒來…第二年大概就醒來個2、3次，…到第三年後，因為你也已經熟悉什麼時候要辦畢業典禮、迎新等等活動，所以我就慢慢定位了，而且我的同仁都蠻幫忙我的，所以我是覺得蠻穩的，到現在我每一年去開學務主任的會議，學務主任的平均壽命是1.67，就是大概一年半就要換人，那所以他們聽我說我做了11年都很覺得厲害，但我覺得還好因為可以服務學生嘛（B主任）。

嗯…秘書它比較單純，因為秘書是列在校長室嘛，主要是在協助校長，但是學務處就不一樣，它是一個處室，而且是學校主要對學生的一個處室，所以它的業務是完全不同的啦！以前是協助校長，那現在是以學生為主…，相關學生事務通通都是我們包的（C主任）。

學務主任的職責是以學生為主體，統籌規劃全般的學生生活事務工作，協助導師班級經營，並引領學務行政同仁發揮服務的精神，處理學生在生活上的困境與疑惑。換言之，學務主任肩負全校學生事務單位運作的成效責任，相較於學務處其他同仁而言，就是責任的加重。

我不曉得耶，我覺得當主任跟當組長對我來說沒有很大的差異啦，唯一很大的差異就是當主任責任比較重，如果我訓育組長犯了一個錯可能責任很小，但我學務主任犯了一個錯可能責任就比較大，所以有很大的差異就是在責任上的加重（A主任）。

## 貳、領導是具備先天的特質與後天的學習

學務主任認為仍有人具備先天的領導特質，但後天學習的影響也很重要。雖然，每個人個性與特質都不同，領導的能力發揮程度就會有所不同，但是領導主要還是透過後天學習的影響最大，無論是個人學習環境背景、工作經驗、或是參考、揣摩他人的做法，因此，領導可以說是一個不斷學習的過程，透過多看、多學習的態度，找到最適宜的領導方式，進而有效的發揮個人的領導潛力與才能。

這在我來講的話是都有，但後天學習的影響比較重，就是我人生的哲學不是我天生就會的嘛，也許我天生就有這特質，但是還是需要靠學習，要不然這特質就無法發揮出來，所以我覺得大部分都是學習來的，也配合我天生的特質（A主任）。

我個人的想法是一半一半，因為你可能有這樣子的特性，那面對工作壓力時你的潛能會被激發出來，因為每個學務主任的特性都不同，有的是很剛、有的很柔，也有的是剛柔並濟，我覺得我是採最後這個，該強的時候我會強，該柔和的時候我會柔和，我的感覺是這樣子（B主任）。

我覺得兩者都有，因為人格特質會影響到你合不合適當主管，那後天的話

就是你會去參考別人的作法，也會找到一個比較合適自己的……那我們之前學校的這幾個學務處主任都很樂意分享，也提供了些想法，不過時空背景的不同當然在做法上也會需要一些調整就是了（C主任）。

我覺得各一半，因為有的人…譬如說他就是都不跟人有互動，或是他比較不想跟別人有一些行為或語言上的互動，那你要去叫他領導別人那是很痛苦的一件事，起碼他要願意接受。再來就是後天嘛，後天沒有一個人我想說就具備這個能力，你還是要多看、多學習，譬如說在我的過程裡，或許會有些人覺得我的領導蠻穩重的，因為我馬上去看人家好的一面、人家很好的一句話我會把他放在心裡，啊不好的真的就是我們的借鏡，避免去重蹈覆轍（D主任）。

此外，其中二位受訪者分別也提到自己的領導心得，對於個人的領導，除了會向有相關職務經驗的人請教或詢問，或找學習榜樣加以學習他人的做法外，另外，還會從書上或是宗教方面獲得一些啟發，藉由閱讀與信仰來瞭解領導的內涵和精神，進而增進自己的領導知能。

宗教給我的影響是最大最深的，……因為我是佛教徒所以我學習佛法會對我的做事風格啦，我不敢講說是我的領導，這對我的做事風格是影響最大，在宗教、人生道理上的學習是影響最大的（A主任）。

我之前就有講過了，這工作是蠻靈活的，那你看書可以來應證所接觸的，如果非常契合，那就很有用（D主任）。

## 參、型塑學務主任的領導因素

### 一、組織文化為主要的領導因素

無論是國立或私立學校、或是高中和高職學校的特性，學生的素質，以及家長的需求不同，就會形成不同的組織文化<sup>70</sup>，經

---

<sup>70</sup> 組織文化為一組共享的價值觀與規範系統，用以控制組織成員彼此間以及組織成員與組織外部成員之間的互動行為。台北，台灣培生教育，2005，頁 244。

由訪談的結果，受訪者皆認為組織文化是影響領導的因素之一。學校整體的教育方針與校長的辦學理念是主要影響和左右個人領導的主要因素，學務主任會依循學校的教育目標，配合學校組織特性，調整個人在領導方面的觀點與行為。若是上級長官的理念與個人的觀念和想法有互相違背、或有衝突時，在無法改變他人的情況下，自己又不想改變，最後唯一的選擇就是離開這個環境（A主任）。

組織文化會，像我們學校是高職嘛，高職的特性本身就跟高中不太一樣，所以學生的素質還有家長的需求就不同，當然也就會衍伸出來各種不同，那我們要配合教務處嘛，教務處它們那邊規劃出的一些活動，所以我們學務處當然就會受到它們的一些影響，所以我們的組織文化就會說到底偏向是要以學生為主，還是要以教學為主（A主任）。

因為我們學校是偏向於古蹟花園學校嘛，……就遵循學校的大方針啊，我們會偏重於古蹟的導覽啊，客人來的時候我都會要求我們學生有品德、要有禮貌，所以無形當中這種品德文化在我們學校的學生禮貌有根深蒂固，……像是他們看到一些長官、來賓到訪，都很自然而然的問好，所以他們也都很快樂，我覺得這是我們生活的重點（B主任）。

不僅是學校與民間企業的組織文化不同，即使同樣是私立高中且學生素質一樣的學校，其組織文化仍然也會有所差異。目前學校環境在整體上已傾向年輕化，老師的平均年齡有降低的趨勢，對國立學校而言，要請老師擔任行政職務，就不是非常容易（C主任），面對多元的老師，所要解決克服的問題也必須隨著多元化的方式處理。此外，因為國立學校的組織文化，幹事都會比較被動，在工作方面不會主動積極的協助，必須由主任出面一一安排負責的人員（D主任）。高中職學校因學校性質分為普通高中與職業學校，以及學生素質的因素，每所學校所營造出來的環境與風氣也會具有差異性，行政領導若要是有所發揮必須符合組織文化的特性，進而有所調整與改變。

我在○○時跟在這邊是完全不一樣的，因為環境不一樣，就等於我在河裡面跟海裡面游泳，它們的配備是不一樣的，那我在海裡面游泳用河裡面的器具，那我可能會淹死，所以到每一個不同的地方我可能就必須要調整我自己來符合這邊的環境，這樣子我才不會格格不入。在○○（高中）時，是○○（高中）的風格；在xx（高中）時，是xx（高中）的風格，所以我覺得在這兩間學校我的做事風格是不一樣的，我的做事態度跟心態都是有調整，但是就理念上我是沒有什麼改變的，就是我的基本理念沒有改變，只有做事風格改變了（A主任）。

整個學校的平均年齡都大幅下降，以往大概平均是4、50歲，現在已經降到38歲以下了，那在年輕人居多的環境下當然也就會有比較多的想法出現，所以在行政這部分喔，以往行政是非常好找，那現在行政就很不容易……要多元嘛，不管是老師多元，學生也多元，那存在的問題漸變得比較不一樣（C主任）。

組織文化會左右並影響學務主任的領導，但學務主任的領導也是構成辦公文化或是塑造組織氣氛的因素之一。處室主管對於辦公氣氛的經營，以及與同仁相處互動的情形是塑造組織氣氛的重要因素，良好的辦公室環境氣氛會影響同仁的工作心情，同時，學務主任的領導方式不同，也會形成學務同仁在工作態度上與工作投入程度積極與否的關鍵。

如果整個學校的組織文化喔，我認為會影響，如果是說處室的組織文化，就是你這主任必須要去塑造的，因為整個學校來講的話你無法去影響別的處室啊，像每個學校應該都一樣，有的就很和諧、談笑風聲中完成很多事情，那有的就是不苟言笑的完成事情，組織氣氛很凝重，我們是無法去影響別的處室啊，……就像我們常在講的，一個導師什麼樣的風格就會帶出怎樣的一個班級，這是沒有絕對啦，但是會有影響，所以就是說我平常會跟他們嘻嘻哈哈的，但在處理正事的時候我是不會開玩笑的，讓他們都能夠很清楚，處室的同仁們平時常常在跟學生和家長在接觸的人，因為事情已經是很繁雜了，那如果你再讓他們覺得像是公務人員一樣，我所謂的公務人員是指像總務處那樣各做各的，工作分得很清楚，彼此間也絕對沒有什麼互相支援的。那我想這樣子就不對了，所以我每次在辦活動時，大家都要動起來，大家都要一起幫忙（D主任）。

## 二、人際關係

學務主任的領導深受上級長官的影響，校長的領導風格不同會影響學務主任個人的領導作為，學務主任會隨著校長的命令與指示，或者因為校長不同的領導型態而調整個人的心態與自己的領導方式，校長的領導作為是決定並且會影響學務主任領導行為的因素之一。

目前我的政策改變大部分都是校長提出來的…。像有一次我們有圍巾的這個問題，我們禁止學生圍圍巾，那被媒體揭露了，那校長就說開放學生戴圍巾，我就順他說好，我們就改變，但我也提出來開放後會有什麼後果啦，但也無所謂就開放，開始讓學生戴圍巾，所以大部分都是校長會影響我（A主任）。

因為我們學校是一條鞭政策，就是說校長講什麼我們就全力配合，那不會偏離大主題，所以我是覺得我們學校是蠻好做事（B主任）。

我們常常說孩子要去適應老師，同樣的我們也要去適應校長，每一個校長的領導風格都是不一樣的，所以我們真的要去調適（D主任）。

但隨著時代的不同，校長是不能夠像以前一樣那麼的獨斷，必須要去聽基層的聲音並且去修正（D主任），學務主任若是遇到在實務工作上與校長的理念不同時，還是須要先以溝通、討論的方式，向校長說明清楚堅持的原因與考量因素，它對事情的影響後果如何，進而取得校長的認同，並達到彼此之間的共識目標。然而，一級主管雖然他不是主官，但他也是個主管，要去承接壓力然後去轉換給同仁，我想這是很重要的（D主任）。

因為學務工作本來就是很活的東西也很繁雜，那除了你自己要推展你的工作外，你最重的是承校長之命嘛，那有些校長很有主見、領導風格，那有的就是任你去發揮，這不同的典型領導你應該怎麼去調適很重要……如果說有反彈聲音很大時，也必須要適時給校長知道，因為現在雖然人家講說是公民社會，那群眾們的聲音…當一個校長是不能夠像以前一樣那麼的獨斷，必須要去聽基

層的聲音並且去修正，要不我也會跟校長講，這後果我無法去承擔，應該是要好好去跟校長溝通，而不是說校長講什麼我就一定要去做什麼，而且把不好的都撇得一乾二淨（D主任）。

人際經營會影響學務主任的領導，學務主任深深感受到與學務同仁間良好互動，是影響學務工作推動順遂與否的主要因素。大部分的學務主任與學務同仁間的互動都很良好，平時就會與同仁多互動，多瞭解同仁的需求，暢通彼此間的溝通管道，甚至於主動的提供協助。學務主任也因基於信任的關係，願意授權給同仁發揮工作能力，若有遇到同仁在工作上無法配合的情形，多會先以溝通的方式來處理問題，必要時學務主任也會向老師與學務同仁說明清楚自己的立場，為何要這麼做的原因，才能進一步取得大家的共識，並讓同仁認知到主管之所以在工作上為何有所要求的目的。

那我的同仁的話，到目前為止都很配合，那有沒有人不配合呢？目前我在○○高中擔任學務工作1年半以來沒有碰過不配合的……我覺得校長基本上都很信任我……校長是把權力授給我，我就把我的權力再分給大家。如果校長有授權給我，我就把我的權力分給大家，我信任我的同仁們，讓他們去做他們的事情這樣子，所以說我的領導就是相信每一個人，發現他們的優點，這是我的領導……跟同仁的互動我是都覺得蠻好的，可是自己或許會有些時候看不清楚，可能中間有時有些問題也說不定，那這是必須要靠大家給我評論、來給我意見啦，說你哪裡有還做不好的地方，需要大家來給我一些指點、指教。（A主任）。

我覺得非常的可喜耶，我下面有訓育、生輔、衛生還有多一個生教，那我覺得我並不是他們的主管，我只是他們的同仁，只不過學校有任務下來的時候，我是做磨合的這個人，那我就會問各組組長的意見，那他在實施這項任務的時候有什麼困難，我們各組再來幫助他。所以我覺得我們學務處樂融融，我們大概教官9位，那其他的幹事、同仁大概14位，那我們大家都和樂融融啊，我覺得很好（B主任）。

現在面對的挑戰就是在這裡，要多元嘛，不管是老師多元，學生也多元，那存在的問題漸變得比較不一樣……目前我們跟學務處的互動是良好的，因為我們都是靠溝通的，有什麼問題我們都是拿到檯面上溝通，比較不會用強勢的態度，大多都是仰賴溝通……我覺得是要跟他講清楚原因，要讓他了解我們為何要這樣做，那這樣做下去以後到底對不對，校長要求這方面也是為什麼要這樣執行，對學生的影響是什麼，那當他（老師）知道原因之後當然就會配合，可行跟不可行的部分就再來談嘛（C主任）。

跟同仁之間的情誼建立，你如果平常跟人家沒互動，那當你要請人家幫忙時他會理你嗎？或是基於應付的，因為你是領導者，所以我不是很願意的配合，那就不一樣了（D主任）。

學務主任為了任務的達成，會站在協助的立場，多用溝通方式，指導同仁或協助老師完成工作目標。若是同仁工作態度比較被動，學務主任會直接的告知對方並會給予適時的提醒與建議，若是同仁的意見很好，也會多讚美他們（D主任），因此，學務同仁的表現好與不好必須運用彈性的領導方式，才能使工作運作更為有成效。此外，學務主任應多看同仁的優點，每位同仁都具有不同的特質，對於同仁在做事的方式部份，也會運用不同的方式來達到工作目標，只要工作努力認真，將個人特質優點發揮出來，這對組織而言，就能達到最大的工作效能（A主任）。

我是覺得每個人都有每個人的特質啦，如果以十二生肖為例的話，比如說虎很兇、很有威嚴啊，那有的人可能是屬馬的，那沒有威嚴但是很能夠跑啊，所以性格像虎的人表現出來就是很有威嚴的樣子教化學生，那性格像馬的就很會跑的態度來教化學生，我覺得都很好啊，為什麼要每個人都像虎呢？我覺得只要每個人都很認真就好……那當然，一個人愈多元化當然是愈好，他如果能夠面面俱到當然是很好，但我沒辦法要求每一個人都是這樣子的，不是每個人都生來是有這樣子的特質的，所以我是覺得每個人只要認真就好，每個人都有每個人不同的方式，只要是認真的，這地方就是多元，那八個人有八個人的特質，…應該要多看別人優點才是，一個人把他的優點發揮到最大那就是最完美



的了 (A 主任)。

有的同仁還是會比較會緊張啦，做什麼事情都這樣子齣，那針對那樣子的情形，我可能很多事情都要事先跟他講，我們不是分階級啦，那如果說組長每次都要我來跟他講的話，我也會跟他講說我很累，所以說我們都必須要有行事曆，那你必須要去，然後我會帶著他們一起做，譬如說現在有一個校慶活動，那衛生處你必須要去規劃，我要在幾天前要從哪幾個部分…像是外圍的部分要先給我整理起來，然後縮小到最後我們同一個時間大掃除，你不可能要求學生他們平常不大做，然後要叫他一節課、兩節課全部給他掃完，不可能的啦！尤其在我們學校綠地那麼多、落葉也很多，可能有的就稍微掃一掃，根本就看不到啊，所以說我就給你一個時間，你要求孩子們清出來，但是不是要清得很乾淨，起碼我不要堆了一層，所以你當一個組長必須要去規劃，一個事情來的時候必須要有你的步驟 (D 主任)。

#### 肆、學務主任的領導方式視情境而定

Fielder 提出權變理論，強調有效的領導是視不同的特殊情境需要而調整，學務主任的領導方式會因時、因人、因事，會視情境來調整改變。受訪的學務主任通常以關懷與任務兩者併用的領導方式來調整運用，當工作處於比較急迫、有突發狀況時，為了更能有效的達成任務目標，就必須採用任務導向的領導方式，才能讓工作推動更為順遂，此外，為了與同仁之間建立良好的互動關係，學務主任也會採取關懷導向領導，平時會營造和諧的氣氛，關心同仁在工作上或是生活上的需求狀況。

看是什麼事情，看情況而定。就是如果需要任務導向的就稍微任務導向一點，那需要關懷導向的我就偏重於關懷導向一點，我覺得這兩項我都有，但我自己是比較喜歡關懷導向啦，不過有的時候一些事情是屬於急迫性的、突發性的，那還來不及關懷就必須要處理啦，這種時候就必須要用到任務導向，那比較不那麼急迫性，我也發覺到了這個問題的時候，希望領導同仁來處理這一問題的時候，我就會比較偏重於用關懷導向，我基本上是這樣子 (A 主任)。

我覺得是並重耶。你任務當然要完成啊，學校請你來你就是任務要達成啊，但是達成之餘，要有關心同仁，在這個任務過程當中他有什麼困難，所以我覺得任務達成為首，以輔的話是關懷導向，譬如說衛生組來講，明明學生有時候…像我們現在舉辦啦啦隊，很多學生都亂丟垃圾，那我們就從導師先宣導，那整個啦啦隊練習完之後，操場一定會有一些垃圾，我們就請環保志工下去撿，那每次撿完我們就宣導，久而久之這個亂丟垃圾的習慣就慢慢改善。所以我覺得任務跟關懷是並重的，這樣才會事半功倍（B主任）。

那我認為說這部份是要分情況啦，如果說很重要的，而且是我們沒辦法打折的，比如說霸凌，那一定就是任務導向啊，不可以打折的，但如果像是其他部分，它有模稜兩可，可作可不做時那就是關懷導向，就可以試著去做嘛對不對。那我比較支持的是站在同仁的立場去想，所以也不是說任務跟關懷一定要兩者取一嘛，只是說你要看這個任務所賦予給你的所謂重要性，像大家都知道的霸凌、性騷擾、性侵害、性防治這部分都是不能夠去打折扣的嘛，所以這些就一定都是任務導向（C主任）。

我第一個是先任務，所謂的關懷導向就是平常，你要釋出…所以有時候他們家裡我也要稍微了解一下，有的人真的都是要求公，其他私事都是置之不理。那我有時都會跟他們聊一下，因為這種給他的感受，我們將心比心就好了嘛，今天上面的問說你太太最近好不好，前一陣子不是怎麼樣了嗎？唉唷，心裡頭就會感動嘛，所以我是認為關懷是平常就必須要釋出，當然任務的時候我絕對是任務很明確（D主任）。

## 伍、學務主任與軍訓教官的互動良好

學務主任視軍訓教官為學務處的一份子，傾向以尊重的態度互動，相較與學務同仁的互動狀況，學務主任與軍訓教官的互動不會因為教官介派的關係而有本位上的差異。隨著校園民主化的進展，教官從威權的代名詞轉換成學生輔導與校園安全維護的角色定位，如同D主任所言，今天整個大環境對軍訓教官其實是不利的，軍訓教官要表現出來讓人家覺得有存在的必要，你的價值

就會凸顯出來。無論是為了學生需求，或是為了校園安定，學務主任對教官的工作表現是有所期待的，若是教官同仁在工作表現上不符合期望，學務主任仍會事先透過主任教官來傳達訊息，藉由主任教官要求教官同仁的工作態度，但大多數的學務主任對教官會一視同仁，在工作上與教官互動良好，也能夠體諒教官的辛苦。

因為我們這裡很小啊，可以把所有的教官都找來，不過因為大家都很忙所以我平常開會就多只有請主任教官過來討論溝通就好，那有什麼問題的話，主任教官回去就會表達，因為主任教官我也很信任他，那他有問題也都會反映，所以有任何問題我們都可以馬上溝通的（A主任）。

我覺得，譬如訓育、體育、衛生，這個是屬於文職的，就是我們自己的同仁，都是老師嘛，我會很和善的相處，那對於軍職的教官們我會用很尊重的態度來對待他們，但其實都是一視同仁的，因為我覺得都很好啊，我也覺得我們的教官都還蠻 enjoy 學校的工作環境的啊，大家都很和樂（B主任）。

第一個我想我是先跟主教溝通啦，我是尊重主教，那有什麼樣的任務，校長一定會交付給我們學務處嘛，那我在跟主教溝通，找一個合意的方式，那再授權由主教來跟一般教官溝通，我是比較尊重教官他們啦……我們平時我是覺得軍訓教官也是學務處的一份子嘛，所以不會說因為他是教官就特別對他做哪些要求（C主任）。

如果覺得這個活動應該是他們要出來的時候，我都會很明確說出我需要你們，那如果有什麼瑕疵我不會當面說出來，我會會後或透過主教來傳達說好像不是很好的地方，那還有有時候有些老師會跟我說有哪位教官不太好，我是都會先了解一下，但我也說不得不幫我們教官講話，像你們老師說一天到晚都叫教官去巡，但我回他說巡堂是我們的職責，但如果老師你在科裡面當一個科主任，啊你也不幫忙只會依賴教官，那這個科毀了，我當時開會時就很不客氣跟他講，我們一起來做我當然很高興，那教官也是人，他也需要吃飯、休息的，他不是鐵打的機器，所以老師跟教官們之間應該將心比心啊（D主任）。

因為軍訓教官隸屬於主任教官，對於教官在工作表現與行為態度有不適當的部份，或其它處室對於軍訓教官有任何看法，有不諒解的情形，學務主任以尊重的態度，透過主任教官進行溝通。然而，有關於軍訓教官可能在執行上會比較偏頗，會透過主教去要求這方面的公平（B主任），因為軍訓系統跟學校系統不一樣，階級分明，軍人可以用命令的方式，所以對於教官的工作要求，會透過主任教官來溝通，這樣才能建立主教的威信，以符合行政倫理（D主任）。

是我要跟軍訓教官學習啦，因為我覺得軍訓教官每一個人都很優秀啊，不過我曾經也有聽過批評過我們教官室的一些問題。只要認真工作就好，比如說他比較善於輔導、跟學生溝通來教化他們，那這也很好啊，孩子跟教官溝通時獲得了紓解，那講道理給孩子們聽，這也是很好的教育啊，會有一個很好的成果讓○○高中的孩子們可以學著成長啊，為什麼一定要很兇呢（A主任）！

因為我覺得教官的頭就是主任教官，那講一句話，我都覺得雖然我現在位階是學務主任，那主教是掛副學務主任，但是有關於軍訓教官所有的，有些教官可能在執行上會比較偏頗，那我會透過主教去要求這方面的公平，我不會直接跟教官講，因為我覺得你教官是有官階的，屬於武官嘛，那頭頭是主任教官，所以有關於教官很好我也是透過主教來稱讚他。那還有像一般教官有時會叫得很大聲，我是覺得現在不適合了，這種教育孩子如果都用打罵的，動不動就會有家長來反映，我就會麻煩主教去規勸教官不要用這種方式（B主任）。

有一次教官我叫比較不好意思，因為那時候大家都在禮堂辦活動，那我看到我們還有幾個教官還在辦公室，那是大家都在辦的事情，結果他們還在聊天，所以我就很不客氣的跟主任教官講，因為我不能直接，他們的頭頭還是主任教官，所以我就跟他講說你們還有人在辦公室，去叫過來吧！…那是他們的文化我不能干預，但是我對他們的話都是用拜託教官的方式，所以我必要時才會直接對教官們講，否則的話我都是透過主任教官來溝通，因為這樣才有個行政倫理，建立主教的威信在那邊（D主任）。

生輔組隸屬於學務處是學務主任管轄的範疇之一，因此學務主任覺得與軍訓同仁有較直接接觸的人就是生輔組長，生輔組長是由教官來兼任，但是學務主任仍基於尊重主任教官的立場，對於生輔組長在學生輔導與管理方面會考量主任教官的看法與意見再來訂定決策。

我最常互動就是生輔組長，那至於教官的團隊我覺得就是以主任教官為主，那我有什麼大的政策都是透過主教，那主教也同意我那麼做時，就由他來傳達事項，我覺得歷屆主任教官都跟我們配合得非常好，也使我們○○的學生素質有所提升……生輔組長... 因為要配合嘛，那我在要求他達成我們一些服裝儀容的規範時，我會讓他先跟主任教官報告，然後生輔組長是歸於學務處沒錯，那主任教官也是會要求全部教官要配合學務處的工作，所以對生輔組長互動之外，我還會跟他要求和主任教官報告（B主任）。

多數受訪的學務主任對於與教官和學務同仁的互動或是工作上的要求沒有太大的差異性，不會因為來自軍隊，或是一般的行政人員等不同的身份，因此讓自己的領導方式就跟著改變，但是D主任持不同的觀點與想法，他認為軍人有服從的天職，所代表的是一種責任與形象，就是因為軍訓教官與一般老師不同，所以在工作上或任何的任務要求方面，這部份就會比一般文職人員更趨於嚴格。

因為他的身分問題，有時候我的要求可能會對軍訓教官稍微嚴格一點，因為他穿上那個軍服就沒有辦法，人家賦予你那方面的形象跟責任，就必須要達到那樣的要求，那一般我們的同仁就比較像是死老百姓，哈哈...，有時候可能感情因素就放得比較多一點，我比較不忍去責備什麼的，都是用其他方式來傳達（D主任）。

## 陸、溝通與協調攸關學務主任的領導效能

就學務主任的領導效能而言，學務主任多會以溝通或協調的方式取得同仁的認同，達到彼此的共識，進而共同完成學務處的

工作目標。在平時，學務主任也會與同仁建立良好的關係，並且營造良好的辦公室氛圍，增進互動的機會。爰此，無論是學務處的行政人員、組長或是班級導師，對於工作上的要求有任何的意見或看法，學務主任通常會對同仁所提出的建議，傾向聆聽、討論以及溝通的方式增進彼此的瞭解，經過雙方互相協商與討論後，多數教職同仁多能理解學務主任的想法與用意，且願意接受所達成的共識。

可是這應該是要靠大家來評論，不應該是由我自己來評論啦，因為我是自認為良好，我是認為蠻好的啦，…跟同仁的互動我是都覺得蠻好的……我很得意我有這些這麼好的同仁啊，這是最得意的，還有我們學務處的氣氛很好，大家都能夠同心協力達成任務，我個人認為我們是一個非常有戰鬥力的組織（A主任）。

遇到很多事情的時候，因為我下面有組長也有老師，那我抱著多傾聽、多包容、多協調，以大部分的意願為意願來實施這個政策或者這個領導，我覺得大家都很快樂去執行有什麼不好……那我覺得我們對任務的推行與達成是有共識，所以我是覺得推行起來都沒有問題，情況都很好（B主任）。

效果很好啊，就是用溝通的時候，彼此都知道對方的想法，那大部分（同仁）都是可以配合的（C主任）。

老師站在第一線是最常接觸到學生的人，對於學生的問題老師也是最清楚了解的，學務處做為老師最強後盾的處室，老師若有須要支援之處，學務主任會站在老師的立場，全力提供協助並達到輔導學生的目的。然而，學務主任能與導師互動的機會，多以每個月的導師會報時間，藉由開會的機會，加強與老師雙向的溝通與互動，以增進彼此之間的瞭解，理解對方的想法，如果老師在班級經營或輔導學生有任何的疑慮，可以透過會議公開討論的方式，提出具體且有建設性的建議，以達到學務主任與導師彼此之間的共識。為了降低學生在校園有行為偏差的問題，學務

主任會時常宣導並不斷提醒老師走動式管理的重要，以事先預防校園暴力行為的發生，並可以避免不必要的危險事件傷害（B主任）。

因為導師是學務處的一環，導師是第一線跟學生接觸，那我們很多政策活動都是要由導師去推，所以我在處理學生的問題，老師就算沒有這個動作，我也是把這個情做給導師，譬如說本來你這事很嚴重，但你們導師跟我求情，那所以我可以減輕、給學生一個機會，讓學生感受到，是我的導師在我做錯這麼多事情，還願意給我機會（D主任）。

所以我每個月導師會報都會強調走動式的管理，因為全校現在 4300 多位學生，僅憑 10 個管理人員管理怎麼可能，那老師站在第一線，學務處也一定是做老師最強力的後盾，那我們希望導師能付諸全力，我們也絕對會以最大能量來配合，所以我在導師會報就有宣導這個，那我們學校在這方面的情形反而很少，也偏向於教育部所講的和善、友善的校園來邁進（B主任）。

然而，職權<sup>71</sup>的行使會影響學務主任領導的成效狀況，在現實的環境下，有時若想要推動新的政策，一旦無法行使職權，會形成一種有責無權的情況（C主任），這對於想要有所作為的處室主管，權力的限制是影響學務主任的領導是否能有效發揮的因素之一。尤其是國立與私立學校組織環境與特性的不同，國立高中職學務主任的考核權只對行政人員有效，但是對老師不具有稽核的權力，因此在對於老師在工作表現上的要求部分，較無法發揮施展開來，這也是國立高中職與私立學校最大的差異所在。然而，學務主任對於有意見或是不能立即配合的老師，只能以溝通、再溝通的因應策略，或向校長反應，以要求老師能夠配合學務工作的任務目標。

但實際上…比如說考績好了，你打考績的時候，這部分那個權力對職員是有的，但是對老師是沒有的，老師是幾乎都只是用講的，除非他是自己去犯了

---

<sup>71</sup>職權是來自於組織賴以建立的法治與文化基礎之合法權力，它是組織中最基本的權力來源。台北：台灣培生教育，2005，頁 556。

不該犯的事情，才會打乙、打丙，可是實際上在大環境的組織下，大部分的人不願意去做壞的，除非他自己犯錯嘛，那如果你把他打丙，或是對他們做某些動作的時候，我們對老師大部分都是尊重，我想這種組織文化是不太容易被突破的啦，這是我覺得比較窒礙難行的部分（C主任）。



## 第二節 型塑主任教官的領導因素

壹、「在學校，不是在部隊」、「學生不是阿兵哥」

部隊與學校的組織環境差異性極大，部隊相較其它組織具有層級節制、階級分明且服從性高的特性，在部隊擔任主官領導帶兵很容易，軍令如山，只要一個口令一個動作，任務導向很明確，通常部屬不會有任何的意見或有違抗命令的情形發生。但是在學校，風氣是自由、民主、開放，學生的自主性強，有他的主見（E主教）。因此，從主任教官在學校與部隊的領導經驗來看，說明出軍士官比較容易帶領。

我覺得最大差異是一個是帶兵，一個是帶學生……部隊是比較好帶，因為部隊是一個命令一個動作，那學生的自主性強，而且是自由民主開放，他有他的主見，因此我認為以這兩個來說是部隊比較好帶（E主教）。

在軍中的話..當主管的話...因為他們是有層層節制的...你的指揮官,你的營長給你的命令是一個層層節制的..因為你又是軍校養成出來的,那對這些命令你就會覺得會很貫徹去執行（F主教）。

我覺得是差蠻大的，最大的差異應該是在任務上面，部隊的話就是一個口令一個動作嘛，比較有服從性；而教官必須面對的主要是教官跟學生還有學校的行政同仁、老師，面對四種不同的人，…基本上就是人的組成背景不同啦……（G主教）。

軍隊裡面就是訓練嘛，就是完成任務，那他的目的比較明確，對象也比較明確，就是士兵，他們來自四面八方，包括自願役的士官、軍官，他本身都是一個清楚明確的任務導向，組合也是很明確，所以領導起來比較容易啦，因為他有他的階級啊，軍令又如山，講了就是做了，所以沒有太多的聯想跟考量，我認為比較單純……，學校教官的環境跟部隊比起來我認為比較複雜（H主教）。

學校傾向於自由、民主、開放、主體性高以及多元化的組織發展特性，主任教官在校園要面對的對象不僅是學生，還有所屬教官、學校的行政同仁和老師，來不同背景的人員不能再像部隊一樣，僅使用一套領導統御的方式，主任教官面對多元化的校園環境，除了轉換身份，必須放下身段外，還隨時關心、注意且提醒教官同仁是否能融入到校園文化中（H主教）並從旁協助指導，聆聽學校多元的意見及聲音。為了有效達成共同的目標任務，主任教官多會採用溝通、協調的多元領導方式，使學務處同仁有較明確的工作認知和態度，因此，主任教官可說是扮演指導者和協助者的領導角色。

軍訓教官在學校是必須要放下身段，和學生融為一體，才能夠符合教育民主最主要的理念（E主教）。

我本身就不是那種嚴苛的人，我的彈性很大，所以我在軍校當連長，或是轉換成當教官，我個人做事原則變動不太大，……拿那種很嚴肅的心態去對學生的話，對學生也不公平，畢竟他也不是軍人，對阿，我轉換我覺得還好，我很喜歡跟學生互動（F主教）。

我覺得當主任教官因為要面對這四種人，除了以前部隊的基本領導統一外，包括對學生、老師，都要有多元性的領導統一的方式（G主教）。

教官畢竟是扮演一個橋樑的角色，他要對上又要對下，然後他又要把自己的教官們搞定，所以他很多的問題是很複雜的，第一個教官的資歷背景要好，他認同這個點；第二個，學校賦予的任務是不是普遍性符合大家的共識；啊第三個，他對現在的工作環境是不是適應，然後，學生是不是認同他的領導方式，他對學校的這個氛圍是不是有融入，他對校規是不是有養成遵守的習慣（H主教）。

貳、領導具備先天的特質，但還需要後天的培養

有人天生就具有領袖的特質，具有領導的魅力，先天的本質

包含口才、態度、服務精神及企圖心領導的特質之一（E主教）。此外，即使是自己本身沒有這方面的領導特質，是可以從努力學習獲得相關的領導方式，同時也是可以參考別人的做法。事實上，領導是軍官必須具備的才能之一，為了培養未來優秀的軍官幹部，在軍隊的養成教育過程中，就有安排領導統御的課程學習與實習幹部的訓練，F主教就指出有的領導幹部雖然沒有天生的領導特質，但他寧可讓這些還未下部隊的學生在自己的連隊被同儕笑，也不願意在下部隊後，讓他們帶兵被笑。爰此，多數的主任教官認同領導可以靠後天的學習和揣摩，可從具有領導榜樣的人身上學到，或是透過閱讀和研習也能獲得領導的知能。

先天條件非常重要，後天訓練不可少有……後天的學習就要透過我們所謂的在職訓練，以及平常的閱讀或者是短期的教育訓練也是有的，那閱讀是很重要……（以前的長官）因為他們所做的一切，都被記錄成一個我現在所實施的參考要素，這是一個參考要素，所以是一定會有影響的（E主教）。

我覺得領導先天造就後天學習，這都有啦，我覺得先天也有，你要有那人格特質，後天你要主動學習，或者你看別人的經驗，覺得這可以學習過來，你可以參考，……我講真的阿，你看為什麼我會這樣講，我在軍校當連長的時候，軍校畢業後，就是要丟到部隊當幹部，我會忍痛把那些沒有領導特質當領導幹部，底下學生就會罵我，連長怎麼可以這樣子，他那麼爛，口令那麼爛，動作那麼爛，又不會講話，又不會宣佈命令，你把他拉來當連上幹部，那我們連上出去不就很好笑嗎。我就跟他講啦，我寧願在我連上很好笑，我不要他下部隊被阿兵哥笑（F主教）。

那領導我覺得是後天學習的啦。那對領導的看法喔…我覺得領導就是天底下沒有教不好的部從，當然有時候會有一些挫折，可是人總是要看正向的，所以我覺得往正向去看一個人的好處這樣會比較好啦……沒有不好的兵啦，只有無能的領導（G主教）。

我覺得有，有的就是天生有那個特質在，就是說他對事情的判斷就是想在

先、做在先，他會有一個領袖特質啦，你也會很放心地跟著他走；那有一些則是後天他會去揣摩，需要去學習，還有不斷的去成長，像是讀書、研習，去看看別人怎麼做，還有學校有一些值得他去跟隨的榜樣，那這樣的話就會變成他的度量就會擴大，所以我覺得這兩者都有（H主教）。

## 參、型塑主任教官的領導因素

### 一、人際關係

主任教官的領導主要深受人際關係影響的層面最大，其中以教官同仁的影響是最主要的因素，其次是與處室之間的互動關係。由於每個人的背景與個性截然不同，相對的，人的因素影響也會更加的複雜，主任教官必須發現每位教官同仁不同的專長及特質，將之適才適所的運用得宜，若是教官同仁能夠認同並支持主任教官的命令（F主教），才能更為順遂的引領整個教官團隊完成組織的目標與使命。此外，主任教官不能固守在自己的處室，應為教官同仁拓展人際關係（H主教），若是缺乏協調與溝通將會影響教官同仁在工作任務上的推動，所以主任教官對教官而言也是扮演協調者的角色。整體而言，人際關係是影響領導決策的因素，領導方式須要依據個人的特性和狀況來做調整及改變，同時，人際的拓展與經營，也使得主任教官在領導部屬推動任務時更能得心應手。

人際關係影響的層面比如說同事之間的相處會影響到你任務的遂行……比如說…我們要求的規定非常強硬，那他的主觀判斷無法達成就會（E主教）。

我覺得你處在環境的人對你的領導決策會影響，你底下的人對你的命令都能夠認同，能夠支持，其實你在下決策的時候就比較不會去考慮那麼多東西……像我們上禮拜去演習，某國立學校的校長，我覺得滿NICE的校長，他對於教官的一些工作都可以支持，都可以去挺到底，就很好做阿，當教官就會很好做阿，他在做一些業務推展的時候就會很輕鬆（F主教）。

譬如說我們這個團隊在推行工作的時候，那就是有些人他的個性是比較負責，那有些人他的個性是鬆散的，這樣子在推行時…譬如說我們在要求一個服裝儀容的要求，可是在分配去做時，不同的人就會有不同的效果，那學生會去比較，這個就會造成一些你的領導方式上要有所改變，所以我認為這是影響領導的最重要因素啦（G主教）。

你要當領導者就不能固守在你的處室，你應該要為了你的同仁，跟工作要去開拓人際，……因為很多地方都是需要協調的，如果一意孤行的結果可能會造成的傷害很大，也很難推動一些相關的事項（H主教）。

上級長官的影響常常是左右主任教官領導的重要關鍵。長官的領導風格、想法不同，或是上級長官對主任教官有所期待，這部份也會改變主任教官的領導行為。軍人一向以服從為天職，即使轉換到學校，對於長官所交辦的任務，主任教官一定依命令貫徹執行，帶領教官完成任務目標，就如同E主教所言，只要任務能夠完成就好，面對一條鞭的上級長官，若要做一些建言，有時必須要找到適當時機才能夠被接受，因此，上級長官的命令對於自己在領導部份是比較重要且較為須要調適的地方。

像是說學校校長的態度如果比較強硬，那我們的做法就會因此需要受到改變（E主教）。

轉任教官之後，你的..你的上官是一個文人，他對你的命令的要求是要看他本身的一個..主要是看那上官本身的個性（F主教）。

每一個學校的環境、風氣跟校長都不同嘛…其實我覺得我們都不是主要的領導人啦，所以我認為還有一個很客觀的領導因素就是校長，就是上級的領導……上級他指示什麼我們就要做什麼（G主教）。

如果真要講的話有一個，就是你的上面！領導我們的人的領導風格、領導的方式，我認為會有點教化作用。像是○○那邊的游校長他做法比較強悍，可能校風的氛圍也就會比較強悍、威權，所以你的選擇性就會沒有選項，就必須

扮演著那個角色，就會被批判、打問號了，所以角色扮演就是訓導比較為重，這部分大家一起做出來的氛圍就會是這樣，那其他像國立學校的話我是覺得輔導的角色比較多，他還有時間跟學生聊天，好像扮演爸爸的角色一樣，所以給我的感覺是…變的話就是在這方面在變，所以黃校長就是像個老父親那樣子，是個學者、溫文儒雅，不太容易發脾氣，然後按部就班、慢條斯理的，是很睿智的，所以每一個人的風格不同，那所以要講的話，我的領導者對我的影響是有的（H主教）。

## 二、經歷背景

軍事教育特別著重於幹部的養成與培訓，幹部的領導風格深受教育環境與教育背景所影響，從不同軍事學校養成軍官，因為校風、期風與軍種的不同，所呈現的領導方式就大不相同。從領導研究文獻中獲得驗證，陸軍幹部整體領導行為給人刻板印象，比較傾向剝悍嚴厲，海、空軍幹部領導行為，則整體傾向柔和、人性化，而政戰幹部領導行為則傾向柔性作風，以人際關係為導向（施義龍，2004）。

我覺得軍官，會，軍官養成的過程中絕對會影響，一般人家認為說陸軍官校畢業的軍官比較會帶兵，帶兵不代表帶學生，對不對就跟你們警官一樣，不一定你要會又罵又髒話，你就可以把學生帶好，我覺得不見得...因為所有長官都認為陸軍官校畢業都會帶兵，最會帶學生，所以那時候下令，要把所有軍校連長，官校比例提升到百分之五十以上，我們自己學校畢業的還不能帶自己學生，要百分之五十畢業的陸軍官校來帶，什麼道理嘛，你陸軍官校畢業跟國防管理學院他的人格特質就會不一樣.....陸軍官校怎麼可以融入管理學院文化裡面，絕對不可能阿，對不對，長官就會下這種決策，但我的長官是陸軍官校畢業，管院那些東西你了解嗎？對不對，你就覺得很奇怪，我在我學生的時候，我營長就是在我學校畢業的，他就知道我們管院的學生有什麼前景，我們學校校風怎樣他都一清二楚，不會拿一些官校制度來套管院學生，不會做這種事情（F主教）。

主任教官無論曾經待在部隊，或是曾在國立或私立學校環境具有的工作經驗，皆認同經歷背景絕對會影響領導的方式與作為（E、F、G、H 主教），經歷背景對於個人的學習和想法是有相關性，從中所獲得的經驗學習對自己而言是很有幫助的。換言之，經歷背景是協助個人學習和調整領導方式的因素之一。

我覺得非常重要，我個人…我自己算一下喔，我公立的學校待過、私立學校待過、職業類科待過、純高中待過、日校待過、補校待過，所以這個領域的環節裡面的學生特質、學校的特性、大學校小學校各方面，我多少都有涉獵進去，因為這個經歷會幫助我在判斷事情上，那個拿程度會貼近事實，比較不會脫離現實，我自己覺得這有幫助（H 主教）。

### 三、組織文化

組織文化是組織成員在一個組織裏共享的價值，高中職學校會隨著國立與私立學校的組織特性、老師的教育背景、學生的素質以及家長的需求不同，就會形成不同的組織文化，因而也會影響主任教官的領導方式。誠如 G 主教所敘述，高職老師可能因為在求學時是讀技職體系，比較能體諒學生在技職體系教育下的學習情況，所以較傾向於教學與輔導的教育方式，這也讓教官著重在學生生活輔導方面的工作，更能夠與老師的互動關係或在工作的配合上較為良好。然而，普通高中的老師就比較偏重在教學的部份，因為國立高中的老師可能在他的求學過程中都是頂尖的，也有可能學生以升學為目標的因素，對於在學生的輔導上較不關注，所以相較之下，國立高中老師與教官室在工作的配合方面，就不像高職老師一樣的互動頻繁。

除此之外，辦公環境的設計也會影響組織文化和組織氛圍，進而影響與同仁之間的互動關係，主任教官與學務處同仁或教官之間的關係良好會影響工作順利進展的重要關鍵。如 F 主教所言，有時若能與同仁利用公餘時間一起包水餃，有助於增進同仁

之間良好的互動，像 OA 辦公室把人與人之間的距離拉大，也因而減少同仁彼此之間相互交流的機會，所以良好的辦公環境不但能增進彼此之間的互動交流，還能促使每位同仁在良好的互動關係中，共同齊心的讓工作順利的推展下去。

公立學校喔！就是大家做好事情就好了，不管他人的事。那私立學校是由董事長負責，那校長說的就算數，即使是教官份內以外的事，也可能都要配合他的組織或者是內容來做調整、來做支援。……我認為是組織文化最為影響，因為我們需要依學校的特性來做領導方式的調整（E 主教）。

公立學校（同仁）一定會比較被動一點啦……我在○○高中的時候是.. 我們的辦公桌是一般辦公桌.. 所以同仁的互動.. 什麼樣的表情... 都看得到.. 那在這邊的話是 OA 的.. 你根本看不到... 所以我一來我就很討厭這種辦公設計, 你根本沒辦法做互動.. 像我在○○高中的時候我就常常... 下午我們包水餃請大家吃... 就全辦公室.. 全學務處的人吃喔... 你很多事情就可以在這種氣氛之下把它處理好... 而不是說.. 好像.. 妳... 那是你的事.. ㄟ跟我沒有關係... （F 主教）。

說我待過那麼多學校嘛，國立的高中、高職跟私立的高中職，它們都有不同的文化，因為它們的老師組成成分不同，國立高中的老師可能在他的求學過程中都是頂尖的，所以他在跟教官室的配合上就有一定的不一樣，當然也會影響到我們的領導啊！那公立的高職，老師們可能在求學時是讀技職體系上來的，所以他在學生的了解上、跟我們教官室的配合上都會比較好。所以這就會變成說高中老師他們比較偏重在教學上，而高職老師會教學、輔導並重（G 主教）。

至於 H 主教對於組織文化是否會影響自己的領導方式有特別的見解，他則認為無論是組織文化、或是學校氛圍，或是一般的教育政策，這些外在因素只會讓你處理事情的方法改變，但是個人的領導方式不會有太大的影響和改變。

組織文化也好，或是學校氛圍也好，或是一般的教育政策也好，這些外在因素只會讓你處理事情的方法改變，那你是什麼人基本上是不會有改變的... 比



方說○○，它是佛教學校，那我們不能因為它是佛教學校吃素就改變我們對學校的任務，像是延長、折扣或拖欠，都不會，反正你就是工作做完為止。那像國立學校招生也一樣，你不會因為學生素質比較高、學校比較嚴謹，我們就會做的好像說很差，都不會！就是說你是那樣的人就會那樣地做，所以說外在因素喔，影響性其實是不大的（H主教）。

#### 肆、主任教官的領導以任務導向為主，關懷導向為輔

從實證研究中驗證，因軍隊組織正是典型的官僚型組織的代表，軍隊組織特性具有明顯的層級節制，強調的是分層負責，權責明確，採以標準化及固定化的工作型態。因為軍隊組織任務的特殊性及嚴謹性，軍事幹部整體的領導行為，比較表現傾向強勢作風，所以我國軍幹部領導行為主要以任務為導向。從本研究田野調查資料蒐集中發現，軍人以服從為天職，主任教官必須依照上級長官的指示，有責任執行所交辦的工作，主任教官會用軍事階級命令的方式帶領同仁完成上級長官所付予的目標任務，因此，主任教官的領導方式傾向以任務為導向的居多，但受訪的主任教官也認同為了有效的要求軍訓同仁共同協力完成任務目標，對於軍訓同仁的關懷也不能忽視，因此，除採取任務導向之餘，也會採以關懷導向兩者相互併用的領導方式，一起引領軍訓同仁圓滿的達成任務。

任務（導向），任務無法達成就沒有辦法滿足上司的需要，在這個關懷也於事無補。因為我們先前對這個能力，所以我既然針對你的能力去給予你任務，那你有這接受度就要去達成任務，所以我們是所謂的一個任務導向（E主教）。

我覺得是任務，因為基本上我們就是以任務為主，那關懷是教官對學生的領導方式啦，像每個教官對他的班級方式也算是一種領導，那主任教官對教官應該是一種任務導向啦（G主教）！

因為教官是軍人嘛，軍人就是以服從為天職啊，以完成使命，那既然有事來就是要把它做好這樣子，但我剛剛也有說到，你事情來，當然人也要和啊，

要不然到時候吃了一鼻子灰，那也不可能自己做啊！最失敗的主官就是什麼事都自己做，那底下很涼這樣就慘了！所以我覺得這兩項我都是兼顧的（H 主教）。

當一個主任教官其實也沒有什麼大事情再處理啦..那我對於..處理過程當中比較,假如說他沒有達到我的預期效果的話...我會先給他設定一個目標嘛...沒辦法達到那個目標的話我會...我會找他私底下談...問題是出在哪裡?溝通問題呢?還是他自己的執行能力的問題呢?我呢..我要先了解一下...阿不過一般...我是會以關懷為主啦...（F 主教）。

## 伍、主任教官的領導效能著重於任務目標的達成

教官同仁就像一個團隊，需要發揮同仁之間在團隊經營的內聚力共同推動任務工作，受訪者認為主任教官的領導以任務導向為主，為了讓任務順遂推行，首先，會依據學校的需求，其次，會評估同仁的特質與特性，以及考量個人本身能力和執行力方面的條件因素，進而對軍訓同仁的派遣任務進行調整、分配與安排。然而，如果有任務執行不力的教官同仁，主任教官盡可能事先瞭解同仁的問題原因，或對個人運用輔導方法，若是再無法執行任務，就用處分方式來處理（F 主教、G 主教）。主任教官的領導攸關軍訓工作推展成敗的重要關鍵，同時也是影響軍訓教官在校園內的功能性是否能有效的發揮，是否能符合社會各界對軍訓教官期待的因素之一。

畢竟考量他的（軍訓同仁）能力跟執行力，再來再考量他的接受能力...我會轉換另外一個替代方式，譬如說令命他人或者是作業方式改變，原本是甲嘛，就調整為乙，如果甲、乙都不行，就方式改變（E 主教）。

假如說他沒有達到我的預期效果的話...我會先給他設定一個目標嘛...沒辦法達到那個目標的話我會...我會找他私底下談...問題是出在哪裡?溝通問題呢?還是他自己的執行能力的問題呢?我呢..我要先了解一下（F 主教）。

多叮嚀啊，靠全體的力量啊對不對，那如果最後不得已時通常會有學務處

的處分，當然處分是放在最後，中國人都是情理法嘛，當然就是用情、理、法的方式，那再來就是我們這個團隊經營的成果不要去破壞它，所以可能用我們同仁之間的內聚力，就是可能用個人的輔導，然後再加上情理法的方式這樣。……目前應該是很好，因為我們…當然我的個性上可能比較急啦，但至少在擔任主管職務之後也收斂了比較不那麼急躁的態度，會急但不會躁的，所以就用講的，那大家都是軍官嘛，所以對於目標基本上不要訂的太過遠大、繁重，要訂的務實點，大家應該都是可以達成的。基本的目標當然就是學校的需求嘛，但可以因為每個教官他的特性去分配工作，這樣也比較能夠達成目標，那目前效果應該有 80 分啦（G 主教）！

我幫助每一個教官發展他的特質，人的特性是不一樣的，那有一些行政能力會比較強，有一些是生活輔導很強，有一些是教學很強，還有一些是他本身還有另外一些在專業領域裡特殊的專長，比方說以前的○○○他就特別會爬山，那他的體能就很好，所以我就針對他的這項安排他去巡堂，範圍稍微廣一點，那他也很樂意接受啊。那比方說○○○，他就很積極、很激進、很敏銳，也很得學生的人緣，他也很投入在學校這一個情境去，所以他可能就在某一個點上專門那一項。那像○○○，他有他自己本身的那一份，他上課都滔滔不絕，他也有他的群眾魅力啊。那每一個人都有他的特色，那我們站在一個主官立場，我們當然樂見自己的部屬他有他盡情揮灑的特質，在他的工作上可以被賦予他能夠繁衍出來相輔相成的特性（H 主教）。

領導者不必刻意強調自己是領導者，領導者要讓底下的人認為你是他的頭，會去尊重，尤其在對外的時候，形象能力、處理事情的能力，還有 EQ 是一位領導者所須具備的（F 主教）。主任教官認同要對每位教官要做到具備公平性是不容易，尤其在工作分配上都要公平，雖然這部份是身為主任教官盡力在做好的，但也確實是最難做得好的，因此，這也是自己在領導方面最須要調適和改進的（F 主教、G 主教）。

我覺得要公平真的不容易，但絕對要公平是不容易拉，就盡量讓大家說我沒有大小眼，我沒有針對性，這樣就好了，不要跟一般教官在瞎起鬨，為什麼，

因為有些教官會搞侵權，那我假如跟其中一個圈圈比較好，另一個圈圈就完蛋了，所以我會把自己調整出來，好像有點當爛好人，跟你也好，大家都好，就是濫好人（F 主教）。

我覺得應該是公平性，有時候還是有一點不太公平…五根手指頭伸出來總是有長有短嘛，很難做到完全公平，但要盡量做到公平，不過我覺得這一點我還做得不太好，譬如說任務的派遣啊、工作的推行、要求程度這些部分啦（G 主教）。

### 第三節 學務主任與主任教官的互動實況

#### 壹、學務主任尊重主任教官，兩者相輔相成

學務主任與主任教官的互動良好，以尊重、互信為原則，兩者之間可說是互補的、相輔相成的關係。站在教育的立場，只要是利益學生的，利益學務同仁的事情，不會因為主任教官是副學務主任，學務主任就有強勢主導或干預的現象，而當學務主任與主任教官對工作任務有不一致的看法時，大多是採取溝通和協調的途徑，以達成彼此的共識。學務主任與主任教官都是一級主管，兩者的關係是平等的(B主任)，具體而言，依據學校的教育理念、學生的需求狀況，以及考量家長對學校的期待，學務主任必須訂定出符合學校特色與學生需求的學務工作計劃，並綜整全般工作業務事宜，之後，交辦任務給學務工作人員執行；然而，主任教官除了帶領教官落實學校的軍訓工作外，還必須協助執行學務主任所交辦的工作任務，所以學務主任主要是學生事務的計劃者，而主任教官則是學生事務工作的執行者，兩者分別肩負不同的任務責任。

因為我從當組長就認識他(主任教官)了，所以我知道他是一個很老實的人，沒有什麼太大的心機，也是心直口快、做事很乾脆的一個人，所以我們互動就是講話很坦白，那我也充分的信任他，盡量來幫他解決他所提出來的困難處，那因為主任教官的出發點都是好的，都是利益學生的、同仁的，所以就照他的意思做有什麼不好，為什麼一定要照我的意思去做呢？反正到最後都是好的結果，心是好的，結果就會是好的啊，…那心是壞的，結果就會是壞的，那我認為大家都很用心啊，都希望這個地方能愈來愈好，沒有人會想要這個地方愈來愈壞，所以我覺得這樣就很好，那當然我有一些好的想法，也會經過和大家聊天泡茶時溝通，所以我是覺得沒有什麼太大的問題(A主任)。

我只有八個字形容，互相尊重、互動良好。…就是說如果在導師會報時，

我都會請教官在最後做一個總結，我非常尊重主任教官，因為我覺得人就是要一個尊重，雖說他是掛副學務主任的職位，但實質上他就是教官的頭，那所以我們就是屬於相輔相成的關係，我們的位子也都是比鄰而坐，…那我們之間關係我是覺得其實是平等的，總之我是覺得我跟主任教官的相處都很棒啊！（B主任）

我覺得很好啊！因為主教知道我們…校長、主任想要的東西，那接下來他就是執行任務嘛，他就比較單純，因為已經溝通完了，不是說只是單一向的，只有下沒有上，那因為已經有溝通完，知道說我們的目的在哪裡的時候，我想他會很樂意去執行（C主任）。

我們95%都很一致，但主任教官他有時是一種比較軍訓的態度嚴格去要求教官同仁，那我就會去跟他講說其實是在學校，不過我也會去尊重他的意見，但我是有八個字就是：互相協調、達成共識（D主任）。

軍訓教官在學校的工作表現多數受到大家的認同與肯定，但人並非完美無缺，軍訓教官偶爾也會因為個人或家庭因素而工作表現得不盡理想的時候，學務主任看到主任教官在大庭廣眾下，尤其在學生面前嚴厲斥責教官，對於教官或是學生來說並不是最好的領導方式。部份的主任教官待在部隊的時間比較久，而來自的背景又不相同，因此，剛轉換到學校後必須要適應一段時間，對於在部隊的領導方式往往很難一時的調整過來。學務主任雖然能體諒主任教官的壓力所在，但是畢竟所處的環境是在校園，而不是在部隊，因此，學務主任為了整體環境因素的考量，私底下也會找主任教官溝通，並提出個人對於主任教官在領導方面的看法與建議。

譬如說他們軍人還是有軍人的特色，有時候氣起來就劈哩啪啦地罵下去，那我都會跟主教私底下說，其實在學校大庭廣眾下當著學生面你罵教官，那學生就會對教官的領導能力質疑跟偏頗，因為教官被主任教官罵爆了，那他再來罵學生，他們會覺得說沒有說服力。……我會說其實教官們都很棒，那如果你

真的要勸導他，我說可以在小辦公室裡講，如果是要讚揚教官那在大庭廣眾下是ok的，因為大家看的到主教肯定教官的表現，可是人有時也都會有不太順的，所以不太好的話，可以在小辦公室裡跟他講就好。……所以這類的情形就時常發生啊，有些教官心裡可能就會有點不平衡，因為你在吼的當中，可能有些人也不知道你在罵什麼，會覺得委屈啊。可能主官也是有他的壓力在，那我們是覺得怎麼樣達成目的才是最重要的（B主任）。

（與主任教官的互動）一定要很好啊，因為說實在啦，現在的主任教官都蠻年輕的，當一個剛從部隊分發不久…因為他在部隊的資歷夠了，他可能在學校待個兩三年就升主任教官了，不是一定要在學校待很久，那這種在部隊的氣息到學校，他一定會不適應，這個時候你就要看他的背景，看他來的背景是怎麼樣，像我們主任教官他某一方面也蠻強悍的，因為他自己是特戰部隊過來的，但是我常會跟他講說，那是你的領域，但是有時候在領導或是工作協調的時候，我們應該互相尊重，啊我可能有時候，某些部分也還是會希望教官來幫忙，譬如訓育組、衛生組，那我常在講說大家要互相協助（D主任）。

## 貳、主任教官協助學務主任、執行任務目標

為了完成組織任務目標，主任教官主要是以任務工作為前提，以溝通、協調方式達成任務，因此多會採取主動的工作態度，積極的協助並支援學務處的工作。主任教官在平時就與學務處同仁營造友善環境，彼此間建立良好的互動關係。受訪者提到也將學務處視為一個團隊，抱持著學務處是一體的觀念，所以理應互相協助幫助，若有須要教官支援學務處工作的時候，主任教官會運用現有教官人力資源進行工作任務的分配，以引領軍訓同仁協助學務處完成任務目標。此外，為了讓工作更為順遂圓滿，主任教官多會與學務處同仁經營良好的人際關係，讓教官與行政同仁之間在工作上的互動關係更加的和諧，誠如G主教和H主教認為通常人處理得好，事就會處理得好，遇到事情時，就會比較容易推動。

平常學務處我們會主動了解學務主任的期望，另外其他同仁我們就是主動去協助，主動去詢問需要協助的地方、去幫忙，那我們也會在老師會報上做一個平台式的互相支援（E主教）。

像我們學校訓育組是每年換一次，所以也不會有那種什麼很熟的人員，...只是說你說要幫忙我可以幫你呀..阿阿我都跟教官講..人家要找你幫忙是看得起你..你就盡量幫忙..阿等到人家不找你幫忙.你就要警惕了（F主教）。

其實我覺得就抱持既然是學務處的一體，那就是要互相幫助。其實就是他們協助我們，我們協助他們，因為訓育、生輔、衛生就是一體的嘛，所以基本上是還ok的。其實主管本來就是要站在這樣的角度啊，那目標都是為學生服務，如果你硬要去切割，那就會對學生不好，因為我們之間的互動就不好了嘛，所以說主管這個人的特質如果說是比較一板一眼的話，可能在互動上就會比較不好，那如果說人際上比較好，通常人處理的好，事就會處理得好（G主教）。

我們是屬於學務處的底下單位，所以我們在這個位階上要先弄清楚，然後平常就是要瞭解說學務處的事情就是我們的事，那學務處的所有同仁，就是我的同事，我們有時就會有機會參與一下婚喪喜慶啊，然後還有聯誼的活動啊，那有事情遇到事情時就會比較容易推動，並不光是訴求對立這種比較生硬的機制，這樣，那協調度會比較夠...既然談到溝通協調就是要去溝通、協調啊，只是我們的本位色彩要低一點，事情來了就是表示是大家的事，並不會有什麼從屬的關係啦，就是要好好把事情完成才是（H主教）。

然而，也有主任教官遇到與學務處工作無法協調，工作分配出了問題，或有互動不佳的情形，主任教官因深受軍事教育的養成背景與觀念，無論心裏有滿腹的委屈，還是先以工作任務為主。F主教就特別提到，曾有一次假日時間，學務處必須帶學生代表學校參加活動，因學務處主任和訓育組長考量到假日必須陪伴小孩，因此，要求學校的教官是否能帶學生參加活動，主任教官考量到所屬教官也同樣有家室、有小孩，暫時先不考慮犧牲陪伴與家人相處的時間與個人的心理感受，自己先挺身解決了任務派遣



的問題，以協助學務處完成任務工作目標。

不管主任講組長講..你寧願找我去幫你解決問題，我都幫你解決問題..所以互動是都還Ok啦...那就是說,我覺得說..不會像我以前在○○那時候那麼熱絡... (F 主教)。

屬於我們的專業當然就是沒問題，但比方說因為沒有人力可以完成，這部分就要衡量，能夠做的你就要想辦法去完成，如果不能做的你如果拒收，那就可能會被說太高傲了、很難協調 (H 主教)。

主任教官站在協助的立場，執行並完成學務主任所交辦的工作任務，主任教官認為雙方的關係互動具有互補性的特殊連結。E 主教則指出彼此若有互動是在工作上的互動，學務主任交辦的任務我們就是照做，教官有任何問題，也會透過主任來做溝通的平台，此外，H 主教也認為從自己轉任教官到擔任主任教官以來，與學務主任互動關係都很好，所以在工作推展上也沒有說什麼要避諱的。基於這樣的工作互動關係，主任教官會先了解學務主任的需求，主動的支援協助學務處，若是彼此在觀念上或任務執行上有任何不理解的問題，主任教官會尊重學務主任，並說明清楚個人的立場與看法，主要還是以溝通、協調方式，共同達到彼此的共識 (E 主教、F 主教、H 主教)。

(與學務主任互動) 應該算良好，如果說互動就是在有任務時，主任會交辦，那我們就是照做，那我們有問題，就是教官有任何問題，我們會透過主任來做溝通的平台，再請示主任，原則上主任都會同意啦，不會有很大的壓力……那就是他無法達成的事我們來做，我們無法的事那就由他們來決定，明顯的互補大概就是這樣 (E 主教)。

這個主任他大部分來講..他這個做過輔導主任,那他對於學生的一個輔導管教跟我就比較接近一點...但是在於嚴刑峻罰部分吼..會比較..我會..我的執行度會比較強烈一點...因為他有時候就會:「阿...主教...這個..放他們一馬..」怎麼樣怎麼樣...我說..我放可以呀..給你放..我當壞人..給你放...就

是講校長那個位階的時候就講..他堅持的..主任堅持的...那要放..就校長去放...我就覺得我們這樣子的互動是還OK的。(F主教)

像他(學務主任)是我的上級主管嘛,那我用這樣的態度去面對他,然後凡事都跟他取得最好的資訊連結,所以在互動上都是沒有問題的(G主教)。

其實我當教官一直以來,都跟學務主任很好,而且主要他是長官啦,那之後自己當主任教官以後,這就碰到這樣子的情形,就是他是正學務主任,我是副學務主任,所以在工作推展上也沒有說什麼要避諱的,只是說我們要尊敬學務主任他的規劃,他有他本身的職掌,那我剛剛已經講的,有些事因為你有兵力,教官就是你的兵力啊,但假設你認為這樣子就可以在某種程度上是可以逾越的話就是搞錯了,那是沒有必要的(H主教)。

主任教官因職務編制為副學務主任,在公事上,仍會先尊重學務主任的看法,不會逾越自己的權責而違反行政倫理,並會以輔助者的角色協助學務主任完成組織的任務目標(F主教、H主教)。有時,因為學務主任缺乏主見的關係,導致做起事來不夠果決,無法下重大決策,若是意見上與學務主任有相左時,主任教官會以溝通、協調的方式,說明清楚任務執行時的問題原因。F主教就指出雖然學務主任年齡小他三歲,基於職務的編制因素,個人也能認知到自己的角色定位,不會有逾越權責的問題,就像在部隊裡的一個副營長跟營長的互動一樣,副營長就是負責所有品德教育承辦訓練,最後由營長驗收工作的成果。

假使說你把自己當作他的哥哥他的弟弟..阿阿..那他什麼事情都要你去教他..不一定對事情會有好的結果,我就變成一個~當作是一個部屬去輔助一個長官的一個態度去..所以說一個副主管跟一個..一個副主官跟主官的一種那種在部隊裡的一個副營長跟營長..副營長九是所有品德教育承辦訓練都是你副營長...營長享受成果...(F主教)。

年輕的時候會有這樣想,那是因為年輕氣盛有莽撞的地方,那退一步之後呢?你就要放下身段,對於事情的看法、對立跟爭論其實都只是過程

而已，就公事而論，那在私底下來講，大家都還是好朋友，大家就只是針對事情，所以這中間我的拿捏是在這地方，在事情上我其實都是尊重學務主任的，那在私下部份我們能協調就會去協調，能夠分攤的就把它分攤掉，這樣…我個人認為是軍人擔當啦（H主教）！



# 第五章 結論與建議

## 第一節 結論

本研究主要在探討型塑學務主任與主任教官的領導因素，以及學務主任與主任教官之間的互動實況與領導差異。本研究結果分別如下：

### 壹、型塑學務主任的領導因素

#### 一、學務工作的性質

學務處是最常與學生生活事務有直接的關聯性的處室，學務工作者必須經常面對學生生活上的突發事件、協助處理學生個人的需求問題，以及輔導學生適性發展，並探索個人的潛能，除此之外，還須重視學生家長的期待與社會的觀感、學者專家與媒體對教育的關注等多元的訴求與聲音，所以，學生事務工作本身就是具有多樣性、繁瑣性、複雜性與挑戰性的工作性質此也是一般學校的學務主任汰換率極高的原因，本研究與高國慶、管迎和、廖海峰和曾固璿的研究相同。

#### 二、高中職學校組織文化的差異實況

本研究發現，國立與私立學校文化的差異實況，主要是學校行政工作的推動，其次是老師所任教的教育環境，以及老師來自的教育背景等的不同而有較為明顯的差異。在國立學校，要邀請老師擔任行政職務較為不容易，也因此多數國立學校資深的學務主任會運用自己在學校的人際關係，主動協助老師班級經營及學生的生活輔導，期能讓老師更願意配合學務處的行政工作事務的推動。除此之外，國立學校行政同仁在工作方面比較被動，不會

主動積極的協助，此也是造成國立學校的學務處主管，在推動學務工作時所面臨的困境。然而，從本研究發現普通高中與技職學校的老師，所偏重的教育重心和在學生的生活輔導部份就有所差異。就高中職學校的性質而言，普通高中的老師在求學的過程中都是來自頂尖的教育環境，又因為自己是在強調升學主義的高中學校任教，所以對於學生教育就比較偏重以教學為主，學生輔導為輔，相反的，高職老師求學背景來自於技職體系，比較能體諒學生在技職體系教育下的學習情況，因此會傾向以教學與輔導並重的方式。

### 三、領導是因先天的特質與後天的培養所形成

學務主任平常因處在具有服務性的處室，不僅服務學生，還須協助導師的班級經營，引領學務工作同仁共同發揮服務的精神達成學務處所推動的任務工作目標。本研究發現學務主任使學務處有效發揮運作的領導方式，主要為關懷導向和關懷導向與任務導向一併運用的領導。學務主任一致認為領導具備先天的特質，但是，後天學習的影響也很重要，無論是個人學習環境背景、工作經驗、參考學習具有領導榜樣的領導行為，或是藉由閱讀與個人的信仰方式來增進自己的領導知能。所以，領導可以說是一個不斷學習的過程，依照個人的領導特質，有效的發揮個人的領導潛力與才能，以找到最適宜的領導方式。

### 四、型塑學務主任領導的主要因素

本研究發現，型塑學務主任的領導因素有二項，主要來自於組織文化，其次是人際關係的影響。學校文化受到教師、學生、行政、社區、物質、精神等文化層面的影響，每所學校受到各層面的影響程度不同，就會形成不同的組織文化特色與風氣<sup>72</sup>。現今高中職學校文化整體上已傾向於年輕化的現象，老師的平均年

---

<sup>72</sup>陳怡君，〈學校文化與領導〉，《學校行政雙月刊》，第40期，民94，頁64-66。

齡有降低的趨勢，學務主任面對校園多元化的意見與聲音，通常以聆聽與溝通的方法，運用多元與彈性的領導方式引領與學務工作相關的同仁與老師，進而有效的發揮組織運作。然而，本研究發現，組織文化除了影響學務主任的領導之外，研究結果顯示，學務主任的領導也是構成處室文化或是塑造組織氣氛的因素之一，良好的辦公室環境氣氛會影響同仁的工作心情，同時，也會影響學務工作同仁在工作態度上與工作投入方面更為積極的關鍵。整體而言，學務主任會因組織文化的不同，也會隨著調整個人在領導方面的觀點與行為，學務主任不同的領導行為與方式也會改變組織氣氛，因此領導與組織文化有著重要的關係，學校文化的形成是多元，受到內、外環境因素的影響，並且受學校領導者的影響既深且遠。

其次，人際關係部份，學務主任的領導深受上級長官以及學務工作同仁的影響。校長的領導風格、領導作為是決定並且會影響學務主任領導行為的因素之一，學務主任隨著校長的命令與風格而調整個人的心態與自己的領導方式。然而，隨著時代的不同，校長是不能夠像以前一樣那麼的獨斷，必須要去聽基層的聲音並且去修正，學務主任若是遇到在實務工作上與校長的觀念不同時，還是須要先以溝通、討論的方式，向校長說明清楚堅持的原因與考量因素，它對事情的影響後果如何，進而取得校長的認同，並達到彼此之間的共識目標。

與學務工作同仁互動方面，學務主任深深感受到與學務工作同仁之間良好互動，是影響學務工作推動順遂與否的主要因素。基於信任的關係，學務主任願意授權給同仁發揮工作能力，若有同仁或老師在工作上有不同的看法時，會先說明清楚自己的立場，盡量運用溝通的方式達成彼此的共識。至於與教官和學務工作同仁的互動上，學務主任的領導方式沒有太大的差異性，不會因為身份的問題，領導的方式就會因而有所改變，但是因為軍訓與學校的體系不同，教官在工作的態度和行為方面如有不適當，

學務主任會基於尊重，全權交由軍訓主管負責指導所屬的教官。整體而言，學務主任的領導會因為人際關係的影響而隨之調整與改變，此與孫忠義發現學務主任重視人際關係的經營，以致於在學務工作推展方面較能順利進行相關的研究相同。

## 五、學務主任的領導方式與職權的行使

學務主任的領導方式主要是以關懷與任務兩種並重，會視情境調整運用，當工作必較急迫、有突發狀況時，就是以任務導向為主，如果不是較為重大的工作時，學務主任較會採取關懷領導的方式，此在文獻探討部份也證明，學校行政主管採用以關懷導向的領導，或以關懷與倡導兩者並用領導方式最多，學校行政領導者必須依情境彈性的調整、轉換領導行為，使組織運作達到最佳的效能狀態。因此，本研究結果與黃坤和及葉淑婷所發現的領導行為研究相同。

職權的行使會影響學務主任領導的成效狀況，權力的限制是影響學務主任的領導是否能有效發揮的因素之一。在現實的環境下，有時若想要推動新的政策，一旦無法行使職權，會形成一種有責無權的情況，對於想要有所作為的處室主管，會無法有發揮工作的績效。無論是學務工作者或是班級導師，在工作上的要求有任何的意見或看法，學務主任通常會對同仁所提出的建議，以聆聽、討論以及溝通的方式增進彼此的瞭解，經過雙方互相協商與討論後，多數教職同仁多能理解學務主任的想法與用意，且願意接受所達成的共識，故此為本研究另外的發現。

## 貳、型塑主任教官的領導因素

### 一、部隊與學校的組織環境不同

部隊與學校的組織環境差異性極大，部隊具有層級節制、階級分明且服從性高的組織特性，在部隊擔任主官領導帶兵很容



易，因為軍令如山，只要一個口令一個動作，任務導向很明確，通常部屬不會有任何的意見或有違抗命令的情形發生。

學校環境傾向於民主化和多元化的組織發展特性，主任教官在校園要面對的對象不僅是學生，還有來不同背景的成員包含所屬的教官、學校的行政同仁和老師，換言之，主任教官不能夠像在部隊一樣，僅使用一套領導統御的方式，在多樣、開放的校園環境下，必須轉換身份，放下身段，並關心教官同仁是否也能融入到校園文化中，學習聆聽校園多元的意見及聲音。因此，主任教官的領導方式必須隨著不同的環境有所調整，在校園裡，主任教官多會採用溝通、協調的多元領導方式融入校園文化。

## 二、領導具備先天的特質，與後天的培養形成

領導是軍官必須具備的才能之一，為了培養未來優秀的軍官幹部，在軍隊的養成教育過程中，領導統御在軍校課程學習和實習幹部訓練方面是必備才能之一。有人天生就具有領袖的特質，具有領導的魅力，先天的本質包含口才、態度、服務精神及企圖心領導的特質之一，多數的主任教官認同即使不具備天生的領導特質，但可以靠後天的閱讀和學習，或者可從具有領導榜樣、楷模的人身上獲得相關的領導知能。

## 三、型塑主任教官領導的主要因素

主任教官的領導主要深受人際關係影響的層面最大，首先，以上級長官的影響常常是左右主任教官領導的重要關鍵，此與施義龍的研究相同。長官的領導風格、想法不同，或是上級長官對主任教官有所期待，這部份也會改變主任教官的領導行為軍人一向以服從為天職，即使轉換到學校，對於長官所交辦的任務，主任教官一定依命令貫徹執行，帶領教官完成任務目標。

值得注意的是，主任教官與教官同仁之間的互動關係也會影

響領導的方式，研究結果主任教官依據每位教官同仁不同的專長及特質，會適才適所的運用得宜，而在工作分配上，教官同仁能夠認同並支持主任教官的作為，這有助於使工作任務更能順遂的推動與完成。然而，主任教官除重視上、下層級的人際協調外，還必須注意與平行單位的互動關係，主任教官應代表軍訓團隊與各處室之間加強互動，並且拓展人際關係，因為與處室之間的協調與溝通，將有助於教官同仁在學校更能順利的推動個人的職掌工作，另外，也使得主任教官在領導部屬時更能得心應手。整體而言，人際關係是影響領導決策的因素，主任教官的領導方式會依循上級長官的領導風格、部屬個人的特性與才能，以及和處室之間互動的交流情形等，而做出不同的調整和改變。

其次，影響主任教官的領導因素為組織文化，組織文化同時也是造成教官與教職同仁之間互動的關鍵因素。本研究結果顯示國立與私立學校的組織結構與特性、老師的教育背景、學生的素質以及家長的需求等的不同，主任教官的領導會隨著學校的組織文化而調整與改變，此與施義龍與陳堡琦的研究相同。

最後，經歷背景也是影響主任教官的領導因素之一，軍事教育特別著重於幹部的養成與培訓，幹部的領導風格深受教育環境與背景層面的影響而有所不同，因此，校風、期風與軍種的不同，所呈現的領導方式就大不相同。主任教官無論曾經待在部隊，或是曾在國立或私立學校環境具有的工作經驗，皆認同經歷背景絕對會影響領導的方式與作為，所以，經歷背景對於個人的學習和想法是有相關性，此與施義龍與陳堡琦研究相同。

#### 四、主任教官的領導以任務導向為主，關懷導向為輔

本研究發現主任教官的領導方式傾向以任務為導向的居多，主任教官必須依照上級長官的指示，肩負所交辦的任務工作。部份的主任教官也認同，為了能更有效的要求教官同仁能共同協力

完成任務目標工作，關懷導向的領導方式也不能忽視，所以，主任教官除採取任務導向之餘，也會採以關懷導向兩者相互併用的領導方式，引領軍訓同仁圓滿的達成任務。從實證研究中驗證，軍隊組織屬於官僚型組織的代表，軍隊組織特性具有明顯的層級節制，強調的是分層負責，權責明確，整體而言，軍事幹部的領導行為，比較表現傾向強勢作風，所以我國軍幹部領導行為主要以任務為導向，此與施義龍、戴志謙、簡世峰研究相同。

## 五、主任教官的領導效能著重於任務目標的達成

主任教官的領導方式主要以任務目標達成為優先考量，上級長官所交辦的任務目標是否能有效的達成影響著主任教官的領導效能。然而，為了能讓任務順遂推行，首先，主任教官會依據學校的需求目的，評估同仁個人的特質與特性，並考量同仁本身的能力和執行力方面的條件因素，進而對軍訓同仁的派遣任務進行調整、分配與安排。教官同仁就像一個團隊，需要發揮同仁之間在團隊經營的內聚力共同推動任務工作，對於工作執行不力的教官，主任教官盡可能事先瞭解個人因素狀況，會先採用溝通、輔導的方式，若是再無法執行任務，就用處分方式來處理。本研究與陸崇高研究主任教官以組織目標達成度為主要的領導效能相同。

## 參、學務主任與主任教官之間的互動實況與領導差異

### 一、學務主任與主任教官之間的互動實況

本研究發現學務主任與主任教官的互動良好，以尊重、互信為原則，雙方的互動關係具有相輔相成與互補性的特殊連結，有別於其它組織，形成較特殊且少見的雙領導現象，由於這種雙領導的特質與內涵進而發揮出不同的領導效能。學務主任視軍訓教官為學務處的一份子，不會因為教官介派的關係而有本位上的差異，而主任教官也抱持著學務處是一體的觀念，主動的提供支援，

雙方基於學生和學校最大的利益為考量，以共同達成工作任務目標。高中職學務處因組織編制的因素，學務主任為正學務主任，主要是學生事務的計劃者，而主任教官為副學務主任，是學生事務工作的執行者，兩者都是一級主管，分別肩負不同的任務責任。

在國立學校且較為資深的學務主任會運用人際關係的影響，達到順利推動學務行政工作的目的，而主任教官會的領導會隨著不同學校特性因素和不同教育背景的老師影響自己的領導方式，但是，上列所述的領導因素是否會影響兩者的互動，本研究並沒有明顯發現到相關的影響性。從學務主任與主任教官的互動實況中可以發現到，雙方的領導直接或間接的深受到彼此之間相互的影響，此也是型塑學務主任與主任教官領導因素的原因之一。

## 二、學務主任與主任教官之間的領導差異

從本研究發現，學務主任與主任教官的領導方式具有明顯差異，學務主任的領導因深受學校文化的影響較深，故較傾向於關懷導向，或是關懷與任務導向併用的領導方式居多。然而，主任教官的領導主要是深受到上級長官，主要以包含校長和學務主任的任務指示是最為主要的影響，因此較傾向以任務導向為主的領導方式。基於如此，學務主任與主任教官兩者之間的領導有明顯的差異性。

在學校推動工作現況中，雙方若是在領導的作為有任何不同的意見或觀念時，會以整體學校環境因素做為考量，先尊重對方的看法，再以溝通的方式提出個人的見解與建議，進而取得雙方彼此的共識。學務主任能認知到軍人具有達成任務目標的使命，也能夠體諒主任教官在肩負任務工作成敗的壓力下，難免會有嚴厲斥責部屬的情形，但這樣的領導方式，在校園內對於學生與教官而言都不是最好的方式，因此基於社會的觀點，不適宜運用在校園環境裡。主任教官因深受部隊環境的影響，也認知到過去在

部隊的領導方式是不能完全適用於學校文化，剛開始轉換到學校環境需要一些時間的調適改變，此外，主任教官也會遇到與學務工作同仁在工作上無法協調，或與學務主任互動不佳的情形，在不違背行政倫理的原則下，仍會尊重學務主任的意見。

值得關注的是，本研究也發現，無論是學務主任，或是主任教官，雙方的領導從差異到互動協調的過程中，不會極端的僅傾向於關懷或任務導向二擇一的領導方式，而是會視情境，彈性的調整，或是會採用關懷和任務兩種不同的領導方式交互運用。總的來說，學務主任與主任教官的領導因素，除了深受到學校組織文化的不同和人際關係的影響外，也受到其他的因素直接與間接的影響並進而調整與改變。

## 第二節 建議

壹、本研究針對研究發現與研究結果，提出具體建議：

- 一、高中職學校應多辦理與領導議題相關的研習：研究發現，領導不僅具有天生的特質能力，也是透過後天學習而來的才能，多數學校的學務主任面對來自內、外環境不同層面的壓力因素，出現人事異動、汰換頻繁的現象，對於剛開始接任學務主任職務難免有不適應的情況，隨著內、外環境的變遷與影響領導必須隨著時代的趨勢發展而有所調整與改變，所以建議教育相關單位辦理領導知能研習，邀請相關研究領導的專家學者進行講座，以更精進學務處主管的領導才能。
- 二、主任教官須隨著校園民主化發展適時的調整領導：主任教官的領導方式因深受部隊環境的影響，若要隨著校園文化環境轉換領導方式須要一段時間的適應與調整。從文獻資料發現，學校行政領導的領導型態以「高關懷高倡導」為最有效的領導，組織的運作與發展除有賴於任務目標的達成外，滿足部屬工作和內心需求亦是評估領導效能的指標之一。然而，本研究結果顯示，主任教官的領導行為以任務導向居多，在領導效能方面，以任務目標的達成度最為顯著，因此，基於本研究結果，建議主任教官應多運用關懷導向的領導行為，在工作上給予部屬多些關懷與關心，當部屬內在需求獲得滿足後，主任教官才能在校園文化中更能充份的發揮領導效能。
- 三、重視雙領導的功能價值：研究結果顯示，學務主任為正學務主任，主任教官則為副學務主任，兩者都是一級主管，具有相同的領導地位，彼此之間以尊重與互信為基礎，雙方的互動具有互補性，形成特殊的連結關係。在工作內涵上，呈現

既統一又矛盾的現象，對於學生事務的工作責任劃分，學務主任為工作的計劃者，而主任教官則為工作的執行者，雙方互相合作，彼此意見或觀點不同時，以溝通、討論的方式共同完成組織所付予的任務目標。本研究發現，雙領導的互補性能加以發揮組織運作的相乘效能，而此特點是在高中職學校其他單位處室所未見到的，故建議重視雙領導的功能與價值，並提供任何組織機構來參考運用。

## 貳、未來的研究方向

- 一、有關高中職學務主任與主任教官領導因素與之間互動關係的研究，過去從未有人探討過，而本研究所採用的研究方法為質化研究法，雖然質化研究能夠對研究場域的情勢能有深入瞭解，但質化研究的限制在於無法將研究結果進行推論，所以建議未來的研究可朝向使用量化的研究方法，對高中職學務主任與主任教官之間互動加以驗證並推論研究結果。
- 二、在研究對象方面，本研究僅針對學務處主管進行單方訪談的研究，未能從部屬的角度和觀點探討單位主管的領導效能問題，以至於本研究所蒐集的資料來源，是從受訪者個人所提供的主觀經驗和看法來進行歸納與分析，因此，難免會呈現出單一認知或主觀上的偏頗論述，故研究者建議未來的研究可以朝向探討部屬對學務處主管的領導知覺與領導效能等相關議題的研究。





# 參考書目

## 壹、中文部份

### 一、書籍

- 中山大學企業管理學系著，《管理學》。台北：前程企管，民 94。
- 余朝權著，《組織行為學》。台北：五南，民 92。
- 胡幼慧主編，《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。  
台北：巨流，民 97。
- 張善智著，《組織行為》。台北：台灣培生，民 95。
- 張慶勳著，《學校組織行為》。台北：五南，民 93。
- 黃光雄 主譯，《質性教育研究：理論與方法》。台北：揚智，民 97。
- 楊仁壽、許碧芬、俞慧芸譯；Jones 著，《組織理論與管理：理論與個案》。台北：台灣培生教育，民 94。
- 謝文全著，《學校行政》。台北，五南，民 91。
- 簡明輝著，《組織行為》。台北：新文京開發，民 93。

### 二、期刊

- 王全興，〈教育行政領導的意涵、理論與學校經營之運用〉，《學校行政雙月刊》，第 40 期，民 94，頁 47-62。
- 周仁尹，〈中等學校行政專業化及經營領導的困境與展望〉，《學校行政雙月刊》，第 26 期，民 92，頁 84-97。
- 林志興，〈家長式領導對學校領導之啟示〉，《學校行政雙月刊》，63 期，民 98，頁 36-46。
- 唐永泰，〈魅力領導與追隨者效能影響之探討〉，《中國行政評論》，第 10 卷，第 2 期，民 90，頁 167-204。

- 陳怡君，〈學校文化與領導〉，《學校行政雙月刊》，第 40 期，民 94，頁 63-76。
- 黃敏萍，〈台灣之組織領導研究：從客位到主位之研究途徑〉，《應用心理研究》，第 20 期，民 92，頁 27-52。
- 葛珍珍，康自立，〈中國式領導之探討〉，《大漢學報》，第 21 期，民 95，頁 1-22。
- 廖元銘、張怡潔、盧雅雯，〈從全球化觀點分析國中小校長領導之變革〉，《學校行政雙月刊》，第 61 期，民 98，頁 15-33。
- 蔡進雄，〈中國式領導對學校領導的省思與啟示〉，《教育研究月刊》，168 期，民 97，頁 105-111。

### 三、論文

- 王心怡，〈國中校長情緒智力、轉型領導風格與辦學績效之相關研究〉，碩士論文，彰化師範大學教育研究所，民 90。
- 王文輝，〈軍隊單位組織文化、領導行為、工作特性與離職傾向之研究—以國軍 A 部隊志願士兵為例〉，碩士論文，台灣師範大學工業科技教育學系，民 97。
- 王錦堂，〈人際和諧、領導行為與效能之探討〉，碩士論文，高雄醫學大學行為科學研究所，民 90。
- 吳育綺，〈國中校長轉型領導、組織創新與學校效能關係之研究〉，碩士論文，高雄師範大學人力與知識管理研究所，民 94。
- 李端明，〈國小組織運作中的校長領導—一種自傳研究〉，碩士論文，國立嘉義大學國民教育研究所，民 93。
- 林文彥，〈領導者公民行為、領導型態對部屬公民行為之影響〉，碩士論文，義守大學管理研究所，民 96。
- 林文卿，〈老子《道德經》領導思想現代意涵之探討績效之相關研究〉，碩士論文，大葉大學事業經營研究所，民 92。
- 邱勝濱，〈高中職校長領導特質、領導行為與領導效能關係之研究〉，博士論文，彰化師範大學工業教育與技術學系，民

96。

- 邱榮茂，〈台中縣國民小學校長領導行為與管理模式之研究〉，碩士論文，臺中師範學院國民教育研究所，民 90。
- 施義龍，〈國軍不同階級幹部領導行為與影響因素之研究〉，碩士論文，政治作戰學校軍事行為科學研究所，民 92。
- 洪幼齡，〈國中校長領導力與教師組織承諾關係之研究〉，碩士論文，暨南國際大學教育政策與行政學系，民 94。
- 孫忠義，〈高級中學學務主任專業職能之分析與建議〉，碩士論文，輔仁大學教育領導與發展研究所，民 92。
- 高國慶，〈高中職學務主任工作壓力與因應策略之研究〉，碩士論文，國立臺灣師範大學工業教育學系，民 93。
- 張乃宏，〈組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究—以 A 軍修補大隊為例〉，碩士論文，樹德科技大學經營管理研究所，民 94。
- 張德偉，〈家長式領導與轉換式領導在軍事單位的比較研究〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 89。
- 許皓婷，〈澎湖縣國民小學女性校長領導型態與學校效能關係之研究〉，碩士論文，臺南大學教育經營與管理研究所，民 95。
- 郭美麗，〈完全中學處室主任角色知覺與領導行為之研究—以臺北縣市為例〉，碩士論文，淡江大學教育政策與領導研究所碩士班，民 95。
- 陳秀珍，〈國民小學女性校長領導行為與領導效能相關之研究—以台中市為例〉，碩士論文，國立彰化師範大學工業教育與技術學系，民 96。
- 陳美蓉，〈學生事務工作「說與做」之個案研究-以一所高雄市國小為例〉，碩士論文，高雄師範學院教育學系研究所，民 95。
- 陳啟能，〈彰化縣軍訓主管領導行為對組織效能之研究〉，碩士論文，逢甲大學公共政策研究所，民 95。
- 陳淑芬，〈高雄市中小學女性主任領導特質與領導效能關係之研究〉，碩士論文，高雄師範大學成人教育研究所在職專班，民

94。

陳堡琦，〈陸軍基層連長主觀領導經驗之研究〉，碩士論文，國防大學政治作戰學院社會工作研究所，民 95。

陳瑞忠，〈主管領導型態與組織文化對軍事機構人員承諾行為影響之研究〉，碩士論文，銘傳大學管理科學研究所，民 92。

陸崇高，〈高級中等學校軍訓主任教官領導行為與領導效能關係之研究〉，碩士論文，國立彰化師範大學工業教育與技術學系技職行政管理碩士班，民 97。

曾玉惠，〈我國高級中等學校現階段軍訓教育制度變革之研究〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民 95。

曾固璿，〈高中職學務主任的人格特質、組織承諾與工作壓力係之研究〉，碩士論文，國立臺北科技大學技術及職業教育研究所，民 96。

曾淑琴，〈軍訓制度變革中之主管領導行為、組織溝通、工作投入與工作滿足關係之研究—以南部地區高中職為例〉，碩士論文，國立成功大學企研所在職專班，民 94。

黃仲天，〈陸階女性軍官領導行為及其問題之研究〉，碩士論文，大葉大學工業關係學系，民 92。

黃坤山，〈社會變遷中的軍訓教官—以嘉南藥理科技大學為例〉，碩士論文，中正大學政治學研究所，民 91。

黃坤和，〈彰化縣國民小學訓導主任領導型態對行政效能影響之研究〉，碩士論文，台中師範學院進修暨推廣部教育研究所，民 90。

黃國柱，〈國民小學校長服務領導行為與行政團隊利他行為及行政效能關係之研究〉，碩士論文，輔仁大學教育領導與發展研究所，民 96。

黃儀方，〈探討組織精簡後軍職人員之工作壓力、領導行為與組織承諾之關係研究—以空軍 D 後勤專業工廠為例〉，碩士論文，樹德科技大學經營管理研究所，民 94。

黃懿嬌，〈台北縣國民小學校長轉型領導行為與學校創新經營關係

之研究〉，碩士論文，台北教育大學教育政策與管理研究所，民 95。

葉淑婷，〈嘉義縣國民小學校長領導行為與學校行政執行力關係之研究〉，碩士論文，嘉義大學國民教育研究所，民 95。

廖海峰，〈一位高職學務主任的行政震憾與省思〉，碩士論文，國立花蓮教育大學國民教育研究所，民 96。

管迎和，〈高級職業學校學務主任工作壓力與工作滿意度之關係研究〉，碩士論文，國立臺北科技大學技術及職業教育研究所，民 93。

歐陽國南，〈國軍領導型態、組織文化對組織效能影響之實證研究〉，碩士論文，中華大學科技管理研究所，民 93。

盧智勤，〈空軍基地後勤部隊之人格特質、組織文化及領導行為與工作滿足對飛安績效影響之研究—以空軍新一代戰機部隊為例〉，碩士論文，南華大學管理科學研究所，民 92。

賴秋樺，〈軍隊領導管理模式與海軍義務役士兵適應問題之關係〉，碩士論文，台北大學犯罪學研究所，民 97。

戴志謙，〈國軍高司單位勤務部隊長領導行為研究〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民 93。

簡世峰，〈軍種文化與領導型態之認知對組織認同影響—以聯勤為例〉，碩士論文，國防管理學院後勤管理研究所，民 97。

#### 四、網路

領導者 VS 管理者，〈經理人〉，<http://www.managertoday.com.tw>，民 100.7.18。

## 貳、英文部份

### (I)Books

Gary Dessler. *Management :principle and practice for tomorrow's leaders* , P-255. , 3d ed , copyright 2004 by Pearson Education,Inc,Upper Saddle River,New Jersey.

Gary Dessler. *Management : leading people and organizations in the 21<sup>st</sup> century* , A Simon & Schuster Company , P-330.1998.

附錄一 學校行政領導相關研究文獻

研究者 (年代)	研究主題	研究方法	研究發現 (結論)
邱勝濱 民 96	高中職校長領導特質、領導行為與領導效能關係之研究	量化	<p>一、高中職校長在領導特質型式以高人格特質高組織管理特質型與領導效能最具有預測力；在領導行為型式，以高轉換型高交易型與領導效能中的領導成效層面最具有預測力。</p> <p>二、高中職校長領導特質可以有效預測領導行為，對領導行為各層面具有顯著預測力；領導特質中的人格特質和組織管理特質層面，其中對領導行為中的轉型領導、交易領導具有正向關係。</p>
黃國柱 民 96	國民小學校長服務領導行為與行政團隊利他行為及行政效能關係之研究	量化	<p>一、校長服務領導行為與行政團隊利他行為具有顯著相關性。</p> <p>二、校長服務領導行為與學校行政效能具有顯著的相關性。</p>

<p>許皓婷 民 95</p>	<p>澎湖縣國民小學女性校長領導型態與學校效能關係之研究</p>	<p>量化</p>	<p>一、澎湖縣國民小學女性校長以採取高倡導高關懷與高倡導低關懷領導型態居多，教師對女性校長領導型態知覺程度呈現中高度。</p> <p>二、澎湖縣國民小學教師在不同背景變項，對於女性校長領導型態知覺上皆無顯著的差異。</p> <p>三、教師知覺女性校長關懷與倡導行為程度愈高，則學校效能表現愈佳。</p>
<p>黃懿嬌 民 95</p>	<p>台北縣國民小學校長轉型領導行為與學校創新經營關係之研究</p>	<p>質化 量化</p>	<p>一、教師在不同背景變項，對於知覺校長轉型領導具有顯著的相關性；教師知覺校長轉型領導愈高，則學校創新經營愈高。。</p> <p>二、教師知覺校長轉型領導對學校創新經營與各層面具有中度預測力，其中以「激勵鼓舞」層面，對整體學校創新經營與各層面具有主要的預測力。。</p>



<p>葉淑婷 民 95</p>	<p>嘉義縣國民小學校長領導行為與學校行政執行力關係之研究</p>	<p>量化</p>	<p>一、教師知覺校長的領導行為因不同的背景變項有顯著的差異。</p> <p>二、校長領導行為與學校行政執行力有顯著正相關。</p> <p>三、不同校長領導行為類型在學校行政執行力整體與各構面間有顯著差異，其中以高倡導高關懷的領導類型在學校行政執行力表現上較佳。</p>
<p>洪幼齡 民 94</p>	<p>國中校長領導力與教師組織承諾關係之研究</p>	<p>量化</p>	<p>一、校長領導力與教師組織承諾具有顯著的</p> <p>正相關，校長的領導力愈好，則教師的組織承諾愈高。</p> <p>二、校長領導力在人力資源整合能力、公共關係協調能力、校園文化形塑能力、組織目標引導能力及行政技術管理能力等構面最具有預測力。</p>
<p>陳淑芬 民 94</p>	<p>高雄市中小學女性主任領導特質與領導效</p>	<p>量化</p>	<p>一、中小學女性主任領導特質對領導效能具有顯著的預測力，女性主任愈能展</p>

	能關係之研究		<p>現領導特質，則領導效能就愈高。</p> <p>二、女性主任領導特質中的人際關係特質，以及領導效能中的團體目標達成度最具有預測力。</p>
吳育綺 民 94	國中校長轉型領導、組織創新與學校效能關係之研究	量化	<p>一、國中校長轉型領導與學校效能有顯著的差異。校長轉型領導程度愈高，則愈能提昇學校效能。</p> <p>二、國中校長轉型領導以建立願景表現最佳，而學校組織創新程度以組織氣氛創新表現最具預測力。</p>
李端明 民 93	國小組織運作中的校長領導——一種自傳研究	質化	<p>一、以行政領導為主要重心，期望發揮支援教學功效：就研究者的校長工作內容與重點傾向於行政業務，包含教師的尋找、行政業務與師資安排、人際關係的建立、溝通協調的進行、集思廣益的參與、衝突事件的處理、兩難決策的處置、及與社區的互動等皆與行政領導有關，行政領導多於教學方面的領</p>

		<p>導，並且多以維持性及理性事件的處理，較缺乏開展性和前瞻性，因此期能至少發揮行政支援教學的功效。</p> <p>二、未強勢從事課程領導，較少直接涉及班級事務：學校組織在行政事務具有緊密結合特性，教師與行政人員的關係具有鬆散的特性，且基於尊重教師專業自主的立場，不希望是強勢的主導教師的專業與自主權，或直接介入老師的班級事務及教學。</p> <p>三、和諧的組織氣氛是順暢運作的必要條件：營造和諧的組織氣氛，可促進學校人事的穩定，增進成員的認同，降低衝突的產生，使學校教育活動方得以進行。</p> <p>四、希望兼顧情理為原則，視法令規定為最後防線：學校依據相關法令和教育政策從事教育活動，如教</p>
--	--	--

			<p>師法對教師的權利義務規範，但在學校的組織運作上，並非都有明確的法令可以遵行，然而，教育難以論件計酬的方式，研究者不想一味強調依法行政，因為教師的付出是無形的，並不是表面上的管控。</p> <p>五、務實甚至妥協的方式，處理治標但位治本事務：實際上，在學校組織的運作中，為求業務的推動，在利弊得失之間，當必須有所取捨，是務實，也可說是妥協，有時在特殊狀況下，只好採取權宜措施，以暫時解決面對的問題。</p>
王心怡 民 90	國中校長情緒智力、轉型領導風格與辦學績效之相關研究	量化	<p>一、國中校長整體情緒智力、轉型領導風格各層面可有效預測校長辦學績效。</p> <p>二、國中校長轉型領導風格各層面能有效預測校長整體辦學績效之表現。</p> <p>三、國中校長評鑑項目包含人際關係、教學領導、學校</p>

			願景、教育政策、行政管理、校長專業成長與教師專業自主等六層面。
黃坤和 民 90	彰化縣國民小學訓導主任領導型態對行政效能影響之研究	量化	<p>一、訓導主任領導型態對行政效能具有顯著的關係，其中領導型態之倡導層面與關懷層面與行政效能呈正相關。</p> <p>二、訓導主任領導型態以倡導層面對於行政效能最具預測力，以訓導目標達成之效能層面對整體行政效能的預測力最大。</p>
邱榮茂 民 90	台中縣國民小學校長領導行為與管理模式之研究	量化	<p>一、國民小學教育人員知覺校長領導行為與管理模式之間具有顯著正相關。</p> <p>二、國民小學教育人員對校長領導行為知覺與期望，較偏向以身作則的知覺與期望而對校長管理模式知覺較偏向官僚模式</p> <p>三、國民小學教育人員知覺校長領導行為與管理模式期望，兩者之間有負相關存在，教育人員期望校長管理模式是同僚管理模式。</p>



附錄二 軍隊組織領導相關研究文獻

研究者 (年代)	研究主題	研究方法	研究發現 (結論)
賴秋樺 民 97	軍隊領導管理模式與海軍義務役士兵適應問題之關係	量化	<p>一、國軍幹部領導統御的不同型態，對役男部隊生活適應有顯著的相關性；協商民主及專制獨裁領導統御因素，在部隊訓練、營舍改善變項上，與部隊生活適應具有顯著的相關性。</p> <p>二、控制役男個人與家庭因素後，對役男部隊生活適應具有顯著的相關性，其中以協商民主、專制獨裁及仁慈權威等三項領導統御因素最具有預測力。</p>
王文輝 民 97	軍隊單位組織文化、領導行為、工作特性與離職傾向之研究—以國軍 A 部隊志願士兵為例	量化	<p>一、長官領導行為對志願士兵離職傾向具有顯著的影響。</p> <p>二、長官關懷型領導行為對志願士兵離職傾向具有顯著的負向相關，長官關懷型領導行為程度愈高，則志願士兵離職傾向愈低。</p>

<p>簡世峰 民 97</p>	<p>軍種文化與領導型態之認知對組織認同影響—以聯勤為例</p>	<p>量化</p>	<p>一、不同的組織文化對領導型態有顯著的差異。</p> <p>二、不同的領導型態對組織認同有顯著的差異，其中以轉換型最佳，其次為家長型，交易型於組織認同所設定的各構面表現最差。</p>
<p>陳堡琦 民 95</p>	<p>陸軍基層連長主觀領導經驗之研究</p>	<p>質化</p>	<p>一、基層連長主觀領導經驗包含領導價值觀、工作原則及互動關係等三項內涵。</p> <p>二、基層連長主觀領導經驗及其作法，是經由個人相關部隊歷練與模塑的社會化過程所習得的。</p> <p>三、基層連長領導之目的，在於滿足個人生理、安全、歸屬、自尊等，對自我價值信念的理解、對自我存在價值的認同，以及對自我目標與理想的實現。</p> <p>四、衝突處理過程中，自我調適與否是決定個人獲得正向領導觀感或負向領導觀感的關鍵因素，且與適應狀態息息相關。</p>



<p>張乃宏 民 94</p>	<p>組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究—以 A 軍修補大隊為例</p>	<p>量化</p>	<p>一、領導行為與留任意願具有顯著正向相關，其中以交易型領導與留任意願具有顯著的正相關。</p> <p>二、領導行為與組織氣候具有顯著正相關，其中以轉換型領導對組織氣候有顯著的影響。</p> <p>三、領導行為透過組織氣候之中介效果對留任意願有顯著的影響。</p>
<p>黃儀方 民 94</p>	<p>探討組織精簡後軍職人員之工作壓力、領導行為與組織承諾之關係研究—以空軍 D 後勤專業工廠為例</p>	<p>量化</p>	<p>一、就領導行為與組織承諾兩者之間的變項而言，</p> <p>二、言，領導行為與組織承諾有顯著的正相關，</p> <p>三、其中以交易型領導與努力承諾的相關性最高，</p> <p>四、而家長式領導與努力承諾的相關性最低。</p>
<p>歐陽國南 民 93</p>	<p>國軍領導型態、組織文化對組織效能影響之實證研究</p>	<p>量化</p>	<p>一、領導型態與組織文化各構面之間均呈現顯著的正相關，其中以交易型的領導型態在組織文化的支持型文化最具有預測力。</p> <p>二、領導者採取轉換型的領導</p>

			<p>型態在組織效能開放系統最具有預測力，而領導者採取交易型的領導型態在組織文化內部過程、理性目標、人群關係等有較高的預測力。</p> <p>三、國軍領導型態與組織文化相互間及對組織效能各構面均呈現顯著的正相關影響；領導者之領導型態與組織文化間會相互影響，對組織效能變項之間各構面均呈現顯著正相關。</p>
戴志謙 民 93	國軍高司單位 勤務部隊長領導行為研究	量化	<p>一、勤務部隊長領導行為與領導效能具有關聯性。</p> <p>二、部屬知覺部隊長的領導行為以體制型領導高於體恤型領導。</p> <p>三、部屬知覺部隊長的領導效能以目標達程度高於部屬的滿足感。</p>

<p>陳瑞忠 民 92</p>	<p>主管領導型態 與組織文化對 軍事機構人員 承諾行為影響 之研究</p>	<p>量化</p>	<p>一、主管領導型態與組織文化認同具有顯著的正相關，其中轉型領導對創新、支持等類型文化最具有影響力，家長型領導型態在具有官僚型文化的組織中最能發揮效果。</p> <p>二、領導型態各構面對組織承諾各構面具有顯著的正相關，其中轉換領導對於價值、留職承諾最具影響力，家長型領導對努力承諾的高度正向影響最為明顯，整體上，轉換領導對成員之組織承諾影響程度最高。</p> <p>三、組織文化對領導型態之中介效果獲得證實。</p>
<p>盧智勤 民 92</p>	<p>空軍基地後勤 部隊之人格特 質、組織文化及 領導行為與工 作滿足對飛安 績效影響之研 究—以空軍新 一代戰機部隊</p>	<p>量化</p>	<p>一、領導行為與工作滿足方面具有顯著的正相關；領導行為與飛安績效方面具有顯著的正相關，組織成員對主官的領導行為知覺程度越高，則影響內在滿足的知覺程度就越高。</p> <p>二、領導行為、工作滿足對飛</p>

	為例		<p>安績效具有顯著的關聯性，主官的領導行為影響飛安績效甚大，主官與修護人員間能保持良好互動，對飛安績效管理有顯著的提昇效果。</p>
<p>黃仲天 民 92</p>	<p>陸階女性軍官 領導行為及其 問題之研究</p>	<p>質化</p>	<p>一、女性軍官領導行為具有家長式領導的特質，但女性軍官並未有明顯的權威領導，尤其在仁慈領導的部份特別突出，雖然在領導上展現許多柔性特質，但不變的是重法紀的觀念，並且具有權變的特質。</p> <p>二、女性軍官領導所遭遇的問題，以性別所產生的問題最多，其次為世代之間觀念差異所造成了一些管理上的困擾，針對無法適應部隊生活的官兵弟兄，女性軍官以多溝通及勸說的柔性領導方式來引導。</p>

<p>施義龍 民 92</p>	<p>國軍不同階級 幹部領導行為 與影響因素之 研究</p>	<p>質化</p>	<p>一、國軍不同階級幹部與優良典範的領導行為：國軍高階幹部在領導部屬時，所表現的領導行為有體恤、公私分明、勇於擔當、授權及工作指導；中階幹部的領導行為有體恤、公私分明、勇於擔當及以身作則；低階幹部的領導行為有體恤、公私分明、勇於擔當及以身作則。</p> <p>二、影響國軍不同階級幹部與優良典範的領導行為因素有人格特質、部隊歷練、長官領導行為、組織文化。</p> <p>三、國軍各級領導幹部認為軍事領導教育對其所產生的領導效果，則較無實質上的助益，無法將在學校所學實際應用於部隊情境，相對而言，西點軍校的領導教育所衍生出的效益深獲高度的評價及肯定有所差異。</p> <p>四、國軍不同軍種、兵科幹部</p>
---------------------	--	-----------	--

			<p>領導行為與影響因素之探討：陸軍幹部整體領導行為給人刻板印象，比較傾向剝悍嚴厲，海、空軍幹部領導行為，則整體傾向柔和、人性化；不同兵科領導行為，軍事幹部整體的領導行為，比較表現傾向強勢作風，並以任務為導向，政戰幹部領導行為則傾向柔性作風，以人際關係為導向。</p>
<p>張德偉 民 89</p>	<p>家長式領導與轉換式領導在軍事單位的比較研究</p>	<p>量化</p>	<p>一、在軍事單位的領導，家長式領導風格較轉換式領導風格更為適合；家長領導者，對異性及資深部屬會比較客氣寬容。</p> <p>二、軍事單位的家長領導者，會同時展現威權與仁慈領導兩種不同的角色，而家長式的威權領導並無顯現貶抑部屬貢獻的情形。</p>

附錄三 以高中職學務主任為研究對象之研究文獻

研究者 (年代)	研究主題	研究方法	研究發現 (結論)
曾固璿 民 96	高中職學務主任的人格特質、組織承諾與工作壓力關係之研究	量化	<p>一、高中職學務主任高度傾向於嚴謹負責性，具有自我要求高、按部就班、守紀律，有較高的成就動機等的人格特質。</p> <p>二、高中職學務主任具有高度組織承諾，其工作態度具有高度的向心力與忠誠度願意為學校犧牲奮鬥，是建構學校願景的一股重要力量；年長、資深、大型學校、城市地區的高中職學務主任其組織承諾程度顯著較高。</p> <p>三、高中職學務主任在日常生活中必須經常面臨工作負荷壓力，研究發現學務主任有中高度的工作負荷壓力。</p> <p>四、中年、資淺、高職學校、鄉鎮地區的高中職學務主任其工作壓力知覺顯著較高。</p>

		<p>五、研究發現高中職學務主任嚴謹負責與親和性的人格特質傾向愈高，其組織承諾程度就愈高。</p> <p>六、高中職學務主任緒穩定性與親和性的人格特質傾向程度愈高時，其對整體的工作壓力、工作負荷力、人際關係壓力、學生及家長壓力與上級壓力的知覺程度就愈低。</p> <p>七、高中職學務主任的組織承諾程度愈高，則人際關係壓力、學生及家長壓力、上級壓力與整體工作壓力的知覺程度就愈低。</p> <p>八、高中職學務主任的留職承諾、努力承諾</p> <p>與整體組織承諾與工作負荷壓力無顯著的相關。</p>
<p>郭美麗 民 95</p>	<p>完全中學處室主任角色知覺與領導行為之研究—以臺北縣市為例</p>	<p>量化 質化</p> <p>一、完全中學處室主任的角色知覺對於其職務具有高度的認同，問卷調查以「溝通協調」角色最高，質化以「處室領導者」角色最為重要。</p> <p>二、在性別上角色知覺差異是男性高於女性；年齡上以31歲~40歲的角色知覺程度最高；現任職務以總</p>



		<p>務主任的角色知覺程度最高；學校所在地臺北縣學校高於臺北市。</p> <p>三、完全中學處室主任對於自己的領導行為具有高度的自信，在問卷調查部份以「服務領導」表現最好，在訪談資料中，顯示自己的領導風格具有正面評價。</p> <p>四、完全中學處室主任的領導行為，在（一）以年資任職 21 年（含）以上得分最高；（二）現任職務以總務主任得分最高；（三）學校規模 73 班（含）以上得分最高；（四）學校地理位置一般學校高於偏遠學校；（五）學校所在地以臺北縣高於臺北市，此五個背景變項具有顯著差異。</p> <p>五、完全中學處室主任的角色知覺與領導行為有顯著的相關，角色知覺部份就整體來看，與道德領導的行為相關最高；領導行為部份就整體來看，與協調溝通的角色相關最高。就角色知覺與領導的相關而言，認同溝通協調角色的完全中學處室主任認</p>
--	--	---

			為自己符合服務領導的行為表現。
廖海峰 民 96	一位高職學務主任的行政震撼與省思	質化	<p>一、研究發現以自己做為研究對象，進行學務主任工作職務的研究探討，學務主任的職務是以全校師生的安全為最重要的需求，期許自己能致力於建構安全豐富的學習環境，讓家長對校方有信心；與學校同仁的互動方面，希望所推動的學務工作能獲得認同，並協助老師帶好學生。現今學務主任的工作要綜理一切有關學生事務處的事宜，工作範疇廣泛，積極讓學生、家長、老師瞭解教育的意義。</p> <p>二、學務主任因職務的因素需要經常與家長會、社區人士進行社交互動，徒增另一層次的工作壓力，則導致精神緊張、身心疲憊，筋疲力竭而嚴重影響到情緒；對待學生的態度，使得工作品質降低及產生倦怠的現象。雖然工作壓力比一般教師更加複雜，但遇到困境時仍能自我調適、自我紓解壓力和尋找助力，並持續努力實踐學務工作的行政信念</p>

			<p>與省思。</p> <p>三、研究者對於協助校園安全秩序及維護學生安全的教官同仁認為是不可或缺的教育夥伴，教官的工作職務白天執勤、晚上留，以服從為天職，工作無怨無悔，除協助學生外，也幫助學校的老師，對於學務主任在學生生活事務的工作推動扮演重要的角色。</p>
高國慶 民 93	高中職學務主任工作壓力與因應策略之研究	量化	<p>一、高中職學務主任所感受到的是中偏低程度的工作壓力，以「時間限制壓力」的感受最大，研究發現學務工作將影響其個人的生活，即便下班仍會放心不下學校事務，面對處理偶發事件也會有時間壓迫感。</p> <p>二、高中職學務主任的工作壓力因應策略，其運用頻率為中等程度，最常使用「解決問題」其次是「尋求支持」的壓力因應策略；研究顯示在面臨壓力時使用「尋求支持」方式頻率居第二多，且女性高於男性高中職學務主任。</p> <p>三、在不同背景變項中，不同的「年齡」、「學務主任年</p>

		<p>資」、「教師服務年資」、「學校性質」、「學校所在地」等五個變項會影響工作壓力的感受。</p> <p>四、在不同背景變項中，不同「性別」、「年齡」、「教師服務年資」、「最高學歷」、「學校性質」、「學校類型」等六個變項會影響工作壓力的因應策略。</p> <p>五、高中職學務主任工作壓力與因應策略各構面間有顯著的關聯性。</p>
<p>管迎和 民 93</p>	<p>高級職業學校學務主任工作壓力與工作滿意度之關係研究</p>	<p>量化</p> <p>一、高職學務主任知覺工作壓力情形為中等程度，其感受工作壓力最大的來源是「工作負荷」，其次為「人際互動」。學務主任因工作多元化的性質，且經常處理各種突發狀況，深受到行政工作負擔沉重、工作繁瑣及時間管理方面的壓力，此外學務主任之工作特性為管理者、考核者比較容易給學校同事不佳的印象，然而又秉承校長治校理念推動校務，與人溝通協調之頻率極高，若人際互動關係不佳，極有可能在學生事務的推動上產生障礙。</p> <p>二、高職學務主任所感受之工</p>

		<p>作滿意程度頗高，其中以「社會地位」及「人際關係」之滿意度最高。由於學務主任在學校中要擔任管理者、考核者、輔導者、教學者多重的角色，工作具有挑戰性且相當有意義，因此可從工作中獲得相當之成就感，獲得學生、家長、學校同仁及社區尊重情形顯著，在「人際關係」方面，由於學務主任經常與人溝通協調，人際關係必須良好，方能使學務工作得以順利推展。</p> <p>三、年齡較輕與職務年資較淺之高職學務主任有較大之工作壓力；年齡較長與職務年資較深之高職學務主任有較高之工作滿意度。</p> <p>四、高職學務主任知覺工作壓力情形與感受工作滿意程度呈負相關。研究結果得知工作壓力愈大，工作滿意程度愈低，此為可能與個人之生理和心理健康適應情形有關，工作壓力引發情緒不安、緊張及人際關係等問題。</p>
--	--	---

<p>孫忠義 民 92</p>	<p>高級中學學務主任專業職能之分析與建構</p>	<p>量化 質化</p>	<p>一、學務主任專業職能最主要的構面是「溝通協調」、「領導統御」、「專業知識」及「危機處理」。</p> <p>二、學務主任的年齡對「溝通協調」有顯著的影響，男性主任較能有效的處理學生的問題；年長和年資深的學務主任對「領導統御」職能較年輕的學務主任佳；年長的學務主任因經驗豐富的關係，在「專業知識」職能表現較年輕者佳。</p> <p>三、我國高級中學學務主任流動率高，對學校行政團隊的人事安定和領導能力及經驗傳承方面皆是重大的考驗。</p> <p>四、現階段學務主任的年齡高與資歷較深，是因為校長希望能任用經驗較豐富的主管，以因應學務工作的推動為因素。</p>
---------------------	---------------------------	------------------	--

附錄四 以高中職主任教官為研究對象之研究文獻

研究者 (年代)	研究主題	研究方法	研究發現 (結論)
陸崇高 民 97	高級中等學校 軍訓主任教官 領導行為與領 導效能	量化	<p>一、高級中等學校主任教官領導行為是正向的，尤其以「轉化領導」行為最為突出，其次是「交易領導」行為。在「轉化領導」的向度上，以「個別關懷」層面之表現最高，在「交易領導」的向度上，以「積極例外管理」方式管理。</p> <p>二、高級中等學校主任教官領導行為因「性別」、「軍種」、「學校隸屬」、「學校類別」、「學校位置」之因素不同而有差異。</p> <p>三、高級中等學校主任教官領導效能因「性別」、「學校隸屬」、「學校類別」、「學校位置」之因素不同而有差異。</p> <p>四、高級中等學校主任教官領導行為與領導效之相關，以「轉化領導」之相關性最高，其次為「交易領導」。</p>

			<p>五、高級中等學校主任教官「領導行為」預測「領導效能」，具有顯著預測力的變項分別為「個別關懷」、「激勵」、「權宜獎賞」等 3 項，其中以「個別關懷」最具有預測力。</p>
<p>陳啟能 民 95</p>	<p>彰化縣軍訓主管領導行為對組織效能影響之研究</p>	<p>量化 質化</p>	<p>一、彰化縣高中、職學校主任教官之領導行為屬於「高倡導高關懷」，其提升「整體軍訓組織效能」具有正面影響。</p> <p>二、彰化縣高中、職學校年紀較輕、未婚、任軍訓教官年資淺、學士和研究所（含）以上等軍訓教官，知覺軍訓主管的領導行為的顯著性較低。</p> <p>三、彰化縣高中、職學校軍訓教官知覺軍訓主管的領導行為與「整體軍訓組織效能」和各層面之關聯性，亦即以「高倡導高關懷」之領導行為較其他領導行為為高。</p> <p>四、公、私立學校軍訓教官不</p>



			<p>因學校特性和任務關係對推動軍訓工作有顯著的差異。</p> <p>五、彰化縣高中、職學校任軍訓教官年資淺及年齡愈輕其對軍訓工作滿意程度愈低。</p>
<p>曾淑琴 民 94</p>	<p>軍訓制度變革中之主管領導行為、組織溝通、工作投入與工作滿足關係之研究—以南部地區高中職為例</p>	<p>量化</p>	<p>一、研究發現軍訓教官的年齡、年資、職務、性別、婚姻在主管領導行為、組織溝通、工作投入與工作滿足具有顯著的差異，但與學歷是沒有顯著的差異。在年齡變項上與主管領導行為、組織溝通、工作投入具有顯著的差異；在年資變項僅與工作投入具有顯著的差異；在職務變項與組織溝通、工作投入、工作滿足具有顯著的差異；在性別變項皆有顯著差異；在婚姻變項與主管領導行為有顯著差異。</p> <p>二、在「主管領導行為」之關懷導向與工作導向與「工作滿足」之內在滿足、外在滿足與一般滿足具有顯著的差異，軍訓教官對於主管領導行為之關懷導向知覺程度越高，則對於工作滿足就越高。</p> <p>三 「組織溝通」對「工作滿</p>

			<p>足」具有顯著的差異，軍訓教官組織溝通差異與可能來自於教官與直屬上司、教官同仁間及學校其他部門、學生間溝通是否良好，組織溝通滿足對工作滿足有顯著的影響。</p> <p>四、在「主管領導行為」之關懷導向與「工作投入」之工作成就與工作專注具有顯著的差異，軍訓教官對於主管領導行為之關懷導向越認同，則對於工作投入就越高。</p> <p>五、「組織溝通」對「工作投入」有顯著的差異，軍訓教官組織溝通暢通，則對工作投入就越高。</p> <p>六、軍訓制度中「主管領導行為」對軍訓教官之「組織溝通」有顯著的影響，兩者之間互動具有關聯性，但「主管領導行為」之工作導向對主管領導行為之相關程度未具有顯著的影響。</p>
--	--	--	---

## 學務主任的訪談大綱

1. 請問你擔任學務主任幾年了？以前在學校有擔任過其他主管的經驗嗎？
2. 相較之下，學務主任的職務與其他的主管職務有何不同，你的領會如何？對你帶領的學務工作，有何影響？為什麼？
3. 你認為領導者應具備什麼特質？領導是先天造就或是後天學習的？你的看法？
4. 在你的領導過程中，你認為哪些因素影響你的領導方式，哪些是重要的領導因素（舉例：學、經歷背景、教育政策、人際關係、家長、組織文化或其他）？為什麼是這些因素？它如何影響你？
5. 你認為領導最需具備什麼樣的主、客觀的領導因素？為什麼？
6. 在學校中，你與學務處同仁的互動情形怎麼樣？你如何要求同仁能達到你提出的任務目標？到目前為止效果如何？
7. 在你引領所屬同仁達成任務目標過程中，較重視任務導向或關懷導向的領導？有自己特別得意的領導方式嗎？有沒有特別失敗或成功的領導案例？是否能說明一下？
8. 在現實狀況中，你認為領導有何窒礙難行的問題？你都如何化解這些問題？

9. 一般來說，你是如何和軍訓教官互動的？用什麼樣的領導方式帶領軍訓教官？領導成效如何？
10. 你對於軍訓教官的領導方式是否會與學務處同仁有別？為什麼？
11. 身為學務處的主管，你認為平時與主任教官的互動情形如何？對你自己來說，兩者之間是什麼樣的互動關係？為什麼？
12. 在推動學生事務工作時，你認為自己和主任教官有什麼不同的看法，之間的差異如何？你如何協調與主任教官的工作調配？
13. 就目前為止，自己在領導方面，你認為最需要調適的地方是哪一個部份？為什麼？

## 附錄六

### 主任教官的訪談大綱

1. 請問你轉任教官多久了？你擔任主任教官的年資快幾年？之前在別的學校有擔任過主任教官嗎？
2. 你認為在部隊擔任主官的經驗，和現在擔任主任教官這個職務有何不同？最大的差異性是什麼？它對你個人而言，有何影響？
3. 你認為領導者應具備什麼特質？領導是先天造就或是後天學習的？對於領導有何看法？
4. 在你的領導過程中，你認為哪些因素影響你的領導方式，哪些是重要的領導因素（舉例：學、經歷背景、教育政策、人際關係、家長、組織文化或其他）？為什麼是這些因素？它如何影響你？
5. 你認為領導最需具備什麼樣的主、客觀的領導因素？為什麼？
6. 在學校中，你與軍訓同仁的互動情形怎麼樣？你如何要求軍訓同仁能達到你提出的任務目標？到目前為止效果如何？
7. 在你引領所屬同仁達成任務目標過程中，較重視任務導向或關懷導向的領導？有自己特別得意的領導方式嗎？有沒有特別失敗或成功的領導案例？是否能說明一下？
8. 在現實狀況中，你認為領導有何窒礙難行的問題？你都如何化解這些問題？
9. 身為學務處的一份子，你平時如何與學務同仁互動，若要一起

完成工作任務，你如何和學務處同仁溝通？

10. 你平時與學務主任互動情形如何？對你自己來說，兩者之間是什麼樣的互動關係？為什麼？
11. 在推動學生事務工作時，你認為自己和學務主任有什麼不同的看法，之間的差異如何？你如何協調與主任的工作調配？
12. 就目前為止，自己在領導方面，你認為最需要調適的地方是哪一個部份？為什麼？