

## 第二章 文獻探討

本章旨在探討大學學務長領導風格與學生事務人員組織承諾情況及相關概念，並分析國內外相關研究。本章共分六節探討：第一節學生事務之任務與功能；第二節學生事務人員角色及其工作承諾；第三節學務長的領導與角色功能；第四節領導風格理論及相關研究；第五節組織承諾理論與相關研究；第六節領導風格與組織承諾相關研究。以下分別就各節內容說明之：

### 第一節 學生事務之任務與功能

#### 壹、學生事務的任務

教育部（2003）對於二十一世紀我國大專院校學生事務工作發展願景，明確訂下未來努力方向為「建立具有核心價值與各校特色之校園文化，發揮學生組織功能並提升工作績效，以營造優質學習環境，促進學生全人發展，培育現代社會公民」（教育部，2003）。因此，學生事務工作乃是大學環境中極為重要的一環，它又是大學能否有效培育學生健全人格的重要關鍵所在，更是大學能否順利執行中心任務的重要樞紐。

因之，有理想的學生事務任務直接引導促進學校任務和價值的實現，全體學務人員才能清楚構思美好願景，設定目標方針；與學生之間有共同的信念和承諾，才能目標一致、方向一致，達成學生發展目標。因此需要明確瞭解學生事務的任務為何？

首先，社會環境在變、價值也在變，我國八十七年大學回流教育的開放，以及近幾年的大學追求卓越計劃，甚至大學整併，頂尖大學計畫的新趨勢等轉變最大，學生事務的任務為因應複雜多元的社會環境變動情況，對於大學生的期待也隨之而異，而學校與學生關係、大學的任務（mission）及學生的服務觀點與實務焦點，自然不能一成不變。基於十年樹木，百年樹人；通常學校的任務目標不一定需要陳述自己的觀點（也就是官方說法），更重要的是”真實的理

念”為何？它大多以書面的任務宣言呈現，但也可能隱含於實務工作中而未明白敘述，即所謂「活的任務」。此外，學校基於共同的大環境，有許多相似的價值和任務；事實上各校的歷史背景、地理位置、學校類型、創辦人理想願景等層面的不同，亦各強調其焦點和特色。所以，學生事務任務應以學校任務為依歸，以實現學校任務為目標（引自楊昌裕，2003）。

其二，任務的形成並非偶然，而其影響也是全面的。如Barr（2000）指出學校的特色通常潛藏於學校任務中，而學校任務的功能與重要性，包括1.提供日常實務的指引：學校任務呈現教育的基本假設和目的，以引導大學的計劃與活動的實施；2.提供學校長遠的目標：任務清楚表達學校創設的目的和服務對象，是規劃長程發展計畫的依據；3.提供評斷與選擇教育方案的判斷：任務反映學校所重視的價值，可藉以判斷符合學校背景且適於學生需要的教育性方案；4.提供學校學生事務專業人員發展政策與實施方案的指引：學生事務工作為達成學校任務重要的一環，甚至是學校實現全人教育目標的縮影，因此與學校任務形成直接的關係；5.提供學校期待學生的資訊。歸納之，有焦點的學務任務要呈現活的任務，必須考量學校傳統、校園特色、發展方向、學生需求、服務對象，融入有教育性的活動方案，清楚指引和評估判斷，領導同仁達成學務目標，以創新學務特色。

其三，願景是一種共同的願望、理想、遠景或目標；是一種能量，亦是方向感，也是企圖心與組織戰力的目標。一個缺少全體衷心共有的目標、價值觀與使命組織，必定難成大器。學校如果沒有建立學校發展共同的願景，學校行政運作就容易掉入例行事務、瑣事的處理，不易開創學校光明的願景（蔡進雄，2001）。唯有學校有明確任務和目標，學生事務工作才能有發展學生事務任務的終極標的和實務施作的依據。一個清楚一致性的任務目標，除提供了學校發展的方向，並創造一個不同於他校很具有組織特色的高等教育。

其四，另從參與的角度看來，學校的教育目標是學生、老師、行政人員和研究生，對於學校的定義和期許，可以透過人員潛能、教學和學習等過程觀察；學校的教學理念則是學校用以實現教育目標的工具（政策、活動、標準作業程序）。為了促進學校學生參與，學生事務人員首先必須提出明確、具體的教育

目標，創造一個民主自由學習環境，以鼓勵學生參與；接著，再清楚地向學生、老師和教職員傳達這些教育目標；最後，根據這些教育目標制定政策、課程和提供服務。

最後，由美國的實例中可以發現：參與教育過程讓學生獲益良多。Astin幾年前所做的研究也證實參與的確非常重要，它能促進學生的認知和情感在各方面的發展。最有效的三種參與方式是：學術性參與、與老師互動、與同儕互動。Astin的研究結果顯示，同儕團體的影響力甚大，因為它能增加學生對學習的參與（引自黃玉，1999）。

台灣在解嚴之後，社會和學校都逐漸邁向民主，學生對學校表現出極大的興趣。1999年，張雪梅對3000名台灣大學生所做的研究顯示，學術性參與最適合作為預測學生的學習成果，非學術性的參與則是影響學生個人發展的最重要因素（張雪梅，1999）。

綜合上述，若從Astin等的觀點看大學校園參與經驗對大學生發展改變的貢獻，可歸納為下列三點：

一、不論是課外活動或宿舍的經驗都會影響學生的學習與發展；若加強學務工作的品質，必能促進學生在課堂外的學習、成長與發展，進而提升學校的品質。

二、學校任務需能提供教育方案、政策、實務的基礎，沒有一個因素比學校任務強調促進學生參與學習的重要性。更重要的是大學校院應思索如何營造參與式校園組織氣候，創造各校傳統特色，建立學校發展的願景。

三、學務長應以何種領導風格，激發學務人員高度工作承諾，發揮創意巧思融入各種活動方案，鼓勵教職員生熱絡參與校園活動並帶動學生的參與，以促進學生的學習與成長。

## 貳、學生事務的功能

由Dewey的做中學、Kolb的學習經驗週、和Dale的經驗塔，多在陳述一個實作理論，具體與抽象不斷相互影響，透過學習、執行、反思獲得成果。依據CAS學生領導方案標準與工作準則方面，在任務方面說明其目的在使學生準備好擔

負領袖的角色和職責，學生領導力的培育應列入學校教育宗旨，不可或缺的一部份（引自林至善，2003）。所以學務人員有義務安排優質的學習環境，提供學生在校學習，安排輔導老師指導學生課業與非課業學習，促使課堂學習成果奠定非課堂學習方法；非課堂學習，則透過學生社團實際印證而活用知識。在互動過程的領導概念裡，健全社團的發展是身為學務人員最基本的工作。

大學生參與社團活動對大學生之心理社會發展有正面影響，根據楊淑娥（1996）指出，在整合感的發展上，參與社團學生顯著高於未參與者，顯示參與社團的學生比未參加社團的學生更具有價值體系、更清楚自己的價值觀。黃玉（2000）亦認為社團領導者在Chickering七個向度中的發展能力感、管理情緒、發展自主性、建立自我認定、發展目標比社團幹部、社員呈現顯著。因之，提供理想的學生領導方案，促使學生從中獲得學生學習與發展的機會，以因應畢業後進入社會的大考驗，這是學務人員的基本任務之一。

平日隨著學務工作的執行，配合領導能力訓練或學到技巧，每年學生領導方案的實際內容包羅萬象，歸納CAS（2002）應包括下列三點：1.提供各種發展機會以培育有效領導所必要的的能力；2.提供領導力的訓練、教育與發展活動；3.使用多元授課方法和情境。如班級、系學會、宿舍幹部訓練、各類工讀生、學生會、社團領導活動、學生法庭成員與社區服務義工、志工等課程，所以培育學生領導方案，應列為學校教育宗旨不可或缺的一部分，亦是學務工作促進學生校園參與的潛在教育（引自林至善，2003）。

從事學生領導方案的學務人員必須清楚有權力運用其掌管的資源，以達成計劃目的任務。處理方案的學務人員必須清楚構思一個願景；設定目標方針；規劃並實踐倫理行為；招募、甄選、指導並培養該組織的其他人員；管理、計劃、編列預算並評估；有效的溝通；鼓勵同仁、屬下以及其他校內外人士互相合作。規劃領導方案的學務人員必須說明其個人、組織或環境上會阻礙目標達成的各種情況，學務人員還必須不斷地融入改善方案及服務，以因應學生需求與學校優先要務的變化。

由上述CAS學生領導方案標準與工作準則是學生事務功能的一部份，而培

育學生領導方案，應列為學校教育宗旨不可或缺的一部分。由於學務任務與學校任務必須相結合，又學務工作能促進學生校園參與的潛在教育。為有效發揮其功能，各層級的學務人員甄選則必須考慮其受過的正式教育及訓練、相關工作經驗、個人特質和其它的專業證照。對於負責規劃領導學程的學務人員應具備何種敬業程度，學務長必須對這一點明確指出他們的期望，並就他們的表現做出公正的考評。

此外，學生事務工作的主要對象包括學校及學生兩者，其對學校與對學生分別應負的工作與責任，有下列對學校、學生二方面的功能（NASPA,1987）：

（一）對學校方面：

- 1.支持並闡釋學校的價值、任務與政策。
- 2.參與學校的管理並分擔決策責任。
- 3.評估學生的教育、社交經驗以改進學校的活動。
- 4.再發展或改變學校政策時，能提供並說明資料。
- 5.建立政策與活動來促進校園安全。
- 6.有效管理學生事務的人力、財力資源。
- 7.建立並厲行學生行為標準，以支持並提昇學校價值。
- 8.鼓勵學生參與學校的管理。
- 9.提供下列基本服務，如：入學、註冊、諮商、財力協助、健康服務、住宿與就業安置，以協助達成學校的目標與任務。
- 10.對學校教師在處理學生個人或學生團體問題時，能提供服務與支援。
- 11.舉辦各種活動，來促進師生的交流。
- 12.為學生建立一個多元種族與文化的環境，讓學生能接觸、學習各種文化。
- 13.對學生危機處理，負起主要責任。
- 14.要有智慧、專業的主動精神。
- 15.與當地社區建立、維持有效的工作關係。
- 16.與教務、總務及其他單位保持合作。

（二）對學生方面則為：

- 1.幫助學生成功的適應大學生活。

- 2.幫助學生探究並澄清價值。
- 3.鼓勵學生與人發展友誼，並對學校產生認同。
- 4.幫助學生認識各種財力協助資源。
- 5.能促進學生審美及文化鑑賞能力。
- 6.教學生如何解決個人與團體的衝突。
- 7.為學習困難的學生，提供服務與幫助。
- 8.協助學生了解並認知種族、性別的差異。
- 9.提供機會，幫助學生領導力發展。
- 10.建立一些活動，在其中能鼓勵健康生活，挑戰不適應行為。
- 11.提供娛樂、休閒活動給學生。
- 12.幫助學生澄清生涯目標、探究未來學習、就業的機會。

根據張雪梅（1996）綜合上述學生事務區分對學校與對學生二方面的功能探討，學生事務人員工作的範圍綜合來說有：協助學生課業學習、在學生與學校發揮調節功能、促進學生全人發展、創造多元文化環境、幫助學生解決困難、培養學生各種能力、培養學生自治自律、提供公平、安全的校園環境等。內涵如此豐富，幾乎是教室、實驗室及圖書館之外的所有校內外事務，已清楚地說明美國學生事務工作之內容和學生發展有密切關係。為有效幫助學生發展，學生事務工作人員實際已包含行政人員的角色、學生發展者角色、校園生態管理者角色及諮商員角色等多重身份。若要充分發揮學生個人發展的功能，達成協助學生成長、改變的目的，學生事務人員的角色必須加以澄清，工作與責任必須予以確定。

換言之，為發揮學生事務的任務與功能，研究者歸納有責任的學務長及學生事務專業人員應該確實掌握下列幾點：

一、精通學校的歷史傳承和當前任務，他們會無私的貢獻他們全部的自我、想法、希望、夢想及承諾，並省察如何透過他們的領導實現這些任務。

二、好的學生事務直接領導促進學校任務和價值的實現；學務長除了在努力領導學務工作之際，應把握正確方向；更要有敏銳觀察力，確定辦學的目標與宗旨，提昇品質，追求卓越。

三、將學務遠景、目標，加以充分消化吸收，並結合學校特色，讓它明確化、單純化、具體化，然後指導學生事務人員在日常生活中付諸實踐，增進學生的學習成就，使學務工作品質更為卓越、精緻，進而有更創新的特色。

四、想要有效果和有效率地執行學生事務之任務與功能，學務長在工作上必須加強倡導作為，以激勵學務人員有強烈的工作認同，因此，學務長和所屬學生事務人員的緊密配合是非常重要的。

## 第二節 大學學生事務人員及其工作承諾

大學是一有組織的無政府狀態組織，其特徵具有流動性、變遷與鬆散、模糊，不同於科層體制所具有的權威層級（張慶勳，1998）。在上述前節探討有關學生事務任務與功能後，可知學務工作影響學生學習與成長至為重大，而學務人員又是執行學務工作的第一線，有必要探討影響學務人員工作承諾之問題，進而針對問題提出改善，以激發學務人員工作士氣，增進學務團體工作績效，實值得深入分析，以下分別就壹、學生事務人員的角色多元；貳、學務工作品質提升和學務人員的認同承諾有關；參、學生事務人員普遍人力不足、努力意願極重要；肆、學生事務人員專業能力和組織承諾有關；伍、學生事務人員的工作倦怠和組織承諾有關。提出探討以說明學務人員組織承諾的相關問題。

### 壹、學生事務人員的角色多元

隨著時代的迅速變遷，社會的多元及教育改革的壓力，使得社會大眾對學校的要求更多，全體教職員要肩負更多的角色功能，學生事務人員要面臨更多、更複雜的學生問題，不禁令人感嘆學務人員處境難為。學務人員如何面對多元角色，美國學務工作學者專家提出的學務人員角色值得我們借鏡與參考。

Ambler,Forrest,Brown,Banning (1989)指出學生事務人員應扮演下列四種角色（引自黃玉，1996）：

#### 一、行政人員角色：

行政是學生事務最基本的角色功能，一切行政上的功能，必須能滿足學生的基本需求並協助達到學校的目標，其功能包括：

- （一）計劃、安排活動及作預算。
- （二）目標的管理。
- （三）資訊系統的管理。
- （四）合乎經濟原則的長期計劃能力。
- （五）有效使用資源。
- （六）電腦科技的應用。
- （七）傳統的行政能力，如：組織、計劃、激勵、控制等。

## 二、諮商員角色：

諮商在學生事務中存在很久且很重要，學生事務人員以諮商的服務與方法應用於學生事務工作中，可發揮下列功能：

- (一) 提供學生角色學習的模範-在諮商的過程中，學生可從諮商員身上學習到小心的聽，有意義的問，同理心，處理衝突及尊重個別差異。
- (二) 提供學生直接支持的環境-讓學生有機會去澄清他們的情感、思想，擴大觀點，增進自我了解。
- (三) 發展預防性的心理方案-如同理心學習、團體技巧學習、衝突解決、壓力管理、生涯決定等。
- (四) 增進學生團體技巧-了解團體技巧及人際互動。
- (五) 轉介學生給專業心理諮商員，作專業的心理諮商-向學生介紹專業心理諮商服務，並提供資訊給專業心理諮商員。
- (六) 促進學校系統的改變-提供學生需求資訊給學校，以促使學校作某些改變來滿足學生需求。

## 三、學生發展者角色：

大學必須提供大學生發展的經驗，因此學生事務人員必須深入了解大學生學習與發展理論，評定與評量學生發展，將其應用於學生事務活動與方案中，更應致力於學生發展之研究。

## 四、校園生態管理者角色：

過去學生事務人員只關懷個別學生，如今必須擴大為整個校園生態，校園生態管理才能促進學生最佳成長，校園生態需要所有人員參與（教師、學生、行政人員），且需新的知識、技能與態度。

其次，Barr & Albright (1990)亦提出九0年代學生事務人員的角色為（引自黃玉，1996）：

一、學生專家(student experts)：能充分了解學生的態度、興趣、環境並提供最新發展訊息供學校做決策參考，如學生的學習態度、學生生活型態等，能了解大學生發展理論、並有能力應用理論來設計、規劃活動。

二、橋樑者(bridgers)：應是提供校內外各種團體，各項資源、訊息的橋樑、幫助個人或團體解決問題，學生事務人員必須專精於團體與組織動力，並熟悉問題解決技術。

三、危機處理者(intervenors)：能有效處理學生個人或團體突發的危機，並負第一線的處理責任。

四、活動發展者(program developers)：有責任設計各種活動來增進學校溝通，並發展各種課外活動以幫助學生的課業學習、生活應用及領導能力。

五、管理者(managers)：要能有效管理各項人力、財力資源，以達成學校教育目標，如預算技巧、更能與學校其他部門建立正向的工作關係。

六、發言者(spokersons)：作為學校政策與問題的代言人。

七、學校良心(institutional conscience)：在許多學校決策過程中，提醒學校考慮機會均等、差異的重要性，以追求正義、公平、平等的精神。

八、行為標準厲行者(behavioral standards enforcers)：要建立學生行為標準，不過也要注意法律上對人權保障的應用問題，也要隨時注意行為標準改變的情況。

每一位學生事務人員，都必須因應時代潮流的挑戰，隨時掌握與學生事務相關的各項議題、問題和趨勢，不斷尋求自我成長機會，接受正式的專業教育，才能扮演多元角色與稱職身分。Barr（1993）更提出幾項有效增進學生事務處組員工作效能，以成為成功的學生事務人員之要件：

一、投入時間、精力和資源：學生事務行政人員必須努力於工作中建立理論、將理論與實務結合、學習相關的應用技能；

二、多元：了解並接納多元背景的學生，去除個人的刻板印象，才能具備能力去為今日和明日的學生服務；

三、應用統計數據：隨時清楚掌握學生人數，包括不同種族、年齡、性別、性傾向，或是身心障礙學生的人數，才能適時適切提供學生所需要的服務；

四、增進個人管理能力：為了持續為學生提供好品質的服務方案，學生事務行政人員必須不斷學習相關的技術與能力，以增進工作效能；

五、增進衝突解決與危機管理的能力：必須應用專業與倫理標準去協同處

理校校園衝突與危機的能力；

六、清楚了解自己所服務的學校：包括學校宗旨、組織結構，以及校園中的重要網絡關係；

七、了解並應用評估和評鑑：評估和評鑑的結果有助於了解方案成效，並可作為下次改進的參考依據，此外，也可作為了解學生和學生次文化；

八、了解法律和國家政策對學生事務的影響：大學學生事務行政人員必須隨時掌握與高等教育相關法令規範，於規劃和執行各項方案時，能考量到法律及政治議題；

九、發展校內及校外關係：與教師、其他單位行政人員、校外團體建立強有力的合作關係；

十、參與專業團體：參與當地、州立、地域性或全國的相關專業團體，能有助於了解新興議題、學習新技術、形成網絡關係；

十一、不斷充實新知：除了閱讀與學生事務和高等教育相關的文獻之外，更應隨時補充相關議題的期刊、書籍、新出版的新書，以及政府出版品。

學生事務是全體教師與職員工共同的責任，學生事務處則提供教師相關的資源與經驗，各校主要參與學生事務的還是教職員本身（教師兼任行政職、導師）。學生事務人員不僅是幫助學生同時也是在服務學校，在學生遇到困難時，學生事務處扮演一個帶領角色，平時則負責提供資源來幫助教師與學生之間能培養出良好的互動，並透過在校園參與的學習過程中促進學生學習與成長。根據上述論點，現行學務人員角色太多元，事雜缺乏職能專精或專業性，往往無法扮演稱職角色，心有餘而力不及，以致可能影響學務人員組織承諾。

## **貳、學務工作品質提升和對學務人員組織承諾有關**

就我國大學教育的發展，正從菁英走向普及，從管制走向開放，從一元走向多化，隨著高等教育量方面的快速擴充，國家教育預算有限，教育補助出現排擠效應，大學必須自籌經費，不得不透過推廣教育、產學合作、遠距教學、學校場地設施的提供、品質管制、市場化、擴大大學校自主權....等多元化的企業經營模式擴充自身財源，以符合內外部市場需求的經營策略，來提高佔有率與競爭力（吳天方、樊學良，2003）。

除了高等教育大眾化的挑戰之外，國內大學在可見的未來即將面對的課題還包括：國立大學行政法人化的組織變革，高等教育審議委員會組織與運作方式的影響、大學分類與特色的建立、自籌財源、大學退場機制的壓力，競爭學生來源與學生學習成果的社會期待，及國際化與競爭的衝擊等。這些轉變基本上都指出了「提升品質、強化競爭，將變成大學基本的反射能力」(湯堯,2002)。此一轉變將使得大學本身更加重視學生學習的結果與社會接軌，更重視產學合作和學生基本能力的培養。

戴曉霞(2000)在「新世紀高等教育的展望：回顧與前瞻」文中指出，1980年代因為人口出生率的下降，多數國家高等教育的擴張已經和緩成長甚至停滯，「量」的壓力稍緩，但「質」的問題廣泛受重視，使得高等教育的議題由「輸入(input)」轉向「產出(output)」的關注。

高等教育普及化與多樣化之後，民眾的選擇權擴大，刺激大學教育必須以顧客為導向，致力提昇研究、教學、服務、推廣上的績效。大學主要的內部顧客是學生，而大學中的學生事務工作則是站在服務學生及促進學生發展的第一線，在教學、服務及學生全人發展與學習上扮演重要角色，為增進大學競爭力，高等教育的學生事務工作品質與績效必須提升(黃玉,2004)。高等教育應該如何調整以使所培養的大學生具有高的素養，使學生們不僅在個人的生涯發展成功，更也能關懷社會服務人群，是所有大學教育工作者的挑戰。

Heydinger(1994)亦認為「二十一世紀的高等教育必須改變成任務導向，以客為主，企業型態及成果導向……我們需要新的組織典範。其中，教學、學習和研究是高等教育主要的任務，而學術及學生事務間是互補的，教師與學生事務人員彼此在課外和學生互動間的認知差距，就像學生在課堂之內及課外的學習之間有不同的觀點或一樣的模糊；校園內所有教職員與學生對學務理念、目標、價值觀有共識，則創造共同的活動與目的。學生事務人員與教師之間不會互相抱怨，大家有共同的目標與努力方向，將能造就學生對學術成就及服務精神的追求，創造兩者間的互助合作。所以學生事務工作人員必須要瞭解他們有責任支持大學的學術使命。

綜合上述，瞭解目前環境的變遷與需求，學務品質亟待提升。學生事務人員的功能要如何發揮，一方面是自己內在的承諾選擇，另一方面是外在環境需求的考驗。因此，雖然學務人員在角色上能專注與投入，對學務團隊有強烈的情感，能喜歡工作，並對團體組織能引以為傲，這些對於其學務團隊有所具體認同承諾，會表現出與學務目標合而為一的態度，並專心致力於學務的任務，同時可能超越私人利益來努力工作。

但當面臨校園外在環境是國際化競爭的衝擊、接受大眾化挑戰、競爭搶學生來源，隨著量的擴充，質卻未相對提升，學生學習成果深受社會期待。學務人員身處在這大環境下，儘管付出自己的心力，工作績效卻低落，為了學務品質無法適時提升，因此，學務人員心力表現倦怠，在工作承諾上大受影響。

### 參、學生事務人員普遍人力不足、努力意願極重要

教育政策的目的，在於培育人才以增廣個人識見、提昇生活品質、促進國家社會的發展，其做法是傳佈知識，另外則是教化品德。大學學生事務工作人員肩負國家最優秀人才的輔導責任，對於學生事務工作的人力與素質，應該有一定的配置與要求。

首先，學生事務人員應致力於服務和幫助學生，傳達著校方對學生的關心和重視。宜針對多元學生來源、因應個人差異，實施個別化照顧，面對學生不同需求，配合成年進修需要，規劃非傳統學生互動機會，設計合適活動方案，帶動學生校園參與感。協助做好就業輔導與安置，學生事務人員仍需堅持教育優秀學生為其目標，使理念與其日常生活細節相結合，讓所有的成員都能朝著學校的理念及學生理想一同前進。

其次，學生事務在大學校院中的地位不甚重要，主要是因社會所注重的是，畢業生是否能找到好工作，當作學校好壞的標準，而且大學一直被當成專業養成所。但不被重視，不代表這個領域不重要，反而更主動求績效，以顯示自己的價值。我國學生事務工作在校園中不受重視，可由學生事務之人力配置不足，工作人員壓力大，又缺少成就感，而導至學生事務人員之倦怠與流動問題中得證（張雪梅，1997）。

其三，大學法將訓導處改為學生事務處，造成只有名稱改變，但實際上的工作方向和方式並沒有多大改變的情形，重要的原因是大多數的學生事務人員缺乏專業的訓練，這個領域也缺乏相關的研究資料和教材，使得學務人員缺乏創造性及前瞻性，也未能用心於瞭解現階段大學生的生活及心態已不同於當年他們的情況，在因循舊制、避免出錯的情況下，學生事務工作人員雖然努力工作，但是卻效果不彰（陳金貴，1999）。

其四，近幾年來高等教育的開放，讓多數專科學校在幾年內陸陸續續轉型成為技術學院，技術學院則升格為科技大學，每年新增設的學院亦陸續增加中，學務人力與服務品質，理應隨之擴增。但國內各大專校院從事學務工作的人員卻經常埋怨，在校園內未受到重視，所分配到的資源十分有限。

由張雪梅（2004）分析學務處組內的人力，各校因重視程度或人力來源等因素，使得相同的組在相同規模學校配置的人力差異很大，例如有學校的諮商輔導組高達29人，有的卻只有教師一人兼任組主任，再無其他人力。再如課外活動組，同樣發現公立大學課外活動組的專任人員平均只有3.5人，私立大學有4.4人，科技大學及技術學院部分，公立的只有2.8人，私立的只有1.7人（教育部，2002）。如此單薄的人力配置，如何負擔輔導全校學生的課外活動，以及其他如學生會的輔導工作。因此亟需重視此人力不足問題（張雪梅，2004）。

反觀美國目前學生事務工作，分工精細，各校均設有專任主管及職員的配置，其人員設施比例，專業能力，研究成果，所形成的實力，遠超過我國。為了提升學校訓輔工作績效，適度的專職訓輔人力配置，實在是有其必要性（張雪梅，2004）。

整體而言，學務工作千頭萬緒，複雜異常；但學務工作是否落實，對於創造安定的校園環境，與培養學生健全的人格，具有關鍵性的影響。因此，必須要有充足人力，方可使有志於學務工作者，勇於投入，進而盡情發揮所長，並同時落實各項學生輔導工作，使學生受到最大的照顧與指導。固然每校學務工作人力多少難有特定標準可資依循，但是鑒於學務工作日益多元複雜，責任亦重，各校任用訓輔人員數未達現況平均標準之學校，理當積極再充實。

對於近年來學生數大幅成長之進修部，訓輔人力明顯不足，此部分學生雖與日間部學生的特性不同，但在校園中所應受到關懷與輔導，絕不容輕忽，因為上課時間雖有日、夜之分，但學務工作應是全天候，絕不可有日、夜之分。宜針對多元學生來源，面對學生不同需求，規劃、設計合適活動方案，帶動有別於傳統學生之校園參與感。總之，學生事務人員應致力於服務和幫助學生，傳達著校方對不同來源學生的關心和重視。

參考美國學生事務工作的發展歷程，現階段學生事務工作已邁入「學生發展」階段。校園學生事務工作為學校重要行政工作的一環；在高等教育目標逐漸由菁英教育轉變為通才教育的同時（李家同，1987；黃政傑，1999）。校園中的學生事務工作更顯現出重要性。因此落實全人教育的學生發展，學務人員實屬責無旁貸。

若要落實基本訴求，學務工作的一切教育活動、服務方案必須妥善規劃與執行，而大學中是否能夠或願意設計與執行這些教育活動、服務方案，不只和學務人員或和學校、教育主管的認知有關，更和學務單位的人力、素質有關。人員素質的問題以及人力資源，都是學務工作長久無法獲得改善的重大問題，例如宿舍輔導人員的改善尤其迫切，因為大多數學校宿舍只任用學歷低、年齡大的「阿姨」為舍監，以及只以教育部支援的教官為輔導人員的主力，學校未能聘請專任人員負責宿舍輔導，均值得檢討，或導引學校決策主管更重視學務人員的選用、訓練和評鑑以提升素質（張雪梅，2004）。

教育部訓委會對於學務工作的健全發展十分重視，編列預算鼓勵各校學務人員實施學務工作自我評鑑，以及於民國93年完成「高等教育學生事務工作發展願景目標與策略規劃報告」，與民國94年完成「學生事務評鑑指標建構研究」，直接可提供各大專院校作為學務工作努力方向與改進依據，間接亦有激發學務人員對學務工作的努力意願，促使其對組織有強烈的向心力，認同並接受組織的目標與價值觀，願意為組織奉獻心力。

#### 肆、學生事務人員專業能力和組織承諾有關

「學生事務工作」是個專業嗎？這個問題就連該領域發展相當成熟的美國於發展初期亦曾被質疑，美國於1960到1980年代，儘管有非常多的研究及專文不斷研討以助學生事務朝專業發展，而且其學生事務工作的表現，均對學生有相當大的幫助，即使已經有許多具體的成就，但一些與學生事務有關的學者仍毫不放鬆的稱學生事務工作為新興的事業或成長中的事業（張雪梅，2002）。

要成為專業，首先必須建立一套自己的理論，或是所謂的「哲學」基礎，否則很容易被認為只是技術或雜物的管理及處置。因此，專業工作人員必須持有職位相關領域研究所學位，或必須擁有適當的教育和經驗背景。學位或專業證明要求的實習或其他訓練，必須經由參加適當領域的進修和相關經驗的檢定，與專業人員的督導（CAS,1997）。以請假為例，一個認真並具有專業水準的學務人員，不會只蓋章了事，而會思考請假的原因，其結果對學生和學校的影響，以及思考如何幫助學生減少請假，以增進學生學習（張雪梅，2003）。

面對快速變遷的社會，追求教育品質的時代，學務工作必須強調它的專業性，Komives,Woodard,Jr.,& Associates（1996）提出學生事務人員必須具備1.領導2.教學與訓練3.諮商與指導4.諮詢與仲裁5.活動方面等發展及團體指導6.多元文化主義7.評估、評量與研究等能力與技術；而國內陳新轉（1996）也認為學務人員是了解學生的學生專家，熟悉學生發展理論，且同時具備危機處理的專業人員（陳新轉，1996）。唯有藉由進修活動才能不斷進步吸收新知，自我成長，增進自己的專業知能。專業逐步成型後，融合更多不同的角色功能，也融入了對個體、對全人發展、對社群責任的認知之承諾及非常重要的-關懷倫理；唯有提供具教育意義的學生服務才是我們的核心價值，才能促使專業發展更為明確。

目前台灣高等教育學生事務工作除了諮商心理輔導組外，其餘大多數並不符合上述對專業的認定，現今大學生的問題，包含的種類十分廣泛且複雜，實非目前各校現有導師制度或其它輔導人力可以克服解決（張雪梅，2002）。因此，參考美國經驗，成立學務專業團體，提供專業教育，培養專業人員，是有其迫切需求。

學生事務人員從日常工作中累積的經驗算不算理論？首先瞭解理論是「對一些現象關係、系統化，具體化描述的概念」，通常以一些「假設」的方式呈現，它也為我們解釋與了解現象提供基礎架構（McEwen,1996）。其次，「理論」可幫助我們描述(describe)、解釋(explain)、預測(predict)及控制(control)。在一個實務工作者的心中，由各種組織觀點所產生的概念與個人經驗結合後成為個人認知的模式與應用理論，因此必須熟悉各種理論以增進個人應用理論，對發生的事件和行動作更精確解釋的可能性，而不是只使用任何單一觀點（Kuh,1984）。

Rodgers（1991）更認為理論可分為正式理論（formal theory）及非正式理論（informal theory），正式理論中各種概念是具體、系統化地彼此互相連接且研究基礎支持這些概念與關係。非正式理論則是每個人在實際生活應用中產生的一些經驗，平時我們常應用這些經驗作判斷，但他們並不很清楚、欠具體的概念且未經反覆、系統化測試。

一個專業的結構（professional structure）是將重大決定授權給專業人員。職員被視為專業人員，他們擁有專業知識和能力以作出組織的重要決定（林明地，2003）。例如運用學生事務專業知識作學生特性分析、滿意度調查、需求瞭解、幫助學校更瞭解學生等，將可增進學生對校園的適應，減少學生轉學、退學而流失學生；增加學務特色，吸引學生校園投入，促進學習，對個人、學業及社交各方面有顯著改變，可為學校維持學生人數的成長。

學生事務人員正面臨服務對象增加及多元的情況，無法因應大環境的需求，專業知能不同已往。這些迅速的改變衝擊，使學生事務人員不知如何面對及適應，或者是窮於應對，仍以過去傳統方式的管理學生社團，無法促進學生學習與成長。在工作範疇上無法得心應手，成就感缺乏、環境資源不夠配合、專業能力不足，對於工作的承諾，與日遞減，心萌退意，導至學務人員流動率偏高。

大學學生事務工作的推展，學生事務人員相當重要，學生事務工作除熱心、愛心與耐心外，更要有專業知能，但我國已往對訓育人員之聘用，除依據教育

人員任用條例之規定外，強調之條件較重思想忠誠度，訓育專業知能甚少提及，何進財（1988）研究指出，大學訓育人員年齡偏高，學歷較低，工作效能及專業知能亟待提昇，並建議應擴增訓育人員，舉辦在職進修，訂定獎勵辦法。何福田等（1990）之研究更提出，新進人員宜有教育與心理、輔導與諮商、法學知識等相關之專業素養，原有人員宜儘可能接受在職進修，大學訓導除現行任用資格外，應增加學科背景之限制，並建議修改現行教育人員任用條例，使訓輔單位由一般職員轉為訓輔專業人員，並予分級。

黃玉（1996）亦認為學生事務人員，若能培育並提昇至研究所階段，不但可提昇其專業知能，更可提昇其對學生事務問題之研究能力，能研究自己學校學生特質與需要，才能規劃真正有益於學生發展之各種活動，但學生事務人員所負責之學生活動、生活輔導、宿舍指導、衛生保健等工作與專業心理諮商並不相同，除輔導、諮商外，應有專業課程。並藉由每學年的課程，透過特別議題探討，可以加快學習的過程、學習經驗的傳承、與聯結學生的課堂經驗。

為因應學生事務工作從管理走向學生服務與學生發展的趨勢，國內開始有專業教育的機構成立，台灣師範大學公民教育與活動領導研究所於89學年度正式在博士班分訓育組招生，90學年度在碩士班設立學生事務組，並成立學生事務碩士在職專班，提供現職人員利用週末進修碩士學位，以提昇國內學生事務的專業知能。結合國情、校園環境需要，透過教學及學術研討會的過程，將美國學生事務發展理論、經驗與歷程引進國內，催促這些種子的學習、吸收、內化，在無形中已慢慢催化改變、茁壯成長，實質上影響部分學生事務工作人員，其存在的價值與重要性與日俱增。

具體而言，每一位學生事務人員必須主動尋求自我進修和專業學習機會，因應時代潮流的脈動不斷成長，隨時掌握與學生事務相關的各項議題、問題和趨勢，同時，學生事務人員更應接受正式的專業教育，把握終身學習機會，以持續個人對工作的熱誠與積極投入專業水準，將能提昇專業品質改變校內及一般高等教育有關人士對學生事務的觀念與態度。

總之，學生事務能否提昇並成為專業，進而成為幫助學生發展的關鍵性因

素之一。學務人員若不專業則缺乏本職學能，不專不精不足以因應多元化學生需求，無法面對嚴峻的時代考驗，日久將心力交瘁，心存倦怠；各主管高層若能重視學生事務是專業工作，學務人員處理學生問題，朝專業化發展，理論與實務相結合，相互驗證的結果，學務成效愈茁著、愈有成就感，將更能信守工作承諾與願意付出。

## 伍、學生事務人員的工作倦怠和組織承諾有關

工作倦怠 (burnout) 是大多數專業人員容易產生的現象。國外探討專業人員因工作壓力過大造成工作倦怠的相關研究如Dunham (1976) 認為壓力可能導致挫折與焦慮、情緒耗竭、工作不滿、有計畫的缺勤和有意離職，嚴重可能導致心因性的疾病，如頭疼、胃不舒服、高血壓與心臟疾病等問題 (轉引自林淑玲、楊極東，1991)。就學生事務人員而言，長期職業倦怠的結果，可能產生健康不良、心理不適、失去自尊、漸漸的對工作不滿意、最後降低工作能力，甚至於離職等行為，這些問題對學務人員本身而言是一大傷害；對學務處提昇工作績效的目標，也將造成不利的影響。

國內亦有郭生玉 (1992) 指出工作壓力一旦存在，而個人又無法採取有效的因應策略，長期累積的結果，導致工作心厭現象，而對個人身心造成不良的影響。工作心厭一旦產生，會表現出對自己的工作對象，失去關心，而以冷漠甚至喪失人性的態度對待他們。

楊極東，林淑玲 (1991) 研究發現幾乎有一半大專院校的課指組主任年年換人，近三分之一的訓導長更替。因此他指出這將造成如Roseman (1981) 年所述的：「離職所造成最重大的負向結果就是失去有價值的員工，各種計劃失去連續性，主要的活動被打斷，缺額遞補職務代理的員工過度負荷而致錯誤百出...」 (P.24) 這種現象即是學生事務無法進步成熟邁進專業的根本原因 (轉引自張雪梅，2003)。

我們從學務人員每年的流動情形來看，卻也不難發現一些特殊現象，例如許多教師兼任學務行政工作者在擔任一段時間後，毅然堅辭學務行政工作，專心當老師、做學術研究，為升等而奮鬥，未能將學術與學務相結合。雖然教育

部訓委會已做了許多的配合措施，學務人員工作理念與方法的提昇、工作士氣的提振一直是重點工作，然而近年來學務人員離職率仍未明顯下降，是什麼原因造成其離職率居高不下？那些人、單位會有較明顯離職的想法？值得深入探究與學務主管重視。

一個專業工作，如果其組織成員如此高的流動率，工作轉換頗平常的情形，學務主管或更高層次的領導者就不得不有所警惕，到底問題出在那裏，是否有工作倦怠？或其他原因？自然有探究的必要。教師兼任行政人員流動性大，因事繁重，常受氣、志趣不合，辭兼職現象，層出不窮，每年流動性大。當漸漸熟習業務之際，更換新手，導致行政效率不易提高，若無法辭兼職，又容易造成工作倦怠，呈現好手不易留任的無奈。

有關學務人員工作倦怠問題，國內長期以來認為是普遍存在的現象。由Maslach和Jackson（1981）的研究探討助人專業工作者的工作倦怠發現，工作者為了協助服務對象，常常耗費許多時間與心思，長期、持續性的壓力，容易產生情緒上的耗竭，因而導致工作倦怠，包括消極、冷漠的態度對待服務對象，其將工作倦怠分為三個層面：

#### 一、情緒耗竭（emotional exhaustion）

指工作者產生情緒耗竭與疲勞的感覺，亦即自認為他們的情緒資源枯竭，無法再奉獻自己。情緒耗竭會表現在生理與心理方面，例如失去關懷與信任、疲倦。

#### 二、非人性化（depersonalization）

指工作者無人情味，以冷漠無情的、負面的態度對待服務對象，且暴躁、易怒。

#### 三、缺乏成就感（reduced personal accomplishment）

指工作者覺得自己能力降低，缺乏個人成就感，對於自己在工作上的表現感到不滿意，而對別人的表現同樣感到不滿。

亦即，工作倦怠三層面指著工作人員的情緒耗竭、無人性化和低個人成就感。其徵候皆在生理、情緒、行為、價值等層面，卻影響到個人的身心健康、服務專業品質；其歷程是有先後次序的，首先發生情緒資源枯竭，容易疲倦不

再樂於付出，這就是所謂「情緒耗竭」；接著變得易怒、暴躁，漸以負面態度對待學生，對同事不再以誠心對待，變得無人性；最後不滿意自己的工作，產生低成就感，感受到自己沒有能力去處理學生的問題，幫助他們，遂從工作中退縮離開本職，連帶地影響學生學習及其人格之發展機會。

由楊極東，林淑玲（1991）「大專院校訓導人員職業倦怠研究」結論發現如下：

一、人口變項與壓力反應及社會支持之關係方面：

- （一）私立大專院校訓導人員之工作負荷與人際困擾顯著高於公立大專院校之訓導人員，且其自評之健康狀況顯著較差。
- （二）女性訓導人員在健康狀況、團體之溝通、團體之可信賴度三個因素上顯著差於男性之訓導人員，且在工作滿意度、刺激尋求及暴力反應行為均顯著較男性訓導人員低。
- （三）服務年資在15年以下的訓導人員在對團體之溝通上，顯著較服務16年以上訓導人員困難，而其情緒困擾亦較服務16年以上者顯著較高。
- （四）擔任訓導工作年資在11年以上者所感受到來自學生不良行為的工作壓力顯著的比6至10年者高；而擔任訓導工作年資不滿一年者所感受的情緒困擾、健康狀況、工作滿意度顯著較11年以上差。
- （五）工作負荷和情緒困擾程度呈現隨年齡提高而減低之趨於，健康狀況隨年齡提高而漸差之趨勢，但工作滿意卻隨年齡提高而升高之趨勢。
- （六）兼任職務者所感受到的工作負荷、人際困擾程度顯著高於專任之訓導人員；兼任職務者所表現之刺激尋求及暴力反應、工作滿意亦較高，所獲得團體之支持亦較多。
- （七）已婚且有小孩的訓導人員感受到較高之團體可信賴度、有較高的工作滿意、較佳的健康自評程度。

二、人口變項與離職傾向方面：

- （一）如有機會，各類訓導人員申請調離現職之意願強，兼兼任者調離之

意願顯著高於專任者，年齡越大其意願顯著越低，男性顯著高於女性。

- (二) 年資較資深（16年以上）之訓導人員並無退休或辭職的意願，已婚有小孩者之意願顯著低於未婚者。
- (三) 在重新選擇職業方面，兼任者顯著較專任者想改變現職但不願脫離教職，專任者則顯著選擇離開學校教育工作，未婚者選擇脫離教職之人數百分比顯著較高。
- (四) 在工作至退休之意願方面，不同校別、性別之訓導人員皆傾向不打算做到退休；就訓導工作年資，較資淺者（5年以內）顯著不願意做到退休，兼任者顯著不願意而專任者顯著願意，未婚者顯著不願意。

### 三、在壓力反應、社會支持與離職傾向之關係方面：

- (一) 感受到工作負荷越重、學生不良行為壓力越重、情緒困擾知覺越高、工作滿意度越低之訓導人員，其申請調離現職之意願越強。
- (二) 工作滿意越低，感受到工作負荷越重、自評健康狀況越差、及感受到與團體溝通越困難之訓導人員，其離職傾向越強。
- (三) 大專訓導人員重新選擇職業之傾向會受到壓力反應及社會支持程度高低而有顯著差異。
- (四) 大專訓導人員是否打算從事訓導工作直到退休會受到壓力反應及社會支持程度高低而有顯著差異。

工作倦怠產生的衝擊因個人而異，但大致會表現出感情耗竭、疏遠、易怒、破壞、無力感、隱藏能力、失去工作方向、價值、意義及目標、沮喪及憂鬱等症狀及離職的傾向（Cherniss,1980）。學校是一個組織系統，學生事務人員的工作倦怠更會影響到整體組織氣氛、行政效率與服務品質。學務人員的工作情緒低落，相對的會降低促進學生學習的成就，學生的偏差行為也會增加。

近年來，隨著社會的變遷，價值觀念的改變，大學校院學務工作正面臨許多考驗，在此一變遷的過渡期間，有關學務工作的理念與作法也因之必需不斷

更新改變。由於教育制度的改變又無法與社會變遷的速度相配合，而產生諸多教育問題，身處在最直接、第一線的學務人員，將無法逃避的面臨許多衝擊，當然也招致許多無謂的責難與批評，這些責難與批評都是影響學務人員對工作的承諾。由於上述主、客觀外在環境因素的存在，造成學務人員在工作承諾上受到亟大的影響，除不滿意自己的工作，產生低成就感，感受到自己沒有能力去處理學生的問題，幫助他們，遂從工作中退縮離開本職，連帶地影響學生學習及其人格之發展。直接考驗整體學務工作成效，間接的挑戰學務長的領導與角色功能。

### 第三節 大學學務長的領導與角色功能

#### 壹、大學學務長面臨的挑戰

我國學生事務（訓育），隨時代不同，肩負不同使命（何進財，1988）。學務工作需由管理走向發展、工作取向走向學生取向，重視學生需求，尊重學生權利，鼓勵學生投入，建立主動積極為自己負責的精神。努力尋求方法以展現出成果，協助建立多元文化的校園，透過服務與社區建立密切合作關係，培養具創意的世界觀公民，並將國內高等教育加速推向世界水準。

為因應時代潮流高等教育轉型為知識經濟產業，將市場化邏輯引入大學校園；面對大學生量的擴增，質卻未提升，導致學習品質下降，十年來大學數量暴增、規模的擴充，政府教育支出未見增加，相對的，每人教育平均成本下降，過度、過量教育結果，學校品質、學生素質不能提升，學歷有通貨膨脹趨勢，形成大學教育高中職化，程度低落的學生再進入學店式學校，只是浪費社會資源，浪費青春歲月，並有空洞化危機。

學校是屬於非營利組織，低落的組織績效，將造成低程度的工作效率，影響工作品質、產生工作倦怠、人員異動、曠職等情事，甚至造成組織崩潰、或被社會所淘汰。學校決策品質大幅退化，將導至教育品質也隨之退化，諸如課程不連貫、無效率的課外活動方案、教師意識抬頭、學生態度冷漠都是原因，最後導致內外發展低落，在校生程度退化。

一所沒有特色的大學，易遭淘汰，所以學務經營應把握專業化學生事務，優質化學生發展為訴求，結合各校目標，定位自己並積極發展成為具有不同於他校的學務願景特色。其次，在這多元化入學來源，對於教育類型的區隔與多樣化學生中，各類型學務目標應有不同發展重點，如學務工作面臨回流教育增加與成人教育服務的改變，甚至對於不同需求來源如休學、退學、轉學及復學等，應針對特定對象與個別差異性，有不同的學務規劃與作法。因此，學務長不能沿襲舊規，一成不變。

面對今日校園學生的特質與需求更趨複雜與多元，社會對大學期望與績效

的要求日益殷切，迫在眉睫的學生問題如提振品德低落、倡導尊重、關懷他人，自我學習能力差、情緒與抗壓失衡、校園氾濫黑與毒。又學務人員留動率偏高、人力不足、素質待提升、工作承諾意願待加強，學務長需直接、間接面對的嚴峻挑戰，如何化危機為轉機，更應積極發揮其應有的領導功能。其次，學生事務工作是整體學生事務實務品質的基礎，學務長在強調盡心盡力的為學生事務工作努力的同時，更要思索學務長所在乎領導的功能和方向，在「做對的事情」領導策略基礎上，去完成督導下屬「把事情做好」管理技術層面；否則一年復始，儘做些沒有規劃、沒有目標特色，只強調做些瑣碎事情，那只是浪費人力，消耗資源，甚至虛擲青春。近年來，透過強調有意義的服務活動（即所謂的服務-學習），學生可學會感恩和慷慨，而這些對人類生命成長的歷程都很重要（Beazly & Beggs, 2002；Ryan & Bohlin, 2000）。

## 貳、大學學務長之角色

在探討大學學務長角色之前，先瞭解「角色」的意義，是指自己、他人、或社會大眾對某一類人員所期待的行為表現。因此必須要瞭解外國及我國學生事務工作的定位（目的），才可論述大學學務長如何因應扮演稱職的角色。我國大學學生事務的任務及功能和美國幾乎相同，但學生事務的目的受其文化及時代的影響，可能有些許差異，但基本上精神是一致的。

究竟什麼是我們所要的好學務長，或者說，一位稱職的大學學務長宜扮演何種角色，實為值得探討的問題。進而言之，我們對大學學務長的角色，有某種期待與規範，也就是期待他「可能」如何表現，希望他「應該」如何表現。同時，大學學務長本身也有他自己的角色期望，亦即是，他宜有自己的學務理念。

首先，美國學者Mueller（1961）認為「學生事務工作」的目的有四：一是保留、傳遞、及豐富文化；二是發展學生健全人格；三是訓練國家公民；四是訓練未來社會領導人才（轉引自張雪梅，1998：42）。此外，Berdie（1966）亦認為學生事務工作的原始目的，第一是幫助學生形成「如何為人處世和與人相處」的規則；另外是提供個別教育，並依學生個別差異，鼓勵其參與不同的教

育活動，以達到最好的發展；三是讓學生在大學生活及現實生活中，適應新的環境及平衡的扮演好新的角色；四是孕育、擴展學生的動機及興趣，以增加學生對於課內外活動的參與，以獲得各種能力。Berdie總結說：學生事務工作的目的，在營造一種氣氛，幫助學生不論在校內及畢業後，均能繼續學習，有良好的態度，好奇心，研究追尋的習慣。如此，在學生事務工作的努力下，學生才可能有滿意的環境，快樂豐收的大學生活（轉引自張雪梅，1998：42）。所以學務長肩負領導者與發展者角色，才能達成學務功能。

其次，在一個運作良好的科層體制中，有效與有倫理的領導對所有機構的成功是必須的。學校必須在行政的架構之內任命、定位和賦予領導者權力以完成所述的任務。不同層次的領導者必須在正式教育與訓練、相關工作經驗、個人特質及其他專業資格的基礎上挑選。學校必須決定領導者績效的期望，並公正評估他們的表現（CAS,1997）。

其三，大學學務長依大學法在學校組織規程內獲得任命、定位和賦予學務長職位以完成所述學生事務工作，並運用資源，行使權力。依八十三年一月五日修正之「大學法」，其中第十一條第二款為「大學設學生事務處，置學生事務長一人，綜理學生事務相關事宜，下設心理輔導、生活輔導、課外活動指導、衛生保健及其他輔導事項，由校長聘請教授兼任之，採任期制，一般任期三年」同法並明載：「學務長得參與大學之校務會議、行政會議及教務會議」。

就我國高等教育學生事務組織的發展方向。其中在人事資格條件上，掌理學生事務之主管的資格若能予以放寬，由校長聘請副教授以上資格者兼任之，或具有專業領域與學位的專業人員擔任；組長由校長聘請助理教授以上教師，或職級相當人員兼任，或由職員專任之，將打破只能由教授兼任的規定，由專業的學生事務人員擔任，放寬資格限制，將有更多優質人力參與，但亦有學術升等之壓力與不易專注學務工作之顧慮。總之，未來大學將朝向符合實際現況、展現活力與更自主的方向發展。

另外，大學學務長必須依職權行使權力以統整運用校內、外資源，去完成他們個別的任務。因此，學務工作的高階領導者對於他們的機構必須有清晰的

願景；設定目的與目標；描述與表現倫理的行為；在機構中招募、挑選、督導與引導他人；管理、計劃、作預算和評估；有效溝通；引導同事、雇員、其他學校部門及機構外之人員合作的行動。領導者必須提出阻礙目標達成個人的、機構的或環境的狀況，必須改進方案與服務，以持續回應學生與學校重要事務改變的需求（CAS,1997）。

最後，美國學生人事行政人員學會（簡稱NASPA）在1970年的研究，認為學務長的角色，通常經由校長、教授們、學生服務的工作人員及學生來支持。因此，校長和學務長之間的關懷互動更是決定學務長角色發展的重要因素；而得到教授們對學生事務的合作，是學務長和學生事務人員的重要工作；如果想要有效果和有效率地執行學生服務的工作，學務長和所屬學生事務人員的緊密配合是非常重要的，方案設計必須要有學務長的熱心支持和領導，才能帶動部屬積極參與。此即為倡導角色的發揮。

### 參、大學學務長之功能

一位訓導長具有的功能係根據學校制度的設置及責任的層次，大學校訓導長的責任自然不同於小學校訓導主任，因此深入瞭解其功能，將有助於對訓導工作及職位的認識，使其能適度的調整功能而有效地執行工作（陳金貴，1990）。

綜合許多訓導長功能的研究，大致上可分成三部份：第一部分為規劃重要決策功能，包括設定目標和優先順序，形成政策，創造和評估教育環境，分配資源和發展行動的計劃。第二部分為行政管理功能包括協調、溝通、諮詢、領導、工作簡易化和活動評估。第三部分為直接的教育功能，包括教學、輔導、活動發展和學生服務（陳金貴，1990）。

綜合上述，隨時間更迭，不管職稱是訓導長或學務長，其功能並沒有單一標準化，它顯示多樣而複雜的功能，學務長必須要配合其功能扮演多種領導者的角色。唯有如此，他們從事領導學生事務工作與人員業務調整時，才能積極促進整體學務目標的推動和幫助學生學習與成長，所以大學學務長面對學校內外的各種壓力，應如何扮演其領導者的角色，俾達成學務的功能，是領導者亟待日夜省思的重要課題。

西元1997年底，美國大學人事協會（American College Personal Association）和學生事務行政人員全國協會（National Association of Student Personnel）共同傳送一份「學生事務良好運作的七個原則」給所有的會員，要求他們依照此原則辦理學生事務，這七個原則摘錄如下（引自陳金貴，1999）：

- 一、學生事務的良好運作應促使學生積極學習。
- 二、學生事務的良好運作應幫助學生發展一致的價值和倫理標準，為了協助學生適應社會生活和成為負責的公民，必須促使學生能夠確認、檢查和建構所謂有意義的人生價值。
- 三、學生事務的良好運作應設定並傳達對學生學習的高度期望，使學生可以清楚的了解學校對其相關經驗和能力的明確期待，例如學業表現、個人及社區的責任。
- 四、學生事務的良好運作應使用系統的研究去改進學生和組織的表現，有關學生學習現況研究的運用及學習結果和學習環境的嚴格評估都是有助於推動學生學習的方案和服務。
- 五、學生事務的良好運作應有效的使用資源去達成組織的任務和目的，在財務、物質和人力等資源方面，要著重在能夠加強學生學習的行政工作。
- 六、學生事務的良好運作應催化結合全校的教育夥伴，將學生、教授、行政人員和其他人員結合起來，在共同的認知上提供多元的觀點，使校園決策能有周全的考慮。
- 七、學生事務的良好運作應建立具有支持性和總體性的學生社區（群），提供學生一個安全的有照應的最好社區（群），這社區（群）尊重多元化和相互的對話，同時也提昇歸屬感及要求社會責任。

今日學校正面臨激增的內、外在多樣化的挑戰，這些挑戰包括：學生背景與來源日趨多元化、家長逐漸希望增加其對子女過程的影響力、學校的社會與技術脈絡越來越複雜、政府經費日漸減少及社會對於學校的期望日漸增加等。這些挑戰，不管大小，都要求學校領導者要扮演不同角色加以反應，而且從各種跡象顯示，未來的學校所面對來自內、外環境的挑戰仍未有減弱的趨勢，使得動態變遷已成為學校生活的常態（林明地，2002）。

未來的學務長在學務工作上，將處於接受內、外環境挑戰和動態變遷的複雜情境，亦即學務長領導風格對學務效能與功能的重要性越來越高，相對的學務長的角色卻越來越複雜，甚至於角色難為。面對或處理這兩難情境，若缺乏自我反省、自我分析、自我發展及自我更新的能力，學務長是很難生存的，更遑論建造一個高品質的「學務願景」。

不管時空如何變化，學務長在美國的大學院校中，佔有相當重要的地位，他是關心學生及其校園生活的高階行政主管；他不僅要執行一般行政工作，更要清楚學校和學生的需求，以便能提供良好的環境，幫助學生學習；他也要分配有限的資源，以便增加對學生的服務；他要避免與學生衝突，並且成為學生的諮商和顧問；他要有學生發展的觀念，幫助學生在校園中成長；他要協調和支持部屬發揮專業的能力，支援教授們對學生的瞭解，並且幫助校長解決任何有關學生的問題，如此，學務長才能受到各方面的尊重和肯定，發揮他的角色和功能，有的甚至於將其地位提升到副校長的原因（陳金貴，1990）。這也是我們學習美國大學學務長之功能時，更要學習其精神與內涵，以領導整體學務工作，方能落實學務成效。

由上述瞭解，這些原則主要是配合學生事務人員每天的工作，同時具體的描述如何思考他們的責任及如何與學生互動，學務長透過這些原則的導引可以評估學務人員對學生學習的貢獻，同時檢查學務人員的任務、政策、方案和服務是否能促進良好的學生發展。因此，大學學務長領導各層面的學務人員與處理各項問題，是否必須以高關懷與高倡導的領導風格方能應付時代考驗與挑戰；否則無法促成學務人員有高度承諾，更無法促進良好的學生發展。

由張雪梅（1996）的研究指出，我國學生事務工作的內涵受到傳統訓育工作的影響，較重視行政工作、生活輔導、常規之維持、與安全之維護等較為保守管理的角色，與美國較重視學生個人發展的學生事務工作，有所不同，如果能將兩者融合作為我國學生事務工作的導向，將使學生事務工作更為周延與落實。

總而言之，因應時代潮流，學務長的領導角色扮演除了是多重身分外，還

要隨時代變遷自我調整。例如，我國過去傳統以道德教育、民族精神教育、生活教育為主，重視管理、訓誡、代替父母角色，隨著大學法的實施而逐漸調整，走向以學生服務，進而邁向學生發展的角色定位而努力。而領導方案標準與工作準則又是學生事務功能的一部分，而培育學生領導方案，應列為學校教育宗旨不可或缺的一部分。所以學務長應針對時代潮流在領導風格上有所因應與調整成強化對人的關懷與對工作的要求，充分關懷學務同仁，發展相互尊重的良好關係，以積極推動學務工作。若是領導風格為關懷與倡導，將可關心部屬，經常溝通和觀察，將有助於彼此的瞭解和對事情的共識，能適當地激勵部屬的工作熱誠，激發潛能，提高工作承諾；唯有高倡導、高關懷才是成功發揮其應有的領導角色功能。

## 第四節 領導風格理論及相關研究

上述探討學務人員與學務長相關概念後，知覺學務工作要有特色、成效，就涉及人與人、人與事、領導者與被領導者之間良性的互動。學務長在領導作為上如何運用組織，建立溝通管道、辦事程序與方法；並信任、尊重、關心成員，以激勵學務人員對學務團體認同，進而願意為學務工作付出更多心力，其重要性，不言而喻。學務人員必須要擁有領導能力，如熟知領導理論、模式，組織發展、團體動力，領導經驗與被領導經驗，才能夠評估領導成效；因此，本節進一步探討：一、領導的意義；二、領導理論的演進；三、領導風格測量與評述；四、領導風格之實證研究。以做為本研究之理論依據及問卷編製設計基礎，茲分述如下：

### 壹、領導的意義

英文「領導者」(leader)早在西元前1300年即出現，但由領導者轉換而來的「領導」(leadership)迄今只不過兩百多年而已，並且直到二十世紀，學者們才開始對組織領導做有系統的科學化研究(洪光遠，1992)。

王如哲(1999)則認為，要為已經多如牛毛的領導定義再下一綜合型的定義，對於領導意義的了解，幫助不大，不如掌握如下原則，以作為掌握領導意義時的參考較為實際：

1. 掌握領導定義時同時考慮領導的普遍概念，與其所適用的組織特性，這些特性包括教育組織的目的、所服務的對象、文化價值等。
2. 領導的現象不應侷限在領導者本身，團體中的任何成員都可能在某領域，從事不同程度的領導，因此領導的定義應該顧及追隨者所能發揮的領導行為與現象。
3. 領導現象應考慮到被領導者自願性問題，若領導被解釋是影響力的發揮，這種影響力的產生，應該是被領導者「選擇要被影響的」。
4. 領導除了要顧及技術性管理目標的達成，或組織效能的提升外，應概要強調象徵性意義、價值或信念的掌握，屬於一種均衡的現象。
5. 領導行為或歷程因為涉及組織的個人，所以領導應顧及組織目標的達成與成員需求的滿意。

國內羅虞村（1995）綜合各觀點，對領導的定義，多方考慮各適宜的角度予以界定，似較為可行，提出「領導應是引導追隨者共同進向某一特定目標之行為。若從團體或組織的角度來看，領導應是組織或團體某一個人或某些少數人在交互作用的團體歷程中，透過權威或影響力之施用，糾合其他成員的意志、情感與觀念，以洩導其精力，從而求取共同目標之達成的一種歷程。」

長久以來，領導相關學說始終是熱門的研究領域，然而學者專家們對於領導的研究皆各自抱持獨特的見解，所獲結論也莫衷一是，不易獲致整合性的共識（鄧誠中、紀麗秋，2001）。因此，領導本身的定義至今尚未有一個公認的說法，通常學者都採自己主觀的喜好來解釋。研究者依據上述原則，綜合各觀點，並結合學務工作的特性與需求，針對大學校院學務長所下的「領導」的定義為：學務長對其所服務的對象（包括全體教職員生），以適當的人際關係與方法，運用各種影響力，引導個人或團體進行各項學生事務活動，使其共同努力於學務目標的達成。

## 貳、領導理論研究取向

依領導理論的發展回顧，比較有系統化的研究大部分出現在二次大戰結束以後。由於理論的複雜性，與各領域特性的不一，對於領導研究與理論發展的分類亦出現不一致。Bryman（1992）就將領導相關理論與研究之蛻變，概分為特質論取向、行為論取向、權變論取向、新型領導取向，並將每一取向之時間及研究主題整理成如下表所示：

表 2-4-1 不同取向之領導理論

時 間	研究取向	研究主題
1940 年代以前	特質論取向	領導能力是天生的
1940 年代到1960 年代晚期	行為論取向 (風格論)	領導效能與領導者行為的關連性
1960 年代晚期到1980 年代早期	權變論取向	有效領導取決於情境向度影響
1980 年代至今	新型領導取向	具有願景的領導者

資料來源：Bryman, (1992)

秦夢群（2003）將影響教育行政運作的重要理論大致分為三個走向，分別

是特質論、行為論（風格論）、與權變論，三者的假設不同，所發展出來的領導策略自然有所區別，如表2-4-2 領導理論三走向之比較。

表 2-4-2 領導理論三取向之比較

	特質論	行為論	權變論
研究重點	成功領導者的特質	成功領導者外顯行為類型	在特定情境中適當的領導行為
研究方法	觀察、晤談、問卷、測驗等	問卷、觀察為主	晤談、問卷為主
研究設計	以各行各業成功人士為樣本，找尋其領導特質	求取領導者行為與組織績效間的相關	以情境因素為中介變項，尋求領導者行為與組織績效間的最佳組合
缺點	易懂，但所提出之特質數量太大，令人無所適從	忽略了情境因素，以致造成研究結果難以類化的問題	對於情境因素的取捨不同且不夠周延，以致各相關研究並無定論
在教育行政上應用之相關理論	Catell的英雄論 Stogdill的成功特質研究	LBDQ的倡導與關懷雙層面領導研究	Fiedler,House,Reddin等權變模式理論

資料來源：秦夢群（2003）

### 一、特質論

特質論為最早盛行的領導理論，相信偉人天生即擁有某些成為「偉人」的特質（Northouse,1997）。其研究的重點是在發掘足以鑑別成功領導者的身心特質。早期Stogdill（1948）探討自1904年至1947年間有關特質論的文獻，將領導者的特質分為五大類，包括：能力、成就、責任、參與和地位（引自林明地，2003）。

特質論其著重領導者個人的特質因素，忽略了領導環境的殊異性。其最大缺點在於以偏蓋全，而忽視了不同情境的因素（秦夢群，1998）。以及源自於部屬個人因素的影響，雖無法完全解釋領導的共同現象，卻提供了領導者必須具備那些特質才容易得到部屬的依賴與支持。換言之，個人特質雖非領導的充分條件，卻是它的必要條件（李宏才，1991）。Hollander與Julian（1969）回顧了領導特質論方面的文獻，發現在個人特質與領導者效能間相關很低，有些研究甚至顯示兩者之間並無相關，即使研究發現個人特質與領導者效能之間的確

相關，還是有其他問題存在，這其中包含太多變項，但是在選擇變項時卻沒有合理的準則（引自吳容輝，2002）。

近年來，Yukl（1998）指出雖然Stogdill於1948年的特質研究評論大大的減低許多研究者對領導特質的研究興趣，但對改善管理人之抉擇有興趣的工業心理學家還是不斷進行各種特質研究，企圖探究領導者的特質與效能兩者之間的關係。因此，特質論的研究至今仍持續不斷進行，但是研究的焦點則轉移至探討特定組織與情境中的行政人員，其特質與領導效能兩者間的關係（引自林明地，2003）。

## 二、行為論（風格論）

由於特質論研究結果發現，領導者並無普遍一致的人格特質，使行為學家改而集中於領導者實際行為之研究，探討領導行為與組織績效之間的關係。換言之，研究中心已從「誰是領導者」轉移到「領導者做些什麼」。行為論（Style Approach）認為有效的領導者會以特定的行為方式，引導成員達成目標，亦即領導兼重效能與效率（張昭仁，2001）。其焦點著重於領導者做了什麼與如何做（Northouse,1997）。因此，國內學者羅虞村（1995）歸納出五項基本假設：

- （一）團體組織是文化中明顯存在的一個現象。
- （二）領導是適合作科學研究的一個課題。
- （三）組織的諸變項可以加以分割及界定，以利科學研究。
- （四）領導者行為可以系統導向（system-oriented）的行動與人員導向（person-oriented）的行動兩個彼此獨立的範疇。
- （五）領導者的行為型態可以上述兩個基本層面界定，而將領導者行為界定成系統導向、人員導向，抑或平衡型式。

羅虞村（1995）認為其主要旨趣在於放棄以內隱的人格特質，代之以外顯的行為對領導現象作客觀及量化的探討。因此，有兩種不同的研究方向，一種是由研究者依個人主觀的判斷，化約領導者的行為成為幾種抽象的類型，如Lewin（1939）的三種領導方式：民主式、獨裁式、放任式，稱之為「領導行為的研究」；另一種是「行為層面的研究」，由研究者大量蒐集記錄領導者的行

為，然後透過因素分析的統計處理，以化約成數種能代表大部分領導行為的組群行為代表，皆屬行為層面的範疇（引自林振春，1997）。

國內學者葉連祺及倪千茹（2001）依領導者所表現的領導行為類型區分如下：

### （一）單向度領導風格

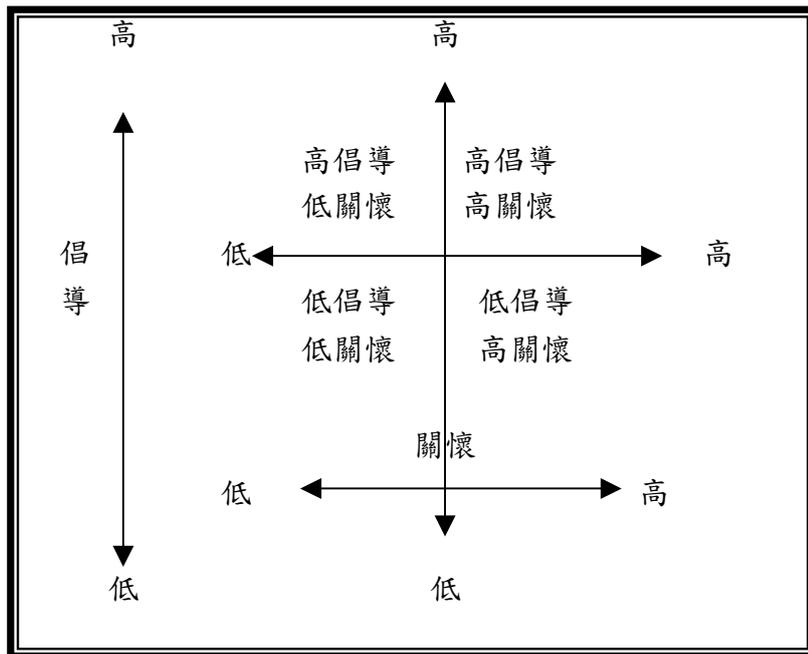
由單一角度，將領導行為分成多個具關聯性的類型。如民主-獨裁、校長中心-教師中心、獨裁-參與-放任等。高度集權領導者自己作決策再通知部屬，要求部屬參辦，整個過程不與部屬商討；高度分權民主型領導者允許在限定範圍內由部屬作決策，不必與任何人商議。

### （二）雙向度領導風格

其中以美國俄亥俄州立大學Halpin提出的「領導者行為描述問卷」最著名，該理論指出領導行為包括「倡導」(initating structure)與「關懷」(consideration)兩類因素。其他尚有密西根大學研究(University of Michigan)與Blake and Mouton 的管理方格(Managerial (Leadership) Grid)研究。分述其研究概要如下：

#### 1. 俄亥俄州立大學

Ohio州立大學研究領導的方法是部屬描述主管行為，所用問卷是領導者行為描述問卷。此問卷由Hamphil與Coonsm於1940年代研究發展，再由Halpin修正完成，其行為層面，雖然用詞不盡相同，但其涵義並無太大區別，實質加以歸納，可分為「組織工作取向」(concern for organizational task)及「人際關係取向」(concern for individual relationship)，亦即「倡導」(initating structure)與「關懷」(consideration)兩種行為層面(蔡進雄，1993)。「倡導」是指領導者界定其部屬達到團體正式目標角色的程度；包括建立組織形象、強調目標與任務達成。「關懷」指領導者與部屬相互信賴，建立溫暖關係，鼓勵雙向溝通；強調信任、尊重與關心。「倡導」與「關懷」這兩種領導行為彼此獨立，交集之後，可分成四種領導風格象限，如圖2—4—4所示：



資料來源:吳清山(1993)

圖 2-4-1 俄亥俄 (Ohio) 大學領導行為

一般而言，關懷取向風格可提升部屬工作滿足感；倡導取向風格可促進工作目標的完成。研究結果發現，高倡導-高關懷領導風格兼重組織目標與個人需求；高倡導-低關懷領導風格比較強調組織任務的達成及目標的獲得；低倡導高關懷領導風格對於部屬需求的滿足，遠勝於對組織目標的達成。

## 2. 密西根大學 (University of Michigan)

密西根大學的研究主要在瞭解領導者行為、團體歷程及團體表現的關係，以找出何種領導行為有助於團體表現。其研究指出兩種領導類型，一為成員取向 (employee orientation)，一為成果取向 (production orientation)，前者強調對部屬的人文關懷行為，與俄亥俄州立大學研究之關懷取向相仿；後者強調工作的技術及產品層面，將部屬視為完成工作的工具，與俄亥俄州立大學研究之倡導取向類似。根據研究結果發現：有效能的領導者傾向與支持成員並提高成員自尊。其次，有效能的領導者督導與做決定上採團體方式。最後，有效能領導者傾向設定高表現標準 (吳清基，2001)。

### 3.Blake and Mouton 的管理座標 (Managerial (Leadership) Grid)

Blake & Mouton於1964年針對領導風格發展了一個二向度的座標圖。此座標圖將領導行為層面區分關心員工 (concern for people) 與關心生產 (concern for production)，亦即是Ohio大學的倡導與關懷結構向度，或是Michigan大學的員工導向與生產導向度，以此兩層面為主軸，橫軸為關心生產的程序，縱軸為關心員工的程度，領導者因為對兩者導向程度的不同，可以分為五種類型如圖2-4-3所示 (轉引自黃昆輝，1988)

表2-4-3 管理方格

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

關心工作的程度

資料來源: 黃昆輝 (1988)

根據Blake與Mouton (1964) 的研究發現，在(9,9)位置的「統合型領導」，管理者的績效最好，反之，(9,1)「任務取向領導」或(1,9)「關係取向領導」績效較差。可惜的是，因為沒有明確的證據支持(9,9)型是在所有情境中最有效的領導方式，所以在解決領導的困境方面，此座標只為領導類型提供一個較佳概念架構，而不代表任何實質上的新訊息 (轉引自黃昆輝，1988)。

不論是單層面或是雙層面的探討，領導行為時期之研究者最關心的是領導者採用何種領導方式，會產生較佳的領導，但並未找出「放諸四海而皆準」的領導方式。所以，雖然行為理論的研究為往後的領導研究奠定堅實的基礎，但是仍然有其限制 (黃昆輝，1988)。

風格論著重在研究領導者的外顯行為對於領導效果作客觀及量化研究。其研究成果，包括兩項：一、對領導風格提出分類，強調有效領導，必須瞭解領導者實際運作過程；二、建立領導風格與領導效能之間的連結，例如高倡導與高關懷的相輔相成。

雖然各家分類角度不一，所使用的名詞亦不盡相同，但可發現其涵義並無太大區別，整體而言，並沒有脫離「關心組織」（倡導）與「關心成員」（關懷）這兩個基本範疇。茲整理如下表2-4-4：

**表 2-4-4 雙層領導行為理論比較表**

學者	組織任務取向	人際關係取向
Halpin	倡導	關懷
Katz, et al	成果	員工
Bales	任務導向領導者	社會領導者
Blake & Mouton	關心績效	關心人員

資料來源：引自陳文瑜（1996）

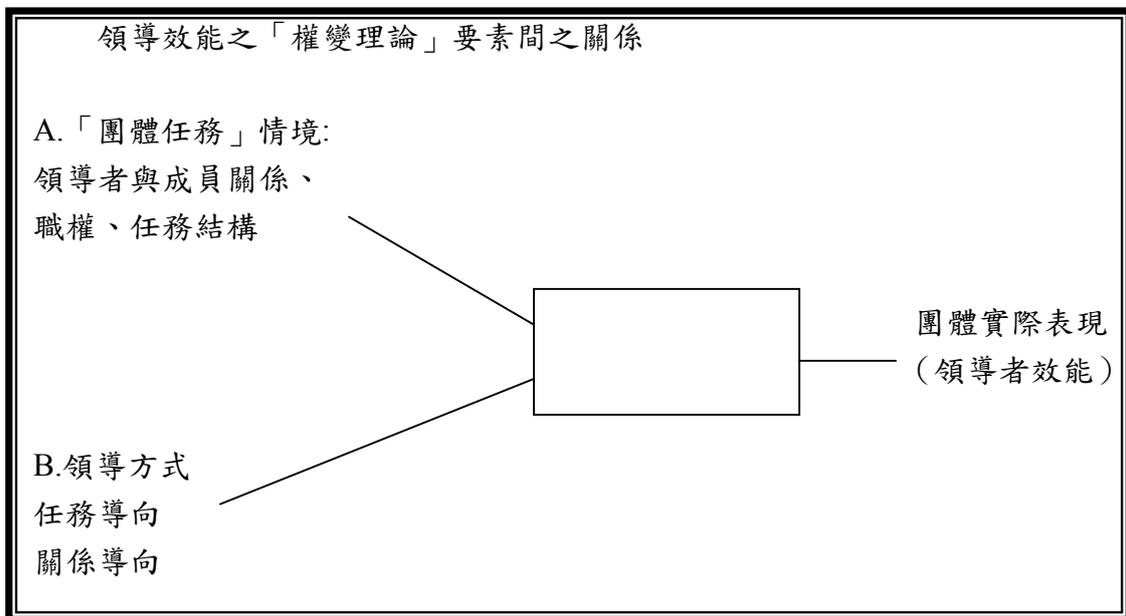
總而言之，在各家分類當中，俄亥俄州立大學所提出的「倡導」、「關懷」雙層面的領導理論、交織成「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」、「低倡導高關懷」、「低倡導低關懷」四種領導方式分類，至今仍廣為一般研究者所接受和引用（蔡進雄等，2001）。因此，根據以上之觀點，本研究分類領導風格的角度，即是以俄亥俄大學雙層面領導理論為基礎。

### 三、權變論（Coningency Theory）

特質論的研究，是想從成功領導者的身上，探討其所以異於常人的人格特質。而行為論的研究，是認為特質論研究領導者內隱的靜態人格特質，無法獲得一致性的結論；因此，研究領導者的外顯行為，來衡量領導者較佳的領導方式。但是這兩種研究都忽略了情境因素對領導行為所產生的影響，所以才有權變理論的研究產生。權變論認為最好的領導方式是隨情境通權達變，而非一成不變，亦即成功的領導應衡量情境各項因素，採用適宜的領導方式，才能獲得較佳的領導效果。不同的特別情境下，會產生多種不同的領導結果（秦夢群，2003）。

在眾多權變論中，有豪斯（Robert J. House）的「途徑-目標理論（path-goal theory）、雷登（William J. Redin）的「三層面理論」（three-dimension theory），其中最受研究者重視的就是Fiedler(1967) 的權變理論（contingency theory）。他認為有效的領導要靠領導型態和情境因素的適當配合，他以「最不喜歡的工作伙伴量表」（Least Preferred Coworker Scale 簡稱LPC）來測量領導風格與部屬的績效，在LPC 量表得分高者，是屬於「關係取向」的領導者，較重視人際關係。而得分較低者，是屬於「工作取向」的領導者，即較重視工作目標的達成與否（秦夢群，2003）。

Fiedler 權變理論的構成要素有三，第一個要素是領導型式，分為「關係取向」（relationship-oriented）和「任務取向」（task-oriented）；第二個要素是情境因素，分為「領導者與成員的關係」（leader-member relations）、「任務結構」（task structure）和「領導者的職權」（leader position power）；第三個要素是領導者的效能，即團體的實際表現。理論上，關係取向與他人維持良好的關係需求；任務取向為達成任務的需求，此二需求可激發領導者行為。對於此二類型的領導者而言，任一領導者若能實現其主要需求，便能獲得自尊感與滿足，並免於焦慮(羅虞村，1995)。黃昆輝（1995）將此三要素之間的互動模式以圖 2-4-2 表示：



資料來源：黃昆輝（1995）

圖 2-4-2 Fiedler 「權變模式」領導權變模式概念

根據Fiedler的研究結果，發現在最有利或非常不利的情境中，領導方式以

工作取向較佳，而在中度有利的情境中，則以關係取向的領導方式較有效能。亦即情境是否有利於領導，取決於三個情境變項：

1. 領導者與部屬關係：此變項表示領導者與部屬之間關係的品質，兩者之間友善、溫暖的關係，對領導愈有利。
2. 工作結構：指部屬工作任務規定明確，工作品質較易掌握，較易促使部屬對工作績效負責。
3. 職位權力：即領導者具有多少正式的獎懲權力，使團體內部屬服從其指揮。

權變理論之特色在情境變項，於領導現象中的重要性，並探求兩者間的搭配與領導者效能之關係，換言之，領導效能的高低需視領導者行為與情境配合程度而定。事實上，權變理論無法清楚解釋為何有些領導風格在某些情境中較其他情境有效，就連Fiedler（1993）自己亦稱之為「黑盒子」black box）問題，多多少少存在某些無法解讀的神秘。權變論基本上是一種人格理論（personality theory），領導者不因不同情境調適其領導風格，反倒由投入情境工程，致主從易位，亦即變更情境來適應領導。而權變論需要評估的三個相關且複雜的變項，領導者必須因應環境變化，因人、事、時、地、物制宜，在真實情境中不容易實施。另外，許多學者對於Fiedler的權變論仍有所批評，例如：領導方式與情境間未能清楚釐清，LPC量表的信效度受質疑，情境變項過於狹隘，情境有利程度不易測量，單層面的領導待商確等(吳清基等，2001；秦夢群，1999；陳慶瑞，1995)。

#### 四、新型領導

Bryman（1992）綜合探討組織的文獻，認為1980年代以後，領導已成為組織研究的主要焦點，探討組織領導的主題雖然有稍許的差異，但大多在分析領導者所具有的遠景、授權、激勵部屬、對組織現況的挑戰及採取積極前瞻性的立場，也就是分析領導者激發部屬工作動機，及提升組織成員對組織的參與及投入的動機，並增進其工作績效（引自張慶勳，2000）。這些領導理論所強調的內涵與老式的領導理論有所不同，因而稱之為「新型領導」理論。

其中，Yukl（1989）認為「轉型領導是指領導者影響組織成員，使其態度與假設產生重大改變，並對組織的任務或目標建立使命感的過程。」轉型領導

者具有前瞻性的願景及個人魅力，透過各種激勵性的領導行為，以潛移默化之方式調整部屬的心態，並與部屬相互地將彼此提升至更高的動機或目標層次，以獲得超越預期水準的表現（引自鄧誠中、紀麗秋，2001）。

換言之，若以Maslow的動機層次來分析，轉型領導無疑是領導者希望能將部屬之工作動機，提升至自我實現的境界，而非僅限於利益之交換以求自保（秦夢群，1998）。其並將領導區分成兩種類型：互易領導與轉型領導；前者是指領導者與成員之間，連續不斷的益磋商與交換的歷程，如教師給學生高分、政客給民眾承諾；後者則指領導者關注成員的需求及動機，並協助激發其潛能。

轉型領導，一九八〇年代後逐漸受到美國學界重視，在國內僅止於以實徵性的問卷調查研究學校領導者的行為模式與技術，及其與學校效能的關係，其研究結果仍值得進一步探討，在轉型領導的運用仍有其限制：

其一，由張慶勳所研究「美國學校互易領導與轉型領導理念之探討及其對我國的啟示」的文獻獲知，當學校處於危機，或學校規模較小，較有可能運用轉型領導的機會。因為，轉型領導的特性之一係在改變組織文化，也許諸多學校成員尚無法接受或適應轉型領導者對學校變革的結果。大家在理念共識上普遍認為：「學校的進步來自變革，但變革不一定會帶來進步，而且變革或多或少皆會遭遇某種程度上的阻力」。

其二，轉型領導強調結合領導者與成員需求的過程，注重成員的需求、價值與道德，提供了更廣泛的視野。然而由於缺乏概念的澄清，轉型領導的四要素之間互有重疊，層面不夠清楚，與其他領導概念，如魅力領導，容易混淆；而轉型領導重視個人人格特質更甚於領導行為之建立，亦使領導之訓練異常困難，使得此一領導模式很難運用在低階主管身上；轉型領導強調領導者應提出願景激勵成員，然則新願景是否即是好的願景？那些才是好的願景？亦無定論（張慶勳，1998）。

其三，根據文獻分析，並非運用轉型領導即能使學校有所進步，而須視學校是否處於危機狀況、學校的大小，及學校的特性而定。轉型領導與互易領導

的發展，並不意味即將取代已有諸如倡導與關懷之領導型態（張慶勳，1998）。

最後，大多數測試轉型領導理論的研究都採用所謂「多元因素領導問卷」（multifactor leadership questionnaire，簡稱MLQ）來檢測轉型領導與互易領導的不同行為層面。MLQ的早期版本受到不少的批判（Sashkin and Burkem,1990）。自從MLQ問世以來，雖然在內容已經增加許多描述領導行為的項目，但是有關轉型領導行為的描述項目仍舊十分缺乏（林明地，2003）。

此外，許多轉型領導的相關因素充滿不穩定性，且轉型領導理論中的心理學相關議題也尚未獲得進一步的處理（Bass,1988）。此一問卷並非以學校情境為研究對象，雖然其後亦有根據此一問卷而發展的研究，然而，誠如Yukl(1989)所說，時至今日，有關魅力與轉型領導的研究仍相當有限。且其問卷內容大部分都由Bass及其同事所進行的，尚且這些問卷題目的內容偏重領導行為的結果而不是導致領導者行為結果的行動。因此Yukl（1989）認為輔以訪談與觀察以研究轉型領導似較為可行（引自張慶勳，1998）。

對於轉型領導強調與較不強調之要點，與過去的領導理論所強調的有所不同，Bryman（1992）以如表2-4-5方式說明。

**表 2-4-5 轉型領導理論所強調的主題**

較不強調	較強調
計劃	遠景/使命
分配責任	傳達遠景
控制和問題解釋	引起動機和激發鼓舞
創造例行事項和均衡	創造變革和革新
權力維持	賦予成員自主力
創造順從	創造承諾
強調契約責任	刺激額外的努力
重視理性、減少領導者對成員的依附	對成員感興趣並靠直覺
對環境的回應	對環境有前瞻作法

資料來源：Bryman,1992

綜合上述得知，領導理論的發展由早期的特質論，到行為論及權變理論，以至目前的轉型領導，可說是不斷更新，但是，各領導理論之間，並不是相互

排斥，也不是彼此可取代。另外，從新型領導理論與傳統領導理論對照，顯示傳統理論的領導者角色，領導者的掌控技術或者是人際關係的運作，與新型領導大異其趣。

### 參、領導風格測量與評述

領導理論先後從特質論、行為論到最近的情境理論以及轉型領導理論，都有一個共同的目標，即在確認領導者效能的因素，企圖發展一套準則，找出最有效的領導型態。

先就特質論始終未能對領導特質提出一套具體的結論或方法，而且忽略了因情境不同所造成的影響；權變理論雖然考量了情境因素對領導行為的影響，同時兼顧了領導者、部屬、工作情境與環境間的關係，是考量最周詳的理論，但是權變理論以描述他人的人格特徵，來影射領導者的領導風格，研究顯示相關量表的信度過低，此種回溯方式較無法客觀地呈現實際的領導形式，且情境的測量亦有其困難性（張秀琴，2003）。

次就行為論雖然不如權變理論的考量周全，缺乏情境因素的考量，但是對領導者的行為及領導方式是以直述方式來進行評量，所以行為論雖然並非是發展最完善的理論，但不失為適用的理論。行為論中以美國俄亥俄州立大學與密西根大學所發展的雙層面領導理論模式最受矚目，俄亥俄州立大學的雙層面領導理論認為「關懷」（consideration）與「倡導」（initiating structure）兩個向度有同時存在的可能，而密西根大學所發展的雙層面領導理論則將領導行為視為是一連續體的兩端，無法同時兼顧到組織與成員間的協調度（張秀琴，2003）。

再就本研究採用俄亥俄州立大學所發展的雙層面領導理論，來探討大學學務長領導模式，及其與學生事務人員組織承諾間的關係。俄亥俄州立大學雙層面領導理論係俄亥俄州立大學的研究小組在J. K. Hemphill及其同伴的帶領下，於一九四〇年開始設計編製領導行為調查工具，首先蒐集領導行為一千二百個題目，復經刪減分歸為九個基本層面，其後A.W. Halpin & B. J. Winer（1952）以實證方式請團體成員作答，資料經因素分析，結果獲得「倡導」、「關懷」、「績效」和「敏感」等四個行為層面，在因素分析的解釋力方面，「關懷」佔

領導行為變異的一半以上，「倡導」佔變異量的三分之一，「敏感」只佔百分之七，「績效」只佔百分之三，因此，刪除後面兩個解釋力弱的因素，而得到「關懷」和「倡導」兩個行為層面。此一問卷，便是有名的「領導行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) (林振春，1997)。該問卷共有四十個題項，十五題描述倡導行為，十五題描述關懷行為，另外十個題項亦係描述領導者可能表現之行為，可是並不屬於倡導行為或關懷行為，因而不予計分，僅作為陪襯性質 (林新發，1990)。

蔡進雄 (1993) 研究對倡導與關懷行為作了如下解釋：

- 一、倡導行為：包括建立組織型態，建立溝通管道，建立辦事程序與方法等之行為皆屬之。
- 二、關懷行為：包括友誼、信任、尊重、親切、關心、溫暖等與成員之關係皆屬之。

一個領導者在倡導行為上之得分可高可低，在關懷行為上之得分亦同，不似單層面領導行為之相互消長，因此，其領導方式可組合成四種象限：

- (一) 高倡導高關懷：此類型領導者重視工作目標之達成，也關心部屬需求的滿足，在彼此相互尊重及信任氣氛下，兼重組織目標與個人需求。
- (二) 高倡導低關懷：此類型領導者比較強調組織任務的達成及目標的獲得，而比較不關心部屬的需求。
- (三) 低倡導高關懷：此類型領導者對於部屬需求之滿足，遠勝於對組織目標之達成。
- (四) 低倡導低關懷：此類型領導者對於組織目標之達成及部屬需求之滿足皆不重視。

九〇年代，LBDQ的相關研究仍有相當數量，如下表2-4-6。張瑞村(1991)研究高級職業學校校長的領導型態，發現學校組織氣氛確因不同之領導型態而有顯著差異；此外，校長的領導行為對學校組織氣氛具有預測效果。林金福(1992)的研究則指出規模愈大、班級數愈多的學校教師，其所知覺的校長領導型式，較偏向於低倡導低關懷；此外，高倡導高關懷的領導型式，在行政、教師、及

學生三層面上的效能均最高。張新堂(1993)的論文則以國內文化中心主任的領導行為做變項，發現其若採高關懷式高倡導的領導行為，其員工的留職意願及組織認同最佳。施妙旻(1995)用LBDQ探討台北地區小學校長的隱涵領導行為，研究結論之一是年齡大及服務年資長的教師知覺校長的關懷行為較高，且大型學校的教師知覺校長之倡導及關懷行為也較高。以上列舉國內LBDQ相關論文中，幾無幾例外的得到高倡導高關懷的領導型式能使效能達到最高的結論，此與Fleishman(1973)在研究LBDQ二十年後所獲得的發現大致相同。然而，如果就分群的標準而言，實際上仍值得懷疑。此因區分關懷與倡導為高低兩組的依據多為當時所採有限樣本的平均數或中位數，並無常模的設立，故很難加以類化至母群體。同理，小學的發現也不能應用於中學。此外，大學相關LBDQ的研究幾乎闕如，也限制了高倡導高關懷為最佳領導型式結論的推廣。即使結論是高倡導高關懷為最佳領導型式，但到底「高」要高多少，即成為疑問之一（秦夢群，2003）。

表 2-4-6 國內 LBDQ 相關研究之博碩士論文彙整表

研究者	年代	樣本	研究變項	研究發現
鄭進丁	1976	國小校長，行政人員，教師:482人 範圍:台北市	角色職務 領導行為	教師期望校長表現高倡導高關懷行為
呂木琳	1977	國中校長:173人 國中教師:1079人 範圍:全省	領導方式 學校氣氛	高倡導高關懷可產生最佳組織氣氛
廖素華	1978	國小教師:238人 範圍:全省	領導型式 教師工作滿足	高倡導高關可提高師工作滿足
曾燦燈	1978	國中教師:704人 範圍:全省	領導型式 教師服務精神	校長關懷行為是預測教師服務精神之最佳變數
蔡培村	1980	國中教師:528人 範圍:全省	領導型式 組織氣氛	高倡導高關懷可改進學校組織氣氛
任晟蓀	1981	國中輔導教師:410人 範圍:全省	領導型式 輔導教師工作滿足	低倡導低關懷造成最差的教師工作滿足
楊寶琴	1983	國中教師:457人 國小教師:574人	領導型式 組織氣候	學校類別、領導型式對教師的工作精神有交互

		範圍:全省		作用
邱文忠	1983	高中教師:1533人 範圍:全省	領導型式 教師服務精神	我國高中校長以高倡導 高關懷型最多
林新發	1983	五專教師:266人 範圍:全省	領導型式 教師工作	高倡導高關懷可產生五 專教師最佳工作滿意程 度
劉麗慧	1986	國中小校長與 教師:1618人 範圍:全省	領導型式 學校組織氣 氛	關係導向之男校長與工 作導向之女校長使教師 感受較佳之組織氣氛
陳國彥	1988	國小教師:1056人 範圍:全省	領導型式 教師服務精 神	國小校長領導方式可預 教師之服務精神
王如哲	1988	國中教師:805人 範圍:全省	領導方式 教師疏離感	校長之倡導行為, 中型 國中高於大型國中
王政鴻	1989	國小教師:832人 範圍:台北縣市	領導型式 教師同理心 衝突反應方 式	校長不同領導方式可導 致教師不同應付衝突的 策略
陳淑嬌	1989	國中教師:716人 範圍:南部五縣市	領導型式 教師工作投 入組織效能	高倡導高關懷使教師工 作投入最高
顏玉雲	1989	學校行政人員:646 人 範圍:台北市	領導型式 學校行政人 員工作滿意	高倡導高關懷使教師工 作滿意度最高
張瑞村	1991	高職教師 665人 範圍:全省	領導型式 組織氣氛	校長領導行為對組織氣 氛有預測效果
林金福	1992	國中教師 1293人 範圍:全省	領導型式 學校效能	高倡導高關懷造成最高 效能
張新堂	1993	文化中心員工:580 人 範圍:全省	領導型式 員工組織	高倡導高關懷造成員工 留職意願最高
施妙旻	1995	校長:36人 教師:410人 範圍:台北縣	校長隱涵領 導理論內 涵, 校長領 導行為	大型學校教師知覺校長 之倡導及關懷行為較高
李佳穗	1999	大學職員:319人 範圍:高雄地區三所 國立大學	領導風格 工作投入	大學職員認為其主管屬 於高體恤高結構之領導 風格居多約佔七成
黃坤和	2002	國小教師:319人	領導型態	訓導主任領導型態以高

		範圍:彰化縣	行政效能	倡導高關懷居多，行政效能普遍良好
張秀琴	2003	圖書館員：637人 範圍:國內公私立大學	領導風格 組織氣氛	館長關懷行為是影響圖書館組織氣氛的重要因素
陳東星	2004	國小教師：692人 範圍:屏東縣	領導風格 工作投入	教師知覺校長整體領導風格倡導顯著高於關懷領導風格

資料來源：修改自秦夢群，2003

## 肆、領導風格之實證研究

有關領導風格的研究甚多，研究對象包羅萬象，影響領導風格的因素非單一，是多種因素交互作用的結果；僅就與本研究相關變項之文獻進行分析，就國內外各研究結果，歸納部屬人口變項與其對領導者領導風格知覺的關係、領導者人口變項及其領導風格之關係、組織背景變項與其對領導者領導風格知覺之關係。

### 一、部屬人口變項與其對領導者領導風格知覺的關係

#### (一) 性別與對領導者領導風格知覺的關係

研究發現部屬性別及其對領導者領導行為的知覺，不因其性別之不同而有顯著差異 (Richardson,1980；林振春，1989；施妙旻，1995；陳怡君，2000)。張瑞村 (1994) 研究發現女性教師對校長倡導行為的知覺顯著高於男性教師；教師對校長關懷行為，不因其性別之不同而有顯著差異。林金福 (1992) 的研究發現男性教師知覺校長領導型態偏向於高倡導高關懷，女性教師則偏向於低倡導低關懷。黃坤和 (2002) 發現男性教師知覺訓導主任「關懷」層面顯著高於女性教師。由張秀琴 (2003) 研究發現男性館員所知覺的館長領導風格，在「倡導」及「關懷」層面均顯著高於女性館員。

#### (二) 年齡與其對領導者領導風格知覺的關係

研究發現教師知覺校長之領導行為在「關係」和「任務」層面，因教師年齡之不同而有顯著差異 (張瑞村，1991；林淑芬，2001；陳昭薇，2001；黃坤和，2002)。又由吳明雄 (2001) 發現年齡較長教育人員對校長領導行為的知覺較高。

### （三）任職年資與其對領導者領導風格知覺的關係

年資愈長者對校長領導行為的知覺，顯著高於資淺教師（吳壁如，1990；施妙旻，1995；陳美羽，1995；林淑芬，2001；陳昭薇，2001；吳明雄，2001）。黃坤和（2002）發現服務「16年以上」之教師，知覺訓導主任領導型態均顯著高於服務「5年以下」之資淺教師。林振春（1989）與張瑞村（1994）的研究均發現部屬對領導者領導行為的知覺，不因其任教年資之不同而有顯著差異。唯陳宜君（2000）的研究發現部屬對領導者領導行為的知覺，因其不同任教年資而有顯著差異。此外，林金福（1992）的研究發現教師隨其任教年資的增加，其所知覺的校長領導型態較偏向於高倡導高關懷。上述研究結果顯示因其研究對象不同而互異。

### （四）婚姻與對領導者領導風格知覺的關係

陳美羽（1995）的研究發現已婚教師對校長關懷行為的知覺顯著高於未婚教師；黃坤和（2002）發現已婚教師知覺「領導型態」、「倡導」、「關懷」層面顯著高於未婚教師。唯張瑞村（1994）的研究並未發現有顯著差異。此外，婚姻狀況不同，教師對校長倡導行為無顯著差異（張瑞村，1994；陳美羽，1995；陳怡君，2001）。

### （五）學歷對領導者領導風格知覺的關係

張秀琴（2003）的研究發現非圖書館相關學科系所畢業的館員所知覺的館長「倡導」與「關懷」行為顯著高於圖書館相關學科系所者。是否意味圖書館相關學科系所畢業的館員會以較嚴苛的角度去看待館長的領導風格。另外黃坤和（2002）研究發現「專科（含）以下」之教師；在知覺「領導型態」及「關懷」層面高於「師範院校及教育學院畢業」之教師。

### （六）擔任職務與其對領導者領導風格知覺的關係

兼任行政職務之教師其對校長領導行為的知覺，顯著高於專任教師（吳壁如，1990；張瑞村，1994；施妙旻，1995；陳美羽，1995；陳怡君，2000；林淑芬，2001；陳昭薇，2001）；唯林振春（1989）的研究發現社會教育機構成員對領導者領導行為的感受，不因職務之不同而有顯著差異。另由張秀琴（2003）

的研究發現圖書館員對館長領導行為的感受，不因職務之不同而有顯著差異。

## 二、學校背景因素與領導者領導行為知覺之關係

### (一) 學校類別與領導者領導行為之關係

Mignacca (1988) 的研究發現公私立學校校長之領導型態無顯著差異；張瑞村 (1994) 的研究發現公立學校校長的關懷行為顯著高於私立學校校長，唯私立學校校長的倡導行為顯著高於公立學校的校長。另外陳怡君 (2000) 的研究發現教師知覺私立校長領導行為高於公立校長領導行為。又由張秀琴 (2003) 的研究發現大學圖書館長領導風格不因公私立而有所差異。

### (二) 學校規模與領導者領導行為之關係

研究發現校長領導行為不因學校規模之不同而有顯著的差異 (張瑞村, 1991; 吳培源, 1994; 陳美羽, 1995; Calzini, 1984; Onyeri, 1988; 陳怡君, 2000); 鐘長生 (1992) 與施妙旻 (1995) 的研究發現大型學校校長領導行為顯著高於中、小型學校的校長; 蔡進雄 (1993) 的研究發現中型學校校長領導行為顯著高於小型及大型學校的校長; 張瑞村 (1994) 的研究發現小型學校校長的關懷行為顯著高於大型學校的校長，唯在倡導行為上則無顯著差異。張秀琴 (2003) 的研究發現大型圖書館館長的領導風格，在「倡導」及「關懷」層面均高於規模較小的圖書館。研究結果分歧，可能各校性質及研究對象不同所致。小型學校的學務長比大型學校的學務長年輕 (Richardson, 1980)。

### (三) 領導者教育專長因素對領導行為之影響

由Richardson (1980) 研究發現，先前有教育經驗的專業背景如教育或行政類、並授予碩、博士學位的大學等專長因素顯示會影響學務長的領導風格且達顯著水準；有教育專業學務主管人員其領導風格顯示出喜歡以人為導向領導風格多於以目的為導向之領導風格。大多數的學務長只有不到5年的工作經驗，隨著經驗增加，學務長會由以「人為導向」的領導風格變更以「目的為導向」的領導風格。至於學校大小、複雜度、年齡、教育上的準備、教育水平、接受學位的加盟學校、學校的行政水準、部屬的人數、學務人員的性別，在領導風格上均未達顯著水準 (Richardson, 1980)。

## 第五節 組織承諾理論與相關研究

本節旨在探討學生事務人員組織承諾之理論與相關研究有：一、組織承諾的意義、功能；二、組織承諾的分類；三、組織承諾的測量工具；四、組織承諾的相關研究；五、學生事務人員工作流動率和組織承諾關係；最後是組織承諾的實證研究。

### 壹、組織承諾的意義、功能

近年來，承諾的概念，獲得許多學者的重視。缺乏承諾常被用來解釋成員缺席、離職、工作不滿意的現象。一些學者更是將「承諾」概念運用在組織行為之中，探討承諾對個人工作態度、績效、組織生產力的影響（Staw,1977；Morrow,1983）。

根據韋氏字典（Webster's dictionaries,Edith III,1969）的解釋，承諾（Commitment）的解釋，有三種意義：（1）做（to do）；（2）信任（to give in trust）；（3）允諾或保證（to promise or to pledge）。從其字面的分析來看，承諾很明顯地被解釋為一個人有意志的行動過程，統合了認知，情意與行為三個層面（引自李新鄉，1997）。從其字義分析來看，承諾是個主動負責、承擔未來將發生之行為，是個體在自由意識與知覺下的積極、願意之情感反應（范熾文，2002）。有關承諾的其他定義，整理如下表2-5-1。

表 2-5-1 承諾定義表

提出學者	年代	定義
Mitchell	1979	承諾是個人對組織的忠誠、認同與投入。
Wiener	1982	承諾是內化的規範壓力，使組織成員的行為配合組織的目標和利益。
劉春榮	1993	承諾包括價值、事業、職業、組織等取向的承諾，它是一種個體內化的規範壓力，而表現出的凝聚力與行為。
邱馨儀	1995	承諾是對價值、事業、工作、組織的認同、忠誠與投入的傾向或行為。
周崇儒	1997	承諾是一種對組織、工作或價值的認同和投入的傾向或行為。

資料來源：研究者自行整理。

研究者歸結上述學者意見，認為學生事務人員的承諾為對學務工作能認同、投入、涉入，並願意奉獻自己心力、積極配合學務工作目標而表現出凝聚力與行為。

### 一、組織承諾的定義

由於組織承諾研究的領域不斷地擴張，不同學科的研究者從自身的角度來探討此一主體，使得組織承諾的定義呈現多元面貌。Morrow (1983) 指出：有關組織承諾的概念、定義及測量超過二十五種以上。Buchanan (1974) 認為組織承諾是對組織目標與價值相關的個人角色及組織派別的一種情感性的歸屬感，其具有認同、投入與忠誠等三個特性。Morrow (1983) 認為組織承諾是組織成員對其組織認可與投入的相對強度，具有三項特性：1. 願意為組織付出努力。2. 對組織目標與價值具有高度的信仰與接受力。3. 強烈渴望繼續留任組織中的一份子。

組織承諾是成員對組織認同，進而願意為組織付出更多心力，其重要性，不言而喻。組織承諾重要性可以分為兩個構面（丁虹，1987）：組織承諾對於個人的重要性乃在於組織可以提供個人經濟的供給，當對組織投入的愈多時，愈有可能得到組織相對應的報酬；相對的，對組織的重要性則在於較高的組織承諾可以降低員工流動與缺勤的比例，大大的降低企業營運以及教育訓練的成本。Kushman (1992) 就認為低的組織承諾會對組織產生負面影響，員工會有高的離職率與缺席率，他認為組織承諾乃強而有力之激勵力量。

Porter (1974) 認為組織承諾代表個人對特定組織認同及投入的強度，包括（引自范熾文，2002）：

1. 相信並接受組織的目標與信念 (belief)，即「價值承諾」。
2. 個人願意付出努力以達成組織目標 (willing)，即「努力承諾」。
3. 對維持組織成員身分的強烈渴望 (desire) 即「留職承諾」。

有關組織承諾的其他定義，整理如下表2-5-2

表 2-5-2 組織承諾定義表

提出學者	年代	定義
Poter & Smith	1970	組織承諾是指個人對一特定組織具有相當程度的認同與投入 (identification and involvement)。
Sheldon	1971	組織承諾是個人認同或組織連結一致的態度或傾向。
Herbiniak & Alutto	1973	組織承諾是成員為了薪資、職位、專業、創造、自由與同事友誼，而不願離開組織行為。
Buchanan	1974	1.對組織的目標、價值予以認同； 2.對工作角色活動的充分投入與專注； 3.對作為組織的成員忠誠而肯定。
Mowday, Poter,& Steers	1982	1.對組織目標、價值強烈信念與接受； 2.為組織盡力的意願； 3.維持組織一員的強烈希望。
Kushman	1992	組織承諾係指個人將組織價值和目標內化，並表現出對組織的忠誠。
邱馨儀	1995	對學校組織目標、價值、信念的認同，並願為學校付出更多的努力，希望留任該校的態度。
徐善德	1997	組織承諾能認同學校的教育目標與價值，願意為學校付出更多的心力與貢獻，同時渴望繼續成為學校中的一份子。
周崇儒	1997	對學校目標、價值的認同與投入程度，通常包含三個層面：組織認同、努力意願、留職傾向。
Currivan	1999	組織承諾就是員工對於組織感覺的忠誠度。
Moon	2000	認為組織承諾是指對特定任務產生興趣並投入的程度。

資料來源：整理自陳怡君（2000）、王奕升（2001）。

從上述國內外學者對「組織承諾」的定義可以發現：大部分學者對「組織承諾」的定義大多包含「對組織目標的認同」、「願意為組織付出的努力程度」以及「繼續成為組織一份子」等。因此，本研究對「學務人員組織承諾」的定義是：學生事務人員能認同學務目標及學務長領導風格，願意為團體的學務目標而認真積極參與，並強烈希望繼續成為學務團隊的一員，不隨意離開這個團

隊。

## 二、組織承諾的功能

在一個組織當中，有些成員能認同組織目標，為工作績效而努力，付出自己的心力；有些成員表現倦怠，常常遲到、早退，工作效率低落，缺乏專業精神（范熾文，2002）。這種在工作態度和行為表現之良窳，一直受到管理學的重視，近年來，許多學者（李新鄉，1995；林孜孜，1996；鍾任琴，1998；Chang,1990；Cheng,1990；Cohen,2000；Soler,2000）仍持續將此一現象當成主題加以研究。

Steers（1977）指出組織承諾具有四項功能（引自范熾文，2002）：

- 1.組織承諾會促使成員更積極參與組織活動。
- 2.組織承諾使成員有強烈意願與領導者共事，以達成組織目標。
- 3.高組織承諾成員有高工作投入。
- 4.高組織承諾成員願意為組織更努力。

組織承諾乃是成員對組織目標及價值認同，願意成為組織一份子而付出心力，在個人心理上，具有依附聯結作用，個人組織承諾愈高，愈能認同此組織，投入更多心力。而組織也因為有高承諾的成員，較能維持穩定發展，減少成員異動與缺席，可以達成目標。所以一般學者均認為組織承諾有其正向功能，對組織與個體均有助益。大體上，學生事務人員組織承諾高，會付出較多心力，會有較高的學校績效，完成組織目標，進而能提升學生的學習成就。因此，本研究亦採整合性觀點來探討學務人員的「組織承諾」。

歷年來對於組織承諾的研究相當多，許多研究報告均指出：組織成員對其組織承諾的程度可當作組織效能的指標，並能有效預測員工的留職比率、出勤比率及工作績效（劉春榮，1993）。為了解成員工作動機，激發成員工作士氣，以增進組織績效，達成組織目標，這些都是組織生存與發展的重要議題，也是管理學者所關注之要務。組織承諾就是在這一背景下孕育出來的。

## 貳、組織承諾的分類

由於學者對研究組織承諾的立論觀點不同，組織承諾的分類並不一致。

一、劉春榮（1993）將組織承諾歸納為規範性承諾（又稱為心理性承諾）與交換性承諾（又稱功利性或計算承諾）。

1. 規範性承諾：個體對某一特定的行動結果具有某種信念，個人願意留任組織為其盡心盡力。
2. 交換性承諾：個體基於投資報酬率的觀點衡量得失後，對組織所產生的現實性承諾。

二、蔡進雄（1993）將組織承諾分成：

1. 態度性承諾：屬於主動性承諾，注重個人對組織的隸屬感，認同組織目標與價值並願意為組織貢獻心力。
2. 行為性承諾：屬於被動性承諾，迫於現實考量而不得不在組織中，並非認同組織目標而努力。

三、邱馨儀（1995）將組織承諾分為三類：

1. 社會性觀點：個人與組織系統的關連，其程度取決於對組織的向心力。
2. 心理性觀點：成員認同組織目標與價值，願意繼續留任組織並為其效勞。
3. 交換性觀點：成員評估與組織間的利害關係後，再決定承諾的程度。

從以上學者對組織承諾的分類，名稱雖有不同，但大體上都包含態度性承諾與交換性承諾兩大類。態度性承諾強調規範性、態度性，成員態度是積極正向的，與組織有密切關連，這種承諾能有效預測成員工作績效。交換性承諾幾乎以功利為考量，僅表示成員暫時不離開組織而已，這種承諾較為消極，缺點是對未來表現預測能力較低。有關態度性與交換性承諾比較，如表2-5-3

表 2-5-3 態度性與交換性承諾比較

類別	態度性承諾	交換性承諾
意義	成員基於價值規範觀點，認同組織目標，願意為組織奉獻心力並且希望繼續在此組織中服務。	成員基於資源交換關點，考量投入成本與報酬關係，再決定為組織奉獻心力。
層面	1.組織認同 2.努力意願 3.留職傾向	1.投入成本 2.公平互惠
動機	內在動機	外在動機
互動來源	認同、激勵、符號、價值	獎勵、懲罰、交換、成本

資料來源：范熾文（2002）

換言之，態度性承諾從情感層面出發，重視對組織的忠誠度，目標及價值認同，努力付出程度以及留職傾向等；交換性承諾從現實層面考量，在評估自己在組織中的利益得失後決定對組織的奉獻程度。組織承諾應能同時包含這兩種觀點。本研究係採取規範、交換觀點，來界定學生事務人員組織承諾之意義。因為除了學生事務人員會比較自己付出與從學校中所獲得利益間的關係之外，學生事務人員也會以專業精神，認同學務目標與價值，並願意為學務團隊奉獻心力。

### 參、組織承諾的測量工具

有關組織承諾的測量方式相當多樣，但一般多以問卷為主，而最常被使用的問卷是以Porter等人以及Hrebiniak和Alutto所設計之組織承諾問卷為主。

#### 一、Porter等人之組織承諾問卷：

Porter, Steers, Mowday和Boulian（1974）採用規範性承諾觀點而設計出組織承諾問卷（Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱Porter et al., OCQ）。OCQ組織承諾問卷主要在測量成員在態度及行為上對組織認同與投入之程度。問卷內分成「組織目標和價值認同」，「為組織努力意願」，「留職傾向」等三個向度。在問卷信度方面，Ferris & Aranya（1983）曾作問卷信度分析，其內部一致性Cronbach $\alpha$ 係數為.90，顯示信度良好（引自范熾文，2002）。

#### 二、Hrebiniak和Alutto之組織承諾問卷：

Hrebiniak和Alutto(1972)採用交換性承諾觀點而設計出組織承諾問卷

(Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱H&A, OCQ) 該問卷主要是薪資, 地位, 專業自由, 人際關係等構面來測量成員對組織的計算性投入, 藉此瞭解受試者離職傾向。Ferris & Aranya (1983) 曾作問卷信度分析, 在問卷信度分析令人滿意, 但國內使用本問卷做為測量研究較少 (引自范熾文, 2002)。

## 肆、組織承諾的相關研究

近年來在組織行為理論中, 組織承諾 (organizational commitment) 一直是學者們探討的重要課題與領域。Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) 認為: 組織承諾是個人對特定組織的認同與投入程度。徐善德 (1997) 歸納國外學者之看法, 認為組織承諾的研究至少有下列五種重要性:

- 一、組織承諾比工作滿意更能預測組織成員的離職行為;
- 二、高承諾感的成員, 其工作滿足優於低承諾感的成員;
- 三、組織承諾可以作為組織效能的指標;
- 四、組織承諾不僅是成員持續力的指標, 亦為成員努力及工作績效的指標;
- 五、企業界一向偏好忠誠、努力的員工, 而忠誠、努力正是組織承諾所探討的內容。

Kanz 和Kahn (1978) 認為: 一個組織的成功與否, 主要決定於下列三項行為的要求, (一) 組織本身能吸收並保留人才; (二) 組織成員能有可靠的行為表現; (三) 組織成員能發揮創意與自發性的行為 (引自彭雅珍, 民87)。這些有關行為的要求, 即是希望成員能留在組織內、努力為組織工作。學校學務目標中, 除了學務長的精心規劃及推動外, 學務人員是執行的第一線, 其工作不僅滿足大學院校研究、教學、提供服務等主要功能, 更是最快收到學生對於整體機構及臨時需求的最佳滿意窗口, 所以學務人員是否認同學務目標或價值, 願意繼續為學校努力, 也就是學務人員的組織承諾, 它關係著學生的學習表現及學校是否能有效達成教育目標。

許多研究指出, 成員對其組織承諾的程度, 可作為組織效能的指標, 並有效預測員工工作績效、出勤率與留職率 (周崇儒, 1997; 林營松, 1994; 徐善德, 1997; 張瑞村, 1998; 劉志鵬, 1995; 劉春榮, 1993; Ferris & Aranya, 1983;

Morris & Sherman,1981)。

另外，許多研究顯示組織承諾與某些工作結果有顯著相關，例如：工作投入、生產力、工作績效、離職，以及曠職。這些研究企圖闡述的是當組織承諾高時，生產力和績效較高；反之曠職和離職較低（Wiley,1999）。

然而學生事務工作長期以來在學校行政中，是最沒有「報酬」的，也因此最沒有行情，董家安（1991）指出解嚴後「大專校園的行政人員，更換最多的，就是訓導長和課外活動主任；其任期雖然是三年，許多人只兼一年就辭職，大學內許多行政事務有人願意兼任，未來可能經由選舉產生，唯獨訓導長一職不會有人選舉」。楊極東，林淑玲（1991）也發現幾乎有一半大專院校的課指組主任年年換人，近三分之一的學務長更替。因此他指出這將造成如Roseman（1981）年所述的：「離職所造成最重大的負向結果就是失去有價值的員工，各種計畫失去連續性，主要的活動被打斷，缺額遞補職務代理的員工過度負荷而致錯誤百出...」（P.24）這種現象既是學生事務無法進步成熟邁進專業的根本原因（引自張雪梅，2003）。

## 伍、學生事務人員工作流動率和組織承諾關係

由教育部（民89）訓輔人力資源調查分析顯示，各校學務主管雖大致均有任期制度，且多以三年為一任，而就資料觀之，各校任期未滿3年即轉換職務，學務長或其它兼任學務主管的替換率高，是眾所周知的事。在教育部九十一年發佈的普查資料中，私立大專院校訓輔單位人力的缺乏不足與校內各級學務主管的更替頻繁，都影響各校訓輔工作成效的因素（教育部，2002）。依研究者多年的觀察與體驗，流動高原因如下：

其一，在現今大學校園中，行政人員的地位是最不受重視的，僅被認為是承辦一些事務性工作的基層人員，是沒有專業也沒有理論的，他們的聲音往往無法上達到高層主管，無論是高等教育的主管、教授，甚至是學生家長也不重視學生事務行政工作，不去在乎它的表現、它的品質是否達到專業水準（張雪梅，2002）。因此，在長期未受到重視的學生事務工作組織環境中，進入學生事務領域的人員，其地位和聲音更不會被看見和聽見。

其二，學校行政組織因分工需要，成立各處室及各組，但仔細觀察各單位主任或組長的工作業務或責任是有輕重之別，可是各單位主管或各組長所享有的待遇是相同的，例如生輔組長、課指組長、衛保組長、課務組長、註冊組長、招生組長等所減授課的時數是一樣，但工作量卻不一樣，學校高層所重視程度各校是不一致的，常發現各單位把不要的人儘量往學務處各組下放，徒增困擾。此外，職員之間的工作負擔亦有所不同，如以就學貸款近年來工作量倍增，辦活動投入時間長，又無法以加班津貼或補休方式來彌補。此勞逸不均，負荷過量，造成工作壓力大增，何來工作承諾，工作倦怠油然而生，人員流動率相對提高。

陳姿伶（民79）研究指出「工作壓力中對離職意願作用最大者依次為成就感缺乏、環境資源不夠配合、專業能力不足。」

李正綱（民73）研究發現：員工士氣與流動率及缺勤率之間呈現負相關，即員工士氣高時，流動率及缺勤率均低；員工士氣低時，流動率及缺勤率均高。簡言之，當員工能愉快地適應組織及工作，並覺得同事都已接受、信賴及重視他，同時也有勝任工作的自信時，員工將會降低離職意圖。

其三，學校行政中的學務長或其他學務主管是由教師兼任的，經常替換的惡性循環，導致法令規章欠熟悉或銜接不起來，但學務工作常涉及會計、結報或其他業務法規，這些都不是一般短期兼任教師所能勝任，如果學務人員或教師兼任行政者不懂預算程序，溝通協調不得其門；而會計人員又沒有「行政支持學務」理念，只懂得為學校看緊財務，銖銖計較，資源宰制，往往造成會計人員影響或主導學務行政決定的情形發生。

最後，學校行政手續頗為繁瑣，因而影響行政效率，久而久之，當然影響行政心態，舉例而言，研究者曾經估算過，學校辦理學務活動，沖洗一卷底片，從申請、結報至拿到照片，最起碼要蓋十多個職章。

今日學生事務人員除面臨工作量暴增、人力及專業能力不足、各單位無法全力配合、無法勝任工作、缺乏成就感、流動率偏高外；另一大問題是，校內

主管人員的不了解，不支持學務工作，所以要錢要人都很困難，甚至要主動多辦活動也未能獲得支持配合（張雪梅，2002）。如部分學校以招生困難，財務窘迫為由，總以少辦學生活動、少開銷，為節流之方法，結果學生因參與校園活動減少，疏離感增加，對學校的不滿意度大為提升，導致學務成效不彰，因此學務人員心生工作倦怠，造成流動率偏高。

## 陸、組織承諾的實證研究

最近的研究結果發現，成員是否會對他們的組織承諾，以及是否會對他們的職業奉獻，是與組織的支持、工作的性質、以及個人特質有關（林靜如，1989）。

Mowday(1979)等人認為成員所感受的組織承諾，維繫連接著成員和組織，引導成員去接受組織目標，以及珍惜組織。最近和未來的研究建議，因為這種連接，管理者嘗試許多策略去維持或增進組織承諾，包括充實工作豐富性和授權等。

組織承諾之影響因素是多元的，個人對組織的承諾感亦是在眾多因素交互作用下的共同結果。而過去組織承諾之研究大多出現於一般組織中，與特定學務單位組織相關之研究不多。以下擬先就個人背景變項之不同性別、年齡、年資、學歷、職務、學校規模等六項，蒐集相關文獻提出說明。

### 一、性別與組織承諾

在過去的研究結果中，有關個人背景變項的性別方面，部分研究發現，男性教師之組織承諾較女性教師為高（黃國隆，1986；邱馨儀，1995；張志毓，1997；蘇獻宗，2002）；Reyes（1992）研究顯示，女性教師對學校的組織承諾高於男性教師。其他研究則顯示教師組織承諾與性別無關（涂志賢，2000；張永郎，2001）。從上述文獻發現：教師之組織承諾的知覺，往往因其性別之不同而有不一致差異，此亦顯示學務人員間的組織承諾互動作用亦因性別之不同而有差異。茲將相關文獻整理如2-5-4表：

表 2-5-4 性別與組織承諾相關研究一覽表

研究者年代	研究變項	研究對象	研究發現
黃國隆 1986	組織承諾、專業承諾、背景變項	以 403 位中學教師為研究對象。	男性教師對學校的正向評價較女性為高。
林靜如 1990	教師工作經驗 內外控信念、 組織承諾、背景變項	以臺北位 940 市國小教師為研究對象	男女教師在組織承諾上並無顯著的差異存在。
邱馨儀 1995	組織文化、組織承諾、背景變項	以臺灣地區 1,160 位國小教師為研究對象	男性教師在組織承諾、努力意願、組織認同顯著高於女性教師，但在留職傾向無顯著差異。
張志毓 1997	組織承諾、人口變項、學校環境變項	以臺灣地區 933 位國小教師為研究對象	男性教師在組織承認同顯著高於女性教師。
涂志賢 2000	組織承諾、專業承諾、教練背景變項	以臺灣地區 202 位學校專任運動教練為研究對象	不同性別運動教練在組織承諾上無顯著差異存在。
張永郎 2001	教練轉型運動行為、運動員成就目標與組織承諾	以臺灣地區 670 位大專院校運動代表隊教練為研究對象	不同性別運動教練在組織承諾上無顯著差異存在。
蘇獻宗 2002	組織承諾、專業承諾、教練背景變項	以臺灣地區 351 位國小排球教練為研究對象	男性教練在組織承諾上顯著高於女性教練。
Reyes 1992	教師組織承諾、背景變項	以 1032 所高中的行政人員及教師為研究對象	女性教師對學校的組織承諾高於男性教師。

資料來源：研究者整理。

## 二、年齡與組織承諾

在過去的研究文獻中，發現大部份支持年齡與組織承諾之間顯示正相關(邱馨儀，1995；張志毓，1997；蘇獻宗，2002)；只有少數顯現年齡與組織承諾無關(涂志賢，2000；蘇獻宗，2002)。從上述文獻發現：教師之組織承諾的知覺，往往因其年齡之不同而有不一致差異，此亦顯示學務人員間的組織承諾互動作用亦因年齡之不同而有差異。相關文獻整理如2-5-5表。

表 2-5-5 年齡與組織承諾相關研究一覽表

研究者年代	研究變項	研究對象	研究發現
邱馨儀 1995	組織文化、組織承諾、背景變項	以臺灣地區 1,160 位國小教師為研究對象	年齡較高的教師組織承諾顯著高於年齡較低的教師。
張志毓 1997	組織承諾、人口變項、學校環境變項	以臺灣地區 933 位國小教師為研究對象	年齡較高的教師組織承諾顯著高於年齡較低的教師。
涂志賢 2000	組織承諾、專業承諾、教練背景變項	以臺灣地區 202 位學校專任運動教練為研究對象	不同年齡運動教練在組織承諾上無顯著差異存在。
楊崑任 2001	工作價值觀組織承諾與教練背景變項	以臺北縣 334 位學校田徑教練為研究對象	不同年齡田徑教練在組織承諾無顯著差異，在留職傾向上 41-50 歲組高於 51 歲以上組。
蘇獻宗 2002	組織承諾、專業承諾、教練背景變項	以臺灣地區 351 位國小排球教練為研究對象	不同年齡排球教練在組織承諾上有顯著差異存在。

資料來源：研究者整理。

### 三、年資與組織承諾

由過去研究多數文獻顯示，年資與組織承諾之間有顯著正相關（邱馨儀，1995；張志毓，1997；蘇獻宗，2002；Reyes,1992）；少數研究發現年資與組織承諾無關（涂志賢，2000；張永郎，2001）。從上述文獻發現：教師之組織承諾的知覺，往往因其年資之不同而有不一致差異，此亦顯示學務人員間的組織承諾互動作用亦因年資之不同而有差異。相關文獻整理如表2-5-6。

表 2-5-6 年資與組織承諾相關研究一覽表

研究者年代	研究變項	研究對象	研究發現
邱馨儀 1995	組織文化、組織承諾、背景變項	以臺灣地區 1,160 位國小教師為研究對象	服務年資 26 年以上之教師，在組織承諾上高於其他各組。
張志毓 1997	組織承諾、人口變項、學校環境變項	以臺灣地區 933 位國小教師為研究對象	服務年資 16 年以上之教師，在組織承諾上高於其他各組。
涂志賢 2000	組織承諾、專業承諾、教練背景變項	以臺灣地區 202 位學校專任運動教練為研究對象	不同運動教練訓練年資在組織承諾上無顯著差異存在。
張永郎 2001	教練轉型運動行為、運動員成就目標與組織承諾	以臺灣地區 670 位大專院校運動代表隊教練為研究對象	不同運動教練訓練年資在組織承諾上無顯著差異存在。
蘇獻宗 2002	組織承諾、專業承諾、教練背景變項	以臺灣地區 351 位國小排球教練為研究對象	11-15 年組，在組織承諾上顯著高於其他各組。
Reyes 1992	教師組織承諾、背景變項	以 1032 所高中的行政人員及教師為研究對象	服務年資愈長的教師，組織承諾高於服務年資輕的教師。

資料來源：研究者整理。

#### 四、學歷與組織承諾

研究結果顯示，教師學歷為師範或師專者其教師組織承諾愈高（邱馨儀，1995；張志毓，1997）；另外研究結果發現，教師學歷與組織承諾無關（林靜如，1990；劉春榮，1993；涂志賢，2000；蘇獻宗，2002）。從上述文獻發現：教師之組織承諾的知覺，往往因其學歷之不同而有不一致差異，此亦顯示學務人員間的組織承諾互動作用亦因學歷之不同而有差異。相關文獻整理如2-5-7表。

表 2-5-7 學歷與組織承諾相關研究一覽表

研究者 年代	研究變項	研究對象	研究發現
林靜如 1990	教師工作經驗 內外控信念、組織承諾、背景變項	以臺北位 940 市 國小教師為研究 對象	不同學歷教師，在組織承諾各 向度中並無顯著的差異存在。
劉春榮 1993	組織結構、組織 承諾、學校組織 效能	以臺灣地區 1,415 位國小教師為研 究對象	同學歷教師，在組織承諾各向 度中無顯著的差異存在。
邱馨儀 1995	組織文化、組織 承諾、背景變項	以臺灣地區 1,160 位國小教師為研 究對象	最高學歷之教師，在組織承 諾、組織認同、努力意願、努 力意願上有顯著差異。
張志毓 1997	組織承諾、人口 變項、學校環境 變項	以臺灣地區 933 位國小教師為研 究對象。	師專及研究所畢業之教師，在 組織承諾上，高於師院、師大 畢業之教師。
涂志賢 2000	組織承諾、專業 承諾、教練背景 變項	以臺灣地區 202 位學校專任運動 教練為研究對象	不同學歷之運動教練，在組織 承諾上優於其他各組。
蘇獻宗 2002	組織承諾、專業 承諾、教練背景 變項	以臺灣地區 351 位國小排球教練 為研究對象	不同學歷之運動教練，在組織 承諾上無顯著的差異存在。

資料來源：研究者整理。

### 五、職務與組織承諾

大多數研究結果發現，兼任行政工作之教師，其組織承諾顯著高於未兼任行政工作之教師（林靜如，1990；劉春榮，1993；邱馨儀，1995；張志毓，1997；徐善德，1997；蘇獻宗，2002）。從上述文獻發現：教師之組織承諾的知覺，往往因其職務之不同而有差異，此亦顯示學務人員間的組織承諾亦因職務之不同而有差異。相關文獻整理如2-5-8表。

**表 2-5-8 職務與組織承諾相關研究一覽表**

研究者年代	研究變項	研究對象	研究發現
林靜如 1990	教師工作經驗 內外控信念、組織承諾、背景變項	以臺北位 940 市 國小教師為研究對象	兼任行政工作之教師，其組織承諾顯著高於未兼任行政工作之教師
劉春榮 1993	組織結構、組織承諾、學校組織效能	以臺灣地區 1,415 位國小教師為研究對象	兼任行政工作之教師，其組織承諾顯著高於未兼任行政工作之教師。其中兼任主任之教師高於其他教師。
邱馨儀 1995	組織文化、組織承諾、背景變項	以臺灣地區 1,160 位國小教師為研究對象	教師兼任主任，其組織承諾優於科任教師、級任教師、教師兼組長；而教師兼組長優於科任教師、級任教師。
張志毓 1997	組織承諾、人口變項、學校環境變項	以臺灣地區 933 位國小教師為研究對象。	教師兼任主任，其組織承諾優於科任教師、級任教師、教師兼組長；而教師兼組長優於科任教師、級任教師。
徐善德 1997	組織承諾、人口變項、學校環境變項	以臺灣地區職業 學校教師為研究對象	教師兼任主任之高職教師，其組織承諾優教師兼組長、導師、專任教師。
蘇獻宗 2002	組織承諾、專業承諾、教練背景變項	以臺灣地區 351 位國小排球教練為研究對象	教師兼主任之國小排球教練，在組織承諾上高於其他各組。

資料來源：研究者整理。

## 六、學校規模與組織承諾

研究結果顯示，服務學校規模愈大，其教師組織承諾愈高（林靜如，1990；劉春榮，1993）。部份研究發現，教師服務學校規模愈小，其教師組織承諾愈高（邱馨儀，1995；徐善德，1997）；另外研究結果發現，兩者均無相關（蘇獻宗，2002）。從上述文獻發現：教師之組織承諾的知覺，往往因其學校規模之不同而有差異，此亦顯示學務人員間的組織承諾互動作用亦因學校規模之不同而有差異。相關文獻整理如2-5-9表。

表 2-5-9 學校規模職務與組織承諾相關研究一覽表

研究者年代	研究變項	研究對象	研究發現
林靜如 1990	教師工作經驗 內外控信念、組織承諾、背景變項	以臺北位 940 市 國小教師為研究對象	學校規模在 59 班（大型）以上之教師，在組織承諾上得分最高，13-24 班（小型）之教師，其組織承諾最低。
劉春榮 1993	組織結構、組織承諾、學校組織效能	以臺灣地區 1,415 位 國小教師為研究對象	學校規模在 49 班（大型）以上之教師，在組織承諾、留職傾向上得分最高，在 12 班（小型）以下之教師，其組織認同優於 25-48 班。
邱馨儀 1995	組織文化、組織承諾、背景變項	以臺灣地區 1,160 位 國小教師為研究對象	學校規模在 12 班（小型）以下之教師，在組織承諾優於學校規模 49 班（大型）以上之教師，其組織認同顯著優於 25-48 班及 49 班以上之教師。
徐善德 1997	組織承諾、人口變項、學校環境變項	以臺灣地區職業學校教師為研究對象	不同學校規模的高職教師，在組織承諾上無顯著差異存在。
蘇獻宗 2002	組織承諾、專業承諾、教練背景變項	以臺灣地區 351 位 國小排球教練為研究對象	不同學校規模之教練，在組織承諾上，無顯著差異存在。

資料來源：研究者整理。

綜合上述，組織承諾的概念大多以組織認同、努力意願、留職傾向等三層面為主。在個人背景變項中、性別、學歷、學校規模與組織承諾間之關係呈現較不一致；有關年齡、年資、職務等變項則與組織承諾呈現出較多的正向關係。

## 第六節 領導風格與組織承諾相關研究

人力資源是組織中最重要資產，學務人員是學務處最寶貴的資源，也是學校的行政主體之一。換言之，在學校經營理念中，如何讓成員有心、用心、熱愛這個學校團體，如何領導人就成為最重要的問題之一。台灣目前國民的年平均所得早已超過美金一萬元的水準，在物質生活環境改善之餘，「工作」對人們的主要意義不再單單只是生理層面的需求，薪資不再是吸引員工唯一的誘因，進一步追求Maslow所言的安全、社會、尊重、自我實現需求層面邁進，而工作生活品質（Quality of Work Life 簡稱QWL）的要求，大大提高（洪昭榮，1993）。當其認為組織無法滿足其需求或理想實現，就會形成離開現職意圖，且造成企業有形成本與無形成本的負擔（鐘燕宜，1998）。

Herzberg(1954)認為員工的滿足感，是維持低缺勤率與流動率的關鍵因素。就組織層面而言，適量的離職率雖可促進組織的新陳代謝，為組織帶來新血輪和新觀念；不當的離職率，不僅影響組織作業的品質，更造成組織結構人員經驗傳承的斷層。但是不正常的離職現象將會造成投資效益（招聘、教育訓練成本、新人效率、效能）的損失；甚至可能形成雪球效應（Snowball Effect）影響其他員工的離職（引自謝宜峰，2000）。Gowdy認為不良的工作生活品質QWL會產生許多負面的影響，如工作者身心不平衡、缺勤、離職工作人員潛在貢獻漏失等。

學務人員的流動對各校而言，似乎是不可避免的，例如因生病、死亡、結婚、遷居、退休、他調、創業等而造成的離職。成員的流動使得團體不斷注入新的生力軍，得以延續團體的生命力，但如果成員的流動率過高，則可能造成負面影響，例如在成員的培訓時間及經費的浪費、工作傳承出現落差、無法有效累積經驗與工作成效等。即如楊極東等(民80)指出這將造成如Roseman(1981)年所述的：「離職所造成最重大的負向結果就是失去有價值的員工，各種計劃失去連續性，主要的活動被打斷，缺額遞補職務代理的員工過度負荷而致錯誤百出...」（P.24）這種現象既是學生事務無法進步成熟邁進專業的根本原因（引自張雪梅，2003）。

領導行為可以整合工作團體中的初級關係及次級關係，以提高組織承諾。Morris & Sherman (1981) 認為人際關係導向的領導行為，可以整合主管與部屬間情感與支持的人際關係，使部屬獲得規範性的工作經驗；而工作導向的領導行為，主要在完成組織的任務要求，係屬主管與部屬間的次級關係，使部屬獲得正向工作經驗，而提高了對組織的承諾。

過去很多研究皆指出，校長領導行為和教師組織承諾有很密切的關係（彭雅珍，1998）。有關領導行為與組織承諾的實證研究方面，由Morris & Sherman (1981) 及黃國隆 (1988) 研究均顯示，領導行為的體恤因素、結構因素均與組織承諾呈顯著正相關；但Williams & Hazer (1986) 的研究結果卻指出，體恤因素對組織承諾並無直接影響效果，而是透過工作滿足間接影響到組織承諾（引自黃英忠，1995）。國內有關領導行為與組織承諾的相關研究如表2-6-1所示：

**表 2-6-1 領導行為與組織承諾的相關實證研究**

研究者及年代	領導行為因素	組織承諾因素	實證研究結果
Morris & Sherman (1981)	倡導因素 關懷因素	價值承諾 努力承諾 留職承諾	倡導因素及關懷因素均與組織承諾呈現顯著相關。
鄭得臣 (1985)	倡導因素 關懷因素	價值承諾 努力承諾 留職承諾	倡導因素及關懷因素均與組織承諾呈現顯著正相關。
Williams & Hazer (1986)	關懷因素	組織承諾	關懷因素對組織承諾並無直接影響效果。
黃國隆 (1986)	倡導因素 關懷因素	對學校之正向評價、為學校努力及進修之意願、對學校之向心力、留職傾向	關懷因素對組織承諾呈現顯著正相關；但領導者愈重視倡導因素，部屬的組織承諾則有減低的傾向。
徐世欣 (1987)	倡導因素 關懷因素	價值承諾 努力承諾 留職承諾	倡導因素及關懷因素均與組織承諾呈顯著正相關。
朴英培 (1988)	倡導因素 關懷因素	價值承諾 努力承諾 留職承諾	倡導因素及關懷因素均與組織承諾呈顯著正相關。
Chieffo (1990)	倡導因素 關懷因素	價值承諾 努力承諾 留職承諾	校長領導行為是預測組織承諾的重要因素。

鐘長生 (1992)	體恤因素 結構因素	價值承諾 努力承諾 留職承諾	校長高體恤領導下，教師組織承諾較高。領導型態的兩構面與組織承諾各構面均呈正相關。
蔡進雄 (1993)	倡導因素 關懷因素	價值承諾 努力承諾 留職承諾	領導型態的兩構面與組織承諾各構面均呈正相關。關懷行為比倡導行為更有預測力。
Marschilok (1993)	倡導因素 關懷因素	價值承諾 努力承諾 留職承諾	校長領導行為與教育成就、教師組織承諾有顯著關係。
張瑞村 (1994)	倡導因素 關懷因素	價值承諾 努力承諾 留職承諾	校長領導行為與教師組織承諾有顯著相關，唯相關程度並不高。
朴英杉 (1994)	倡導因素 關懷因素	價值承諾 努力承諾 留職承諾	倡導因素及關懷因素均與組織承諾呈現正相關
陳忠謙 (1995)	倡導因素 關懷因素	組織承諾(視為整體承諾)	領導型態各因素與組織承諾呈現正相關。
陳怡君 (2000)	倡導因素 關懷因素	價值承諾 努力承諾 留職承諾	領導者的領導行為與成員組織承諾之間確實有密切的關係
陳模楷 (2002)	領導行為感受 領導行為期望 領導行為差距	價值承諾 努力承諾 留職承諾	員工對其主管之領導行為、領導效能與對公司的組織承諾會隨著背景之不同而有所差異。

資料來源：修改自許朝欽與陳怡君，2000

從文獻回顧探討得知，以往探討領導行為與組織承諾之關係研究時，在領導行為層面，大多分成關係因素及任務因素兩個向度；在組織承諾層面則大致分成認同、努力及留職等三個向度。領導行為對於組織承諾（價值承諾、努力承諾、留職承諾）而言，不論是直接或間接的關係，都會有相當程度的影響。多數研究顯示：關懷行為會提高成員組織承諾，倡導行為會降低成員組織承諾（何俊明，2003）。另從文獻探討結果顯見領導者的領導行為與成員組織承諾之間確實有密切的關係；且多數研究證實，關懷行為與組織承諾呈正相關，也

較容易預測組織承諾；在倡導行為的研究結果則頗為分歧（陳怡君，2000）。

學務長的領導風格，攸關學務團隊的組織氣氛，亦影響學務長與學生事務人員之間的互動關係，進而影響學生事務成員對學務單位組織的認同與工作承諾。若想要有效果和有效率地執行學生事務工作，學務長和所屬學生事務人員的緊密配合是非常的重要。唯有共同體認學務團隊緊密一體，充分關懷學務同仁，發展相互尊重的關係，以積極推動學務工作。

相對的，若學務長未能扮演良好領導角色，或者未能找尋可以扮演適當角色的成員加以協助，將會使組織未具計劃、溝通不良、資源分配不均、品質不佳、問題不斷、糾紛頻起且處理不公，或者是組織成員努力的方向不一，要什麼沒什麼，大大降低組織效能。其他效應如組織缺乏方向感、組織成員的承諾感不夠、許多組織事件與行為缺乏意義、組織文化貧瘠、整個組織有一個「沒有根的感覺」（林明地，2002）。

換言之，學務長與學務人員的緊密合作將是切合學生需求最好的方式。所以，領導的效果，包括：對學校整體組織及對學生學習的影響兩方面（Leithwood, et al., 1996）。除此之外，學務長如果以傲慢的態度面對，那更會失去了增加士氣、修正行為、與獲得成員尊敬的機會；更不能展示獨斷的權威，來要求部屬的合作，應以尊重的態度來領導部屬。

由於組織承諾高的學生事務人員是教育界的生力軍，能積極認同學務工作，合作參與學務團隊，充實自我的本職學能和輔導策略；改善師生互動關係，營造溫馨的校園氣氛；尊重學生個別差異，提供適性教育的機會；並且提高學務品質，增進學生的學習成就，使學務工作品質更為卓越、精緻，可達成學務的目標，並有高水準的工作績效與創新作為。而學務長對部屬經常地溝通和觀察，將有助於彼此的瞭解和對事情的共識，因而能適當地激勵部屬的工作熱誠。如果學生事務人員產生消極性情意表現，怠惰、氣餒、缺席、情緒不佳等，將影響整體學務工作效果，間接影響高等教育發展的目標，這是低度承諾表現。

歸納之，卓越的領導者，可激發組織成員的努力意願，促使其對組織有強

烈的向心力，認同並接受組織的目標與價值觀，願意為組織奉獻心力。所以，有效能的領導者，能提昇組織成員對組織團隊的認同感，激勵組織成員的工作動機，因此領導者的領導風格和部屬的組織承諾有密不可分的關係。