

系主任難為？學系環境的領導 有利性分析

黃雅容

費德勒的權變理論主張領導者效能是領導者的領導方式與領導情境的有利程度交互作用的結果。根據此理論，本研究檢視學系的領導者與成員關係、工作結構、職權這三項領導情境指標，據以分析學系的情境類型與領導有利程度，期能協助思考學系的學術領導之道。

本研究對 33 所公私立大學的 701 位系主任實施問卷調查，在分析回收的 342 份問卷後，發現我國大學學系的領導者（系主任）與成員（教師）關係良好，工作結構屬低度明確，系主任職權很弱，學系屬於第 II 類領導情境（領導有利性高），適合任務導向的領導方式。

另外，本研究還獲得下列四點主要發現：一、在學校因素中，學系領導環境不因公私立、學校規模而顯著不同。二、在學系因素中，質的因素（教師階級組成、學科），與學系領導環境較相關，量的因素（規模）則不然。三、在系主任個人因素中，擔任系主任年資、其他大學行政經驗、教師階級、性別均與領導環境有關。四、系主任個人因素，相較於與學校和學系因素，與學系領導環境的相關性較強。

本文最後根據研究結果，對學校決策者、系主任、準系主任提出改進學術領導的建議。

關鍵詞：學系、學術領導、權變理論

黃雅容，美國洛杉磯加州大學(UCLA)教育研究所博士（Ph.D.）
現任國立臺南藝術學院教育學程中心副教授

Is Chairing an Academic Department Difficult? An Analysis of the Situational Favorableness of University Departments in Taiwan

Huang, Ya-Rong

In order to help academic department chairs achieve effective academic leadership, this study examined the situational pattern and situational favorableness of Taiwan's university departments in light of Fiedler's contingency theory. The participants were 342 chairs at 33 universities. The results showed that for the three situational variables, the leader-member relations are very good, the task structure is clear, but the position power is low. Taken together, academic departments are a favorable situation for leadership. Consequently, task-motivated leaders are more congenial for this situation than relation-motivated ones.

This study also explored whether differences among universities, departments, and chairs were related to the three situational variables in a significant way. Major findings are as follows. First, school size and control are not significant factors of influence. Second, qualitative factors of departments (proportion of full professors, disciplinary areas) are more influential than the quantitative factor (number of full-time faculty). Third, personal factors of the chairs, including length of time in position, having other university administrative experiences, gender, and being a full professor, all have effects on their perceptions of the departmental environments.

Huang, Ya-Rong, Associate Professor, Tainan National College of the Arts.

Finally, this study compared the relative strengths of relationships to the three situational variables among university, department and chair factors. Personal factors of the chairs were found to be stronger predictors in the regressions.

Suggestions for school policy makers, chairs, and those who are about to take office are offered.

Key words : Academic Department, Academic Leadership, Contingency Model, Situational Favorableness

壹、緒論

學系是大學組織內基層的學術運作單位，系主任所執行的事務大致可分為行政和學術兩大領域。行政事務主要包括學系內部的預算管理、財產管理、人員管理、資料管理，以及和學系外的其他組織的聯繫與溝通。學術事務主要指與研究、課程、教學、教師發展等方面有關的事務。行政事務需要系主任領導行政人員完成，學術事務則有賴系主任領導教師協力完成。二個領域的工作性質和內容迥異，卻也各帶給系主任一些壓力和無奈之處。

有一份研究（McLaughlin, Montgomery & Malpass, 1975）發現，與學術和領導角色比較，扮演行政角色雖然是系主任花最多的時間的部分，卻也是他們最不喜歡的角色。行政工作不僅耗時，而且性質瑣碎，容易影響教學與研究所需的時間與專注。不過，行政方面至少工作內容明確，組織階層清楚，被領導者會服從領導者，學術方面則不然。在學術方面，系主任該致力那些學術發展目標，達成的標準是什麼，該如何達成，這些資訊很少被明確告知，可說任務模糊。而且，眾所皆知，教授自主性高，相關的獎懲和規範也很少，系主任對於不願意合作的教師，或是教師間的衝突，常常需要費盡心思與之溝通，被領導者其實不太像被領導者。因此，系主任要達成有效的學術領導絕非易事，多少系主任都是在沒有新生訓練之下，一路跌跌撞撞摸索過來。然而，學系是大學內關鍵的學術單位，是大學達成種種學術目標的主要管道，我們可以坐視學術領導的成敗仰賴系主任個人的機運和修為嗎？

費德勒的權變理論（Contingency Model）主張瞭解身處的情境是有效領導的第一步。本研究將借助此理論診斷學系在學術層面上的環境性質，即系主任為領導者、教師為被領導者這部分的領導情境。期望透過這層分析，有助於學校和系主任思考領導之道。

貳、文獻回顧

費德勒的權變理論是著名的領導理論，廣泛應用於管理與政治的研究，但是在教育研究界，則尚未受到太大的關注。相關的教育研究，偏向以中小學校長（陳慶瑞，1986；Garland & O'Reilly, 1976）或學生團體（Rice & Chemers, 1973）為對象，應用在高等教育似乎只有一篇，該研究（Hopfe, 1970）是以商學院的八個學系為對象，結果發現領導者與成員關係良好，工作結構不明確，職權高，屬於第三類領導情境（非常有利於領導的情境），適合任務導向的領導方式。基於直接相關的文獻很少，本研究將回顧有關學系領導人（系主任）、成員（教授）與學系環境特質這三方面的文獻，以助瞭解和構思學系內學術領導的情形。

在系主任部分，我國大學法第十條規定系主任負責辦理系務，至於系務的內容，施行細則沒有進一步說明。系主任的職責和工作內容似乎都是想當然爾，自由心證。國內有關係主任的實證研究也付之闕如，論述性的文章有邱錦昌（1985）一篇，他提到系主任若根據人格特質、資望學養、領導方式和對系務發展的導向理念，可分為專權型、倚賴型、政治型、學者型四種。另外，他還提到私立大學系主任的產生，受到創辦人及董事會影響相當大，不像公立大學較受法令約束，故系主任之間的職責差異在私立大學比公立大學大。他的觀察指出系主任的領導方式因人而異，以及系主任的角色在私立大學和公立大學有所不同。上述他在大學法實施之前對國內系主任生態的觀察，在十五年之後是否仍為真，有待檢視。

國外對於系主任的研究頗興盛，然而，大部份是探討系主任扮演的角色（McLaughlin, Montgomery & Malpass, 1975；Sarros & Gmelch, 1996），與分析系主任要承擔的責任和工作內容（Creswell, Wheeler, Seagren, Egly & Beyer, 1990；Jacos, 1989；Norton, 1980），這些研究顯示系主任的角色相當多重，責任相當繁雜。另有一份調查研究（Gmelch & Burns, 1993）發現系主任的三大壓力來源是時間壓力、與同僚的對峙，以及來自組織方面的限制。在我國，系主任與教師的關係是否同樣緊張，系主任是否同樣感受施展不開，權力有限，

有待檢視。

在教師部分，卡拉克在知名的「小世界，不同世界」(*Small Worlds, Different Worlds*) 這一本書 (Clark, 1989) 提到，學門這個橫軸和所屬機構這個直軸將大學教師切割成一個一個的小團體，而不少教師對學門的認同是大於對所屬機構的忠誠度。他 (Clark, 1987) 的另一本書「學術專業」(*The Academic Profession*) 更詳細說明，隨著高等教育機構數量的增加與型態的多元化，大學教師從同質性的團體已轉變為龐雜分化的群體，學校型態、學科、學門性質（臨床相對於理論）、教師階級與終身聘等因素，是切割教授群體的一道道鴻溝，也是造成教師間衝突的潛在因素。

拿教師階級這個因素來說，卡拉克提到階級高、已獲終身聘的教授和階級低的教授已形成兩個不同的群體，前者可以對後者有許多要求。這兩個群體也用不同的方式來擴張權力，獲終身聘的教授或正教授會透過有資格限制的學術評議會 (academic senate) 來提高他們的地位和影響力，升等無望或較資淺的教授則會透過類似工会的組織爭取權力。

再看學科所造成的差異，卡拉克發現因為專業領域的門檻高，不在同一學系的人，很難對其他學系的政策、作為與管理給予意見。即使在同一學系，在學術自由的信條捍衛下，有獨特專長的教授擁有相當大的個人權力，可以自由規範學生，資淺教師，研究人員，和行政人員，同系的其他教師很難干預。

從卡拉克的觀察，我們瞭解到領導者 (系主任) 所面對的被領導者 (教師)，不是服從和忠實的被領導者，因為他們在學術上享有相當大的自由和自主權，對學校的向心力不高，而且成員之間有歧異和衝突存在。這種領導關係也會因學校型態不同而有所不同。台灣的情形和美國的情形是否類似，有待檢驗。

在學系環境部分，一些研究 (Bensimon, Neumann & Birnbaum, 1989; Birnbaum, 1990) 曾提到大學與企業有下列三點不同：

- (一) 企業只有單一控制系統，系統中的高層作政策決定，下層及專家配合執行；大學則有行政和學術雙套控制系統並行 (dual system of control)，學術系統中的教授決定目標和政策，並執行學術活動，行政系統則負責相關的配合程序。學術系統為主，行政系統為輔。

(二)企業追求的目標很單純，主要就是要獲利，此目標有清楚的衡量標準；大學要追求的目標則模糊又多重，目標間有時會互相衝突，而且大多數目標很難量化評量。

(三)企業較常使用獎勵權（reward power）和合法權（legitimate power）來控制成員，大學較常使用參考權（referent power）和專家權（expert power）來激勵成員，若使用強制權（coercive power）、獎勵權或合法權則容易造成疏離感。

基於學系是大學的縮影，學系環境有可能同樣具有類似的特質，即：

(一)學系中的學術系統凌駕行政系統，學術系統中的教授擁有相當的決策權。

(二)學系的目標模糊多重，缺乏明確的評估標準。

(三)系主任必須建立專業權威，或維持良好的人際關係，以使用專家權和諮詢權，獎懲手段無太大效用，反而有可能會破壞關係。

綜合上述有關係主任、教師、學術環境的文獻，我們瞭解到學系是一個自主運作的單位，外界很難干預，在學系的小世界裏，身為領導者的系主任，面對的是多重模糊的角色和任務，以及自主意識高、習慣參與決策的成員，成員會因為專長和位階不同而形成對峙的小團體。同時，學系若視為大學的微型，學系可能如大學般，學術系統凌駕行政系統，系主任行政職位本身是無法提供足夠的領導權力，若思激勵和動員教師，系主任可能必須在學術專業或其他方面另行努力。整體而言，學系是一個非常特殊的領導情境，儘管系主任是組織上的領導者，教授在本質上卻不像被領導者，領導者需要高度的智慧和技巧才能勝任。

參、研究方法

一、理論架構

本研究的目的是瞭解學系環境是何種領導情境，在領導理論中，對環境因素著墨較多的權變理論（Contingency Model）符合研究需求。權變理論乃費德

勒 (Fred Fiedler) 於 1967 年整理他先前十五年的廣泛研究結果所提出的領導理論，受到學界相當多的考驗與引用，可算是當代領導研究的主流。此理論公認的貢獻在於兼顧領導者和情境兩個要素對領導效能的影響，突破早期研究只重視領導者特質或行為的限制。

費氏權變理論 (Fiedler, 1967) 的中心論點是領導者效能，或是團體實際表現，乃領導者之領導方式與情境有利程度交互作用的結果。它強調沒有那一種領導方式是絕對有效，也沒有那一種情境較優勢，端視領導方式與情境是否搭配合宜。費氏將領導方式基本上分為任務導向和關係導向，二者差別在於領導者的心理需求，前者主要需求在完成任務，次級需求是維持良好的人際關係，後者相反，以維持良好的人際關係為主要需求，達成任務為次級需求。任務導向的領導人自尊建立在具體可見的工作績效，注意力放在對工作的構思、設計、執行、監督，較少關心部屬的情緒和人際關係。關係導向的領導人自尊建立在別人對他的態度和反應，很注意團體各成員的心理狀態，遇到挑戰會透過激發成員參與和支持來處理 (Fiedler, 1967/1992)。

在領導情境部分，費氏認為要掌握三項基本指標：領導者與成員關係 (leader-member relations)、工作結構 (task structure) 及職權 (position power)。這三個指標的內涵在後文會有詳細的介紹。費氏以平均數為分界點，將領導者與成員關係分為好與壞，工作結構分為明確與不明確，職權分為強與弱，在三項指標二元化後，以此三個指標再架構出情境類型 (situational patterns)、情境控制 (situational control) 及情境有利度 (situational favorableness) 三個概念。

費德勒的權變領導理論自 1964 及 1967 年確立以來，受到費氏本人及學界廣泛的檢視與應用，理論的效度受到大多數研究的支持 (陳慶瑞, 1995; 羅虞村, 1995)，適用性也逐漸從互動團體 (interacting groups) 擴及到共同行動而又各自獨立的共作團體 (co-acting groups)。此理論較常為人詬病的部分是領導方式的測量工具，名為「最不喜歡的共事者」(Least Preferred Co-Worker Scale, 簡稱 LPC)，它是以領導者對不喜歡的同事的人格描述來測量領導者的領導方式，這種投射性的測量工具，十分有創意，然而其意義及效度深受學界質疑 (陳慶瑞, 1995; 羅虞村, 1995; Fishbein, Landy & Hatch, 1969; Shriesheim & Kerr,

1977; Silver, 1983)。其他問題，包括情境變項過於簡略，忽略部屬、環境、團體結構等其他部分，以及效能變項指標單一化，忽視組織的外效，個人的內效和外效（陳慶瑞，1995），也有待修正。

儘管權變理論仍有改進的空間，不過，它的理論架構完整，包含了領導行為中基本的人、環境和結果，而且概念簡潔有力，效度普遍受到支持，是參考性很高的理論。本研究將利用權變理論檢驗學系的學術環境，希望透過環境體檢，進而思考系主任學術領導之道。

二、研究對象

領導情境三項指標的測量工具主要施測於領導者，在本研究即是大學系主任。本研究以八十七學年度參加大學聯招的公私立大學的學系為問卷調查對象，這個範圍包括 16 所公立大學的 322 位系主任和 17 所私立大學的 379 位系主任。研究者於八十八年四月寄「我國公私立大學學系發展調查表」給這 33 所大學的 701 位系主任，五月再發出追蹤信函，經刪除資料填寫不完整之問卷後，有效問卷共 342 問卷⁽¹⁾，構成本研究的分析資料。在這 342 份問卷中，公立大學 145 份（回收率 45.03%），私立大學 197 份（回收率 51.98%），公私立的比例（公/私=.74）與原母群中的比例（公/私=.85）相近。

本研究回收率近五成(48.79%)，這樣的回收率不能稱為滿意，不過因為問卷調查未採匿名方式，部分系主任有防衛心理，所以五成回收率實屬可接受的範圍。

三、變項

本研究所關注的變項包括領導情境三項指標（領導者與成員關係、工作結構、職權）、領導情境類型與領導有利性，其內涵和測量方式以下詳述之。

(一)領導者與成員關係

費氏設計「領導者與成員關係量表」給領導者填寫來測量此變項，內涵包括領導者與成員的關係，以及成員間關係這兩個層面。這個量表共有八個題項，其中第一、五題為反向敘述。本研究延用此量表，唯將量表中

「成員」兩個字換成「教師」，將原第二題項「我的部屬是可靠的和值得信任」換辭不換意，改為「交託教師協助的事我一向很放心」。修改後的八個題項陳述如下：

1. 教師彼此間相處得並不好。
2. 交託教師協助的事我一向很放心。
3. 教師間相處的氣氛一向很融洽。
4. 教師常跟我合作把事情做好。
5. 教師跟我有摩擦。
6. 大多數的教師給我很大的協助和支持。
7. 教師彼此間很合作。
8. 我和教師的關係很好。

費氏的「領導者與成員關係量表」要求領導者從「非常肯定、肯定、既不肯定也不否定、否定、非常否定」五個答案中選出一個。本研究維持五級測量等級不變，題目則是要求系主任回答這些敘述與他任教的學系相符的情形，選項分為「相當符合(5)、符合(4)、不確定(3)、不符合(2)、相當不符(1)」五級。此測量工具不僅有建構效度，信度也不錯（Cronbach's $\alpha=.85$ ）。

(二)工作結構

工作結構是指工作目標、作業流程、以及工作方針的明確性。工作結構明確，則領導人較能掌握工作的進度和結果，有較高的控制力。費氏主張在測量工作結構時，必須至少涵蓋目標的明確性（goal clarity）、目標途徑的多樣性（goal-path multiplicity）、解決的特殊性（solution specificity）、決定的檢驗性（decision verifiability）四個要素，費氏的「工作結構量表」各用二至三個題項來測量這四個要素，總計四組十個題項。本研究從每一組中挑選出一個適用學系情境的題項，並將其改為兩極敘述，兩端相距七個等級。新的組合變數所包含的四個題項列於下方：

- 1.(左)有人向我說明本系學術工作的具體目標。

(右)不曾有人向我說明本系學術工作的具體目標。

2.(左)學術系務有一套明確或標準的作業程序。

(右)學術系務難得有一套明確或標準的作業程序。

3.(左)經常可用量化的方法評估學術事務的成效。

(右)幾乎很少以量化的方法評估學術事務成效。

4.(左)學術決策和工作成效通常可以及時評估。

(右)學術決策和工作成效往往要過一段時日才能論斷。

根據費氏理論和量表形成的這個測量工具也具有信度 (Cronbach's $\alpha=.72$)。

(三)職權

職權指的是管理人在職務上擁有的權威與控制力，亦即為貫徹職務所能運用的各種手段。職權由組織正式授與，職權大小則取決於許多因素，例如職位的高低、上司的支持程度、管理人的專業知識和管理能力、部屬的服從意願等等。

本研究使用費氏的「職權評估量表」測量系主任職權，唯一改變的部分是將費氏量表中「部屬」兩個字換成「教師」，這個測量工具所包含的五個題項敘述如下：

- 1.系主任能直接或間接地獎懲教師。
- 2.系主任能有效地影響教師的晉陞或薪給。
- 3.系主任能分配教師任務並指示工作方式。
- 4.系主任有權考核教師工作績效。
- 5.系主任有行使權力的正式頭銜。

原費氏的「職權評估量表」用「有、有時候有或某方面有、沒有」三級的測量等級，本研究改用「相當符合(5)、符合(4)、不確定(3)、不符合(2)、相當不符(1)」五級。問卷結果分析顯示，此測量工具有信度 (Cronbach's $\alpha=.71$)。

四領導情境類型及領導有利性

費氏將領導者與成員關係、工作結構及職權簡單二元化各分為好壞、明確/不明確及強弱，再由這三個情境因素組合出八種情境類型(見表一)，

領導有利性就由第 I 型情境依次遞減到第 VIII 型。基本上，第 I、II、III 型屬於非常有利環境，第 IV、V、VI 型屬於中度有利環境，第 VII、VIII 型屬於不利環境。每一類型為達有效領導，各有其適宜搭配的領導方式。

四、研究問題與分析方法

本研究探討下列五個問題：

1. 大學學系環境是何種類型的領導情境？是否有利於領導？
2. 學系環境是否會因為學校因素不同而有差異？
3. 學系環境是否會因為學系因素不同而有差異？
4. 學系環境是否會因為系主任個人因素不同而有差異？
5. 學校因素、學系因素以及系主任個人因素中，那些對領導者與成員關係、工作結構、職權有比較大的影響力？

第一個問題的分析方法是敘述性統計，第二、三、四個問題的分析方法是單因子變異數分析（One-Way Analysis of Variance; One-Way ANOVA），當差異達統計顯著性（ $p=0.05$ ）時，則進一步執行 Scheffé 檢驗法作事後多重比較，以尋找差異的主要根源。

第二個問題檢視的學校因素包括公私立和學校規模。第三個問題檢視的學系因素包括學系規模、教師階級組成、學科領域，學系規模，教師階級組成。第四個問題檢視的系主任個人因素包括擔任系主任年資、其他大學行政經驗、任教年資、階級、性別。

第五個問題的分析方法是多元迴歸分析（Multiple Regression Analysis），領導環境三個指標分別作為三個迴歸程式的依變數，學校因素、學系因素、以及系主任個人因素為自變數。變數是否進入迴歸程式是以逐步選擇（stepwise selection）的方式決定，選擇這種方式的理由是，自變數在每一步都會持續競爭它們與依變數相關性的強弱和對預測力的貢獻。因此，審視最後能停留在迴歸程式的自變數是那些，我們可知學校因素、學系、系主任個人因素對學系環境影響力的比較。使用迴歸程式目的在比較各種因素與依變數相關性的強弱，不在預測，所以本研究不考慮添加不在本研究範圍內其他潛在有影響力的因素

到自變數的行列，以提高預測力，所以 R^2 的大小就不作討論。

五、研究限制

本研究有一個主要的遺憾，即未能進一步測試權變理論的效度。本研究在問卷設計上，除了包含領導情境三個指標的測量工具之外，事實上也有測量領導方式與領導效能的題項。不過，本研究測量領導方式沒有使用費氏的 LPC，而是另外自行設計六個題項來測量領導方式，因為如前文所言，已有相當多的研究者指陳該工具的效度可疑。然而，這六個題項的因素分析（factor analysis）結果，顯示建構效度不足，所以決定不使用，因而也必須放棄檢驗權變理論的效度。雖然測試權變理論的效度不是本研究的主要目的，不過由於權變理論在高等教育的研究仍十分缺乏，此方向值得未來研究繼續努力。

肆、研究結果與討論

一、學系領導環境

費德勒對三項指標的二元化區分是以平均數為分界點，本研究使用此作法分析所得結果發現（見表二），領導者與成員關係十分良好，工作結構尚稱明確，職權弱，屬於費氏理論中第 II 型的情境類型，領導有利程度非常高。系主任與教師關係不似文獻所述的緊張這一點，有不排除有受到問卷填寫時討好社會（social desirability）傾向的影響。

二、學校因素

（一）公私立差異

ANOVA 結果顯示（見表三）公私立差異未達統計顯著性。研究者注意到，參與研究的學校中有九所大學是八十六學年度才從學院改制為大學。這九所大學，甫自學院轉型為大學，在發展目標和組織文化等方面，或許與成立或改制較早的大學不相同。因此，研究者將這九所大學從原私

立大學這一組中抽離出來另成一組，檢驗三組在學系環境上的差異。ANOVA 結果顯示三組在工作結構和職權平均數的差異達顯著性，Scheffé 檢驗法則找出差異來源存在新改制大學和公立大學之間，與新改制大學和私立大學之間。由此可知，新改制大學的學系環境和其他類型的大學較大的不同，在於其工作結構明顯不如其他兩組明確，職權則較高（見表三）。

（二）學校規模差異

大學的規模是影響學系環境的重要潛在因素。當大學到達一定規模時，學校的運作往往必須更制度化，行政職權會受到一定的約束，同時，成員一多，彼此間的疏離感也往往較強。所以，本文假設規模較大的學校，領導者與成員關係較差，工作結構較明確，職權較弱。

本研究以學系數的多寡作為學校規模的測量標準，將公私立大學粗略分為大中小三型，學系數在 25 個以上為大型大學，結果有台大、政大、成大、中興、東海、輔仁、淡江、逢甲、文化九所大學符合標準。學系數低於 15 者為小型大學，共計有中山、海洋、高師大、彰師大、陽明、東華、暨南、靜宜、長庚、元智、華梵十一所大學入榜。其餘則歸為中型大學。

ANOVA 結果（見表三）顯示不同規模的學校無顯著差異。研究者再度將大學分為超大（大於 35）、大（25-35）、中（15-24）、小（1-14）四型，重作一次分析，結果不變。

三、學系因素

（一）學系規模差異

學系規模潛在影響學系目標的形成方式，與系主任和教師的角色、權利、義務、互動方式。本文假設規模較大的學系，領導者與成員關係較差，工作結構較明確，職權較弱

本研究以專任教師數作為學系規模的測量標準，依照四分位數（quartiles）分為四種規模，並用 ANOVA 檢視差異，結果發現不同規模的學系在職權有顯著差異，Scheffé 事後多重比較則未檢驗出任何兩組間的差異達統計顯著性，至於在領導者與成員關係和工作結構二項則無顯著差異。

(二)教師階級組成差異

台灣的大學教師分為正教授、副教授、助理教授、講師四級，其中唯有正教授沒有升等壓力，因此正教授和非正教授的比例可能會影響學系的領導情境，特別是權力關係。

參與研究的學系中，正教授佔專任教師的比例最低是 0，最高到.96，平均是.28，二分之一的學系在.24 以下。本研究以.50 為分界線，粗略地將學系分為低、高比例二類，ANOVA 的結果見表四。高比例與低比例學系在職權上有顯著差異，高比例學系的系主任職權較弱。不同比例的學系在領導者與成員關係及工作結構上無顯著差異。

(三)學科領域差異

學科領域是大學教師之間主要的涇渭分界，不同學科領域的學系，在目標、資源、行為方式、價值觀等各方面往往各異其趣，所以不同學科領域的學系，領導情境可能不同。

大學的學科領域眾多，本研究選擇工學、理學、外文、商學、醫學、社會科學這六個傳統的學科領域分析，因為這些學科領域多數的大學都有，內含的學系數也較多。在選擇各個領域包含的學系時，本研究也儘量選擇分類上較無爭議的學系。

分析結果是六個領域在領導者與成員關係的差異達統計顯著性（見表四），Scheffé 事後多重比較則檢驗出顯著的差異存在商學類和醫學類，醫學類的領導者與成員關係明顯比商學類較差。學科差異是否與學科內分工的程度、學科本身的屬性、學系資源的多寡有關，可作為未來研究的議題。不同學科領域在工作結構和職權無顯著差異。

四、系主任個人因素

(一)系主任經驗

費氏認為管理人的領導訓練與經驗可能提高工作結構（馮斯明，1992）。因此，系主任的經驗和情境指標的關係值得探究。系主任那方面的經驗可能會有影響呢？擔任系主任以及其他大學行政職務的經驗應該有

關。至於教學經驗，它反映扮演領導者對應角色（即成員）的經驗，基於觀察學習和替代學習也是一種學習，本研究也一併將其列入檢視。

研究對象中擔任系主任的年資平均為 2.22 年，最長甚至到 18 年，不過絕大部分的人（佔 93.5%）未滿五年，一年者最多（30%）。系主任中有 121 位（佔 35%）曾在大學內擔任過其他行政職務，時間從 1 年到 17 年不等，時間在五年內的佔 75%，平均 3.9 年。任教年資平均為 12.61 年，最短是 1 年，最長達 44 年，分佈範圍很廣。在將擔任系主任年資和任教年資分組作 ANOVA 時，研究者主要根據四分位數作均等分配，唯系主任年資因為是正偏態分配，偏態相當大，所以在 3-18 年這個第四個四分位範圍又分為 3-5 年和 6-18 年二組，以彰顯高年資的族群。分析結果合列於表五。

結果顯示五組不同年資的系主任在領導者與成員關係、工作結構、職權的差異達高度統計顯著性。研究者針對這三項執行 Scheffé 檢驗法，結果發現在領導者與成員關係方面有顯著差異的是 2 年和 6-18 年，在工作結構方面無任何兩組之間有顯著差異，在職權方面，6-18 年和 0-1 年、1 年、2 年三組都有顯著差異，最長的年資（6-18 年）這一組，不如費氏所料，會提高工作結構，反而是在領導者與成員關係與職權的平均數比其他組高很多，這是台灣的獨特現象。

另外，有其他大學行政經驗者，相對於無經驗者，偏向於認為系主任對系主任與教師關係較好，差異達統計顯著性，也許相對於其他行政環境，學系環境中的人際關係算是比較和諧。至於任教經驗，不論任教多久，對學系環境的認知沒有明顯差異。

(二)系主任性別

性別是研究領導時一個不可忽視的因素，一些文獻都提到兩性對領導的詮釋與作為不同。例如，愛斯汀和李蘭的研究（Astin & Leland, 1991）訪問六十年代到八十年代間教育界的領導人，發現女性和男性不同之處在於女性視領導為充分授權和集體行動，而非如傳統男性所定義的，領導就是佔有領導位子的人所擁有的權力。卡羅（Carrol, 1984）提到婦女的權力概念及作法與男性有別，「婦女是將權力看成是本身的一種精力、潛力、與

能力，而男性則視權力對他人的一種關係型式（引自羅虞村，1995：331）。班席門（Bensimon, 1989）則觀察到男女校長對領導有不同的定義和看法，男性觀點偏向工具性（instrumental）和分離性（separatist），並強調要改變的是組織，女性觀點偏向表達性（expressive）和整合性（integrated），並強調領導者有改變的潛力。

兩性對領導有不同的看法，而不同的看法可能會導致不同的期望和要求，男性可能會期望工作結構較明確和擁有較高的權力，女性可能會期望組織成員間有更密切的聯繫和暢通的溝通管道。因此，本研究假設，女性會比男性偏向認為領導者與成員關係不佳，男性會比女性偏向認為工作結構和職權較差。

ANOVA 的結果支持部份的假設（見表五），兩性在工作結構上的差異達統計顯著性，男性系主任在工作結構數值較低，兩性在其他兩項的差異則未達統計顯著性。

（三）系主任階級

研究對象中正教授和非正教授的人數相近，正教授在三項環境指標的平均數較高，惟兩者的差異只在工作結構達統計顯著性（見表五）。如果正教授的資格是代表從事學術研究的努力，這個結果或許可以如此解釋：獲得正教授的系主任花費較多時間浸淫在學術工作，所以了解學術界的文化和一些不成文的規則，懂得如何將學術事務模糊的部分予以釐清。

五、學校因素、學系因素、系主任個人因素與學系環境三指標的相關性比較

預測領導者與成員關係的迴歸程式中，停留在最後一步的因素有商學類和無大學行政經驗（見表六），學校因素未進入迴歸程式。預測工作結構的迴歸程式中，停留在最後一步的因素有系主任性別和系主任階級（見表七），學校和學系因素均未進入迴歸程式。在預測職權的迴歸程式中，停留在最後一步的因素有學系教師正教授比例、系主任階級和系主任年資（見表八），學校因素未進入迴歸程式。

伍、結論與建議

系主任是大學重要的基層領導者，一些文獻顯示，學術環境不同於一般的領導情境，系主任要發揮有效的學術領導實不容易。本研究採用費德勒權變理論的觀點，將領導效能視為領導者的領導風格與領導環境交互作用的結果，因而著手分析我國公私立大學的學系環境，檢視學系的領導者（系主任）與成員（教師）關係、工作結構、職權三項領導情境指標。結果發現領導者與成員關係十分良好，工作結構屬於低度明確，職權很弱，根據領導情境三項指標綜合研判，學系屬於費氏理論的第 II 類領導情境，領導有利性高。

這個結果與另一份針對商學院八學系的美國研究（Hopfe, 1970）結果類似，都發現學系是有利領導的環境。不同之處在於 Hopfe（1970）發現學系工作結構較不明確，系主任職權較強。這個差異突顯我國和美國高等教育運作機制的不同，美國的大學沒有國家在規劃與提供大幅補助，市場的自由競爭決定輸贏，學系的目標、作業程序、成效評估必須因應外界的需求和變化時時調整，因此，系主任的工作結構較不明確，職權較高，這是必要的機制和發展結果。台灣的高等教育正值銳變時刻，大學要因應外界情勢革新改變，由上而下不若由下而上，我們若是期望學系是一個靈活應變、自動自發的組織單位，可能有必要討論是否賦予系主任更多的權力和責任。

在第 II 類領導情境欲達到有效領導，根據費氏理論，任務導向會是比較合宜的領導方式。因此，本研究建議系主任在領導教師時，與其費心安排各種聯誼活動，致贈教師年節禮物，努力經營人際關係，不如著墨於工作的規劃與分配，在交付每一位教師的任務時，務必詳細說明欲達成之目標、執行程序和評估標準，以利教師協助進行。在台灣，常聽有些系主任抱怨，請教師幫忙不如自己做比較快，其實，系主任可以不必用人情拜託教師協助，如果學術方面的系務能建立好一套明確的分工機制和工作程序，系主任就可以退居後方發揮監督的功能。

在另一方面，系主任的上級主管，不論是院長、教務長或是校長，在交付系主任事務時，應力求具體化，工作結構明確的話，系主任就能掌握工作的進

度和結果，有效地帶領教師完成。

本研究還探討學校因素、學系因素、系主任因素對學系領導環境的影響。首先，本研究發現公私立大學和不同規模的大學在學系領導環境上無顯著差異。這個發現有二種解釋，第一，台灣的大學已普遍制度化，各校的教師在特質上也相近，所以不管是公私立，或是大小型，學系環境是相似的。第二，這個結果呼應卡拉克（Clark, 1989）所言，學系是大學裡的小世界，每一個小世界有自己的文化，而外在環境（大學的整體環境）如何，對學系環境的滲透力不大。

其次，透過 ANOVA 和 Scheffé 事後檢驗法，本研究發現不同規模的學系在學系領導環境上沒有顯著差異，教師階級組成和學科領域則分別與職權及領導者與成員關係顯著相關。上述結果點出，學系是何種領導環境，重點不是教師人數，而是教師的組成和學系的性質。換句話說，受到量的因素影響較小，而與質的因素較相關。

在系主任個人因素方面，直接相關的領導經驗（系主任年資）與學系領導環境三指標均有顯著相關，間接的領導經驗（大學行政經驗）只和領導與成員關係有關，任教年資則均無關。這個發現提醒我們，擔任教師或其他行政工作的經驗智慧，並無法完全轉移應用到系主任一職。學系領導不是教師天生具備的能力，而是需要培養的能力。為減少系主任自我摸索時間與試誤學習的代價，校長和院長可以規劃一些工作坊、新生訓練、聯誼會，安排系主任經驗的傳承，或是發行小冊，告知應注意事項。現任系主任，或是即將上任的準系主任，亦應避免單兵苦戰的心理，可適時尋找擔任系主任較久的教師作為諮詢討教的對象。

本研究最後將學校因素、學系因素、系主任個人因素作自變數，三項情境指標分別作依變數，進行逐步迴歸分析以比較他們之間和環境指標相關性的強弱。分析結果發現，進入迴歸程式的因素，以系主任個人因素居多，其次是學系方面的因素，至於學校因素則完全被排除。這個結果顯示學系環境是何種領導環境，與個人因素相當有關，系主任之間因行政經驗、性別、教師階級不同而形成的認知不同，尤勝於不同的學系和學校所造成的差異。換句話說，學系

環境既是客觀的實在，也是知覺的構念 (Cummings, 1981)，客觀的事實和系主任認知到的事實共同交織成系主任每日面對的學系環境。因此，對於那些為學術領導所苦的系主任，本文建議去觀摩不同年資、性別和教師階級的其他系主任如何進行學系內的學術領導，並參考他們觀看和詮釋學系環境的方式，學習以心轉境，學術領導或許有可能勝任愉快。

誌謝：本研究的資料來源，「我國公私立大學學系發展調查表」，是由國科會研究計畫(NSC 88-2413-H-031-005)所資助，在此特申感謝。

註釋

註 1. 實施問卷調查的學校名單及個別回收率如下：

台大(.51)、政大(.34)、清華(.40)、交通(.33)、中央(.71)、師大(.36)、成大(.62)、中興(.49)、中山(.38)、海洋(.42)、中正(.48)、高師大(.64)、彰師大(.42)、陽明(.71)、東華(.36)、暨南(.64)、東海(.60)、輔仁(.56)、東吳(.41)、淡江(.63)、逢甲(.68)、文化(.43)、中原(.33)、靜宜(.58)、長庚(.50)、世新(.18)、元智(.31)、中華(.35)、大葉(.50)、華梵(.20)、銘傳(.41)、實踐(.25)、義守(.69)

參考書目

- 邱錦昌 (1985)。由大學教育之功能探討系主任之角色。台灣教育，411，8-12。
- 陳慶瑞 (1986)。費德勒權變領導理論適用性之研究——以我國國民小學為例。國立高雄師範學院教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 陳慶瑞 (1995)。費德勒權變領導理論研究。台北：五南。
- 羅虞村 (1995)。領導理論研究。台北：文景。
- Astin, H. S., & Leland, C. (1991). *Women of influence, women of vision*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bensimon, E. (1989). The meaning of good presidential leadership. *Review of Higher Education*, 12, 107-123.
- Bensimon, E., Neumann, A., & Birnbaum, R. (1989). *Making sense of administrative leadership: The L word in higher education*. (ASHE-ERIC Higher Education Report

- ED317099). Washington, DC: Association for the Study of Higher Education.
- Birnbaum, R. (1990). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carrol, S. J. (1984). Feminist scholarship on political leadership. In Kellerman (Eds.). *Leadership* (pp. 24-30). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Clark, B. (1989). *The academic life: Small worlds, different worlds*. Berkley, CA: University of California Press.
- Clark, B. (1987). *The academic profession: National, disciplinary, and institutional settings*. Berkley, CA: University of California Press.
- Creswell, J. W., Wheeler, D. W., Seagren, A. T., Egly, N. J., & Beyer, K. D. (1990). *The academic chairperson's handbook*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Cummings, L. L. (1981). State of the art: Organizational behavior in the 1980's. *Decision Science*, 12, 365-373.
- Fiedler, F. E. (1967/1992). *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
馮斯明 (譯)。尖端領導。台北：桂冠。
- Fishbein, M., Landy, E., & Hatch, G. (1969). Some determinants of an individual's esteem for his least preferred co-worker: An attitude analysis. *Human Relations*, 22, 173-188.
- Garland, P., & O'Reilly, R. R. (1976). The effect of leader member interaction on organizational effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 12, 9-36.
- Gmelch, W. H., & Burns, J. B. (1993). The cost of academic leadership: Department chair stress. *Innovative Higher Education*, 17, 259-270.
- Hopfe, M. W. (1970). Leadership style and effectiveness of department chairmen in business administration. *Academy of Management Journal*, 13, 301-310.
- Jacobs, K. W. (1989). Evaluating the department chairperson. *Teaching of Psychology*, 16, 219-221.
- McLaughlin, G. W., Montgomery, J. R., & Malpass, L. F. (1975). Selected characteristics, roles, goals, and satisfactions of department chairmen in state and land-grant institutions. *Research in Higher Education*, 3, 243-259.
- Norton, S. M. (1980). *Academic department chair: Tasks and responsibilities*. Tempe: Arizona State University, Department of Educational Administration and Supervision.
- Rice, R. W., & Chemers, M. M. (1973). Predicting the emergence of leaders using Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 57, 281-287.
- Sarros, J. C., & Gmelch, W. H. (1996). *The department head: Its preparation and practice*. Melbourne: Monash University, Department of Business Management Monograph.

- Shriesheim, C. A., & Kerr, S. (1977). Theories and measures of leadership: A critical appraisal of current and future direction. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership* (pp. 9-45). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Silver, P. E. (1983). *Educational administration*. New York: Harper & Row.

表一 領導情境變項與情境類型、有利程度、領導方式的關係

情境 類型	情境變項			有利程度	領導方式
	領導者與 成員關係	工作 結構	職權	情境對領導者 所具有利程度	有效能的 領導方式
I	好	明確	強	非常有利	任務導向
II	好	明確	弱	非常有利	任務導向
III	好	不明確	強	非常有利	任務導向
IV	好	不明確	弱	中度有利	關係導向
V	差	明確	強	中度有利	關係導向
VI	差	明確	弱	中度有利	關係導向
VII	差	不明確	強	不利	關係導向
VIII	差	不明確	弱	不利	任務導向

資料來源：領導理論研究（頁 251），羅虞村，1995，台北：文景。

表二 我國大學的學系環境：領導情境三指標

	值範圍	理論平均數	平均數	標準差
1.領導者與成員關係	8-40	24	36.15	4.23
2.工作結構	4-28	16	18.39	4.79
3.職權	5-25	15	12.96	2.47

表三 學校因素與領導情境三指標的關係

	學系數	平均數		
		領導者與 成員關係	工作結構	職權
公立	138	35.73	18.76	12.80
私立	197	36.44	18.17	13.11
ANOVA F 檢定		2.23	1.20	1.26
公立大學	138	35.73	18.75	12.80
私立大學	145	36.13	18.68	12.82
私立新改制大學	52	37.32	16.75	13.94
ANOVA F 檢定		2.59	3.73*	4.62**
學校規模：學系數				
小型(1-14)	58	35.89	18.68	13.26
中型(15-25)	97	36.59	17.48	13.20
大型(>25)	180	35.99	19.02	12.76
ANOVA F 檢定		.76	2.58	1.52

* $p < .05$, ** $p < .01$, two-tailed

表四 學系因素與領導情境三指標的關係

	平均數			
	學系數	領導者與 成員關係	工作結構	職權
學系規模：專任教師數				
1-10 位	84	38.42	18.20	13.56
11-15 位	85	35.66	18.28	12.65
16-20 位	84	36.18	18.49	13.07
21 位以上	86	36.03	18.53	12.61
ANOVA F 檢定		.73	.95	2.74*
教師階級組成：正教授比例				
0%-50%	275	36.23	18.29	13.13
51%-96%	54	35.83	18.82	12.16
ANOVA F 檢定		.40	.58	7.94**
學科領域				
工學類	31	36.00	18.23	12.53
理學類	35	35.18	18.21	13.00
外文類	31	35.23	18.32	13.19
商學類	28	38.00	18.44	12.33
醫學類	13	34.38	20.08	14.15
社會科學類	26	36.96	20.27	12.25
ANOVA F 檢定		2.51*	1.02	1.63

* $p < .05$, ** $p < .01$, two-tailed

註：各學科領域所包含的學系如下：

工學類：機械、土木、電機

理學類：物理、化學、數學

外文類：所有外語學系

商學類：國企、企管、財管、財金、會計

醫學類：醫學、牙醫、護理、物理治療、藥學

社會科學：社會、政治、經濟、歷史、外交、社會工作、社會福利、公共行政、社會政策

表五 系主任個人因素與領導情境三指標的關係

		平均數		
	學系數	領導者與 成員關係	工作結構	職權
系主任年資				
0-1 年	53	36.88	19.43	12.37
1 年	92	35.93	17.81	12.94
2 年	66	34.90	17.46	12.78
3-5 年	78	36.12	18.69	12.99
6-18 年	20	39.00	20.42	14.85
ANOVA F 檢定		4.25***	2.41*	3.76***
大學行政經驗				
有	121	36.90	18.36	13.29
無	219	35.76	18.40	12.80
ANOVA F 檢定		5.48**	.01	3.01
任教年資				
1-6 年	85	36.12	17.41	13.36
7-11 年	89	36.30	18.67	12.88
12-17 年	79	36.60	18.19	12.37
18-44 年	78	36.09	19.23	13.14
ANOVA F 檢定		2.38	2.41	2.15
性別				
男	286	36.20	18.14	13.03
女	44	35.77	20.09	12.49
ANOVA F 檢定		.39	6.27*	1.89
階級				
正教授	185	36.37	18.88	13.06
非正教授	143	35.98	17.78	12.81
ANOVA F 檢定		.69	4.29*	.76

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, two-tailed

表六 逐步迴歸分析結果：預測系主任與教師關係(N=135)

變數	Multiple		標準化β係數 (未標準化 B)	
	步	R	1	2
系主任性別：女	1	.13	.13(2.09)	.13*(2.02)
無大學行政經驗	2	.18		-.12*(-1.05)

*p<.05, two-tailed

表七 逐步迴歸分析結果：預測工作結構(N=135)

變數	Multiple		標準化β係數 (未標準化 B)	
	步	R	1	2
學科領域：商學類	1	.13	.13(1.83)	.15*(2.12)
系主任階級：非正教授	2	.19		-1.14*(-1.27)

*p<.05, two-tailed

表八 逐步迴歸分析結果：預測職權(N=136)

變數	Multiple		標準化β係數 (未標準化 B)		
	步	R	1	2	3
教師階級組成：正教授比例	1	.15	-.15(0)	-.23(0)	-.21*(0)
系主任階級：非正教授	2	.20		-.16(-.77)	-.14*(-.70)
系主任年資	3	.23			.11*(.24)

*p<.05, two-tailed