



家長式領導能有效提高軍校生學校適應？ 學習動機的中介角色探討

邱雅萍¹

陳承宏^{2*}

摘要

研究目的

在軍事組織中講求階級及命令服從，因此大多幹部在領導風格上較偏向威權式領導，然而近年來軍校生的退學人數偏高。如今民主觀念成熟及資訊科技運用普遍的年輕世代，軍校生對於威權式領導可能較無法接受，隨著時代變遷，軍校幹部在領導模式上勢必需要做出改變。本研究旨在探討家長式領導對軍校生學校適應的影響，並檢驗學習動機的中介角色。此研究目的不僅將比較不同家長式領導形態的總體效果，也會進一步深入解構家長式領導的三個核心構面，區別對軍校生影響的關鍵領導行為，以找出更適合現代軍校生的領導方式，有助於提升軍校生的學校適應。

研究設計／方法／取徑

本研究對象為某軍校學生，採用問卷調查法。為避免軍中階級關係與管理制度對受試者填答意願與真實性造成影響，透過 Google 表單設計電子問卷，採無記名自願填答方式，最終獲得有效問卷 194

邱雅萍¹，中原大學企業管理學系教授

電子郵件：yaping@cycu.edu.tw

* 陳承宏²（通訊作者），中原大學企業管理學系碩士

電子郵件：fairy57621@gmail.com

投稿日期：2025 年 2 月 27 日；修正日期：2025 年 4 月 11 日；接受日期：2025 年 10 月 30 日

份，以集群分析與階層迴歸進行統計分析。

研究發現或結論

本研究結果顯示，「高度家長式領導」形態確實優於「低度家長式領導」形態，高仁慈、高德性與中度威權的高度家長式領導形態是最能符合現今軍校學生的期待，能增加學生學習動機，進而提高其學校適應。研究進一步分析揭示，此一正向效果主要由「仁慈領導」所驅動，而「威權領導」的影響則不顯著，顯示在軍校這類高度強調階層與紀律的環境中，領導者的關懷與支持（仁慈領導）是激發學生動機與促進適應的核心要素，而非僅僅依賴傳統的威權領導。此外，在此一關係中，學習動機扮演完全中介角色，顯示內在動機是提高學校適應的關鍵機制。

研究原創性／價值

由於現有文獻鮮少探討軍校領導風格與學生學習動機與學校適應關係的研究，在如今臺海情勢相對緊張及國內少子化的情況下，如何讓這些仍然願意從軍的青年學子們能在軍中長留久用，本研究之結果與建議可供軍校領導幹部做為其管理與教育之參考。

教育政策建議或實務意涵

依據研究結果，建議軍校隊職幹部在面對學生的教育與管理上，應高度著重於學生的關懷及支持，同時樹立以身作則的榜樣，並以適度的威權建立清晰的規範與紀律，以此兼顧情感支持、價值引導與紀律維持的管理教育方式，可促進學生的學習動機，進而提高其學校適應。期望進入軍校的國軍幼苗都能適應軍校環境，透過軍校教育有效培育兼具品德、專業與紀律之國軍新世代人才。

關鍵詞：軍校生、家長式領導、學習動機、學校適應



CAN PATERNALISTIC LEADERSHIP EFFECTIVELY ENHANCE STUDENTS' SCHOOL ADAPTATION IN MILITARY ACADEMIES? EXPLORING THE MEDIATING ROLE OF LEARNING MOTIVATION

Ya-Ping Chiu¹

Cheng-Hong Chen^{2*}

ABSTRACT

Purpose

Hierarchy and obedience to orders are emphasized in the military; thus, military academy officers tend to adopt an authoritarian leadership style. However, dropout rates have been high among military academy students in recent years. In particular, students may take poorly to an authoritarian leadership style as democratic norms become more entrenched in society and young people become more technologically sophisticated. Therefore, the leadership style of military academy officers must evolve with the times. This study examined the effect of paternalistic leadership on how well military academy students' school adaptation; this study also explored the mediating role of learning motivation. The purpose of this study is not only to compare the overall effects of different paternalistic leadership styles, but also to further deconstruct the three core dimensions of paternalistic leadership in order to identify key leadership behaviors influencing military academy students. This approach seeks to determine leadership styles that are better suited to modern military academy students, thereby contributing to the enhancement of their

Ya-Ping Chiu¹, Professor, Department of Business Administration, Chung Yuan Christian University

E-mail: yaping@cycu.edu.tw

* Cheng-Hong Chen² (corresponding author), Master, Department of Business Administration, Chung Yuan Christian University

E-mail: fairy57621@gmail.com

Manuscript received: February 27, 2025; Modified: April 11, 2025; Accepted: October 30, 2025

school adaptation.

Design/methodology/approach

The participants in this study were students from a military academy, and a questionnaire survey was employed. To encourage candid responses, the questionnaire was administered through Google Forms to ensure that participation took place outside the chain of command. Participation was anonymous and voluntary. A total of 194 valid responses were subject to cluster analysis and hierarchical regression.

Findings/results

The results of this study indicate that the high paternalistic leadership style is indeed superior to the low paternalistic leadership style. Students adapt better and are more motived when their leaders adopt the high paternalistic leadership style—characterized by a benevolent disposition, a commitment to ethical standards, and a moderate authoritarianism as opposed to the low paternalistic leadership style. Further analysis reveals that authoritarian leadership has no effect on adaptation and motivation. Benevolent leadership, manifested in the care and support provided by leaders, is a key factor improving adaptation and motivation. Learning motivation fully mediated this positive relationship between a high paternalistic leadership style and students' school adaptation.

Originality/value

Few studies have explored the topic herein in the context of military academies. Talent retention in the Taiwanese military has become a key issue in light of an aging population in the face of increasing tensions with China. Thus, the findings of this study help military academy leaders update their management and educational practices for a new generation of students.

Implications for policy/practice

Leaders in military academies should focus on providing care and support, being role models, putting values at the forefront, and establishing clear norms and discipline by exercising moderate authority. Such a leadership approach would be a key part of attracting and retaining talent in the military and ensuring that young officers are capable of serving with integrity, professionalism, and discipline.

Keywords: military students, paternalistic leadership, learning motivation, school adaptation

壹、緒論

《孫子兵法》始計篇：「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。」國家安全是國家永續生存發展重要的憑藉，而國防則是國家安全的關鍵核心。國軍人員因任務屬性關係，掌握強大殺傷利器（兵力、武器、戰術思維等），因此國軍人員訓練的重要性不言而喻，若其心理素質不夠堅強，容易使原本應該保家衛國的武器變成一把雙面刃，進而導致國家安全出現紕漏。為了能確實掌握擁有殺傷利器的士兵，各國軍隊的階級及組織制度相當嚴謹，層層分明管制，其中擔任幹部的必須要有堅定的信念以及軍人武德，才有能力領導、控制部屬，因此幹部的養成教育就顯得相當重要。

軍事院校旨在培育允文允武、術德兼修的國防幹部，透過日常生活的軍事化管理以及學長學弟制的教育方式，灌注「犧牲」、「團結」、「負責」的黃埔精神，使其未來畢業後能成為一位智、信、仁、勇、嚴的職業軍人。相較於民間大學生畢業後的出路廣泛，軍校生畢業後所面臨的職場環境即為基層部隊，在軍事組織中相當講求階級以及命令服從，因此大多幹部在領導風格上較於偏向威權式領導。而在軍校教育中因要使其完成「由民轉軍」的過程，更是嚴格要求基礎動作以及命令服從。

軍校生因為其身分特殊，同時具有準軍人以及學生的身分，因此軍校生除了要承擔一般大學生的課業壓力外，同時還要面對嚴格的軍事化訓練、生活管理以及嚴明的階級制度，其所需要的適應能力遠遠高於一般大學生。而管理軍校生的隊職幹部則是身兼教育者及家長的角色，負責管理軍校生的食、衣、住、行、育、樂。在過去的研究中可以發現，教師對班級的經營與學生的生活適應有正向的影響（吳耀明，2000），因此隊職幹部對於軍校生生活適應的影響是可以預期的。依據監察院 2023 年 10 月 14 日新聞稿¹，指出三軍官校退學比率偏高；在調查委員公佈的報告²中指出 2019 年至 2022 年入學就讀國防部所屬軍事院校者，各年度平均退學率在 13.3% 至 16.1% 之間，尤其 2022 年陸軍官校入學學生當年度退學率高

¹ 監察院新聞稿網址 https://www.cy.gov.tw/News_Content.aspx?n=125&s=27139。

² 監察院調查報告網址 <https://www.cy.gov.tw/CyBsBoxContent.aspx?n=133&s=28475>。

達 32.7%，空軍官校及海軍官校則分別為 26.9% 及 16.6%，顯見高退學率確實為軍校目前需要嚴正面對的問題。如此多的退學人數除了浪費國家教育訓練資源外，亦對基層部隊幹部的補充造成缺員的影響。

由於軍中環境相對封閉，研究資料的取得較為困難，整體而言，針對軍校生的相關研究明顯少於一般大學生。現有文獻中，關於軍校生領導模式的研究多聚焦於體能訓練與戰技等體育相關領域，對於軍校生在生活管理與學業表現方面的實證研究則相對稀少。國防部 2022 年曾於空軍官校舉辦「人性化軍校領導之研析」專家學者座談會，林麗香教授（2023）會後針對軍校領導的現況、問題及改進方向進行分析，但目前仍缺乏具體的實證佐證。國外軍校亦有逐漸針對管理模式進行調整改變的跡象，在美國西點軍校所發布的領導課程 PL300 亦將避免毒性領導（*Avoiding Toxic Leadership*）列為必修主題，並強調毒性領導不只是嚴格或高要求，而是長期破壞關係與信任，轉而提倡品格（character）、信任（trust）、發展性教練（developmental coaching）作為替代方案³。

是否有哪一種領導方式是較契合華人社會文化，能有助於軍校學生的領導方式？軍校中長官需要以身作則、對學生進行嚴格的訓練，然而又必須滿足新世代年輕人需要的關懷。樊景立與鄭伯壠（2000）針對華人社會特性提出的家長式領導（*Paternalistic Leadership*）或許是一個解方，其將家長式領導定義為：在一種人治的氛圍中，展現出父親般仁慈與道德廉潔以及嚴明紀律與權威的一種領導方式。家長式領導的三個面向分別為：1. 仁慈（*benevolence*）：指領導者對於部屬個人的福祉做個別、全面且長久的關懷，類似於施恩。2. 德行（*moral*）：指領導者表現出較高的個人操守與修養，藉此贏得部屬的景仰與效法。3. 威權（*authoritarianism*）：指領導者強調其權威是不容質疑的，要求部屬要毫不保留地服從並對其做嚴密的管控。然而現有文獻不論東方或西方的研究探討中，鮮少看到針對家長式領導進行一個整體性（同時納入三個面向一同探討）的實證研究，較多是將仁慈領導、德性領導與威權領導三面向分開進行探討其影響性，因此

³ U.S. Department of the Army (2020). *Army leadership and the profession: Army doctrine publication ADP 6-22*. Headquarters, Department of the Army. <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/s3-euw1-ap-pe-ws4-cws-documents.ri-prod/9780367685867/PL300MilitaryLeadershipCourseGuide.pdf>

本研究將深入探討軍校隊職幹部採行家長式領導的效果，並針對家長式領導進行整體性探討，再逐一探討各領導構面的影響性，以填補過往研究的缺口。

鑑於當前臺海局勢日益緊張，加上國內少子化趨勢日漸嚴峻，兵源不足的問題已逐漸浮現。如何讓仍願意投身軍旅的青年學子能長期留任並在軍中穩定發展，亟需打造一個更貼近現代軍校生需求的成長與發展環境。本研究之結果與建議，期能運用在軍校學生教育上，尋求更佳的教育方式，提供軍校領導幹部在管理與教育工作上的參考，並補足現行軍校生在學業與生活適應方面研究的不足。透過本研究結果藉此提高軍校學生的學習動機與學校適應程度，進而為國軍投入允文允武的基層幹部。本研究以國內陸軍某軍校在學學生為研究對象，採取問卷調查方式蒐集樣本資料再進行統計分析，旨在探討家長式領導對軍校生學校適應的影響，並檢驗學習動機的中介角色。此研究目的不僅將比較不同領導風格輪廓的總體效果，也會進一步深入解構家長式領導的三個核心構面，以區別對軍校生影響的關鍵的領導行為。期望將研究結論及建議事項提供給國軍軍事院校幹部作為領導部隊之參考。

貳、文獻探討與假設推導

一、學校適應

「適應」通常指向生活適應，其內涵會隨研究對象與情境而異。學校適應是生活適應在教育場域中的延伸，既是一種目標，也是一個歷程，學生透過與校園中人事物的互動，逐步追求學業成就、建立人際關係並發展自我概念（吳柏姍，2004；陳貴龍，1987）。

在臺灣，大學生的學校適應常被劃分為學業、經濟與生理、心理、人際互動與社團參與，以及行為規範等面向（吳佩蒨，2003；張春興，1989；鄭夙芬，1988）。這些研究奠定了學校適應的在地基礎。國際研究則進一步指出，學校適應具有多維度特性，核心包含學業、心理、社會與生活等層面（Credé & Niehorster, 2012）。近期實證顯示，學生的學業情緒及相關心理因素，對其大學適應與退學傾向具有重要影響（Cobo-

Rendón et al., 2023）。而社會支持與心理資本則透過學業適應影響學習成果（Hassan et al., 2023）。

相較之下，軍校生同時具有學生與軍人的雙重身分，且長期處於高度紀律與團體生活狀態。在適應過程中，他們可能在一般的學業與人際挑戰之外，還須承受軍事訓練、階層文化與角色認同等額外壓力源，使得他們的學校適應歷程更為複雜。劉建鷗與邱發忠（2004）將軍校生活面臨的壓力歸類為長官、學長管教、軍事管理、課業壓力、公差勤務與軍事訓練等五類。國外軍校亦有面臨相似情況，美國政府問責署（U.S. Government Accountability Office）早在 1970 年代即針對美國五所軍校退學率進行分析，退學原因大多也聚焦於學業問題、軍事紀律與行為問題、健康與體能問題，以及個人或家庭因素⁴。比利時皇家軍事學院蒐集 2013-2019 年間共 290 份退學訪談，發現軍事文化、學業問題以及部分性別相關挑戰是導致軍校學員流失的主要因素（De Roeck & Resteigne, 2025）。由此可知國內外軍校所面臨的退學因素大多可歸類於「軍事管理」、「學業壓力」、「健康與訓練負荷」等問題。

由於軍校生在低年級時首要面臨的就是服從的壓力，做錯事遭受責難以及與自身想法不一致的命令都是造成壓力的來源。而到了高年級則開始面臨的是成為自治幹部，下達命令並帶領學弟妹完成任務的角色，而此時的壓力來自對自身下達的命令以及對任務的成敗「負責」。因此軍校生對於壓力的來源往往較一般大學生多出許多，而當學生與軍校內環境無法達到一個平衡的狀態時，就會產生適應不良的現象。邱硯雯（2011）曾將認知治療融入創造力對軍校生的適應進行研究，透過組織軍校生活適應教育團體課程針對適應不良的軍校生進行前測及後測，研究發現實驗組在「學習自我效能」、「組織承諾」、「學長姐教導適應」、「同儕關係」等向度的後測均顯著高於前測，因此軍校生可透過教育方式或課程設計，改善其適應不良之情況。

馬于雯（2009）認為軍校生的學校適應包括個人成長、社會關係、學

⁴ U.S. Government Accountability Office (1976). *Academy attrition: Further study needed of military and merchant marine academies* (GAO Report No. FPCD-76-18). U.S. Government Printing Office. <https://www.gao.gov/assets/fpcd-76-12.pdf>

習適應及軍校生活管理等四個層面，其透過發展一份軍校生的「學校生活適應量表」，經過實證資料分析，進一步分為六個構面：1. 學業自我效能：強調個人主觀評估其學業評量方面的勝任感；2. 組織承諾：強調個人對於軍人身分的認同感及對軍校的歸屬感；3. 目標承諾：強調個人投入課業學習及課後與老師討論課業的意願程度；4. 科系認同：強調個人對於就讀科系的認同感及對課業難度的接受程度；5. 學長姐教導適應：強調個人對於來自學長姐管教的壓力感受程度；6. 同儕關係：強調個人與同學在校內與校外的互動情形。陸祥瑞（2020）訪談退學的軍校生，認為軍校生退學行為起源於壓力事件，而個人無法有效處理因應，因此產生退學傾向、倦怠感受，最後導致退學行為。本研究認為此現象可呼應立法院於 2018 年進行的統計歸納發現，導致軍校生淘汰的其中一個主要因素為適應問題，因此軍校生若能對軍校環境有良好的適應，將是決定國防人力養成重要的關鍵。

二、學習動機

學習動機是指學生投入及參與學習方案的意願，而此意願程度會影響學習的過程中所決定的目標方向與其重點，不論何種程度的努力均可視為一項學習活動（Noe et al., 1997）。張春興（2003）認為學習動機是指引起學生的學習活動，並維持該活動行為使其趨向教師所制訂之目標的內在心理歷程。

西方的研究者對於學習動機理論主要關注的是個人自動動機的形成，強調學生在學業中內在的興趣與能力感。Deci 與 Ryan（2000）所提出的「自我決定理論」即為相當具代表性的心理動機理論，該理論認為人們會為了滿足其興趣而展開行動，此種動機稱為內在心理動機（intrinsic motivation），而基於內在心理動機而從事的行動，其過程本身就是行動目的；但若個體只是受到外在的賞罰與限制或者是社會期許等因素而從事其行為的動機，則稱為外在心理動機（extrinsic motivation）。Deci 與 Ryan 認為內在動機最主要的因素就是自主性，當個體具有內在動機的展開行動時，可滿足其自主需求；若是因外在動機而被動展開行動，則不會完全滿足自主需求。然而此觀點卻遭受本土文化心理學家的質疑，認為其觀點蘊含西方文化中強調個人權利的價值觀，從文化心理學的角度來探討，

儒家文化深植於華人社會中，因此在華人的組織中相當強調個體在社會生活中擔任的社會角色與義務。儒家思想認為每個人都應該要盡己盡心，達成自身的角色義務，依循角色規範行事（Hwang, 2001, 2012）。因此，促使華人追求目標的動機大多都與社會期許以及個體對於角色義務（role obligations）的認同感有關，而非僅是西方動機理論所關心的內在動機與自主興趣。

在面對華人學生的學習動機情境時，為了理解華人追求成就目標的社會心理與行為時，Chen 等人（2009）整合過去對於成就動機與生活目標之觀點，提出了「華人成就目標理論架構」，該理論從文化心理學的角度出發，提出過去許多成就動機理論未仔細探討的重要動機因素，並針對華人社會之成就目標的性質與類型進行研究。華人成就目標來源可區分「社會建構」與「個人建構」兩個構面，分別牽涉「社會期許」（social expectations）與「自發興趣」（autonomous interest）兩個動機來源。帶有高度「社會期許」之個體往往與應負擔的社會角色或義務有關，其內容與標準通常無法由個人做認定；帶有高度「自發興趣」之個體則受到個人價值觀所重視，其內容與標準可由個人來做自主選擇。因此，探討華人追求成就之動機時，不能只考慮自發興趣或自主認同的動機來源，還必須顧及社會期許以及相對應的義務感或角色認同之面向。Chen 等人（2009）針對臺灣大學生追求成就的動機進行研究，研究結果發現臺灣學生除了會考量自主興趣與認同的動機外，同時也會顧及社會期許以及其角色的義務與認同感。陳舜文與魏嘉瑩（2013）研究也發現，除了過去許多學習成就動機理論所強調的「學業認同」之外，「角色認同」也是影響華人學生追求學業目標之心理與行為的重要因素。何希慧與彭耀平（2016）認為「角色認同」是個體受到社會脈絡的影響，在認知上對自己身為學生角色的認同程度，「學業認同」則是學生對自己學業能力表現的瞭解程度，並藉成就目標的設定評估自身對學習的參與意願與有用性。學業認同及角色認同均有助於激發與維持學生對學習的興趣。

然而針對軍校生學習動機方面的研究較為缺乏，孫質荃等人（2021）在軍校生的研究中發現軍校生參與運動的動機與阻礙因素具有顯著的負相關，不論是自我內在的排斥，亦或受外在各類因素的影響，皆是可能影響學生學習動機的因素。誠如孫質荃等人（2021）所說：「行動的根源來自

動機，動機的源頭來自觀念」，觀念就如同引擎的啟動馬達，以正確的方式啟動，引擎就會開始運轉產生動力。因此軍校生在透過軍校入伍教育以及學年教育，在師長帶領下培養其正確的價值觀，養成良好的學習習慣，將有利於其學習動機的增長。由上述文獻可得知不論是大學生或是軍校生的學習動機容易受到自我內在及外在社會期許兩大部分所影響。

三、家長式領導

「領導」是以歷程、影響力、人際互動及實現目標等觀點來加以詮釋，並引導組織成員完成共同目標的一種過程（宋一夫、湯慧娟，2005）。「領導」在組織行為學的領域中是相當重要的一個研究議題，早期許多領導方面的研究均來自於西方所編制的研究工具，最常見的 Bass (1985) 、Bass 與 Avolio (1995) 的 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) 即是針對轉型領導、交易型領導、放任型領導的領導模式進行測量的問卷。

但西方與華人社會的文化及價值觀卻具有相當大的差異性，這也造成眾多領導理論無法完全說明華人社會的領導現象。針對華人組織內部的領導最早的研究可追溯自哈佛大學 Silin (1976) 的博士論文《領導與價值：臺灣大型企業的組織研究》，其利用訪談的方式探討華人特有的儒家思想文化對於公司的管理行動及經營模式間的關係，發現多數企業領導者的理念與行為模式之特徵有：1. 教誨式領導、2. 德行領導、3. 集權、4. 刻意保持與部屬距離、5. 不明確表明想法、6. 嚴格管控。Silin 也在訪談員工的過程中發現，企業領導者的這些行為模式導致部屬必須完全服從與依賴領導者，完全信任老闆的判斷且不能公開提出反對意見，但同時也發現儒家倫理中的「無私」是部屬能心悅誠服遵行領導者命令的一個重大要素。鄭伯壩與莊仲仁 (1981) 的研究發現，在軍事組織中同樣也有「公私分明」的要素，領導者是否剛正不阿、大公無私，可以有效區分基層幹部間績效卓越與低落之間的差異。因此不論是民間企業或是階級嚴明的軍中，都可以窺探到「威權」及「德行」的蹤跡。

在西方研究中亦可窺探「威權」及「德行」的蹤跡。「威權」早在 1532 年馬基維利《君主論》就奠定基礎。1922 年 Weber 將威權理論系統化並提出「傳統型權威」、「魅力型權威」以及「合法型權威」等三種型態。在「德行」部分 Brown 等人 (2005) 基於社會學習理論觀點，提出「道

「德領導」的概念：「領導者透過個人行為與人際互動展現符合規範的適當行為，並透過雙向溝通、強化與決策過程，推廣此類行為給部屬。」雖然西方國家亦有相似的理論與研究，但其多屬單一構面或特定價值，且西方文化屬個人主義與華人文化有著不小差異，中國歷史發展至今將近五千年，實際上早已發展出與西方不同的民族文化與價值觀。鄭伯壩（1995）即發現早期針對華人組織的研究甚少，且大多都屬「移植性研究」，多數研究者對華人組織行為的認識均認為其本質上與美國人並沒有甚麼兩樣，這也導致早期的研究幾乎是西方的組織行為教科書有什麼理論或概念，就可以找到相應的論文。在經過樊景立與鄭伯壩（2000）彙整多方研究資料後，奠定了家長式領導的基礎，以及找出其三種重要的組成因素：仁慈（benevolence）、德行（moral）及威權（authoritarianism）。

Redding（1990）透過訪談 72 位華人企業主管與企業主後發現，華人的經濟文化具有與西方資本主義不同的樣貌，可以將其想像為中國式的資本主義（Chinese capitalism），而華人的父權主義在其中是相當重要的一個因素。因此 Redding 提出了仁慈領導的初步概念，「像父親一樣照顧、體諒部屬」即為仁慈領導的軸心，但 Redding 也發現華人社會具有強烈的「人治主義」（personalism）之傾向，所以仁慈並非一視同仁的平均分散在每個部屬身上，在彙整其他學者的研究後，Redding（1990）提出了家長式領導七個議題：

- (一) 在心態上，部屬必須完全依賴領導者。
- (二) 偏私性的忠誠（personalized loyalty）使得部屬願意服從。
- (三) 領導者會明察部屬的觀點，據以修正自己的專斷。
- (四) 當權威被大家認定時，是不能視之不見或置之不理的。
- (五) 層級分明，社會權力距離大。
- (六) 沒有清晰的權威或嚴格的制度，領導者的意圖未能明確表達出來。
- (七) 領導者是一位模範與良師。

Westwood（1997）認為東西方的環境與文化截然不同，東方重視家族主義、服從威權，西方則重視個人、平權主義，所以由西方研究者所提出的領導概念並不完全適用於華人組織中，因此 Westwood 在 Silin 以及 Redding 的研究基礎上，針對華人組織的管理提出家長式首腦領導模

式的概念，同時提出了此領導模式的九種特有的領導風格：教導式的領導（didactic leadership）、不明確之領導意圖（non-specific intentions）、強調個人聲譽（reputation building）、社會權力距離大（aloofness and social distance）、維持地位與支配（protection of dominance）、操縱權謀（political manipulation）、降低衝突（conflict diffusion）、個別關照以及偏袒（patronage and nepotism）、理想對談（dialogue ideal）。

綜合多位學者的研究，樊景立與鄭伯壠（2000）確立了家長式領導中包含了以下三個重要面向，並將家長式領導定義為：在一種人治的氛圍中，展現出父親般仁慈與道德廉潔以及嚴明紀律與權威的一種領導方式。家長式領導是華人社會獨有的一種領導模式，其有三個面向：（一）仁慈（benevolence）：指領導者對於部屬個人的福祉做個別、全面且長久的關懷，類似於施恩。（二）德行（moral）：指領導者表現出較高的個人操守與修養，藉此贏得部屬的景仰與效法。（三）威權（authoritarianism）：指領導者強調其權威是不容質疑的，要求部屬要毫不保留地服從並對其做嚴密的管控。

四、家長式領導與學校適應

大學是邁入人生獨立自主的一個新的學習階段，不僅要擔心學業上的問題，還有經濟、人際關係、生涯規劃等不同的因素考量，而軍校生不同於一般大學生，在入學前都必須先經過兩個月的入伍訓練，這是協助其「由民轉軍」，適應軍中階級嚴明、管教嚴厲及團體生活的一個歷程。軍事教育是國防的基石，軍校生不論是軍官、士官，畢業後都是部隊重要的基層幹部，因此若其無法適應軍校生活而無法順利畢業，都將造成國防資源的損耗。

英國陸軍曾針對步兵一千名新兵進行離訓訪談與訓練報告的分析，發現新兵自民間生活轉入軍事訓練時，面臨極高強度的情境性壓力（situational demands），其中前十二週的退訓率高達三成。研究指出，退訓的主因多來自多重壓力的累積，包括體能要求、心理壓力、生活規律的適應、紀律規範，以及與家人朋友的分離等因素（Kiernan et al., 2015）。相較之下，我國軍校新生在入伍訓期間雖同樣面臨類似挑戰，但退訓比例並未呈現出與英國相同的高幅度。雖然目前缺乏完整且系統化的統計資料

可供直接比較，但根據教育實務觀察，我國軍校新生大多能順利完成訓練，退訓現象相對有限。此一差異，可能與我國軍隊特有的政戰工作體系密切相關。

政戰體系中的輔導長制度是基層單位的重要組成部分。依據制度設計，軍中輔導長的職能不僅限於行政協助，而是同時承擔思想教育、心理輔導、生活照顧與維護士氣等多重角色（林昆玄、馬于雯，2010；錢淑芬，1992）。在此基礎下，其領導實踐常被視為呈現家長式領導的特徵組合：一方面，透過仁慈與德行的展現，輔導長可能為新生提供關懷與支持，進而有助於在適應過程中增進安全感與歸屬感（Fang & Noman, 2024; Shi et al., 2020）；另一方面，威權所代表的紀律要求與行為規範在軍隊脈絡中被視為關鍵要素之一，特別是在高壓訓練階段，可能有助於維持秩序並強化穩定與信任（Rosing et al., 2022）。整體而言，當輔導長的實踐能兼顧關懷與威權時，便展現出近似家長式領導的特徵。此種模式或可減輕新生心理壓力，提升其學校適應與學習動機，並進一步推測具有降低退訓風險的潛在效果。

李庭閣等人（2021）的研究顯示：家長式領導的仁慈、德行以及部分知覺的威權領導會正面激發部屬的深層（真心誠意）演出，也就是我們常聽到部隊要「帶兵帶心」。深層演出係指部屬在與長官互動的過程中，藉由改變個人情緒狀態達到內心一致的情緒，與之相對的淺層演出則是部屬僅在表面上接受長官要求，內心卻感到厭煩的情緒表現。而部屬知覺的威權領導模式會導致正向激發表層演出，進而降低建言行為。由此可知部屬在面對威權式領導類型的長官，較不容易與其交心，儘管在適應問題遇到障礙時，亦有可能回答：「沒問題」進而導致憾事發生。這種狀況在國內外的軍隊中都有類似的情況，原因可能在於軍隊具有高風險以及嚴格的階級體制。Swain 等人（2024）將心理安全理論引入軍事組織脈絡，指出心理安全能促進開放溝通、增進信任、強化組織學習，並降低錯誤隱瞞與群體思維等問題，從而培養具反思性、適應力與持續學習能力的部隊。而在國內的研究中，李騫豪等人（2021）針對軍校入伍生的研究中亦發現：領導幹部主動去關懷、信賴、親切入伍生的「開放胸襟型」領導模式以及領導幹部對自己的領導能力極具自信、相信努力就能成功克服困難、影響環境的「內控型」領導模式對於入伍生的堅忍度有較高的影響，對於學生學

習高忍受力也有幫助。此種領導類型與本次探討家長式領導中的「仁慈領導」與「德行領導」相近。綜合以上研究可以發現，以往軍隊特有的威權式領導，在現代化的部隊管理也逐漸發現問題所在。因此嘗試運用不同類型的管理模式，期望能達到更好的適應效果。

學生對於威權領導的接受度降低其實不僅發生在軍方體系，其他教育環境亦發生相同現象。陳龍弘等人（2005）研究指出，在運動的情境中，威權領導的行為會引發選手負面的情感感受，斥責與怒罵已經不太適用於全人教育理念普及的現代社會，部分還停留在怒斥選手是為選手好的教練有修正其觀念的必要性。而仁慈領導與德行領導除不致引發負面情緒外，能有效降低離隊意圖與增加團隊滿意度，在運動團隊中似乎是一種較佳的領導方式。其實不僅是學生群體有這種變化，在辦公室文化中亦可發現威權領導引發的負面影響。趙安安與高尚仁（2005）針對臺灣華人企業組織中，家長式領導與員工壓力的研究發現，主管過高的威權領導帶給員工之壓力感受，會使員工呈現緊張狀態的生理狀態，且對於員工的身心健康與工作滿意度均有負面影響。但若主管在採取威權領導的前提下，將仁慈領導與德行領導的領導行為納入其中，會使威權領導對員工心理健康所造成的壓力源進行顯著的負向調節，但對生理壓力反應、工作滿意、身體健康則無顯著效果，代表仁慈與德行領導行為僅能部分舒緩威權領導的負面效應。黃培軒（2011）的研究發現，對部屬直接的照顧與關懷的「仁慈領導」，容易使部屬對主管產生正向的情感，進而對其產生認同；而透過間接形象塑造與價值傳遞去影響部屬的「德行領導」，容易使部屬著重於主管所傳遞的價值，故與部屬的整合順從有更強的正向關聯性。

基於以上研究文獻，家長式領導中仁慈領導與德行領導較不容易引發學生負面情緒，且能有利於增加其高忍受力及團隊滿意度，並使部屬對主管產生正向的情感，降低離開團隊的意圖。而過高的威權領導雖可能導致部屬身心呈現緊張狀態，使工作滿意度、心理健康程度因此降低，然而在軍校環境中，基於軍事訓練成效與軍人紀律的期待，基本上仍需要一定程度的威權領導，方能有助於訓練與學習。故整體而言，家長式領導對軍校生的學校適應應可產生正向影響，故本研究提出假設 1。

假設 1：家長式領導對學校適應有顯著正向影響。

五、家長式領導與學習動機

在軍事院校中，學生的日常生活與學習歷程涵蓋「食、衣、住、行、育、樂」等層面，大部分時間均與隊職幹部緊密結合。不同於一般學齡階段主要依賴父母督促課業與品德，軍校體制下的隊職幹部取代了父母角色，成為督導學業進展與品格養成的重要他者。因此，隊職幹部在軍校生成長與教育歷程中，扮演關鍵性的角色。依附理論（Attachment Theory）提供理解此現象的理論基礎，Bowlby (1969, 1982, 1988) 指出，人類自嬰兒期即存在天生的依附需求（attachment need），透過與主要照顧者的情感連結獲得安全感，並以此為基礎展開探索與學習。此依附關係不僅影響兒童期的情感與行為模式，其效應亦會延伸至成年階段，影響親密關係、職場互動及人際信任感。張映芬（2020）的研究指出父母的心理控制若過度，會限制子女的自主性與心理需求滿足，進而影響其學習動機。置於軍事院校脈絡下，當學生離開原生家庭進入軍校體系後，原有依附對象與支持來源受到中斷，隊職幹部往往成為其最直接、最具影響力的新依附對象。此一依附關係不僅影響學生的心理安全感與適應歷程，亦可能關聯其對紀律規範的遵從、學習動機的展現，以及軍事專業身份認同的建構。

以依附理論為基礎發展的安全堡壘式領導（Secure Base Leadership, SBL），主張領導者應在「關懷支持」與「挑戰激勵」之間取得平衡，透過提供情感上的安全感與成長挑戰，同時滿足部屬的心理安全需求與自我超越動機（Kohlrieser et al., 2012）。近期於西班牙薩拉戈薩將軍軍校的實證研究指出，當學員感知到中隊長展現 SBL 風格時，其工作投入（work engagement）顯著提升，進一步強化組織認同與心理韌性（Navas-Jiménez et al., 2024）。此一結果顯示，支持性領導在高壓的軍事情境中，不僅有助於維繫內在動機與信任，也能推動學員的持續學習與成長。

在華人文化脈絡中，功能上與 SBL 相似的模式即是家長式領導。Fang 與 Norman (2024) 的綜述指出：在 29 項教育情境的實證研究裡，家長式領導的仁慈與德行構面通常與學生的學習投入、學業滿意度、支持性學習氛圍等變項呈正相關；而威權構面則常與學生情緒耗竭、動機減退或參與意願降低有關。Gao 與 Chang (2024) 以中國河北省大學生為對象的研究發現，教師展現仁慈領導與德行領導能顯著提升學生的建言行為（voice

behavior）。學生的意見表達是校園文化的重要環節，亦可反映學生對學習環境的投入程度與主動參與意願。雖然該研究並未直接檢驗學習動機，但由於建言行為在本質上與學習主動性密切相關，因此其結果可視為對「家長式領導能間接促進學生學習動機」的實證支持。

綜上所述，無論是源自依附理論的 SBL 或是家長式領導，皆強調領導者透過心理支持與價值引導，能夠增強學習者的內在動機與持續投入。家長式領導中著重於「仁慈」與「德行」的文化意涵，此比較深化了對家長式領導在教育情境中功能的理解，並為進一步探討其如何影響學習動機與長期學習成效提供跨文化的理論視野。因此本研究提出家長式領導對於學生學習動機之間有正向關係，故提出假設 2。

假設 2：家長式領導對學習動機有顯著正向影響。

六、學習動機與學校適應

學校教育不僅是學生發展的核心歷程，也是其日後社會生活與專業實踐的基礎（張芳慈、陳淑瑜，2017）。因此在此脈絡下，學習動機被廣泛視為影響學生適應歷程與學習成效的關鍵因素。多項國內實證研究進一步驗證了此觀點，發現學習動機與學習適應均與學業成就呈顯著正相關，且具預測力（吳惠玲，2010；林昭君，2013；陳怡婷，2011；黃博聖，2007）。在國際研究中，Cobo-Rendón 等人（2022）以智利某大學 512 名大一新生為樣本，檢驗學習投入（engagement）與學業動機（academic motivation）對大學適應的影響。結果顯示，自主性動機（autonomous motivation）能顯著促進學生的適應表現，凸顯動機與投入在學習環境調適中的重要性。

然而回顧文獻，同時探討學習動機與學校適應關聯性的研究甚少，且大多以學習適應作為研究面向，有關「學習動機」與「學校適應」的研究多集中於一般大學生樣本，針對軍校生或現役軍人的實證探討仍相當有限。現有文獻大多聚焦於退伍軍人返校情境，例如 Lechuga 等人（2021）採用動機理論觀點探討學生退伍軍人的大學生活適應，而 Shirley 等人（2022）則檢驗退伍軍人及現役學生軍人的情緒調節、學業自我效能與

PTSD 症狀嚴重度對其大學學業表現與適應的影響。這些研究雖提供了軍事背景學生在「動機」以及「適應」關係上的初步證據，但其對象主要為退伍軍人，反映的是退役後的轉銜經驗，而非軍校在校生所面臨的軍事訓練與學術課程並行的挑戰。因此，軍校學生學習動機與學校適應之間的關係仍屬研究缺口，也是本研究的重要切入點。綜合而言，學習動機對學習適應具有顯著正向影響，而學習適應與本研究所關注的「學校適應」在概念上高度相近。故本研究提出假設 3。

假設 3：學習動機對學校適應有顯著正向影響。

七、家長式領導對學校適應的關係中學習動機之中介效果

學習動機是影響學生學習活動與教育成果的核心因素，從前述文獻可以發現，學習動機與學習適應及學習成效之間存在顯著的正向關聯，若學生缺乏學習動機，不僅可能導致其在學業成就上表現低落，亦可能在教育管理及學校適應狀況上產生負面的問題。劉鎮寧（2016）研究發現，國小教師對校長的領導行為感受可透過學習動機的中介作用，部分影響其對專業表現的正向知覺。吳知賢（1990）的綜述則指出，雖然學習動機屬於學生自身的條件，但其激發與維持仍與教師的教學與引導密切相關。這些研究雖提供了基礎脈絡，但在研究對象與情境上，與軍校生群體仍有明顯差異。進一步檢視近五年國內相關文獻，已有若干研究探討學習動機與學校適應之間的關係。例如，陳怡庭與吳清麟（2024）研究發現大學生在實體與遠距學習情境中，學習動機與自我效能的變化會影響其學習適應。文芝郁（2021）以外籍學生為研究對象，發現其學習華語的動機與其學習適應及滿意度呈顯著正相關。除此之外，亦有少數軍校相關研究，例如：陳俊達（2015）以中正預校學生為對象，檢驗其內外控信念、生活適應與學習滿意度之關聯；另有嚴中漢（2017）以海軍官校學生為例，探討報考動機與學校適應之間的關係。這些研究均顯示軍校生在動機與適應面向上的關聯，但多著重於直接關係的檢驗，鮮少驗證中介效果，且大多仍停留於碩士論文層級，缺乏具國際能見度的學術發表。

相對地，國際近年的實證研究則提供了較強的佐證。Navas-Jiménez 等

人（2024）以西班牙軍校生為樣本，發現工作投入在安全基地領導與組織認同、心理韌性之間發揮顯著中介效果；Knevelsrud 等人（2024）則以德國陸軍士兵為對象，證實任務指揮式領導可透過滿足自主需求激發自主性動機，進而提升士兵的工作投入與承諾；Bekesienė 等人（2023）則針對立陶宛軍校的研究指出，自我效能可作為動機相關構念，介入人格特質與學業及軍事表現之間的關係。綜合而言，這些實證結果一致支持「領導行為透過動機性變項間接影響適應」的觀點，並為本研究提出的中介假設提供跨文化與跨情境的實證基礎。

綜合上述討論，本研究認為軍校隊職幹部的領導行為，會影響軍校生的學習動機，進而影響學校適應的結果，故本研究提出假設 4。

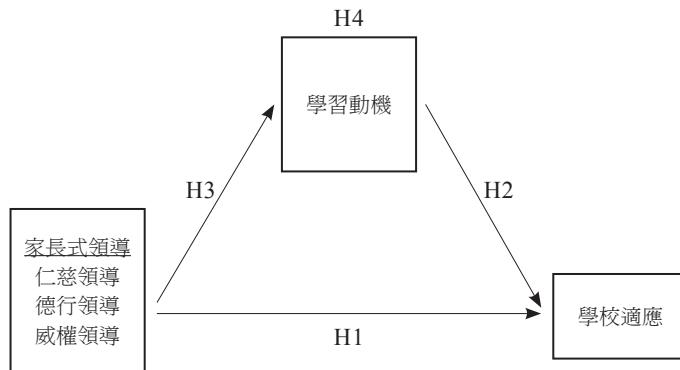
假設 4：學習動機在家長式領導與學校適應之間具有中介效果。

參、研究方法

一、研究架構

本研究基於研究動機與目的，藉由蒐集、彙整相關文獻並探討各變項之間的關係，並以國內陸軍某軍校學生為研究對象，探討針家長式領導、學習動機與學校適應間的關聯性，期望透過本研究結果給予軍校幹部領導建議，提高軍校生之學習動機與學校適應。研究架構如圖 1 所示。

圖 1
研究架構圖



二、研究對象與資料蒐集

本研究以國內陸軍某軍校在學學生為研究對象，探討軍校生知覺其領導者（連長）之家長式領導對其學習動機與學校適應的影響。為避免軍中階級關係與管理制度對受試者填答意願與真實性造成影響，本研究採用無記名問卷調查法，透過 Google 表單設計問卷，並藉由研究者社群網絡傳送問卷連結，以無記名、自願填答方式進行資料蒐集。

本研究避免共同方法變異 (common method variance)⁵ 問題，採取彭台光等人 (2006) 的建議，在問卷發放上採取時間間隔法。將問卷內容區分為二部份，分別在兩個階段施測，兩階段間隔一週，以減少測量時點對資料的系統性影響。第一階段問卷為「個人基本資料表」及「家長式領導量表」，主要蒐集個人基本人口統計資料以及軍校生對家長式領導風格之知覺，共回收 200 份問卷。第二階段為「軍校生學校適應與學習動機調查問卷」，共回收 198 份。二份問卷均設一個題項：「為進行第二階段問卷

⁵ 從研究對象蒐集據以分析的資料如果包含了研究架構的自變項和依變項，而且是以單一問卷向同一群受測者（如：員工、學生）蒐集而得，將導致「共同方法變異 (common method variance)」問題。共同方法變異會不當地膨脹，也有可能減弱了變項間的關係，致使統計上的顯著性增高或降低，影響了所欲檢驗的假設之成立或拒絕（彭台光等人，2006）。

配對，請留手機末四碼」，以進行二份問卷的後續配對。綜整二階段問卷，剔除僅填寫一份問卷、填答不全之無效樣本後，最終獲得有效問卷數為 194 份。研究樣本特性，主要以男性居多，男性受測者為 121 位，占 62.4%；年齡層分布以 18-20 歲居多，共 176 位，占 90.8%；年級分布以一年級 157 位居多，占 80.9%；樣本中以未擔任過實習幹部者居多，共 128 位，占 66%。

根據樣本收案時的官方統計，該院校全校約有 1,600 餘位學生。本研究的有效樣本數 194 份相較於母群體，佔母體的 12.13%。由於該院校為國內少數經教育部認可之陸軍軍事教育機構之一，研究樣本具備相當代表性，因此收案規模屬於合理範圍，亦可避免過度放大小樣本的疑慮。此外，依據 Cohen (1988) 針對迴歸與變異數分析提出檢定力基準，當樣本數超過 100 人時，已可達到中等效果量 (medium effect size) 的檢定水準。本研究樣本數遠高於此一基準，足以支撐集群分析與迴歸模型的估計，因此推論結果具有統計上的信賴度。

三、變項定義與衡量

(一) 家長式領導

家長式領導是華人文化特有的領導型態，包含仁慈領導、德行領導與威權領導三個構面。仁慈領導指領導者對部屬的福祉展現持續且全面的關懷；德行領導強調領導者應展現高度的品格與操守，以贏得部屬的尊敬與效法；威權領導則反映領導者對權威的強調，要求部屬無條件的服從與遵從（樊景立、鄭伯壠，2000）。本研究採用鄭伯壠等人（2000）所發展之「家長式領導三元模式」量表，以測量受試者對領導行為的知覺。該量表建構於華人文化脈絡下，已在多項研究中展現良好信效度，並廣獲應用，因此適切作為本研究的測量工具。惟原始題項中以「他」作為領導者的代稱，為避免受試者在軍校脈絡下出現理解差異，本研究將題目中的「他」一致性地替換為「連長」，以確保作答時受試者能明確對應實際的領導者角色。除此文字替換外，其餘題項內容均保持不變，以維持量表信效度與跨研究的可比性。量表中，仁慈領導共 11 題、德行領導 9 題、威權領導 13 題，其中仁慈領導的例題為：「連長會關懷我私人的生活與起居」，德行領導

的例題為：「連長為人正派，不會假公濟私」，威權領導的例題有：「在我們面前，連長表現出威嚴的樣子」。所有題項均採 Likert 六點量表評分（1 = 非常不同意，6 = 非常同意）。

（二）學校適應

學校適應與生活適應相似，既是一種目的，也是一種持續的過程。為測量軍校生的學校適應情形，本研究採用馬于斐（2009）所發展之「軍校生學校適應量表」，此量表專為軍校情境設計，能有效反映學生在學業、社會互動及組織認同等多層面的適應情形。根據馬于斐（2009）的驗證性因素分析結果，該量表具備良好的建構效度，各面向量表亦顯示具有良好信度。量表共計 18 題，本研究以整體分數反映軍校生的學校適應情況，以呈現其在成長過程中的綜合適應表現。例題如：「我對軍中有一份歸屬感」、「我會在下課時間請教老師課業上的問題」。所有題項均以 Likert 六點量表評分（1 = 非常不同意，6 = 非常同意）。

（三）學習動機

學習動機係指引發並維持學習行為，使其持續朝向特定目標的內在心理歷程（張春興，2003），學習動機可區分為兩個核心因素：其一為學業認同，指個體對自身學業興趣與專業能力的理解與認同；其二為角色認同，指個體對學生角色義務的接受與認同（陳舜文、魏嘉瑩，2013）。目前國內軍校相關研究雖有探討學習動機，但多數係採用一般學生量表或研究者自編問卷，尚未見專門針對軍校生成長特性而建構的學習動機量表。因此，本研究採用何希慧與彭耀平（2016）所發展之學習動機量表，此量表具備良好的信效度，該量表自提出以來，已獲得國內多位學者研究使用，例如彭耀平等（2018）以大學生樣本進行後續驗證與結構分析，進一步支持其測量穩定性；趙珮晴等人（2024）亦參考該量表之理論構面，應用於教育領域之學習動機與教學策略研究，顯示其具良好的研究延展性與教育實務價值。量表中包含學業認同 4 題與角色認同 5 題，共計 9 題，其中學業認同之例題有：「我瞭解自己的學業方向並有良好的表現」，角色認同之例題有：「出席上課對身為學生的我是重要的」。所有題項均採 Likert 七點量表評分（1 = 非常不同意，7 = 非常同意）。

（四）控制變數

由於實習幹部制度是國內軍校的幹部培育制度，能擔任實習幹部的學生通常屬於學生中的菁英（唐志偉，2015），此外學生年級愈高代表在學校年數愈久，亦可能有助其學校適應，因此為避免干擾迴歸分析結果列為控制變數。性別部分則因軍校男女比例具有較大差距，且女性軍校生採女生連統一管理方式，故亦將此列為控制變項。

四、資料分析方法

為探討領導風格的影響，本研究採用兩階段分析策略。研究先以採用 K—平均集群分析，以識別樣本中自然形成的領導風格輪廓（Profiles），藉此從整體上比較不同風格的效應。其次，為提供更精確的解釋，本研究採用階層迴歸分析，將領導風格的三個構面（仁慈、德行、威權）作為獨立預測變項，以釐清各構面的獨特貢獻。

肆、實證資料分析結果

一、研究變數的相關與信效度

本研究變數包括家長式領導（仁慈領導、德行領導與威權領導）、學習動機（學業認同、角色認同）以及學校適應。各變項之敘述性統計及相關係數表如表 1 所示。軍校學生知覺家長式領導狀況，以德行領導較高，平均數為 5.33，其次是仁慈領導，平均數為 4.27，最低是威權領導，平均數為 3.38。表示在領導行為中，表現出較高的個人操守及修養，且重視學生個人的福祉及適度的關懷，贏得學生的信賴與模範，同時較少表現出威權、不容質疑的領導方式，給予學生較多的發揮空間。在學習動機方面，以角色認同較高，平均數為 5.23，學業認同略低，平均數為 4.49。表示軍校學生在認知自己的角色定位有不錯的表現。在學校適應部分，平均數為 4.05，表示軍校學生在學校適應部分尚可。

本研究家長式領導下子構面仁慈領導、德行領導與威權領導的 Cronbach's α 信度值分別為 0.881、0.896、0.845。學習動機子構面學業認同與角色認同的 Cronbach's α 信度值分別為 0.814 及 0.702。學校適應的

Cronbach's α 信度值為 0.738。所有 Cronbach's α 信度值皆大於 0.7，顯示各變數構念之題項間均具有一致性。

構念間的收斂效度 (convergent validity) 和區別效度 (discriminant validity) 可用組成信度 (composite reliability, CR) 和平均變異抽取量 (average variance extracted, AVE) 來進行檢視。組成信度可視為構念的內部一致性，學者多建議潛在變項的組成信度 (CR) 應高於 0.6 (Fornell & Larcker, 1981)。建議 AVE 數值應高於 0.5 以上，但因 AVE 若要高於 0.5 以上，表示因素負荷量皆須高於 0.7 以上，考量數據資料的實際面向，亦可以 AVE 高於 0.36 以上為勉強接受之標準 (Fornell & Larcker, 1981)。本研究家長式領導下子構面仁慈領導、德行領導與威權領導的組合信度分別為 0.909、0.913、0.854。學習動機子構面學業認同與角色認同的組合信度分別為 0.878、0.831。學校適應的組合信度為 0.935。所有變數 CR 值皆符合可接受標準，顯示本研究各變數具有收斂效度。另外，本研究家長式領導下子構面仁慈領導、德行領導與威權領導的 AVE 分別為 0.502、0.602、0.496。學習動機子構面學業認同與角色認同的 AVE 分別為 0.644、0.623。學校適應的 AVE 為 0.827。所有 AVE 值皆符合可接受標準。當潛在構面的 AVE 值的平方根大於各成對變項間之相關係數時，則代表有良好的區別效度存在 (Fornell & Larcker, 1981)。由於本研究變數的 AVE 值平方根均大於各成對變項間的相關係數值，因此顯示本研究各變數具有區別效度。

表 1
各變項之平均數、標準差與相關係數

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1 仁慈領導	4.27	0.76	(0.71)					
2 德行領導	5.33	0.65	0.31**	(0.78)				
3 威權領導	3.38	0.77	0.07	-0.08	(0.70)			
4 學業認同	4.49	1.26	0.34**	0.24**	0.07	(0.80)		
5 角色認同	5.23	0.97	0.23**	0.28**	0.07	0.61**	(0.79)	
6 學校適應	4.05	0.57	0.21**	0.02	0.02	0.59**	0.46**	(0.91)

註： $N = 194$ 。

括弧內的數值為平均變異抽取量 (average variance extracted) 的平方根。

* $p < .05$, ** $p < .01$ 。

二、家長式領導形態分析

家長式領導是華人特有的領導型態，為瞭解樣本中軍校生所知覺家長式領導的形態，本研究以非階層式集群分析法中的 K 平均數集群法進行家長式領導的形態分析。分析結果及形態命名如表 2 所示。由表 2 可知，本研究的樣本依其知覺家長式領導三構面平均分數的高低，依據集群分析可分為二種形態：（一）高度家長式領導，共 109 人（佔樣本數 56.19%），特性是三個構面的分數都高；（二）低度家長式領導，共 85 人（佔樣本數 43.81%），特性是三個構面的分數都低。兩種形態雖在展現程度上有所差異，但均同時包含仁慈、德行與威權三個面向，符合樊景立與鄭伯壠（2000）所提出之傳統家長式領導的定義。亦即，無論高低，家長式領導在理論架構上仍是一種「三構面整合」的組合，只是其表現強弱有所不同。然細究其中差異，可以發現即使是高度家長式領導形態，其威權領導構面的平均值仍是低於仁慈領導與德行領導，此外，高度家長式領導的威權仍是高於低度家長式領導，顯示典型的高度家長式領導在仁慈、德行、威權三者均高，展現出華人社會領導者普遍以身作則、恩威並施的領導方式。最後，不論高度或低度家長式領導在德行領導的程度均相較於仁慈與威權領導更高，顯示出軍校中在位領導者堅守原則並以身作則的重要性。

在進行進一步分析之前，為確認二個分群之合理性，本研究依據分群之結果，以區別分析（discriminant analysis）確認不同集群間之差異性，分析結果顯示二個集群間之仁慈領導構面 ($\lambda = .63, F = 113.69, p < .001$)、德行領導構面 ($\lambda = .87, F = 29.17, p < .001$)、威權領導構面 ($\lambda = .72, F = 73.55, p < .001$) 的族群平均數差異均顯著，表示不同集群間之領導形態確實有顯著差異。

表 2

家長式領導形態分群結果

構面	高度家長式領導	低度家長式領導
仁慈領導	4.68	3.75
德行領導	5.54	5.06
威權領導	3.73	2.92

註：表中數字為平均數。

三、家長式領導形態對學習動機、學校適應的影響

本研究依據家長式領導三構面的集群分析結果，家長式領導形態可區分為「高度家長式領導」與「低度家長式領導」，並進行迴歸分析以驗證家長式領導形態對軍校生學習動機與學校適應的影響，分析結果如表3。首先從模式三的分析顯示，家長式領導形態對學校適應的影響達邊際顯著 ($\beta = 0.157, t = 1.916, p < .10$)，部分支持假設一。其次，模式一與模式二結果指出，家長式領導形態對學習動機的兩個向度均具顯著正向影響：學業認同 ($\beta = 0.770, t = 4.447, p < .001$) 與角色認同 ($\beta = 0.461, t = 3.449, p < .01$)，顯示高度家長式領導顯著優於低度家長式領導，支持假設二。模式四顯示，學習動機在兩個向度上均能有效預測學校適應：學業認同 ($\beta = 0.507, t = 7.122, p < .001$) 與角色認同 ($\beta = 0.169, t = 2.344, p < .05$) 皆呈顯著正向影響，支持假設三。

最後根據 Holmbeck (2002) 的中介效果檢驗，須先達成三步驟：（一）自變項顯著影響中介變數、（二）中介變項顯著影響依變項、（三）自變項顯著影響依變項，才能透過第四步驟：（四）同時置入自變項與中介變數來預測依變數。當自變數與依變數間關係為不顯著，而中介變數與依變數關係仍顯著，即為完全中介；當中介變數與依變數關係顯著，自變數與依變數間關係為顯著但顯著性降低，即為部分中介效果。本研究驗證學習動機之中介效果。模式五顯示，當學習動機納入迴歸方程式後，家長式領導形態對學校適應的直接效果轉為不顯著 ($\beta = -0.072, t = -1.048, p > .1$)，而學業認同 ($\beta = 0.236, t = 7.062, p < .001$) 與角色認同 ($\beta = 0.103, t = 2.401, p < .05$) 仍具顯著效果，顯示學習動機在其中發揮完全中介作用，支持假設四。

表 3
 家長式領導形態對學習動機、學校適應之影響

依變項	學習動機		學校適應				
	學業認同	角色認同	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
控制變項							
性別	0.060 (0.863)	0.166* (2.402)	0.024 (0.398)	0.048 (0.839)	-0.018 (-0.329)		
年級	-0.095 (-1.235)	-0.123 (-1.678)	0.169* (2.592)	0.195** (2.933)	0.198** (3.205)		
擔任實習幹部	-0.025 (-0.340)	-0.049 (-0.687)	0.047 (-0.744)	-0.008 (-0.119)	-0.004 (-0.068)		
自變項							
家長式領導形態	0.770*** (4.447)	0.461** (3.449)	0.157 ⁺ (1.916)		-0.072 (-1.048)		
中介變項							
學業認同					0.507*** (7.122)	0.236*** (7.062)	
角色認同					0.169* (2.344)	0.103* (2.401)	
F 值	5.106***	4.089**	3.096*	25.886***	22.059***		
R ²	0.100	0.092	0.042	0.408	0.411		
調整後 R ²	0.081	0.072	0.023	0.392	0.398		

註：N = 194

家長式領導形態編碼：低度家長式領導 = 0，高度家長式領導 = 1。性別編碼，男性 = 0，女性 = 1。年級編碼，一年級 = 0，二年級 = 1。實習幹部編碼，是 = 0，否 = 1

⁺ p < .1, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001。表中括弧內為 t 值。

四、家長式領導三構面對學習動機、學校適應之影響

上述結果（表 3）證實整體性的高度家長式領導風格對學習動機具有正面影響。然而，此分析未能揭示是哪個特定領導構面在發揮作用。為此我們進行第二階段分析，直接檢驗仁慈、德行與威權領導三個構面對學習動機與學校適應的影響，並觀察學習動機之中介效果。詳細結果如表 4 所示。所有自變項、控制變項之 VIF 值皆小於 1.477，顯示迴歸模式無共線問題。

從表 4 可知，模式一與模式二中顯示，仁慈領導對學業認同與角色認同均有顯著正向影響 ($\beta = 0.298, p < .001$; $\beta = 0.172, p < .05$)。模式二中顯示，德行領導對角色認同之影響達正向顯著水準 ($\beta = 0.205, p < .01$)。模式三中顯示，自變項「仁慈領導」對「學校適應」之影響具有正向顯著影響 ($\beta = 0.221, p < .01$)。模式四中顯示，自變項「學業認同」與「角色認同」均對「學校適應」之影響達正向顯著 ($\beta = 0.507, p < .001$; $\beta = 0.169, p < .05$)。

故由表 4，實證結果發現：家長式領導子構面中仁慈領導對學校適應具有顯著正向的影響。仁慈領導對學習動機有顯著正向影響，德行領導對學習動機之角色認同有顯著正向影響。學習動機（學業認同與角色認同）對學校適應具有顯著正向的影響。

表 4
家長式領導子構面、學習動機對學校適應之影響

依變項	學習動機		學校適應	
	學業認同	角色認同	模式三	模式四
		模式一	模式二	
控制變項				
性別	0.049 (0.709)	0.131 (1.890)	0.098 (1.368)	0.048 (0.839)
年級	-0.025 (-0.300)	-0.094 (-1.118)	0.135 (1.563)	0.195** (2.933)
擔任實習幹部	0.024 (0.306)	-0.008 (-0.102)	0.005 (0.057)	-0.008 (-0.119)
自變項				
仁慈領導	0.298*** (4.116)	0.172* (2.358)	0.221** (2.934)	
德行領導	0.139 (1.834)	0.205** (2.683)	0.000 (0.005)	
威權領導	0.058 (0.834)	0.068 (0.972)	0.021 (0.290)	
學業認同				0.507*** (7.122)
角色認同				0.169* (2.344)
F 值	5.136***	4.532***	2.407*	25.886***
R ²	0.141	0.127	0.072	0.408
調整後 R ²	0.114	0.099	0.042	0.392

註：N = 194

性別編碼，男性 = 0，女性 = 1。年級編碼，一年級 = 0，二年級 = 1。實習幹部編碼，是 = 0，否 = 1

*p < .05, **p < .01, ***p < .001。表中括弧內為 t 值。

綜合上述分析結果，顯示出家長式領導整體性與其子構面之影響分析結果，二者並完全不一致。高度家長式領導（高仁慈、高德行、中權威）在學習動機上顯著優於低度家長式領導（中仁慈、高德行、低權威），且在學校適應上亦展現出差異性。然而，將家長式領導的三個子構面分開分析，卻發現只有仁慈領導能正向驅動學習動機與學校適應；德行領導僅能正向影響學習動機的角色認同，對學校適應無影響性；而威權領導則不管

對學習動機或學校適應均不產生影響力，顯示在位者具威權與否並無法影響學生的學習動機與學校適應。

伍、研究發現與建議

一、研究發現

本研究最核心的發現，在於揭示了家長式領導在軍校情境中的雙重面貌。從宏觀上看，一個高仁慈、高德行、中度威權的「高度家長式領導」輪廓確實是有效的。但從微觀上看，其效果幾乎完全在於「仁慈」這個要素。這個發現不僅挑戰了軍事管理中「威權至上」的傳統觀念，也為如何有效領導 Z 世代軍校生提供了新的指引。另外，學習動機的中介效果亦獲得驗證，此結果與 De Roeck 與 Resteigne (2025) 針對比利時皇家軍事學院退訓 (attrition) 現象的研究相呼應，兩者皆指出動機因素在軍校生的學業持續與適應歷程中具有關鍵作用。

在家長式領導三構面的進一步檢驗中，仁慈領導對學習動機與學校適應皆真正向影響，但其對適應的影響經由學習動機完全中介。德行領導能穩定提升學習動機，但對學校適應無直接效果，顯示其功能主要在於激發內在動機。值得注意的是，威權領導在本研究中對學習動機與學校適應均無顯著影響。這並不代表軍校不需要紀律，而是表明超過一定限度的、壓制性的、不容置疑的權威風格，對於現代軍校生而言，已無法轉化為正面的學習動力或適應力。學生可能因紀律而服從，但內在動機與心理適應並未因此提升。這意味著領導者需將「維持紀律」與「展現個人權威」做出區分。此結果呼應 Cheng 等人 (2000) 及 Fang 與 Noman (2024) 的研究，指出仁慈與德行是推動動機與適應的核心要素。此外，韓佩倫等人 (2024) 指出，教師班級經營愈良好，學生的閱讀素養表現愈佳，此亦呼應領導者若能展現關懷與支持，能有效提升學生的學習動機。

然而，依據傳統家長式領導理論，仁慈、德行與威權三者缺一不可，三構面的並存構成家長式領導的核心特徵，依據本研究結果發現高仁慈、高德性與中度威權的高度家長式領導是最能符合現今軍校學生的期待，且在軍校這類高度強調階層與紀律的環境中，仁慈與德行領導成為主要驅動

力，透過提升學習動機進而改善學校適應。

最後，本研究驗證了學習動機在領導與適應之間的中介角色，這一結果與自我決定理論的主張一致（Deci & Ryan, 2000）。同時，國際對軍校 attrition 問題的關注（De Roeck & Resteigne, 2025）亦凸顯此一發現的重要性：強化學習動機是改善適應與降低退訓率的關鍵途徑。

二、實務建議

（一）以仁慈為核心，平衡德行與威權

建議軍校領導幹部於日常學生管理與教導過程中，應將主要心力放置於展現關懷、支持與同理心等「仁慈式領導」的實踐上，以促進學員的心理安全感與師生信任關係。同時，幹部透過以身作則的行動展現「德行領導」的核心精神，形塑學生的品格與行為規範。至於權威的運用，則應定位於建立清晰的紀律標準與行為底線，屬於維持軍校秩序的必要手段，而非個人意志的延伸。唯有兼顧仁慈、德行與適度的威權，方能提升軍校生的學習動機與學校適應。

（二）透過仁慈領導激發內在動機

建議軍校的輔導與管理策略，應設計更多能讓幹部展現「仁慈領導」的機制，例如：建立定期的個別晤談制度、鼓勵非正式且自然的關懷互動、以及提供對學生個人困境的實質支持措施等。因為研究證明，正是這些行為點燃了學生的學習動機之火，增進其對軍校學習的認同與投入，有效提高學校適應程度並降低退學率。

三、研究限制與未來研究建議

（一）樣本範圍的限制

本研究以陸軍軍校生為實證對象，並未針對所有軍校（例如：海軍、空軍等）進行廣泛樣本蒐集，因此在資料解釋推論上無法適用所有軍種的軍事教育學校。未來研究可擴大至不同軍事院校，以比較不同教育與訓練文化下的異同。

（二）背景資料的限制

受限於政策規範，本研究未能蒐集學生完整的背景資料（如城鄉差異、族群或社會階層）。既有研究已指出此類因素與學習動機及適應密切相關（Eccles & Wigfield, 2002; Sirin, 2005）。考量軍校生來源遍及臺灣各地，未來研究若能納入背景差異，將更能釐清家長式領導在不同社會脈絡下的作用機制。

（三）研究設計的限制

本研究採橫斷面研究設計，缺少時間性資料，尤其學習與適應是個連續變動的過程，無法捕捉學習動機與適應隨時間變化的動態。由於軍校訓練具階段性與持續性，建議未來研究可採縱貫研究設計，分析不同階段學習與適應情形。此外，有關共同方法變異問題，本研究採取二段問卷發放，降低此一風險。經採用哈門式單因子檢驗法（Harman's One-factor Test）來偵測共同方法變異程度（Podsakoff & Organ, 1986），結果顯示共跑出14個因素，整體解釋變異量為71.07%，其中第一個因素的解釋變異量為17.63%，此一因素占整體解釋變異量不超過50%，因此本研究的共同方法變異影響不嚴重。

致謝

本文改寫於學位論文：陳承宏（2021）。家長式領導對軍校生學校適應之影響—學習動機的中介效果〔未出版之碩士論文〕。中原大學企業管理學系。

特別感謝匿名審查委員於嚴謹審閱後所提供的專業建議，使本文得以進一步完善；同時誠摯感謝編輯委員會與編輯部全體成員在審查與出版過程中的悉心協助與辛勞付出。

參考文獻

- 文芝郁（2021）。外籍學生來臺學習華語的動機、學習適應與學習滿意度之研究〔未出版之碩士論文〕。國立高雄師範大學。
- [Wen, C. Y. (2021). *A study of the learning motivation, adaptation, and satisfaction of Mandarin Chinese students who study in Taiwan* [Unpublished master's thesis]. National Kaohsiung Normal University.]
- 立法院（2018）。我國軍事教育體系現況、招生策略與未來發展方向。立法院公報，**107** (26)，313-376。
- [Legislative Yuan (2018). The current status, recruitment strategies, and future development directions of Taiwan's military education system. *Legislative Yuan Gazette*, 107(26), 313-376.]
- 宋一夫、湯慧娟（2005）。我國大專院校游泳教練家長式領導之調查研究。大專體育學刊，7 (3)，151-160。[https://doi.org/10.5297/ser.200509_7\(3\).0012](https://doi.org/10.5297/ser.200509_7(3).0012)
- [Sung, Y. F., & Tang, H. C. (2005). A study of swimming coaches' paternalistic leadership in universities in Taiwan. *Journal of Physical Education in Colleges and Universities*, 7(3), 151-160. [https://doi.org/10.5297/ser.200509_7\(3\).0012\]](https://doi.org/10.5297/ser.200509_7(3).0012)
- 何希慧、彭耀平（2016）。臺灣與中國大陸深圳地區大學生學習動機與學習成效關係發展之比較：以學習模式為中介變項。教育實踐與研究，**29** (1)，139-171。
- [Ho, S. H., & Peng, Y. P. (2016). A comparative study on the relationship between learning motivations and outcomes of college students in Taiwan and Shenzhen region of Mainland China: Learning modes as mediators. *Education Practice and Research*, 29(1), 139-171.]
- 李騫豪、孫質荃、謝昀哲、蘇榮立（2021）。軍事體育教官領導特質與教學風格對入伍生人格堅忍度及體能成績之影響。中原體育學報，**16**，95-108。[https://doi.org/10.6646/CYPEJ.202107_\(16\).0010](https://doi.org/10.6646/CYPEJ.202107_(16).0010)
- [Li, C. H., Sun, C. C., Hsieh, Y. C., & Su, J. L. (2021). The influence of military physical instructor's leadership traits and teaching style on the recruits' hardiness personality and physical performance. *Chung Yuan Physical Education Journal*, 16, 95-108. [https://doi.org/10.6646/CYPEJ.202107_\(16\).0010\]](https://doi.org/10.6646/CYPEJ.202107_(16).0010)
- 李庭閣、嚴國晉、費吳琛、蔡佩容（2021）。家長式領導與部屬建言行為之關係：深層演出與表層演出之角色。人力資源管理學報，**21** (2)，75-99。[https://doi.org/10.6147/JHRM.202112_21\(2\).0004](https://doi.org/10.6147/JHRM.202112_21(2).0004)
- [Lee, T., Yen, K. C., Fei, W. C., & Tsai, P. J. (2021). The relationship between paternalistic leadership and subordinates' voice behavior: Roles of deep acting and surface acting. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 75-99. [https://doi.org/10.6147/JHRM.202112_21\(2\).0004\]](https://doi.org/10.6147/JHRM.202112_21(2).0004)

- 吳耀明（2000）。國小教師班級經營與兒童生活適應關係之研究。當代教育研究季刊，8（3），114-144。
- [Wu, Y. M. (2000). A study of the relationship between elementary school teachers' classroom management and children's life adaptation. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 8(3), 114-144.]
- 吳知賢（1990）。學習動機的研究—成就動機、制握信念、習得無助、歸因理論的文獻探討。國立臺南師範學院初等教育學報，3，277-326。
- [Wu, C. H. (1990). A review of research on learning motivation: Achievement motivation, locus of control, learned helplessness, and attribution theory. *Journal of Elementary Education*, 3, 277-326.]
- 吳佩蒨（2003）。大學生早年家庭經驗、解釋風格與生活適應之關係研究〔未出版之碩士論文〕。國立高雄師範大學。
- [Wu, P. C. (2003). *Relations among early family experience, explanatory style, and adjustment of college students* [Unpublished master's thesis]. National Kaohsiung Normal University.]
- 吳柏姍（2004）。外籍配偶子女幼稚園學校適應之個案研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺北師範學院。
- [Wu, P. S. (2004). *The school adjustment of foreign spouse's child in kindergarten* [Unpublished master's thesis]. National Taipei Teachers College.]
- 吳惠玲（2010）。臺北市國小弱勢學生與一般學生數學學習動機與數學學習成就之研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺北教育大學。
- [Wu, H. L. (2010). *A research on the math learning motivation and achievements of the disadvantaged students and the ordinary students of elementary schools in Taipei City* [Unpublished master's thesis]. National Taipei University of Education.]
- 邱硯雯（2011）。創造性融入認知治療之初探：以軍校生活適應教育團體為例。創造學刊，2（2），53-85。<https://doi.org/10.30081/CESJ.201106.0003>
- [Chiu, Y. W. (2011). Preliminary exploration on combined effectiveness of creativity and cognitive therapy: A cadet's school adjustment training group. *Creativity Education and Studies Journal*, 2(2), 53-85. [https://doi.org/10.30081/CESJ.201106.0003\]](https://doi.org/10.30081/CESJ.201106.0003)
- 林昭君（2013）。新北市國小學童英語焦慮、學習適應與學習成就之關係〔未出版之碩士論文〕。臺北市立教育大學。
- [Lin, C. C. (2013). *The relationship among elementary school students' English anxiety, learning adjustment, and academic achievement in New Taipei City* [Unpublished master's thesis]. University of Taipei.]
- 林昆玄、馬于雯（2010）。國軍連輔導長知覺組織支持與工作心流經驗對工作績效之影響效果。復興崙學報，99，19-44。<https://doi.org/10.29857/FHKAJ.201009.0002>
- [Lin, K. S., & Ma, Y. W. (2010). The effects of perceived organizational support and work flow on job performance of company chief counselors. *Fu Hsing Kang Academic Journal*, 99, 19-44. [https://doi.org/10.29857/FHKAJ.201009.0002\]](https://doi.org/10.29857/FHKAJ.201009.0002)

- 林麗香（2023）。軍校領導之現況、問題及改進之道。空軍軍官雙月刊，231，2-15。
[https://doi.org/10.29683/AFOB.202308_\(231\).0001](https://doi.org/10.29683/AFOB.202308_(231).0001)
- [Lin, L. H. (2023). The current situation, problems, and improvement strategies of leadership in military academies. *Air Force Officer Bimonthly*, 231, 2-15.
[https://doi.org/10.29683/AFOB.202308_\(231\).0001](https://doi.org/10.29683/AFOB.202308_(231).0001)]
- 唐志偉（2015）。某軍事專科學校學生領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機關係之研究〔未出版之碩士論文〕。中原大學。<https://doi.org/10.6840/cycu201500440>
- [Tang, C. W. (2015). *A study of relationships among leadership interests, interpersonal efficacy, and participating motivation for cadet cadre system in a military academy* [Unpublished master's thesis]. Chung Yuan Christian University. <https://doi.org/10.6840/cycu201500440>]
- 孫質荃、謝昀哲、李騫豪、徐慶帆（2021）。軍校生運動動機與阻礙因素之研究。南亞學報，41，21-43。
- [Sun, C. C., Sieh, Y. C., Li, C. H., & Hsu, C. F. (2021). The study on exercise motivation and obstacles of cadets. *Nanya Journal*, 41, 21-43.]
- 馬于雯（2009）。「軍校生學校適應量表」之發展與模式初探。測驗學刊，56（4），519-542。<https://doi.org/10.7108/PT.200912.0519>
- [Ma, Y. W. (2009). The construction and exploration of cadets' school adjustment model. *Journal of Educational Measurement and Statistics*, 56(4), 519-542.
<https://doi.org/10.7108/PT.200912.0519>]
- 陳怡婷（2011）。國小高年級學童數學學習動機、學習策略、考試焦慮與學業成就關係之研究〔未出版之碩士論文〕。臺北市立教育大學。
- [Chen, Y. T. (2011). *A study of the relationship among learning motivation, learning strategy, test anxiety, and mathematics achievement of elementary school students* [Unpublished master's thesis]. University of Taipei.]
- 陳怡庭、吳清麟（2024）。大學生學習動機、學習自我效能在實體授課與遠距教學之間的關係：以創造力人格特質為調節變項。數位學習科技期刊，16（2），79-106。<https://doi.org/10.53106/2071260X2024041602004>
- [Chen, Y. T., & Wu, C. L. (2024). College students' learning motivation and learning self-efficacy in classrooms and remote instruction: Creative personality as a moderating variable. *Journal of Digital Learning Technology*, 16(2), 79-106. <https://doi.org/10.53106/2071260X2024041602004>]
- 陳貴龍（1987）。國民小學學生活適應之比較研究。輔導學報，10，121-141。
- [Chen, K. L. (1987). A comparative study on life adjustment of elementary school students. *Journal of Guidance*, 10, 121-141.]

- 陳龍弘、蔡英美、陳瓊茶（2005）。家長式領導、負面情緒感受、離隊意圖和團隊滿意度之關係研究。國立體育學院論叢，15（2），205-216。<https://doi.org/10.6591/JPES.2005.04.18>
- [Chen, M., Tsai, I. M., & Cheng, C. C. (2005). The relationships of paternalistic leadership, negative impressing of emotion, dropout intention and group satisfaction. *National College of Physical Education and Sports Journal*, 15(2), 205-216. <https://doi.org/10.6591/JPES.2005.04.18>]
- 陳舜文、魏嘉瑩（2013）。大學學生學習動機之「雙因素模式」：學業認同與角色認同之功能。中華心理學刊，55（1），41-55。<https://doi.org/10.6129/CJP.20120717>
- [Chen, S. W., & Wei, C. Y. (2013). A two-factor model of learning motivation for Chinese undergraduates: On the function of academic identity and role identity. *Chinese Journal of Psychology*, 55(1), 41-55. <https://doi.org/10.6129/CJP.20120717>]
- 陳俊達（2015）。軍校生內外控信念、生活適應、壓力因應策略與學習滿意度之關係的研究〔未出版之碩士論文〕。義守大學。
- [Chen, C. T. (2015). *A study on the relationship among cadets' locus of control, life adaptation, stress coping strategies, and learning satisfaction* [Unpublished master's thesis]. I-Shou University.]
- 陸祥瑞（2020）。高年級軍校生退學抉擇歷程之研究〔未出版之碩士論文〕。國防大學政治作戰學院。
- [Lu, H. J. (2020). *A study of dropout decision-making process of senior cadets* [Unpublished master's thesis]. National Defense University, Political Warfare College.]
- 張春興（1989）。現代心理學辭典。東華。
- [Chang, C. H. (1989). *Modern dictionary of psychology*. Tung-Hua.]
- 張春興（2003）。教育心理學。東華。
- [Chang, C. H. (2003). *Educational psychology*. Tung-Hua.]
- 張芳慈、陳淑瑜（2017）。國小高年級學生的學習適應與學習動機關係之試探性研究—以新竹市一所國小為例。清華教育學報，34（1），105-161。<https://doi.org/10.3966/252190062017063401004>
- [Chang, F. T., & Chen, S. Y. (2017). Correlation between learning adjustment and learning motivation in senior elementary school students in Hsinchu City. *Tsing Hua Journal of Education*, 34(1), 105-161. <https://doi.org/10.3966/252190062017063401004>]
- 張映芬（2020）。父母心理支持／控制與國中生心理需求、動機涉入關係之分析。當代教育研究季刊，28（4），61-95。[https://doi.org/10.6151/CERQ.202012_28\(4\).0003](https://doi.org/10.6151/CERQ.202012_28(4).0003)
- [Chang, Y. F. (2020). An analysis of the relationships among parental psychological support/control, junior high school students' psychological needs, and motivational involvement. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 28(4), 61-95. [https://doi.org/10.6151/CERQ.202012_28\(4\).0003](https://doi.org/10.6151/CERQ.202012_28(4).0003)]

- 彭台光、高月慈、林鉅夢（2006）。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。管理學報，23（1），77-98。<https://doi.org/10.6504/JOM.2006.23.01.05>
- [Peng, T. K., Kao, Y. T., & Lin, C. C. (2006). Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. *Journal of Management*, 23(1), 77-98. [https://doi.org/10.6504/JOM.2006.23.01.05\]](https://doi.org/10.6504/JOM.2006.23.01.05)
- 彭耀平、陳榮政、何希慧（2018）。大學生學習模式與學習成效間關聯之研究：深度取向學習投入為中介變項。課程與教學季刊，21（1），133-157。[https://doi.org/10.6384/CIQ.201801_21\(1\).0006](https://doi.org/10.6384/CIQ.201801_21(1).0006)
- [Peng, Y. P., Chen, R. C., & He, X. H. (2018). A study of the relationship between learning modes and learning outcomes among university students: Deep-approach learning engagement as a mediator. *Curriculum & Instruction Quarterly*, 21(1), 133-157. [https://doi.org/10.6384/CIQ.201801_21\(1\).0006\]](https://doi.org/10.6384/CIQ.201801_21(1).0006)
- 黃博聖（2007）。國小六年級學童數學學習動機、知覺班級氣氛、數學態度與數學業成就之相關性研究〔未出版之碩士論文〕。國立臺南大學。
- [Huang, P. S. (2007). *A study on the relationships among sixth-grade students' mathematics learning motivation, perceived classroom climate, mathematics attitude, and mathematics achievement* [Unpublished master's thesis]. National University of Tainan.]
- 黃培軒（2011）。家長式領導與不同的部屬順從類型：自我決定論的觀點〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣大學。
- [Huang, P. S. (2011). *Paternalistic leadership and different types of subordinates' compliance: The perspective of self-determination theory* [Unpublished master's thesis]. National Taiwan University.]
- 趙安安、高尚仁（2005）。臺灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯。應用心理研究，27，111-131。
- [Chao, A. A., & Kao, H. S. R. (2005). Paternalistic leadership and subordinate stress in Taiwanese enterprises. *Applied Psychology Research*, 27, 111-131.]
- 趙珮晴、莊俊儒、程敬潤、林思伶、林信志、劉世閔（2024）。喚起臺灣新世代年輕人學習動機及其喜歡的教學方法之調查研究。教育科學研究期刊，69（3），197-226。[https://doi.org/10.6209/JORIES.202409_69\(3\).0007](https://doi.org/10.6209/JORIES.202409_69(3).0007)
- [Chao, P. C., Ching, G. S., Cheng, C. J., Lin, S. L., Lin, H. C., & Liu, S. M. (2024). Learning motivation and preferred learning methods among the new generation of university students. *Journal of Research in Education Sciences*, 69(3), 197-226. [https://doi.org/10.6209/JORIES.202409_69\(3\).0007\]](https://doi.org/10.6209/JORIES.202409_69(3).0007)
- 鄭伯壠（1995）。差序格局與華人組織行為。本土心理學研究，3，142-219。<https://doi.org/10.6254/1995.3.142>
- [Cheng, B. S. (1995). The concept of differential mode of association and Chinese organizational behavior. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 3, 142-219. [https://doi.org/10.6254/1995.3.142\]](https://doi.org/10.6254/1995.3.142)

鄭伯壩、莊仲仁（1981）。基層軍事幹部有效領導行為之因素分析：領導績效，領導角色與領導行為之關係。中華心理學刊，23（2），97-106。

- [Cheng, B. S., & Chuang, C. J. (1981). A factor analysis of effective leadership behaviors among grassroots military cadres: The relationships among leadership performance, leadership roles, and leadership behaviors. *Chinese Journal of Psychology*, 23(2), 97-106.]

鄭伯壩、周麗芳、樊景立（2000）。家長式領導：三元模式的建構與測量。本土心理學研究，14，3-64。[https://doi.org/10.6254/IPRCS.200012_\(14\).0001](https://doi.org/10.6254/IPRCS.200012_(14).0001)

- [Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: Constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64. [https://doi.org/10.6254/IPRCS.200012_\(14\).0001](https://doi.org/10.6254/IPRCS.200012_(14).0001)]

鄭夙芬（1988）。國中復學學生之學校適應初探—以臺北縣立國中八位復學學生為例〔未出版之碩士論文〕。東吳大學。

- [Zheng, S. F. (1988). *A preliminary study on school adjustment of returning junior high school students: A case study of eight returning students in a junior high school, Taipei County* [Unpublished master's thesis]. Soochow University.]

樊景立、鄭伯壩（2000）。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究，13，127-180。[https://doi.org/10.6254/IPRCS.200006_\(13\).0003](https://doi.org/10.6254/IPRCS.200006_(13).0003)

- [Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 127-180. [https://doi.org/10.6254/IPRCS.200006_\(13\).0003](https://doi.org/10.6254/IPRCS.200006_(13).0003)]

劉建鷗、邱發忠（2004）。軍校生生活壓力知覺模式研究——結構方程模式的探討。載於軍事社會科學專題研究九十三年專題研究彙編（頁 247-315）。政治作戰學校。

- [Liu, C. O., & Chiu, F. J. (2004). *A study on the perceived life stress model of military school students: An exploration using structural equation modeling*. In *Proceedings of the 2004 Military Social Science Research Compilation* (pp. 247-315). Political Warfare College.]

劉鎮寧（2016）。國民小學校長領導行為、教師學習動機與其專業表現關係之研究。臺北市立大學學報·教育類，47（1），1-22。<https://doi.org/10.6336/JUT.4701.001>

- [Liou, J. N. (2016). A study on the relationship between the leadership of principals of elementary schools and learning motivations and professional performance of teachers. *Journal of University of Taipei: Education*, 47(1), 1-22. <https://doi.org/10.6336/JUT.4701.001>]

錢淑芬（1992）。軍隊組織的領導與輔導之研究（一）。復興崙學報，48，349-378。

- [Chien, S. F. (1992). A study on leadership and counseling in military organizations (I). *Fu Hsing Kang Academic Journal*, 48, 349-378.]

- 韓佩倫、邱皓政、蘇宜芬（2024）。學生閱讀勝任感對教師閱讀教學活動量、班級經營、閱讀教學自主支持與學生閱讀表現之多層次中介效果研究：兼論教育分流的影響。當代教育研究季刊，32（1），3-40。[https://doi.org/10.6151/CERQ.202403_32\(1\).0001](https://doi.org/10.6151/CERQ.202403_32(1).0001)
- [Han, P. L., Chiu, H. C., & Su, Y. F. (2024). A multilevel mediation study of students' reading efficacy on teachers' reading instruction activities, classroom management, reading teaching autonomy support, and students' reading performance: The influence of educational tracking. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 32(1), 3-40. [https://doi.org/10.6151/CERQ.202403_32\(1\).0001](https://doi.org/10.6151/CERQ.202403_32(1).0001)]
- 嚴中漢（2017）。軍事院校學生的報考動機與學校適應情形—以海軍官校為例〔未出版之碩士論文〕。國防大學理工學院。
- [Yen, C. H. (2017). *The motivation of application and school adaptation of students in military academies: A case study of the Naval Academy of Taiwan* [Unpublished master's thesis]. National Defense University, College of Science and Engineering.]
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bekesienė, S., Südžius, V., & Diržytė, A. (2023). Personality traits, self-efficacy, and performance outcomes in military cadets: Evidence from Lithuania. *Journal of Military Studies*, 12(1), 1-20.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. attachment*. Basic Books.
- Bowlby, J. (1982). *Attachment and loss: Vol. 1. attachment* (2nd ed.). Basic Books.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. Basic Books.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhd.2005.03.002>
- Chen, S. W., Wang, H. H., Wei, C. F., Fwu, B. J., & Hwang, K. K. (2009). Taiwanese students' self-attributions for two types of achievement goals. *The Journal of Social Psychology*, 149, 179-193. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.2.179-194>
- Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64. [https://doi.org/10.6254/IPRCS.200012_\(14\).0001](https://doi.org/10.6254/IPRCS.200012_(14).0001)
- Cobo-Rendón, R., López-Angulo, Y., Sáez-Delgado, F., & Mella-Norambuena, J. (2022). Engagement, academic motivation, and adjustment of university students. *Revista Electrónica Educare*, 26(3), 256-274. <https://doi.org/10.15359/ree.26-3.15>
- Cobo-Rendón, R., Hojman, D., García-Álvarez, D., & Mella-Norambuena, J. (2023). Academic emotions, college adjustment, and dropout intention in university students. *Frontiers in Education*, 8, 1303765. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1303765>

- Credé, M., & Niehorster, S. (2012). Adjustment to college as measured by the Student Adaptation to College Questionnaire: A quantitative review of its structure and relationships with correlates and consequences. *Educational Psychology Review*, 24(1), 133-165. <https://doi.org/10.1007/s10648-011-9184-5>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- De Roeck, M., & Resteigne, D. (2025). *Study attrition motivations among cadets at the Royal Military Academy: A quantitative content analysis through a gender lens. In Team diversity and inclusion in defence and security* (pp. 15-32). Springer.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 109-132. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135153>
- Fang, K., & Noman, M. (2024). Paternalistic leadership in educational contexts: A systematic review and content analysis. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 34, 975-988. <https://doi.org/10.1007/s40299-024-00912-8>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gao, J. F., & Chang, Y. C. (2024). The impact of perceived teacher paternalistic leadership on voice behavior among college students in Hebei Province, China. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 24(6), 146-159. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v24i6.7095>
- Hassan, M., Bashir, M., Khan, S., & Bhatti, M. A. (2023). Impact of perceived social support and psychological capital on university students' academic success: Testing the role of academic adjustment as a moderator. *BMC Psychology*, 11, 318. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01385-y>
- Holmbeck, G. N. (2002). Post-hoc probing of significant moderational and mediational effects in studies of pediatric populations. *Journal of Pediatric Psychology*, 27(1), 87-96. <https://doi.org/10.1093/jpepsy/27.1.87>
- Hwang, K. K. (2001). The deep structure of Confucianism: A social psychological approach. *Asian Philosophy*, 11, 179-204. <https://doi.org/10.1080/09552360120116928>
- Hwang, K. K. (2012). *Foundations of Chinese psychology: Confucian social relations*. Springer.
- Kiernan, M. D., Repper, J., & Arthur, A. (2015). Why do they fail? A qualitative follow up study of 1000 recruits to the British Army Infantry to understand high levels of attrition. *Work*, 52(4), 921-934. <https://doi.org/10.3233/WOR-152208>
- Knevelsrud, H. C., Sørlie, H. O., & Valaker, S. (2024). Mission command: A self-determination theory perspective. *Military Psychology*, 36(6), 672-688. <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2252718>

- Kohlrieser, G., Goldsworthy, S., & Coombe, D. (2012). *Care to dare: Unleashing astonishing potential through secure base leadership*. Wiley.
- Lechuga, V. M., Woodruff, T., Grichko, V., & Bazner, K. J. (2021). Adapting to college life after military service: A motivational perspective. *Journal of College Orientation, Transition, and Retention*, 28(1), 1-17. <https://doi.org/10.24926/jcotr.v28i1.3062>
- Navas-Jiménez, M. C., Laguía, A., Recio, P., García-Guiu, C., Pastor, A., Edú-Valsania, S., Molero, F., Mikulincer, M., & Moriano, J. A. (2024). Secure base leadership in military training: Enhancing organizational identification and resilience through work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1401574. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401574>
- Noe, R. A., Wilk, S. L., Mullen, E. J., & Wanek, J. E. (1997). Employee development: Issues in construct definition and investigation of antecedents. In M. A. Quinones & A. Ehrenstein (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 153-189). Lawrence Erlbaum Associates.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110887709>
- Rosing, F., Bledow, R., & Frese, M. (2022). When timing is key: How autocratic and democratic leadership can create trust in the leader depending on the performance phase. *Frontiers in Psychology*, 13, 938212. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904605>
- Shi, X., Yu, Z., & Zheng, X. (2020). Exploring the relationship between paternalistic leadership, teacher commitment, and job satisfaction in Chinese schools. *Frontiers in Psychology*, 11, 1481. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01481>
- Shirley, D. M., Lusk, K., & Callahan, J. L. (2022). Academic performance of college student servicemembers and veterans: The influence of emotion regulation, self-efficacy, and PTSD symptom severity. *Journal of Veterans Studies*, 8(1), 186-203. <https://doi.org/10.21061/jvs.v8i1.314>
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1tg5h6r>
- Sirin, S. R. (2005). Socioeconomic status and academic achievement: A meta-analytic review of research. *Review of Educational Research*, 75(3), 417-453. <https://doi.org/10.3102/00346543075003417>
- Swain, J. E., Conkey, C., Kalkstein, Y., & Strauchler, O. (2024). Exploring the utility of psychological safety in the armed forces. *Journal of Character & Leadership Development*, 11(2), 55-67. <https://doi.org/10.58315/jcld.v11.288>
- Westwood, R. I. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic headship among overseas Chinese. *Organization Studies*, 18, 445-480. <https://doi.org/10.1177/017084069701800305>