

國中小行政主管的人格特質與領導方式相關之研究

黃惠敏

國立暨南國際大學教育政策與行政學系
54561 南投縣埔里鎮大學路 1 號

摘 要

本研究主要探討國中小行政主管的人格特質與領導方式的關係，將背景變項分為國中、國小行政主管、職別兩類，人格特質分為開放型、適切型、謹慎型等三個因素，領導方式分為高倡導高關懷、低倡導高關懷、高倡導低關懷、低倡導低關懷四個因素。分析不同背景變項的行政主管在人格特質、領導方式的差異，人格特質與領導方式之典型相關，以及人格特質對領導方式的預測作用。本研究的受試者是國中小的行政主管，經便利取樣的方式施以「基本資料調查表」、「人格特質量表」與「領導方式量表」。所得資料以描述性統計、*t* 考驗、單因子變異數分析、典型相關、多元迴歸進行統計分析，研究結果如下：一、國中、小行政主管在人格特質的「開放型」和「謹慎型」有顯著的差異；不同職位的行政主管在人格特質的各分量表上均未達顯著差異。二、國中、小行政主管在領導方式的「低倡導高關懷」、「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」向度中，有顯著的差異；不同職位的行政主管在領導方式的各分量表上均未達顯著差異。三、低倡導高關懷、高倡導高關懷、高倡導低關懷與人格特質各向度呈現正相關；謹慎型與高倡導低關懷呈正相關。四、人格特質中的「開放型」和「適切型」可以正向預測低倡導高關懷和高倡導高關懷；人格特質中的「謹慎型」和「開放型」可以正向預測高倡導低關懷；人格特質中的「開放型」可以正向預測低倡導低關懷。

關鍵詞：行政主管，人格特質，領導方式

The Correlation between Personality Traits and Leadership Styles of Administrators in Elementary Schools and Junior High Schools

HUI-MIN HUANG

*Department of Educational Policy and Administration, National Chi Nan University
No.1, University Rd, Puli, Nantou County 54561, Taiwan, R.O.C.*

ABSTRACT

This study explored the correlation between personality traits and leadership styles of administrators in elementary schools and junior high schools. This study classified personality traits as “openness to experience”, “conscientiousness”, and “agreeableness”; and classified leadership styles as “high initiating and high consideration”, “high initiating and low consideration”, “low

initiating and high consideration”, and “low initiating and low consideration”. Investigating the differences between personality traits and leadership styles of administrators from different backgrounds. This study determined a correlation between personality traits and leadership styles to predict leadership styles in personality traits. One hundred forty-three elementary school and junior high school administrators were selected by convenience sampling in Taiwan. The subjects were administered according to the Basic Data Scale, Personality Trait Scale, and Leadership Style Scale. A frequency distribution, *t* test, one-way ANOVA, canonical correlation, and multiple regression were used for the data analysis.

The findings of this research are as follows. 1. There are significant differences in “openness to experience” and “conscientiousness” of personality traits between administrators in elementary schools and junior high schools. There are no significant differences in personality traits among different positions. 2. There are significant differences in “low initiating and high consideration”, “high initiating and high consideration”, and “high initiating and low consideration” between administrators in elementary schools and junior high schools. There are no significant differences in leadership styles among different positions. 3. There is a positive correlation between “low initiating and high consideration”, “high initiating and high consideration”, “high initiating and low consideration” and personality traits. There is a positive correlation between “conscientiousness” and “high initiating and low consideration”. 4. “Openness to experience” and “agreeableness” can positively predict “low initiating and high consideration” and “high initiating and high consideration”. “Openness to experience” and “conscientiousness” can positively predict “high initiating and low consideration”. “Openness to experience” can positively predict “low initiating and low consideration”.

Key Words: administrator, personality trait, leadership style

一、緒論

(一) 前言

一個組織或團體有本身特有的文化，而組織文化的領導者有時不一定是組織的創立者或主管，他（她）可能是一個人或一群人，憑著關係、表現或某方面特殊的能力而成為組織的領袖，然而本研究指的領導者是學校的行政主管，包括校長和兼任行政之教師，之所以選擇國中小的行政主管為調查對象，係因筆者服務於國中，另一因素是撰寫此文時，利用課餘時間於學分班進修，當時的學員多是國中小的行政主管，因此將研究範圍界定於國中小的行政主管。

領導的概念可回溯至埃及古文明時期，當時已使用「領導者」和「領導」的字眼（Bass, 1990）。有很長一段時間，領導者被認為是生來就是享有特權的人，透過他們的才智、完美的謀略、領導的本事，尤其重要的是神授的旨意，來塑造歷史。這觀念植於「偉人理論」中（Burns, 1978）。領導與人有關，發展自 Mayo（1933）對領導的研究，他視領導為組織中的小組成員為了追求共同的目標所進行的互作

用（Murphy, 1941; Stogdill, 1948）。用人類學的觀點來看，領導包含階級、互動、概念、和個人與組織內其他成員相關的行為。在學校環境中，校長、兼任行政之主任、組長等的領導方式，常常是本身人格特質的表現，會影響一個學校的作風與表現，故探究領導方式與人格特質之關係是重要的。

Schein（1985）指出，組織領導者對該團體對外適應、解決內部的融合問題，扮演主要的影響力。領導者不僅要有高度的自信與判斷力，還要有擔當，以及了解組織成員的個性和所扮演的角色，並決定要做到多誠實，該如何控管時間和空間等問題。

過去數十年對組織科學的研究，大多針對組織黑暗面的行為（Griffin & O'Leary-Kelly, 2004），其主題多是有關組織政治、不公平的待遇、工作場所暴力和侵犯、不道德的行為等，如濫用職權、道德淪喪和欺凌等主題。而領導者可能會運用策略，試著在工作場所影響他人，以增加本身的權力和聲望，藉以提高部屬的工作表現。如果組織的情況是低控制、角色衝突、員工對管理產生不滿的情緒、被要求高配合度、權力懸殊、組織的規模太大（Einarsen & Skogstad, 1996）

和官僚作風 (Salin, 2003)，就易使組織的內部產生衝突或使組織的目標不易達成，因此，領導者的人格特質與領導方式，在組織中扮演重要的角色，也是本研究所要探討的主題。

學校各部門的行政主管對於學校在教學效能、學習與進步、承擔學校整體表現的責任上，扮演關鍵性的角色 (Collie & Taylor, 2004)。領導者具備高能力，與下屬的表現、行為、工作滿意度、正向的情緒、對組織的情感投入、離職率減少、降低疏離行為、增進工作表現、追求具挑戰性的目標、達成目標、不屈不撓、較具抗壓性、重視發展有直接的關聯性 (Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans & Avolio, 2003)，而下屬對不稱職的領導者的反應，包括離職、裝病、反抗、怠工等 (Hogan, R., Curphy, & Hogan, J., 1994)，因此，學校行政主管為了促進教師的滿意度，應創造開放的氛圍，使教師對他們的工作有安全感，能自由表達、分享他們的感受與意見，而且能參與重要的決定，如此能降低壓力，提升工作滿意度 (Sinclair, Turney, Laws, & Smith, 1992; Walonick, 2004)。

Gardner (1986) 認為領導者應是：(1) 展望團隊目標；(2) 肯定團隊的價值；(3) 激發成員動機；(4) 善於處理工作和團隊；(5) 能讓成員和睦相處；(6) 能說清楚該做些什麼；(7) 有服務的信念；(8) 能成為團隊的代表；(9) 使團隊恢復活力。

Drysdale, Ford, Gurr, and Swann (2003) 指出，成功的學校領導者，採成就取向，支持學校中的所有成員、提供人們成功的機會、致力於改善教育品質和學習。Lunenburg and Ornstein (2000) 認為學校的行政主管應做到：促進詢問和對話；鼓勵合作和團隊學習；為達共同目標賦予他人權力。教師對他們行政主管喜歡的程度，與他們工作滿意度有關，因此，成功的組織端視員工知覺他們主管的領導行為是如何，而影響他們的滿意度和表現 (Bass, 1990)。因此，學校行政主管的所扮演的角色是重要的，值得探討。

但是學校中，不是每個教職員都適合當行政主管。校長或學校行政主管在選擇教職員擔任行政職位時，應考慮其人格特質是否適當，其領導方式是否符合學校人員的期待；另外，教職員接受學校行政主管的職位時，也必須了解本身的人格特質，是否適合從事行政職務，其領導方式是否符合學校的預期發展，因此，了解個人的人格特質與領導方式是重要的。

(二) 研究目的

本研究的主要目的在瞭解國中、小行政主管的人格特質與領導方式兩者間的關係，並比較不同背景變項間的差異情形，本研究的目的如下：

1. 瞭解國中、小的行政主管、不同職別在人格特質、領導方式之差異情形。
2. 瞭解不同人格特質的行政主管與領導方式之典型相關情形。
3. 探討國中、小行政主管的人格特質對領導方式的預測效果。

(三) 研究問題

1. 國中、小的行政主管、不同職別在人格特質、領導方式的差異如何？
2. 不同人格特質的行政主管與領導方式之典型相關情形為何？
3. 國中、小行政主管的人格特質對領導方式是否有預測作用？

(四) 研究假設

1. 國中、小的行政主管、不同職別在人格特質、領導方式有顯著的差異。
2. 不同人格特質的行政主管與領導方式有顯著的典型相關。
3. 國中、小行政主管的人格特質對領導方式有顯著預測作用。

二、文獻探討

本章可分成三部分，主要探討人格特質的定義與理論、領導方式的定義與理論、領導者的人格特質與領導方式之相關，以下分別探討之。

(一) 人格特質的定義與理論

1. 人格特質的定義

人格是個人與環境互動，所表現出特有的形式及持久的性情 (Goldberg, 1993; Olver & Mooradian, 2003)，研究證明人格與心理的過程有關 (Olver & Mooradian)，而本質上人格特質受到遺傳的因素所影響 (Caspi, Roberts, & Shiner, 2005)。

Rothbart and Bates (1998) 的人格模式中，人格定義為個人對事務具有不同的反應和自我調節的能力，其中可分成三大面向 (big three)，一是負向的情感，指的是心理不穩

定，並常有生氣、焦慮和傷心的傾向，二是外向的，包括正向的情感和相關的特點，就如微笑、積極、肯定和快樂，三是指自我調節的過程，也就是「有效地控制」，它指的是「約束主要的反應讓它轉變為次要反應的能力」（Rothbart & Bates, 1998），其過程包括注意力調節和行為調節。Mount and Barrick（1995）指出，很多人格心理學家一致認同五大人格架構「big five」，能充分描述一般人格的基本面向，McCrae and Costa（1997）描述，現在很多心理學家確信人格特質的五大因素模式，最能代表人格架構，這五類因素是謹慎的（conscientiousness，負責、有組織性、有效率的）、情緒穩定（emotional stability，自信、有彈性、適應良好）、外向性格（extraversion，健談的、有抱負的、肯定的）、適切的（agreeableness，友善的、合作的、忠誠的）、對經驗採開放的態度（好奇的、富於想像力的、心胸開放的）（Goldberg, 1992; Mount & Barrick, 2002）。

「大五」（big five）被稱為人格特質的五個因素模式，常被用來測量一般的人格特質。Digman（1990）指出，這五個因素模式將個人的差異歸類為五個主要的面向，這些面向的測量具有很高的可信度及可靠性，它們分別為外向型、適切型、謹慎型、神經質型、對經驗採開放型。外向型是指主動、肯定、積極、熱忱、開朗而健談的人；適切型指的是有欣賞力的、寬恕、慷慨、仁慈、富同情心和信任他人的人；謹慎型是指有實力的、有組織性地、可靠的、負責的和詳實的人；神經質型指的是焦慮、自憐、緊張的、易怒的、不穩定的和易煩惱的人；對經驗採開放型是指風雅的、好奇的、內省的、富想像力的、有見識的、獨創的和興趣廣泛的人。雖然「大五」的分類方式廣為大眾所接受，認為它構成人格特質的內涵，它的概念沒有文化的差異（McCrae & Costa, 1997），有些研究者認為其分類法應更多或更少（Ashton, Lee, Perugini, Szarota, deVries, & DiBlas, 2004; Block, 1995），然而，人格特質與個人的表現、動機、工作滿意、領導和其他的工作結果有實質上的關係。本研究之人格特質的因素是以這五類型來分類，但因素分析的結果只得出適切型、謹慎型、對經驗採開放型三個類型，因此只用這三種類型的人格特質來進行考驗與分析。

2. 人格特質的理論

（1）結構發展理論

結構發展理論說明了：個人的行事風格與他們本身的經驗和所處的社會環境有關（Kegan, 1982; Kuhnert & Lewis,

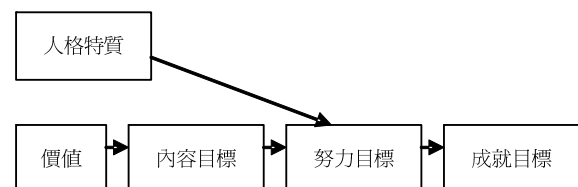
1987）。其內容大致包括人類發展的六個不連續階段，各個階段代表了解世界的方式不同，處於各個階段都會使人產生不同的經驗和有不同的表現（Rooke & Torbert, 2005）。Kegan（1982）用主觀和客觀的方式來解釋結構發展理論，主觀是指個人組織經驗和了解經驗的過程，客觀則是人本來就已具備的能力，它是很基本的，以至於很少有人意識到它的存在（Kuhnert & Lewis, 1987）。當我們從一個階段發展到另一個階段時，先前的主觀會變成客觀，這代表著人會藉由觀察先前的組織經驗，使能力獲得提升。

Kuhnert and Russell（1990）指出，此結構發展過程是人生的歷程，也是時間、經驗、改變和觀察的歷程。每個人都是從原來的階段跳至下一階段，而不會略過，也不可能由較高程度的階段倒退至較低程度，因為人一旦能夠進展到更高的階段，對世界的看法就不再與以前一樣。雖然每個人在同一情況下會進步到下一階段，但是發展的程度、反應，還有發展的能力卻是因人而異。一般的情況是：個體會隨著結構發展階段而發展，他們對自我的肯定會從外在轉變為內在，對人際關係關心的焦點會從自我轉化至他人，而了解世界的方式也會從簡單到複雜。

（2）職業興趣與人格理論

人格特質、職業興趣、工作價值、自我評價等，一般被視為最基本的人格特質，從這些領域可以了解個人的行為表現，尤其在了解個人職業選擇和工作表現方面，如圖 1 所示，人格特質與個人的成就目標有關。

職業興趣和人格理論是由 Holland（1997）所提出的。興趣會直接表現出特殊的人格，興趣和人格特質有顯著的相關性，然而，McCrae, et al.（2000）指出，興趣、價值和自我評價在概念上與人格特質是不同的，但在特殊的情況下，可延伸出相關的人格特質。



資料來源：Parks, L., & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47(7), p. 682.

圖 1. 人格特質與工作之相關模式

Barrick, Mount, and Gupta (2003)、Larson, Rottinghaus, and Borgen (2002) 針對興趣和人格特質做研究，認為兩者各自獨立的，但有其共通性，特別是藝術的興趣和開放型；大膽的興趣和外向型；社會興趣與適切型有顯著的相關。

(二) 領導的定義與理論

1. 領導的定義

領導研究最早可追溯到二十世紀，然而，直到 1930 年代才開始使用社會科學的研究法探究領導的議題 (House & Aditya, 1997)。領導的模式不斷在演化，主要探討領導者的個人特質與人格、領導者與部屬的互動方式、領導者與部屬的共識、觀念和歸屬感、環境因素和領導效能、領導行為或風格、任務和目標取向、團隊領導或分權領導、權變和魅力領導等。到了二十世紀，各學者試著將領導的各種理論和模式統合起來，融合在一較廣泛的架構之下，稱為全方位的領導 (Avolio, 1999)。

傳統的領導模式對於領導行為著重於領導者和部屬的交易關係、提出指導、支持與支援的行為，也就是 Bass (1985) 所稱的「經濟支出－獲利的關係」，新式的領導方式強調象徵性的領導行為、虛幻的、激勵人心的問候、情感感受、思想與道德價值、對人關心、腦力激盪等。

實行組織變革的三項關鍵活動：溝通變革的需求、發動成員支持變革、評鑑變革的實施 (Ford & Greer, 2005)。領導者的明確挑戰之一是執行有計畫性地改變組織，領導組織未來的發展，運用謀略，排除干擾因素，調整組織功能，使能產生更有利的結果 (Lippitt, Watson, & Westley, 1958)。正式的策略評估和計畫是此過程的重要元素，一旦選定了一個方向後，組織要實施改變將是一項更大的挑戰 (Yukl, 2006)。有證據顯示，領導者本身改變個性和行為，將對組織變革成功或失敗有很大的影響力 (Berson & Avolio, 2004; Bommer, Rich, & Rubin, 2005)。

而領導的理論基本上是與倡導與關懷的程度高低有關，領導能力可採用任務取向和個人行為取向來看 (Bass, 1990)，也就是指倡導和關懷取向 (House & Aditya, 1997)，倡導和關懷涵蓋大多數領導者的領導活動 (Casimir, 2001)，在分析領導效能方面仍是一項有力的模式，於是本研究的領導類型以 Halpin (1966) 的領導方式來分類，將領導分為高倡導高關懷、低倡導高關懷、高倡導低關懷、低倡導低關懷四類。

2. 領導理論

很多學者談到領導理論時，總認為它們的歧異性很大，缺乏統整，Bass (1990) 提到，很多人試著將領導的概念下定義，但每個人的定義下得都不相同，但基本上領導俱備三個要素，缺一不可，那就是領導者、被領導者和他們想要達成的目標 (Bennis, 2007)。領導的理論有很多，以下略述幾種常見的領導方式，它們分別是魅力領導、合作領導、分享領導、僕人領導、倡導與關懷的領導方式。

(1) 魅力領導 (charismatic leadership)

魅力領導的理論是指，領導者能激發部屬的熱望，產生高價值觀，對工作有認同感，使工作表現能超出預期 (Avolio, 1999; Bass, 1998; Conger & Kanungo, 1998)。Conger and Kanungo 指出，魅力領導指的是領導者影響該組織的過程，領導者激發大眾發起共同的行動、左右群眾的情感、表現出不與人同的、激進的個人行為，領導者成為追隨者的角色模範。

很多研究指出魅力領導對領導效能有正向的影響力。Bono and Judge (2004) 指出，魅力領導會使部屬對工作或組織持有正向的態度，包括信任、對工作感到滿意、重視組織承諾，於是會有良好的工作表現。

(2) 合作領導 (cooperation leadership)

當組織面對不能預期的、變動的、複雜的環境時，為適應這種變化，使組織不得不有重大的改變，這時尤其須仰賴擁有堅強的工作團隊。團隊比個人對組織能發揮更大的效能，然而，團隊也常在預期的情況下，會失去其應有的功能 (Hackman, 2002)，原因出自於信任、反對和協調上 (Marks, Sabella, Burke, & Zaccaro, 2002)，這些都能決定團隊的效率，為解決團隊效率的問題，於是出現一個有效的方法，那就是團隊中所有成員共同扮演領導者的角色，一起領導團隊。

傳統的領導是上行下效，領導者是主要的發起人和指揮人 (Drath, 2001; Pearce & Conger, 2003)，然而，當組織逐漸面對革新和彈性的要求時，會開始重視整體性與和諧性 (Gronn, 2002)，於是將傳統的領導者角色轉移至團隊的成員，這是為了符應當前變動的社會情況。

領導已逐漸走向同儕式和合作式，這種方式會有三種結果：A. 直接－使整體目標、目的和任務得到相關人士廣泛的認同。B. 調節－員工對組織的認知與工作能達到協調一致。C. 承諾－成員願意將組織共同的興趣和利益視為自己

的興趣和利益。

直接、調節和承諾已是領導的必要成份，要產生這種結果一定是在成員非常用心的情況下才得以如此。它的主要概念是沒有一個正式的領導者，而是團隊成員共同分擔責任，重要的事是使成員具有領導者特質、技巧和行為，讓成員認為自己就是領導者，它不是個人式的魅力領導，而是整個團隊、小組或成員加入相關決策的過程（*Hunt, Ropo, & Eriksson, 1997*）。

（3）分享領導（shared leadership）

Cox, Pearce, and Perry (2003) 指出，分享領導是同儕間橫向的影響，而不是垂直式的由一位領導者向下屬產生影響力。執行長聽取公司內部或外部的意見，只要其建議與公司的任務有關。等聽完各方的意見之後，執行長才做出決定。組織須要有清楚的目標和任務，而團體不可能一直處於和諧的狀態，有權威者在聽完大家的意見後，就必須要站出來，做出決定，然後敦促他人朝此目標前進，如此的領導方式能預防組織處於混亂和無政府的狀態。

（4）僕人領導（servant leadership）

僕人領導的前提是部屬能表現出最好的一面，領導者藉著一對一的溝通以了解員工的能力、需要、要求、目標和潛能。領導者了解員工的獨特個性和興趣後，才能協助員工達成其潛能，透過建立自信、成為模範角色、激勵責任心、並提供資訊、回饋和資源以資鼓勵（*Lord, Brown, & Freiberg, 1999*）。

僕人領導重視承諾，以及與員工、顧客和社區建立起信任的關係。要做到組織有效率，員工須有獨特的能力，而領導者對於幫助他們的員工了解他們的潛能，扮演著重要的角色（*Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000*）。僕人領導的焦點在於幫助員工發揮最大的潛能，使其能在該領域展現其工作效率、共同經營、主動，並且未來也能具有領導的能力（*Greenleaf, 1977*）。

（5）倡導與關懷（initiation of structure and consideration）

1950 年代中期俄亥俄州立大學，使用領導行為描述調查表對領導進行研究，測量領導者的「關懷」和「倡導」的行為（*Fleishman, Harris, & Burt, 1955; Halpin, 1959, 1966*），「關懷」指的是領導者表現出的關心小組成員福利的程度；「倡導」表示領導者在團體中發起活動、組織和規定工作如何做。有效的領導不是領導者只重視組織目標的達成，也要讓成員需求得到滿足，故領導者的「倡導」與「關懷」程度

會對成員有影響，進而影響組織的成效。第二次世界結束後，領導研究的重心由「領導者是誰？」轉為「領導者做些什麼事？」，其核心在於領導者在各種情況下的行為表現，領導者扮演著協調與統整「個人需求」與「組織目標」（*謝文全, 2007*）。而 *Halpin (1966)* 將領導分為高倡導高關懷、低倡導高關懷、高倡導低關懷、低倡導低關懷，其中以「高倡導高關懷」為最佳，「低倡導高關懷」、「高倡導低關懷」居中，最差的領導方式是「低倡導低關懷」。另外，本文所指的「倡導」與「關懷」的領導行為係指，學校的行政主管對學校教職員工的領導。

工作滿意是內在和外在動機的一種混合。20 世紀中，對這方面的研究，有很強的研究證據顯示，學校的行政主管是影響教師的外在動機和工作滿意的因素（*Brown, 1967; Greenfield, 1968*）。*Fast (1964)* 指出，校長對教師「關懷」和「倡導」的行為，與教師的工作滿意有正相關，*Stromberg (1967)* 的研究發現，教師的士氣與校長「關懷」和「倡導」的態度，有顯著的關聯。

（三）領導者的人格特質與領導方式之相關

領導在某些方面與人格特質有密切的相關。某種人在集體活動中常處於最前線，這些人常被認為是「領導者」（*Harcourt, Ang, Sweetman, Johnstond, & Manica, 2009*），領導被經驗、動機或權勢所影響，例如，處於領導地位的人常是最先取得資源，常能免於饋乏，但他們可能面對較高的風險（*Krause, 1994; Stankowich, 2003*）。其付出的代價和獲利間的差距和矛盾，其解釋歸結於領導者在本質上與追隨者有某方面不同的人格特質（*Schuetz & Dall, 2009*）。

Judge, Bono, Ilies, and Gerhardt (2002) 經後設分析的研究結果發現，不同人格特質與領導行為、領導效能有穩定的關係，*Chan and Drasgow (2001)* 對不同國家做研究，發現認知、人格特質、動機與領導有關，*Schneider, Paul, White, and Holcombe (1999)* 對中學生做研究，發現人格特質、興趣、動機能預測社會情感方面和任務取向的領導。*Hogan, R., Hogan, J., and Roberts (1996)* 指出，決定個人的實際表現不在於這個人做了什麼，而在於他/她如何做。人格特質被用來了解領導的架構，因為行為與人格特質關係密切——人們做的事與他們是誰是密不可分的（*Smither, London, & Richmond, 2005*）。

Barrick and Mount (1991) 發現，謹慎的人與職業表現有正相關，謹慎的人做任何工作常是可靠的、堅持的、目標

導向的，他們傾向於高表現，而外向的人與職業表現也有正相關，原因在於他們經常與別人互動，在工作上也會有重要的表現。Ployhart, Lim, and Chan (2001) 發現，外向型和對經驗採開放性態度的人在領導方面常有特殊的表現，而對經驗採開放性態度的人常是具有才智的，他們的認知能力常是高的，而認知能力高的人也會較具有領導的概念。

決定領導的因素包括智商、人格、價值觀，甚至是遺傳。每個領導者有不同的個性或特質，這些能影響領導的效能。人格特質屬適切型的的人，較能欣賞別人的才能、心胸大，並較能信任他人；謹慎型的人常是可靠和負責的人；對經驗採開放型的人常是有見識的、獨創的和興趣廣泛的人。

領導者須具備適當的人際技巧，因為與人互動、想要影響他人，須具備人際和社會技巧 (Mumford, Dansereau, & Yammarino, 2000)，還須具備社會能力、社會判斷力等。Chan and Drasgow (2001) 根據在不同環境的研究結果得知，認知、人格特質和動機，這些因素與領導潛能有關。Sorcher and Brant (2002) 指出，從經驗上我們知道，有領導才能的人，大多從小即具備這種能力。

人際技巧與社會敏感度有關，具備這種技巧能洞悉他人的反應，並對他人為何如此反應有所了解 (Yukl, 1989)。領導技巧在人際方面包括能協調自身和他人的行動 (Mumford, Dansereau, & Yammarino, 2000)，並具談判技巧，能排解員工的不滿情緒，並建立相互間的滿意關係，另外還有說服的技巧，使能更有效地影響他人，其最終目的在達成組織的目標 (Yukl)。因此，人格特質與領導方式有很大的關聯。

三、研究方法

(一) 研究架構

根據人格特質、領導方式等相關文獻分析，擬定研究架構，如圖 2，以作為研究之藍圖。

本研究主要包含下列幾個變項，茲說明如下：

1. 背景變項：包含了國中、小行政主管、職別（分為校長、主任、組長）二個類型。
2. 人格特質：包含適切型、謹慎型、開放型等三個因素。
3. 領導方式：包含高倡導高關懷、低倡導高關懷、高倡導低關懷、低倡導低關懷四個類型。

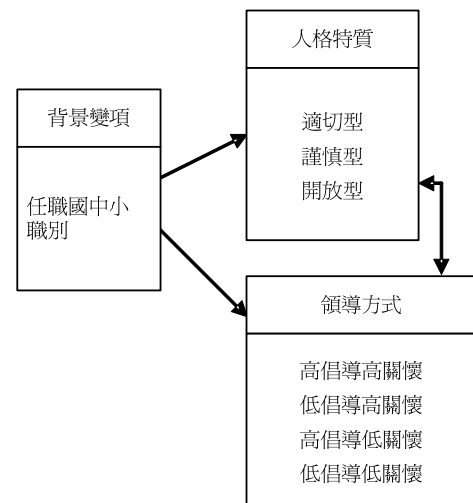


圖 2. 研究架構

(二) 研究對象

本研究以便利取樣及滾雪球的取樣方式，首先以筆者服務的學校行政主管為受試對象，再以筆者的學分班學員為對象，請他（她）們拿回去讓他（她）們服務學校的行政主管填答，共發出量表 200 份，回收 145 份，回收率 72.5%。回收後，為求資料正確與嚴謹，以便利將來的研究，經審察後，剔除填答不完全的無效問卷 2 份，共計有效樣本數 143 份，有效率為 71.5%，其情形如表 1。

(三) 研究工具

本研究以「國中小行政主管的人格特質與領導方式量表」為標題進行施測。共包含三個部份：1. 基本資料表；2. 人格特質量表；3. 領導方式量表。說明如下：

1. 基本資料調查表

這部份是學校行政主管的基本資料，目的在瞭解其背景資料，包括服務於小學或中學、目前擔任的職位。

2. 人格特質量表

人格特質量表係自編量表，全量表共有 37 題，原先的打算是在根據文獻探討的人格特質部分，將它們分為外向型、適切型、謹慎型、神經質型、對經驗採開放型五個因素，但是經施測後經刪題與因素分析的結果，只得出開放型、適切型、謹慎型三個因素，以下分別說明。其計分方式採 Likert 四點量表，從 1 分（非常不符合）到 4 分（非常符合），分數愈高，代表越符合自身的情形。

選題程序可分為：1. 內部一致性分析法，人格特質量表的整體信度為 .874，根據統計結果發現第 13、14、15、

表 1. 受試者服務於國中小及職位一覽表

個數	職位			總和
	校長	主任	組長	
國中	6	29	44	79
國小	3	26	35	64
總和	9	55	79	143

16、17、18、19、35 題的 Cronbach's α 值大於 .874，凡大於此數值的題項均表不適宜，可考慮刪除。2、相關分析法，在此部分中，人格特質量表中的題目第 13、14、15、16、17、18、35 題未達顯著水準 ($p > .05$)，第 13、14、15、16、17、18、19、29、33、35 題與總分之相關 r 值小於 .30，故第 13、14、15、16、17、18、19、29、33、35 題擬予以刪除，其餘保留。3、高低分組平均數差異比較，先求出各題項的決斷值 (critical ratio, CR)，以量表總分的最高 27% 為高分組，最低 27% 為低分組，以 t 檢定來進行高低分兩組在該題得分之平均數差異檢定。本部分第 13、14、15、16、17、35 題未達顯著水準 ($p > .05$)，故擬予以刪除，其餘保留。

人格特質量表的項目分析，根據上述三項指標之數據，對「人格特質量表」進行項目分析的刪題工作，此量表在項目分析過程中，總計刪除第 13、14、15、16、17、18、19、29、33、35 題，共十題。

經由因素分析結果，本部分共抽取三個因素，分別是「開放型」、「適切型」、「謹慎型」，總計可解釋的變異量為 52.192%，各因素之因素負荷量、解釋變異量與題項分佈，其結果整理如下所示。

因素一：「開放型」共有十四題，可解釋變異量為 24.899%，包括第 3、1、32、7、6、36、4、8、20、5、9、25、22、37 題，各題之因素負荷量介於 .514 至 .769 之間。

因素二：「適切型」共有九題，可解釋變異量為 18.783%，包括第 21、10、2、11、12、30、27、26、24 題，各題之因素負荷量介於 .410 至 .710 之間。

因素三：「謹慎型」共有四題，可解釋變異量為 8.510%，包括第 28、34、23、31 題，各題之因素負荷量介於 .418 至 .707 之間。

本部分經過上述步驟後共抽取三個因素，而各題之因素負荷量皆在 .30 以上，且累積解釋變異量為 52.192%，顯示量表的建構效度良好。在信度考驗上，本部分之「人格特質」總量表之信度係數 .904，分量之信度係數分別

是 .919、.863、.614，顯示量表信度尚可。

3. 領導方式量表

領導方式量表係自編量表，全量表共有 36 題，分為「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」、「低倡導高關懷」、「低倡導低關懷」四方面。計分方式採 Likert 四點量表，從 1 分（非常不符合）到 4 分（非常符合），分數愈高，代表越符合自身的情形。

選題程序可分為：（1）內部一致性分析法，不盡理想的題項是第 32、34、35 題。領導方式量表的整體信度為 .949。（2）相關分析法，題目皆達顯著水準 ($p < .05$)，但第 32、34 題與總分之相關 r 值小於 .30，故擬予以刪除，其餘保留。（3）高低分組平均數差異比較，第 32 題未達顯著水準 ($p > .05$)，故擬予以刪除。

根據上述三項指標之數據，對「領導方式量表」進行項目分析的刪題工作，此量表在項目分析過程中，總計刪除第 32、34 題，共二題。

經由因素分析的結果，共抽取四個因素，分別是「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」、「低倡導高關懷」、「低倡導低關懷」，總計可解釋的變異量為 56.685%，各因素之因素負荷量、解釋變異量與題項分佈描述如下。

因素一：「低倡導高關懷」共有十六題，可解釋變異量為 23.908%，包括第 18、14、15、16、17、13、10、22、20、26、25、19、21、30、12、23 題，各題之因素負荷量介於 .493 至 .773 之間。

因素二：「高倡導高關懷」共有九題，可解釋變異量為 16.007%，包括第 29、11、9、28、24、27、3、36、1 題，各題之因素負荷量介於 .432 至 .737 之間。

因素三：「高倡導低關懷」共有六題，可解釋變異量為 10.084%，包括第 5、4、6、2、題，各題之因素負荷量介於 .448 至 .764 之間。

因素四：「低倡導低關懷」共有三題，可解釋變異量為 6.686%，包括第 33、35、31 題，各題之因素負荷量介於 .562 至 .686 之間。

在效度考驗方面，本量表各題之因素負荷量皆在 .30 以上，且累積解釋變異量為 56.685%，顯示量表的建構效度良好，而在信度考驗上，本研究之「領導方式」總量表之信度係數 .927，分量之信度係數分別是 .941、.892、.765、.619，顯示量表信度尚可。

四、結果與討論

(一) 描述性統計

本研究在組別人數分配上，服務於國中 79 人，服務於國小 64 人；校長 9 人，主任 55 人，組長 79 人，由於校長的人數明顯地比組長、主任少，故筆者試圖將校長與主任合為一組，再進行考驗，但統計結果並無顯著的差異，故維持原來的三個職級的分類方式。

(二) 背景變項在人格特質的差異考驗

1. 服務於國中小的行政主管在人格特質的差異分析

以服務於國中小為自變項，分別以人格特質的各層面為依變項，進行獨立樣本 t 考驗，以考驗服務於國中小的行政主管在人格特質各層面的差異情形，並將所有相關的平均數及標準差列於表 2。

研究結果顯示，在「開放型」， t 值為 -2.803 ($p < .01$)，在「謹慎型」， t 值為 -2.974 ($p < .01$)，顯示國中小的行政主管在此兩個向度中有顯著的差異，從平均數來看，在「開放型」和「謹慎型」向度，國小行政主管均高於國中行政主管，表示國小行政主管比國中行政主管較多表現出「開放型」和「謹慎型」，而在「適切型」則無顯著的差異 ($t = -1.876$, $p > .05$)，表示國中小行政主管在「適切型」向度的表現是差不多的。

2. 不同職位的行政主管在人格特質的差異分析

表 3 呈現不同職位的行政主管在人格特質各分量表上的平均數與標準差狀況。本研究以單因子變異數分析來考驗不同職位的行政主管在人格特質量表上的差異情形。

研究結果發現，不同職位的行政主管在人格特質的「開放型」、「適切型」、「謹慎型」各分量表上均未達顯著差異 ($p > .05$)，顯示不同職位的行政主管在人格特質方面的表現是差不多的。

3. 小結

由上可看出服務於國中小的行政主管，其人格特質在開放型、謹慎型有顯著的差異，從平均數來看，國小行政主管比起國中，較多人是開放型和謹慎型，而在適切型則無顯著的差異；而校長、主任、組長的人格特質則無顯著的差異存在。

(三) 不同背景變項的行政主管在領導方式的差異考驗

1. 服務於國中小在領導方式的差異分析

以服務於國中小為自變項，分別以領導方式的各層面為依變項，進行獨立樣本 t 考驗，以考驗服務於國中小的行政

表 2. 服務於國中小的行政主管在人格特質分量表之獨立樣本考驗分析

人格特質	國中		國小		t 值
	M	SD	M	SD	
開放型	2.9919	.57017	3.2254	.42539	-2.803**
適切型	2.9283	.55156	3.0955	.50234	-1.876**
謹慎型	2.7437	.56326	3.0000	.46718	-2.974**

註：** $p < .01$.

表 3. 不同職位的行政主管在人格特質的差異分析

分量表	職位	人數	平均數	標準差	F 檢定
開放型	校長	9	3.4444	.30884	2.639
	主任	55	3.0221	.65073	
	組長	79	3.1085	.41836	
適切型	校長	9	3.2840	.48785	1.362
	主任	55	2.9980	.56352	
	組長	79	2.9747	.51626	
謹慎型	校長	9	3.1667	.41458	1.901
	主任	55	2.7955	.57552	
	組長	79	2.8671	.51240	

主管在領導方式各層面的差異情形，並將所有相關的平均數及標準差列於表 4。

研究結果顯示，國中小的行政主管在「低倡導高關懷」($t = -2.446$, $p < .05$)、「高倡導高關懷」($t = -3.567$, $p < .001$)、「高倡導低關懷」($t = -2.710$, $p < .01$)向度中，有顯著的差異，從平均數來看，國小行政主管皆高於國中行政主管，顯示國小行政主管在這三個向度顯著高於國中行政主管；而在「低倡導低關懷」($t = -1.870$, $p > .05$)向度中，國中小的行政主管則沒有顯著的差異，表示國中小的行政主管在低倡導低關懷沒有什麼差別。

2. 不同職位的行政主管在領導方式的差異分析

表 5 呈現不同職位的行政主管在領導方式各分量表上的平均數與標準差狀況。本研究以單因子變異數分析來考驗不同職位的行政主管在領導方式量表上的差異情形。

表 4. 服務於國中小的行政主管在領導方式分量表之獨立樣本考驗分析

領導方式	國中		國小		t 值
	M	SD	M	SD	
低倡導高關懷	3.0206	.57811	3.2227	.40777	-2.446***
高倡導高關懷	2.9353	.56784	3.2205	.38464	-3.567***
高倡導低關懷	2.6456	.55236	2.8646	.41348	-2.710***
低倡導低關懷	2.5738	.58211	2.7604	.60704	-1.870***

註：* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

表 5. 不同職位的行政主管在領導方式的差異分析

分量表	職位	人數	平均數	標準差	F 檢定
低倡導高關懷	校長	9	3.3681	.35691	1.252
	主任	55	3.0750	.59675	
	組長	79	3.1068	.46783	
高倡導高關懷	校長	9	3.3086	.23424	1.728
	主任	55	2.9879	.58548	
	組長	79	3.0872	.47364	
高倡導低關懷	校長	9	2.9259	.43390	0.739
	主任	55	2.7061	.56924	
	組長	79	2.7489	.46522	
低倡導低關懷	校長	9	2.4444	.62361	0.716
	主任	55	2.6424	.62806	
	組長	79	2.6920	.57679	

研究結果發現，不同職位的行政主管在領導方式的「低倡導高關懷」、「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」、「低倡導低關懷」各分量表上均未達顯著差異 ($p > .05$)，顯示不同職位的行政主管在領導方式上是差不多的。

3. 小結

由上面的結果可知「低倡導高關懷」、「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」向度中，有顯著的差異，從平均數來看，國小行政主管的得分皆高於國中，顯示服務於國小的行政主管比起國中的領導方式較可能表現出低倡導高關懷、高倡導高關懷、高倡導低關懷；而在職位方面，校長、主任、組長的領導方式則無顯著的差異。

(四) 人格特質與領導方式之典型相關分析

為了了解中小行政主管人格特質與領導方式各向度之相關情形，以人格特質量表中的開放型、適切型、謹慎型三個向度為控制變項；領導方式中的低倡導高關懷、高倡導高關懷、高倡導低關懷、低倡導低關懷四個向度為效標變項，進行典型相關分析，表 6 呈現分析之詳細情形。

表 6. 人格特質與領導方式典型相關分析摘要表

控制變項	典型變項		效標變項	典型變項	
	$\chi 1$	$\chi 2$		$\eta 1$	$\eta 2$
開放型	-.948	0.173	低倡導高關懷	-.994	0.076
適切型	-.865	0.099	高倡導高關懷	-.847	0.150
謹慎型	-.725	-.687	高倡導低關懷	-.681	-.661
			低倡導低關懷	-.448	0.071
抽取變異數	72.438	17.045		59.255	11.767
%					
重疊變數	44.391	01.882		36.312	01.299
ρ^2	.613***	.110**			
典型相關係數	.783***	.332**			

註：** $p < .01$. *** $p < .001$.

根據表 6 典型相關分析摘要表可知，本研究分析結果可得到二組典型變項，其典型相關係數分別為 .783 ($p < .001$) 和 .332 ($p < .01$)，達顯著水準。可知國中小行政主管的領導方式四向度，主要透過二組典型因素變項影響人格特質三向度。

控制變項中的第一典型因素 ($\chi 1$) 可解釋效標變項的第一典型因素 ($\eta 1$) 總變異量的 61.3%；控制變項中的第二典型因素 ($\chi 2$) 可解釋效標變項的第二典型因素 ($\eta 2$) 總變異量的 11.0%。

控制變項中的第一典型因素 ($\chi 1$) 可解釋控制變項總變異量的 72.44%；控制變項中的第二典型因素 ($\chi 2$) 可解釋控制變項總變異量的 17.05%，而效標變項中的第一典型因素 ($\eta 1$) 可解釋效標變項總變異量的 59.26%；效標變項中的第二典型因素 ($\eta 2$) 可解釋效標變項總變異量的 11.77%。

由表 4、5 重疊係數的分析可知，控制變項透過二組典型相關係數共可解釋效標變項變異的 46.27%。換言之，國中小行政主管的領導方式各個向度，經過二組典型因素，共可說明其人格特質三向度的總變異量為 46.27%，其中又以第一典型因素變項間的關係具有最大的解釋力。

從因素結構來看，由第一組典型因素 ($\chi 1$ 和 $\eta 1$) 得知，控制變項中，以開放型、適切型、謹慎型的因素負荷量較高，分別是 -.948、-.865、-.725；而在效標變項中，以低倡導高關懷、高倡導高關懷、高倡導低關懷的因素負荷量較高，分別是 -.994、-.847、-.681，與人格特質各向度呈現正相關，顯示人格特質得分高者，其「低倡導高關懷」、「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」的程度也高。換言之，國中小行政主管愈表現出「開放型」、「適切型」、「謹慎型」者，也較是「低倡導高關懷」、「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」。

由第二組典型因素 ($\chi 2$ 與 $\eta 2$) 可知，控制變項中，以謹慎型較高，達 -.687。而在效標變項中，以高倡導低關懷的因素負荷量較高，為 -.661。此結果顯示謹慎型與高倡導低關懷有高度正相關，意即國中小行政主管傾向於「謹慎型」者，其「高倡導低關懷」的領導方式越高。

(五) 人格特質對領導方式的預測分析

本研究以人格特質各層面為預測變項，分別以領導方式的低倡導高關懷、高倡導高關懷、高倡導低關懷、低倡導低關懷為效標變項，進行多元迴歸分析。

1. 人格特質對低倡導高關懷的預測分析

以人格特質各層面為預測變項，對領導方式的「低倡導高關懷」，進行多元迴歸分析。結果如表 7。

研究結果顯示，人格特質各向度，對領導方式的「低倡導高關懷」具有顯著的預測作用 ($F=71.340, p < .001$)，其中，「開放型」的預測力最高。此三變項共可解釋領導方式的「低倡導高關懷」總變異量的 60.6% ($R^2=.606$)。此外，人格特質中的「開放型」($\beta=.500, p < .001$)和「適切型」($\beta=.247, p < .01$)可以正向預測低倡導高關懷，顯示國中小行政主管的人格特質在「開放型」、「適切型」的傾向越高，越是低倡導高關懷。至於「謹慎型」對低倡導高關懷的預測力則不顯著 ($\beta=.125, p > .05$)。

2. 人格特質對高倡導高關懷的預測分析

以人格特質各層面為預測變項，對領導方式的「高倡導高關懷」，進行多元迴歸分析。結果如表 8。

研究結果顯示，「人格特質」各層面，對領導方式的「高倡導高關懷」具有顯著的預測作用 ($F=36.718, p < .001$)，其中，「開放型」的預測力最高。此三變項共可解釋中小學行政主管之高倡導高關懷總變異量的 44.2% ($R^2=.442$)。此外，人格特質中的「開放型」($\beta=.410, p < .001$)和「適切型」($\beta=.259, p < .01$)可以正向預測高倡導高關懷，顯示國中小行政主管的人格特質在「開放型」、「適切型」的傾向越高，越是高倡導高關懷。至於「謹慎型」對高倡導高關懷的預測力則不顯著 ($\beta=.068, p > .05$)。

表 7. 人格特質對低倡導高關懷之多元迴歸分析摘要表

投入變項	未標準化係數		標準化係數	t 值
	B	估計標準誤	β	
開放型	.495	.077	.500	6.444***
適切型	.239	.077	.247	3.104**
謹慎型	.121	.065	.125	1.847**

註：1. $F=71.340$ ***; $R=.779$; $R^2=.606$ 。

2. ** $p < .01$. *** $p < .001$ 。

表 8. 人格特質對高倡導高關懷之多元迴歸分析摘要表

投入變項	未標準化係數		標準化係數	t 值
	B	估計標準誤	β	
開放型	.403	.091	.410	4.443***
適切型	.249	.091	.259	2.739***
謹慎型	.065	.077	.068	.847**

註：1. $F=36.718$ ***; $R=.665$; $R^2=.442$ 。

2. ** $p < .01$. *** $p < .001$ 。

3. 人格特質對高倡導低關懷的預測分析

以人格特質各層面為預測變項，對領導方式的「高倡導低關懷」，進行多元迴歸分析。結果如表 9。

研究結果顯示，「人格特質」各層面，對領導方式的「高倡導低關懷」具有顯著的預測作用 ($F=23.111, p < .001$)，其中，「謹慎型」的預測力最高。此三變項共可解釋中小學行政主管之高倡導低關懷總變異量的 33.3% ($R^2=.333$)。此外，人格特質中的「謹慎型」($\beta=.382, p < .001$)和「開放型」($\beta=.208, p < .05$)可以正向預測高倡導低關懷，顯示國中小行政主管的人格特質在「謹慎型」、「開放型」的傾向越高，越是高倡導低關懷。至於「適切型」對高倡導低關懷的預測力則不顯著 ($\beta=.068, p > .05$)。

4. 人格特質對低倡導低關懷的預測分析

以人格特質各層面為預測變項，對領導方式的「低倡導低關懷」，進行多元迴歸分析。結果如表 10。

研究結果顯示，「人格特質」各層面，對領導方式的「低倡導低關懷」具有顯著的預測作用 ($F=7.588, p < .001$)，其中，「開放型」的預測力最高。此三變項共可解釋中小學行政主管之低倡導低關懷總變異量的 14.1% ($R^2=.141$)。此外，人格特質中的「開放型」($\beta=.385, p < .01$)可以正向預測低倡導低關懷，顯示國中小行政主管的人格特質在「開放型」的傾向越高，越是低倡導低關懷。至於「適切型」($\beta=-.061, p > .05$)和「謹慎型」($\beta=.054, p > .05$)對低倡導低關懷的預測力則不顯著。

表 9. 人格特質對高倡導低關懷之多元迴歸分析摘要表

投入變項	未標準化係數		標準化係數	t 值
	B	估計標準誤	β	
開放型	.201	.098	.208	2.059***
適切型	.065	.098	.068	0.660***
謹慎型	.360	.083	.382	4.338***

註：1. $F=23.111$ ***; $R=.577$; $R^2=.333$ 。

2. * $p < .05$. *** $p < .001$ 。

表 10. 人格特質對低倡導低關懷之多元迴歸分析摘要表

投入變項	未標準化係數		標準化係數	t 值
	B	估計標準誤	β	
開放型	0.441	.131	.385	3.359**
適切型	-.069	.132	-.061	-.522**
謹慎型	0.060	.112	.054	0.541**

註：1. $F=7.588$ ***; $R=.375$; $R^2=.141$ 。

2. ** $p < .01$. *** $p < .001$ 。

(五) 小結

經由人格特質對領導方式的預測作用可歸納出：「開放型」的人格特質可顯著地正向預測領導方式的四個向度，可能是開放型的人格特質，如文獻探討提過的是風雅的、好奇的、內省的、富想像力的、有見識的、獨創的和興趣廣泛的人，較能接受部屬個人獨特的作法或方式，另外前面還提到過，對經驗採開放性態度的人也較具有領導的概念，因此可以是高倡導高關懷、低倡導高關懷、高倡導低關懷、低倡導低關懷的領導方式；「適切型」可顯著地正向預測低倡導高關懷、高倡導高關懷，可能是適切型的人格特質，如文獻探討提過的，能欣賞別人、寬恕、慷慨、仁慈、富同情心和信任他人，因此對部屬可以是高倡導，也可以是低倡導，但都能表現出高度關懷；「謹慎型」可顯著地正向預測高倡導低關懷，可能是謹慎型的人格特質如前面提到過是指有實力的、有組織性地、可靠的、負責的和詳實的人，謹慎的人傾向於高表現，因此對部屬較重視高度倡導，而較少表現出關懷的態度。

五、結論與建議

本研究旨在探討不同背景的國中小行政主管人格特質與領導方式之間的關係。本章將根據研究的結果歸納出結論，並對學校的行政主管提出建議，以作為參考。

(一) 結論

本研究以台灣中部地區五個縣市（台中縣、台中市、彰化縣、南投縣、雲林縣）之 143 位國中小行政主管為研究對象，施以自編之人格特質量表、領導方式量表為研究工具，並採用描述性統計、t 檢定、單因子變異數分析、典型相關、多元迴歸分析等統計方法分析量表之資料。

1. 不同背景變項的國中小行政主管在人格特質的差異情形
 - (1) 國小行政主管比國中行政主管傾向於「開放型」和「謹慎型」，而國中小行政主管在「適切型」則無顯著的差異存在。
 - (2) 不同職位的行政主管在人格特質的「開放型」、「適切型」、「謹慎型」各分量表上均未達顯著差異。
2. 不同背景變項的國中小行政主管在領導方式的差異情形
 - (1) 國中小的行政主管在「低倡導高關懷」、「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」向度中，有顯著的差異；而在「低倡導低關懷」向度中，國中小的行政主管則沒有顯著的差異存在。

- (2) 不同職位的行政主管在領導方式的「低倡導高關懷」、「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」、「低倡導低關懷」各分量表上均未達顯著差異。

3. 人格特質與領導方式間的典型相關分析

- (1) 國中小行政主管的領導方式四向度，主要透過二組典型因素變項影響人格特質三向度。
- (2) 由第一組典型因素可知，低倡導高關懷、高倡導高關懷、高倡導低關懷與人格特質各向度呈現正相關。
- (3) 由第二組典型因素可知，謹慎型與高倡導低關懷有高度正相關。

4. 人格特質對領導方式之預測分析

- (1) 人格特質對低倡導高關懷的預測分析
 - A. 人格特質的三面向共可解釋領導方式的「低倡導高關懷」總變異量的 60.6%。
 - B. 人格特質中的「開放型」和「適切型」可以正向預測低倡導高關懷，至於「謹慎型」對低倡導高關懷的預測力則不顯著。

(2) 人格特質對高倡導高關懷的預測分析

- A. 人格特質的三面向共可解釋中小學行政主管之高倡導高關懷總變異量的 44.2%。
- B. 人格特質中的「開放型」和「適切型」可以正向預測高倡導高關懷，至於「謹慎型」對「高倡導高關懷」的預測力則不顯著。

(3) 人格特質對高倡導低關懷的預測分析

- A. 人格特質的三面向共可解釋中小學行政主管高倡導低關懷總變異量的 33.3%。
- B. 人格特質中的「謹慎型」和「開放型」可以正向預測高倡導低關懷，至於「適切型」對「高倡導低關懷」的預測力則不顯著。

(4) 人格特質對低倡導低關懷的預測分析

- A. 人格特質的三面向共可解釋中小學行政主管低倡導低關懷總變異量的 14.1%。
- B. 人格特質中的「開放型」可以正向預測低倡導低關懷，至於「適切型」和「謹慎型」對「低倡導低關懷」的預測力則不顯著。

從本研究的研究結果可知，「開放型」和「適切型」的人，其領導方式常是採「低倡導高關懷」和「高倡導高關懷」；「謹慎型」和「開放型」的人，其領導方式常是採用「高倡導低關懷」；「開放型」的人的領導方式常是採「低倡導低關懷」。

關懷」。由上可知，開放型的人其領導方式可以是「低倡導高關懷」、「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」、「低倡導低關懷」，這顯示「開放型」的人不會拘泥於固定的一種領導方式，這結果與理論頗為相符。

(二) 建議

每個人都有其獨特的人格特質，因而學校的行政主管領導方式也會不同，從本研究的文獻探討和研究發現可知，領導者的領導方式常與組織的發展習習相關，因此對學校的行政主管有以下幾點建議：

1. 多與學校的老師及工作人員接觸，如此才能對他們有更多、深入的了解，在必要時能給予協助與適時的關懷。
2. 知人善任，將適當的工作分配給合適的人或對不同的人給予不同的工作或職位，做到適才適所。
3. 在學校中，每個人都是別人的下屬，因此要體諒下屬的辛勞，要適時給予讚美或肯定，這樣能使下屬更努力於工作。
4. 做人做事要秉持公正的態度，賞罰分明，不偏袒，這樣才能使下屬心悅誠服，願意效勞。
5. 倡導與關懷的程度是可以視當時的狀況而予以調整，只重倡導與只重關懷對組織的發展同樣沒有好處，也非員工之福，因此，適時適地調整領導的方式，才能創造更好的工作環境。
6. 學校最重要的是要使學生有最好的學習，所有行政人員、老師的目的都為學生而設立的，因此，領導者應為學生謀最大福利，為增進學生學習而努力。
7. 學校的行政工作大多須全校教職員的配合，才能順利進行，因此溝通是重要的，上下之間的溝通管道應保持暢通，行政主管應多聽取各方的意見，等到做成決定時再公佈周知或再進行修正，讓每個教職員有被尊重的感覺，校務的推動也會較順利、阻力也會較少。
8. 每個教職員都有機會兼任行政職務，而每個行政主管也都有機會將職務退下，只回教職員。學校的很多行政主管大多是教師兼任的，他們對教師的實際教學與所面對的困難較了解，因此在從事行政職務時可多為教師設身處地著想，行政主管的關懷與倡導行為往往與教師工作滿意有正相關。

參考文獻

- 謝文全 (2007)。教育行政學 (3 版)。台北：高等教育。
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., deVries, R. E., & DiBlas, L. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*, 356-366.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barrick, M. K., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*, 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Gupta, R. (2003). Meta-analysis of the relationship between the five-factor model of personality and Holland's occupational types. *Personnel Psychology, 56*, 45-74.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bennis, W. G. (2007). The challenges of leadership in the modern world: An introduction to the special issue. *American Psychologist, 62* (1), 2-5.
- Berson, Y., & Avolio, B. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *Leadership Quarterly, 15*, 625-646.
- Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin, 117*, 187-215.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 733-753.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*, 901-910.
- Brown, A. F. (1967). Reactions to leadership. *Educational*

- Administration Quarterly*, 3, 62-73.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Casimir, G. (2001). Combinative aspects of leadership style. The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. *Leadership Quarterly*, 12(2), 245-278.
- Caspi, A., Roberts, B. W., & Shiner, R. L. (2005). Personality development: Stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56, 453-484.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481-498.
- Collie, S. L., & Taylor, A. L. (2004). Improving teaching quality and the learning organisation. *Tertiary Education and Management*, 10, 139-155.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cox, J. K., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. In: C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 48-76). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Digman, J. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Drath, W. H. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drysdale, L., Ford, P., Gurr, D., & Swann, R. (2003). Successful School Leadership: An Australian perspective. Retrieved November 24, 2005 from <http://www.acei.org.au>.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private places. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Fast, R. G. (1964). *Leader behavior of principals as it relates to teacher satisfaction*. Unpublished Masters' Thesis, University of Alberta, Edmonton.
- Fleishman, E. A., Harris, E. F., & Burt, H. E. (1955). *Leadership and supervision in industry*. Columbus: Ohio State University Press.
- Ford, M., & Greer, B. (2005). The relationship between management control system usage and planned change achievement: An exploratory study. *Journal of Change Management*, 5(1), 29-46.
- Gardner, J. W. (1986). *The task of leadership* (Leadership Paper No.2). Washington D.C.: Independent Sector.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270-281.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five Factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.
- Greenfield, T. B. (1968). Research on behavior of educational leaders: Critique of tradition. *Alberta Journal of Educational Research*, 14, 55-76.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). *The dark side of organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Halpin, A. W. (1959). *The leadership behavior of school superintendents*. Chicago: Midwest Administration Center, The University of Chicago.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New: Macmillan.
- Harcourt, J. L., Ang, T. Z., Sweetman, G., Johnstond, R. A., & Manica, A. (2009). Social feedback and the emergence of leaders and followers. *Current Biology*, 19, 248-252.
- Hogan, R., Curphy, J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American Psychologist*, 51, 469-477.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.).

- Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, *23*, 409-474.
- Hunt, J. G., Ropo, A., & Eriksson, P. (1997). Reflections on conducting processual research on management and organizations. *Scandinavian Journal of Management*, *13*(4), 331-335.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 765-780.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Krause, J. (1994). Differential fitness returns in relation to spatial position in groups. *Biological Reviews*, *69*, 187-206.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management*, *12*, 648-657.
- Kuhnert, K. W., & Russell, C. J. (1990). Using constructive developmental theory and biodata to bridge the gap between personnel selection and leadership. *Journal of Management*, *16*, 595-607.
- Larson, L. M., Rottingshaus, P. J., & Borgen, F. H. (2002). Meta-analyses of big six interests and big five personality factors. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 217-239.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 407-416.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change*. New York: Harcourt Bruce.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *78*, 167-203.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development approach. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S., & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 3-13.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: McMillan.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, *52*, 509-516.
- McCrae, R. R., Costa, P. T. Jr., Ostendorf, F., Angleitner, A., Hrebickova, M., & Avia, M. D., et al. (2000). Nature over nurture: Temperament, personality, and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology*, *78*(1), 173-186.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resource management. *Research in Personnel and Human Resource Management*, *13*, 153-200.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (2002). *The personal characteristics inventory manual*. Libertyville, IL: The Wonderlic Corporation.
- Mumford, M. D., Dansereau, F., & Yammarino, F. J. (2000). Followers, motivations, and levels of analysis: The case of individualized leadership. *Leadership Quarterly*, *11*, 313-340.
- Murphy, A. J. (1941). A study of the leadership process. *American Social Review*, *6*, 674-687.
- Olver, J. M., & Mooradian, T. A. (2003). Personality traits and personal values: A conceptual and empirical integration. *Personality and Individual Differences*, *35*, 109-125.
- Parks, L., & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, *47*(7), 675-684.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In: C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp.1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ployhart, R. E., Lim, B., & Chan, K. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five-factor model of personality.

- Personnel Psychology*, 54, 809-843.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 83, 66-76.
- Rothbart, M. K., & Bates, J. E. (1998). Temperament. In: N. Eisenberg, & W. Damon (Eds.), *Handbook of child psychology: Vol. 3, Social, emotional, and personality development* (pp.105-176). New York: Wiley.
- Salin, D. (2003). Bullying and organizational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 35-46.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Paul, M. C., White, S. S., & Holcombe, K. M. (1999). Understanding high school student leaders, I: Predicting teacher ratings of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 609-636.
- Schuett, W., & Dall, S. R. X. (2009). Sex differences, social context and personality in zebra finches. *Taeniopygia guttata*, *Animal Behaviour*, 77, 1041-1050.
- Sinclair, K., Turney, C., Laws, K., & Smith, D. (1992). *The school manager*. Australia: Allen & Unwin.
- Smither, J. W., London, M., & Richmond, K. R. (2005). The relationship between leaders' personality and their reactions to and use of multisource feedback. *Group and Organization Management*, 30, 181-210.
- Sorcher, M., & Brant, J. (2002). Are you picking the right leaders? *Harvard Business Review*, 80, 78-85.
- Stankowich, T. (2003). Marginal predation methodologies and the importance of predator preferences. *Animal Behaviour*, 66, 589-599.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 276-286.
- Stromberg, R. P. (1967). Value orientation and leadership behavior of school principals. *Dissertation Abstracts*, 27, 2811.
- Walonick, D. S. (2004) *Causes and cures of stress in organizations*. Retried June 20, 2010, from: <http://www.survey-software-solutions.com/walonick/organizational-stress.htm>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

收件：99.08.14 修正：99.09.14 接受：99.12.27