

國軍院校校長行政溝通行為 與學校效能關係之研究

空軍備役上校 戴自強

提 要

本文旨在論述軍事學校在軍事體制下對於學校的行政工作及行政上的溝通行為，使學校行政可以有效達到教學目標。

一般大眾對國軍軍事校院所形成的刻板印象就是一個口令一個動作，其形象所透露的管教方式是否影響目前教育制度，這是本文最首要探討的。溝通行為在學校工作上是最簡單也最有效的作為。甚至，溝通行為是學校行政運用中的重要歷程，經由溝通可達成相互合作與協調，良好的行政溝通是增進學校行政效能的重要因素。學校行政是以服務教學、學生及家長為主要目的，主官(管)及教師的需求與建議是學校在決策上的依據；其中校長扮演著重要的角色，校長如何帶領行政人員如何善用適當的應對與態度，加上有效運用良好的溝通，善用軍人敏銳積極的精神，能及時回應到教師、學生及家長的需求。因此，行政人員的品質確實會影響學校行政效能之永續發展與整體競爭力。因此，本文透過文獻探討分析行政溝通行為與學校效能關係的應用。

前 言

西諺云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，這句話指出校長是學校最高領導者，其領導風格影響學校教學的成敗；古聖賢亦云「修身為本，教育為先」，教育是國家的希望工程，學校則為未來希望的場域。國家投資教育就是投資國家的未來，國軍也是如此，軍事院校為培養基層軍官、士官、士兵的搖籃，投入更多的資源以塑造國軍幹

部在抵抗外敵的意志上有一層堅不可摧的防護罩，可見校長能力與學校效能具有密切相關。因此校長能引領學校各級人員戮力達成學校教育目標，即能整合學校成員意志、凝聚成員向心力、激發團體智慧。但是，有許多國軍軍事校院校長領導效能的研究指出，初任軍事院校的校長經常展現軍人特質，例如：強烈主觀意識，擇善固執、未能持續推動政策反而將資源挹注其他地方，使行政人員倍感壓力¹。然而，良好的溝通行為可以

¹ 李華輝，《軍事院校領導風格與領導效能關係之研究》，(淡江大學國際事務與戰略研究所碩士論文，2008年)。



有效協助領導者了解持續推動政策的重要性，避免資源分散投入，取決於新校長的行政溝通能力。

軍事教育的成敗攸關國家安定及社會繁榮，世界各國莫不致力於軍事教育的改革與發展。其中戰爭勝負的關鍵，軍事教育投資在現代軍事發展上佔極為重要的地位²。原因在於高科技武器裝備，是需要具備專業技術的人來操作，而科技研發亦需要相對應專業領域的專家。21世紀屬於資訊時代的戰爭，也可說是國家與國家間人才的爭奪戰，莫不以取得各專業技術領先地位為首要目標。隨著社會環境變化，教育多元而開放，鑒於期待國軍軍事院校的行政發展與革新能達到預期目標，本文提出下列假設：

- 一、各國軍院校校長行政溝通行為是否與學校效能具有關連性。
- 二、各國軍院校校長行政溝通行為及學校效能之差異情形是否顯著。
- 三、各國軍院校校長不同之行政溝通行為對學校效能是否有顯著影響。

本文將利用研究結果，提出國軍校院校長行政溝通行為，可能影響學校效能的可行方式。然而，藉由探討國軍院校校長行政溝通行為與學校效能之關係，本文發現國內研

究者偏重於探討校長領導(包括領導特質、行為、型態及角色等)與學校效能兩者之關係，缺乏以行政溝通觀點探討校長行政沟通能力與學校效能的關連性，作為研究學校效能領域的研究貢獻。

(一)行政溝通行為意涵及相關理論之探討

行政的基本功能首在建立一套溝通體系，而學校各層面的運作均以溝通為基礎³，例如：學校組織運作、領導、行政決定、組織氣候與組織文化等。一位真正成功的領導者，大多位於組織內溝通的網路中心端⁴，中心端經由組織溝通開始運行，在溝通上可消除歧見和衝突，促使組織成員將工作方向調整一致，這可以更有效地提高行政能力，所以有效的行政溝通將可發揮協調統合的功能，達成學校教育目標⁵。

(二)學校效能意涵及其相關研究之探討

在二十世紀末先進國家教育改革風潮中，強調教育品質與學校效能的重要性，並作為各國認定的標準之一⁶。因此，許多學者專家均致力於「學校效能」的研究，以期待能提高教育成效，達成教育目標⁷。

(三)行政溝通行為與學校效能關係之探討

2 張萬年，〈當代世界軍事與中國國防〉，《軍事科學出版社》，1999年2月，頁69。

3 吳宗立，學校行政研究(高雄：復文圖書出版社，民國82年)，頁134。

4 劉興漢，領導的理論及其在教育行政上的運用(台北：台灣書店，民國74年)，頁389-409。

5 林明地、詹盛如、李麗玲(2010)。國民中小學校長、主任專業發展課程內涵研究報告(NAER-98-12-E-2-04-00-2-02)。臺北縣：國家教育研究院籌備處。

6 黃金木，我國國小學校效能的實證發現，台灣教育，第619期(2003年)，頁30-37

7 吳清山，學校效能研究(台北：五南出版社，民國87年)，頁109。

學校是一個社會系統也是一個行政組織，溝通對於行政組織效能的重要性在於：「行政組織是一種協調合作的體系，欲實現組織中每一成員的行為導向目標；其中，成員彼此之間必須充分瞭解對方行為的意義」⁸。本文欲從溝通理論的探討與實證兩方面，分別來說明行政溝通行為與學校效能的關係。

溝通的定義及其內涵

溝通是指「個人或團體相互間交換訊息的歷程，藉以建立共識、協調行動、集思廣益或滿足需求，進而達成預定的目標」⁹。其中，良好的溝通是促進組織效率的重要因素，但何謂『良好』則是眾說紛紜，莫衷一是。¹⁰行政與管理學者試圖找出一周延的解釋，但多半功敗垂成，當然不同研究領域的溝通有不同的定義。本文引用學者的看法並歸納，認為溝通是傳達與了解訊息意義的過

程¹¹，這也表示溝通係經由語言或行為是將一個人的觀念、思想、意見、資訊或感受傳送給他人的歷程¹²。然而，溝通的過程是透過個人的心理認知，將所要傳達之訊息藉由各種媒介與工具給個人或群體知道，存在於個人與群體相互交換訊息動態歷程¹³；當中部分學者認為溝通是一種將意見、事實、任務、觀念、態度、情感等訊息傳達給對方，透過許多方式來增進了解、建立共識、協調行動、集思廣益或滿足成員需求，進而達成預定的組織目標，¹⁴在這歷程中，不論是個人或群體都彼此傳遞訊息以獲致一定程度的了解¹⁵。因此，溝通就是二人(含)以上交換訊息的歷程，藉由這一種有目標的活動¹⁶，可以將人或群體的意見、事實、情感、態度、觀念、任務、決定、資訊等訊息，透過不同的工具和媒介(如書面文件、電話、面對面、網際網路等)傳達給他人或群體，以達到建立共識或協調活動的目的¹⁷。本文將

8 陳奎憲，溝通原理與學校人際關係，視聽教育，第21期(1980年)，頁10-12

9 謝文全，教育行政—理論與實務(台北：文景書局出版社，民國77年)，頁75。

10 秦夢群，教育行政—理論部分(台北：五南出版社，民國84年)，頁52。

11 Robbins, S. P. (1991). Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

12 Faulkner, C. (2015). Women's experiences of principalship in two South African high schools in multiply deprived rural areas: A life history approach. Educational Management Administration & Leadership, 43(3), 418-432.

13 林志成(2016)。學校行政專業的困境與突破。學校行政雙月刊，102，19-28。

14 林天祐，教育行政學(台北：心理出版社股份有限公司，民國82年)，頁59。

15 許世燦，《國民中學校長行政溝通行為、組織氣氛與領導效能關係之研究》，(國立高雄師範大學教育學系碩士論文，2003年)，頁35。

16 賴怡卉，《國民小學學校組織氣氛、組織溝通與教師工作滿意之研究》，(國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，2003年)，頁36。

17 李春蘭，《桃園苗地區國民小學職員溝通滿意與工作滿意之研究》，(國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，2002年)，頁39。



行政結合溝通定義來重新探討「行政溝通」¹⁸定義，依所述應包含三項要點：

一、行政溝通是交換各種訊息的歷程：

送訊者透過管道與媒介，將訊息傳送給收訊者，這些訊息包括：意見、事實、任務、決定、價值、觀念、態度、情感等¹⁹。

二、行政溝通的雙方為個人或群體：

其組合有個人對個人、個人對群體、群體對個人及群體對群體等。

三、行政溝通是一種有目的的活動：

其目的包括增進了解、建立共識、協調行動、集思廣益或滿足成員需求等。

行政溝通的目的與功能

在學校組織中行政溝通的目的，可以使行政人員、教師、學生及家長分享訊息、觀念、事實或態度，共謀學校的發展；在人際間是社交閒談、抒發情感、傳達訊息及建立共同認知；在個體上則為聯絡感情、激勵士氣、提供資訊及達成任務²⁰。

有效的溝通是有效領導的關鍵

有效的溝通密切地影響著學校的決策或成員的士氣。然而，行政效率的提高是否表

示組織目標能有效的達成；以下以歷年各專家學者及論文著作進行說明²¹：

一、溝通基本上具有情感表達、士氣激勵、資訊傳遞及任務掌控的功能。

二、組織溝通具有以下四種功能：資訊性的、調整性的、說服性的及統整性的功能²²。

三、溝通具有：控制性、激勵性、情緒表達及資訊性的功能。

四、組織溝通能影響對行政決定、形塑行政領導及提升教師士氣的功能。

五、組織溝通能傳遞訊息、聯絡感情、激勵士氣、協調統整、管制任務等功能。

行政溝通行為的模式與原則

本文定義行政溝通是交換各種訊息的歷程。過去不少學者，針對溝通行為已建立許多理論模式，有助本文對行政溝通行為更有系統的認識，茲列舉如下：

(一)正式溝通(Formal communication)係指溝通的進行，依據組織正式結構編制作為溝通管道，是大家公認且例行的溝通行為。正式溝通又可分為向下溝通(Downward communication)、向上溝通(Upward

18 王彥程，《臺灣企業員工人際溝通能力之衡量及其量表發展之研究》，(桃園縣：長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，2000年)，頁35。

19 林天祐，教育行政學，頁120。

20 Scott, W. G., & Mitchell, T. R. (1976). Organizational theory: A structural and behavioral analysis. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

21 辛武男，《國民小學校長行政溝通行為、衝突管理策略與學校效能關係之研究》，(屏東縣：國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，2003年)，頁48。

22 Koehler, J. W., Anatol, K. W. E., & Applbaum, R. L. (1981). Organizational communication: Behavioral perspectives (2nd ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.

communication)及平行溝通(Horizontal communication)三種²³。

1.向下溝通：

依組織層級體系，上級人員將訊息傳遞給下級人員的過程稱為向下溝通²⁴。其主要優點是：

- (1)給部屬明確組織目標。
- (2)可提供有關工作方面的指示。
- (3)可提醒部屬對於工作及其他任務關係的了解。
- (4)可提供部屬關於程序與實務的資料。

(5)給部屬對本身工作績效的回饋。

缺點是：

- (1)造成訊息的失落與扭曲，訊息傳至基層約減少25%。
- (2)過度強調將影響溝通管道的使用，造成部屬漠不關心進而影響士氣²⁵。

2.向上溝通：

依組織層級體系，下級人員向上級人員表達意見的過程稱為向上溝通。其主要優點是：

- (1)有助於主管人員掌握組織實際運作狀況，俾作出最佳決策。

(2)下級人員有反映意見機會，增進成員工作滿足感及士氣²⁶。

缺點是：

- (1)各層級人員可能會將由下而來的訊息加以過濾，隱瞞或扭曲事實。
- (2)層級眾多以致溝通費時。
- (3)部分主管人員不重視部屬表達的意見，導致效果不彰。
- (4)部屬容易招致逢迎或打小報告的誤解。

3.平行溝通：

依組織層級體系，同一層級的人員或部門間的相互溝通稱為平行溝通。其優點是：

- (1)縮短溝通路線，達到省時、正確的溝通，提高工作效率。
- (2)促進單位之間的瞭解，消除單位之間本位主義的衝突。
- (3)填補向上、向下溝通之不足。
- (4)培養成員間的友誼，滿足組織成員的社會需求²⁷。

缺點是：平行溝通若未經主管充分授權，不易獲得有效結論。

國軍軍事院校因成員以軍職較多，是以向下溝通較為顯明，所以在溝通方面較不具

23 邱侶文(2015)。國民中學校長變革領導角色、校長策略領導能力、學校組織文化與學校組織效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系(未出版之博士論文)，高雄市。

24 張偉豪(2013)。SEM論文寫作不求人。高雄市：三星統計服務。

25 鄭進丁，《國民小學校長運用權力策略、行政溝通行為與學校組織氣氛之關係》，(台北市：國立政治大學教育研究所博士論文，1990年)，頁63。

26 Swain, G. J. (2016). How principals' leadership practices influence their vice-principals' leadership self-efficacy (Doctoral dissertation). Available ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 10140906)

27 梁瑞安，《國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究》，(高雄市：國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，1990年)，頁63。



彈性。校長和教師間的溝通往往應該具備向上或向下溝通，身為軍職教師對此現象更應了解與遵從，但校長與教師間的直接溝通仍存在於尊重主官(管)職權，以免導致主官(管)有責無權，間接影響行政工作的推動。由於各軍事院校的行政人員服務對象均為學生，因此部門間的平行溝通就顯得格外重要。這是現階段國軍軍事院校在溝通方面有異於其他軍事組織的地方。

(二)非正式溝通(Informal communication)：「非正式溝通是組織成員經過非正式的接觸，所發展出來的人際關係和個人友誼結果，不受組織權威及地位限制，是一種自發的社會交互作用」²⁸。非正式溝通的方式可補正式溝通方式不足的地方，其中具有下列功能²⁹。

1.彌補正式溝通不足，做到正式溝通所無法達到或不方便傳達的訊息。

2.溝通方便且速度快，更能減輕主管人員溝通上的負擔。

3.瞭解成員內心真正需求，不滿情緒得以獲得疏導、宣洩。

4.有助於成員人際關係及歸屬感的建立。

但其缺點是：

1.易造成謠言，影響組織正常運作。

2.妨礙組織權力的行使，導致績效不彰。

3.易造成溝通內容被扭曲，引起誤會，滋生不必要的事端。

(三)一般溝通模式

1.溝通過程是雙向循環的。

2.編碼與解碼為訊息處理方式，訊息透過管道或媒介傳遞。

3.傳遞過程會有噪音，造成干擾及失真。

4.溝通型式會受到文化因素(大環境)及個人特質(小環境)的影響。

(四)單向溝通模式

係指送訊者將訊息傳送至收訊者，送訊者沒有任何追蹤行動，收訊者也沒有給予任何回饋機會，所以單向溝通只是單方面的傳達訊息，例如：行政主管對部屬宣布政策或下達命令³⁰。

(五)雙向溝通模式

係指送訊者將訊息傳送給收訊者，收訊者收到訊息後，針對訊息內容提出疑問或意見，並將它送回給原送訊者加以澄清說明，原送訊者再進一步解釋，如此循環互動，直到溝通結束為止³¹。

(六)SMCR溝通模式

SMCR的溝通模式為於1960年所提出，

28 林明地、詹盛如、李麗玲(2010)。國民中小學校長、主任專業發展課程內涵研究報告(NAER-98-12-E-2-04-00-2-02)。國家教育研究院籌備處：臺北縣。

29 Swain, G. J. (2016). How principals' leadership practices influence their vice-principals' leadership self-efficacy (Doctoral dissertation). Available ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 10140906)

30 黃晴晴(2012)。臺中市國民小學兼任行政教師專業知識、技能與倫理認知和實踐之研究(未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學教育學系課程與教學碩士班，臺中市。

31 同前註，頁163。

包含來源(source)、訊息(message)、管道(channel)、收訊者(receiver)的一種溝通模式。溝通是經由編碼、傳達、媒介、解碼以達成學校組織溝通的目的³²。

(七)社會心理模式

溝通的歷程有賴個人心理與社會情境的結合，具溝通的訊息意義會隨著個人的溝通能力、知識水準、背景而改變，也會因人因事而有所不同³³。此溝通模式強調溝通迴路(communication loop)的概念，訊息傳送後，經受訊者解碼，反應後再以編碼型式送出，形成一個溝通的循環系統。

綜而言之，正式溝通與非正式溝通都有其優點和缺點，而在實際運作方面二者仍需交互運用才能做好學校溝通工作，因此在行政的各部門成員當中，均須徹底瞭解正式溝通與非正式溝通的優缺點，並且熟練運作技巧。取其長而去其短可提升校務運作效能。

行政溝通的原則

行政溝通是學校運作的重要方式，如果缺乏有效的溝通，則其之運作將出現問題，效能將大打折扣。為增進學校組織之溝通效果，分別從人、事、時、地、物等五個層面，提出學校行政溝通的原則³⁴。

(一)從「人」層面之行政溝通的原則：

(1)確定收訊者特質(2)平時培養被信賴度(3)培養傾聽的技巧(4)善用身體語言(5)爭取必要人員的參與(6)兼顧發訊者與收訊者的利益等。

(二)從「事」層面之行政溝通的原則：

(1)界定問題的範圍(2)重要訊息要重性(3)內容要具有說服力(4)控制訊息的數量。

(三)從「時」層面之行政溝通的原則：

(1)控制溝通時間(2)慎選溝通時間(3)隨時提供事實以防杜謠言等。

(四)從「地」層面之行政溝通的原則：

(1)場所要適宜(2)座位安排要恰當(3)注意採光、通風與溫度等環境因素。

(五)從「物」層面之行政溝通的原則：

(1)溝通媒介宜明確易懂(2)利用所有可用的媒介(3)兼用非正式溝通管道(4)多做雙向溝通等。

本文最後認為使溝通過程順利進行，同時達成溝通目的，臚列十項教育行政溝通原則，包含有：(1)訊息應適合收訊者的知識水準；(2)掌握溝通的時效與時機；(3)傳達的訊息具有說服力；(4)兼採正式與非正式溝通；(5)充分運用多種溝通媒介；(6)運用導引原則；(7)重視雙向溝通；(8)尊重對方；(9)語氣溫和、態度誠懇自然；(10)適時提供正確的訊息等³⁵。

32 鄭崇趁(2012)。教育經營學：六說、七略、八要。臺北市：心理。

33 Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). Educational Administration: Theory, Research and Practice (3rd ed.). New York: Random House.

34 鄭彩鳳，學校行政—理論與實務(高雄：麗文圖書出版社，民國88年)，頁125。

35 黃晴晴(2012)。臺中市國民小學兼任行政教師專業知識、技能與倫理認知和實踐之研究(未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學教育學系課程與教學碩士班，臺中市。



綜合所提出之行政溝通行為原則，運用溝通技巧與原則，不管人、事、時、地、物何種層面都須注意，方能增進行政溝通的效果，進而提升學校效能³⁶。

根據過去文獻分析之結果，自編「國軍院校校長行政溝通行為調查問卷」、「國軍院校學校效能調查問卷」及訪談大綱等三部分，藉了解國軍院校校長行政溝通行為、學校效能以及彼此間之關係，作為提出具體建議之依據。在本文研究架構包括背景變項、變項及結果變項三部分。背景變項包含教育人員背景變項與學校背景變項；行政溝通行為包括投入情感、傳遞訊息、促進發展及支持鼓勵等四個層面；學校效能則包括行政效率提升、溝通管道暢通、教師教學品質、學生學習表現、學校組織。

一、背景變項：包含學校教育人員個人背景變項與學校背景變項

(一)教育人員個人背景變項：包含性別、服務年資、職務等三項。

1.教育人員性別：分為男、女兩組。

2.教育人員服務年資：分為5年以下、6-10年、11-20年、21年以上四組。

3.教育人員職務：分為專任教師、專任教師(兼行政職)、主任或組長、處長(含)以上共四組。

(二)教育人員學校背景變項：

1.學校規模：分為學生人數1,000人以下、學生人數1,001—2,000人、學生人數2,001人以上。

2.校長學歷：分為學士、碩士、博士共三組。

二、行政溝通的認知包含有

(一)投入情感：指校長能分享並接納教師的感受、想法及價值觀，積極參與、關心教師個人的日常生活及分享對學校問題的看法。

(二)傳遞訊息：校長能清楚地透過各種途徑傳達學校相關訊息或決策方針等，使教師能隨時獲知真正且正確的訊息，以掌握行動之方向。

(三)促進發展：校長以主客觀條件的方式促進、協助教師個人與教育專業上之發展。

(四)支持鼓勵：校長利用正向增強的方式來激勵教師，對教師關心的事物表示興趣，並使教師感覺到受重視。

三、學校效能的認知包含有

(一)行政效率提升：包括校長領導能力、學校組織結構的簡併、業務流程簡化、各項行政工作效率與工作績效等。

(二)溝通管道暢通：包括校長與教育人員之間溝通協調、校長與教師之間之溝通協調及校長能傾聽教育人員的意見。

(三)教師教學品質：包括教師專業成長、教師教學領導、進修成長與運用教學資源；教師教學方法活潑有效、教師能善用教學媒體輔助教學、教師能進行多元評量及課程教學安排等。

(四)學生學習表現：包括學習表現與滿

36 鄭崇趁(2012)。教育經營學：六說、七略、八要。臺北市：心理。

意程度、學生同儕互動、學生參加校外競賽成績、學生行為表現有否符合教師及家長期望、學生外在行為及禮節表現之提昇等。

(五)學校組織氣氛：包括學校學習氣氛、教育人員工作士氣、教育人員樂於配合學校行政工作、師生及親師關係互動良好、學校成員具有歸屬感、向心力及良好互動等。

本文研究對象全以國軍院校教育人員，院校數包含陸、海、空軍官校、國防大學、國防醫學院、空軍航空技術學院及陸軍專科學校等7所，因各級行政主管人數較少，故將校內各級主管包含副校長、教育長、總教官、教務及總務處長、各教學組長及主任、教師、教行人員等全數納入；另因國軍校院教育人員數過於機敏，較不宜公開，故7所學校教育人員部分以整數分式呈現，總人數共800人，為本文母群體。「行政人員溝通問卷」³⁷(AAC)及將AAC譯為中文之「校長-教師行政溝通問卷」³⁸，重新修訂編製而成自編之「國軍院校校長行政溝通行為調查問卷」、「國軍院校學校效能調查問卷」二部分，用以測量國軍院校教育人員對於校長行政溝通行為及學校效能的知覺感受，進而探討彼此的關連性。

本文中為瞭解國軍院校校長行政溝通行為與學校效能關係，以自編之「國軍院校校

長行政溝通行為與學校效能關係之半結構式訪談大綱」，向各學校教育行政主管進行訪談，調查國軍校院校長行政溝通行為與學校效能情況及彼此間之關係，作為提出具體建議之依據。本文研究為了使問卷具有較高的效度，首先建立專家效度；由指導教授具函，敦請國內學校專家學者淡江大學楊國賜教授、淡江大學吳明清教授、淡江大學蓋浙生教授及國軍校院教育學者及研究主題相關領域之專家10員進行問卷內容效度分析。針對問卷內容的代表性或適切性，提出建議。專家(表1)效度問卷回收後，研究者依據專家學者之意見與指導教授討論，作問卷的修正，並重新編製成預試問卷，研究，依據本文問卷調查及半結構式訪談所得資料進行分析統計結果，檢驗各項假設並區分四點探討：

一、投入情感層面

女性教師重視行政溝通過程中，校長能分享並接納教師的感受、想法及價值觀，積極參與、關心教師個人的日常生活及分享對學校問題的看法，但是男性教師則相反，較不重視。

二、傳遞訊息層面

女性教師期待校長能清楚地透過各種途徑傳達學校相關訊息或決策方針等，使教師能隨時獲知真正且正確的訊息，以掌握行動

37 wain, G. J. (2016). How principals' leadership practices influence their vice-principals' leadership self-efficacy (Doctoral dissertation). Available ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 10140906)

38 Spillane, J. P., & Kenney, A. W. (2012). School administration in a changing education sector: The US experience. *Journal of Educational Administration*, 50 (5), 541-561.



之方向，但是男性則相反，較不期待。

三、促進發展層面

女性教師重視校長能以主客觀條件的方式促進、協助教師個人與教育專業上之發展，但是男性教師則相反，較不重視。

四、支持鼓勵層面

女性教師重視校長能利用正向增強的方式來激勵教師，對教師關心的事物表示興趣，並使教師感覺到受重視，但是男性教師則相反，較不重視。

後續再以Scheffe分析發現，專任教師(兼行政職)及院校行政處長比專任教師對校長在行政溝通行為有更多期許。其中以**不同職務的國軍校院教育人員對校長行政溝通行為認知的差異比較**：

一、投入情感層面

本文發現不同職務之間有顯著差異。換言之，專任教師(兼行政職)及處長更期待校長能分享並接納教師的感受、想法及價值觀，積極參與、關心教師個人的日常生活及分享對學校問題的看法，至於專任教師著重在教學，與校長接觸機會較少。

二、傳遞訊息層面

專任教師(兼行政職)及處長均希望校長能清楚地透過各種途徑傳達學校相關訊息或決策方針等，使教師能隨時獲知真正且正確的訊息，以掌握行動之方向，專任教師及主任比較注重教學及系所事務，除非相關傳遞訊息與個人或系所有關，否則較不重視。

三、促進發展層面

專任教師重視教學與研究，對於校長能夠以主客觀條件的方式促進、協助教師個人

與教育專業上之發展得分最高。

四、支持鼓勵層面

處長(含)以上比專任教師、專任教師(兼行政職)及主任對校長在行政溝通行為中支持鼓勵相對重視。處長(含)以上主管負責推動學校各項行政事務，重視學校整體發展，提供良好環境給老師從事相關教學、研究、輔導等活動，如果校長能夠利用正向增強的方式來激勵教師，對教師關心的事物表示興趣，並使教師感覺到受重視，則可能提升學校教學品質及研究能量。

不同學校規模及校長學歷，校長行政溝通行為認知差異比較下，教師對於不同學歷校長有不同期許與認知。國防大學校長畢業於官校，歷練多年軍旅生涯，比較重視領導統御領域，至於專業軍事院校校長，雖然重視軍事養成教育，但是更加重視專業技能，因此對老師要求也不盡相同。換言之，對於高學歷的校長，他希望能夠利用正向增強的方式來激勵教師，對教師關心的事物表示興趣，並使教師感覺到受重視，進而提升學校教學品質及研究能量。如果以**不同背景變項之國軍校院教育人員對學校效能認知之差異情形**，本文研究後續分析發現女性教師比較重視校長的領導能力，以如何進行學校組織再造及業務流程簡化，以及各項行政工作效率與工作績效之提升等。但是男性教師，較不重視。在溝通管道暢通沒有特別差異，但在學校組織氣氛層面，本文發現不同性別的教育人員知覺校長在組織氣氛差異達極顯著水準。根據後續分析發現，女性教師比較重視學校學習氣氛、師生及親師關係良好互

動；學校成員的歸屬感、向心力及良好互動以及和教育人員樂於配合學校行政工作等。

以不同職務的國軍校院教育人員對學校效能認知的差異比較：

一、行政效率提升層面：處長(含)以上等行政主管，比主任及專任教師較重視校長領導能力、學校組織結構的簡併及業務流程簡化、以及各項行政工作效率與工作績效之提升等。而教師比較重視教學與系所工作。

二、溝通管道暢通層面：專任教師(兼行政職)及處長(含)以上，比專任教師更重視校長與教師間的溝通管道，而專任教師(兼行政職)有高於主任。換言之，專任教師(兼行政職)及處長(含)重視校長與教育人員之間的溝通協調，並且能夠傾聽教育人員的意見。

三、教師教學品質層面：專任教師、專任教師(兼行政職)、及處長(含)以上，較主任對於校長在學校效能中教師教學品質更重視教師專業成長。換言之，年輕教師、資深教師及行政主管均重視教師教學品質與班級領導、持續進修成長與有效運用教學資源、善用教學媒體輔助教學、進行多元評量及課程教學安排等項目。

四、學生學習表現層面：專任教師、專任教師(兼行政職)主要從事教學與研究，有充分時間教導與指導學生，而處長則希望學生同儕能多多互動，並且鼓勵學生參加校外競賽成績，為學校爭取榮譽。

五、學校組織氣氛層面：專任教師、專任教師(兼行政職)及處長(含)以上比較重視學校學習氣氛，師生及親師關係互動良好，

這可以使學校成員具有歸屬感，向心力及良好互動，而教育人員樂於配合學校行政工作等。

Pearson相關分析顯示校長行政溝通行為與學校效能之相關程度，再由迴歸分析找出預測變項，影響程度；校長行政溝通行為為自變項，以學校效能為依變項，進行逐步多元迴歸分析，據以檢驗第一部分校長行政溝通行為為整體對學校整體效能的預測力，第二部分校長行政溝通行為各層面對學校整體效能的預測力。

本文以雙尾檢定發現校長行政溝通行為與學校效能統計有其顯著性，顯示出校長在行政溝通過程中，對於溝通情感投入、校務政策訊息傳遞、校務發展促進、學校教師支持與鼓勵與學校效能行政效率提昇、溝通管道暢通、教師教學品質、學生學習表現、學校組織氣氛有正面相關。如果校長能分享並接納教師的感受、想法及價值觀，積極參與、關心教師個人的日常生活及分享對學校問題的看法、清楚地透過各種途徑傳達學校相關訊息或決策方針，在對教師關心的事物表示興趣，並使教師感覺受到重視，對於學校與績效會有正面影響。研究表示在實務上，各項行政工作效率與工作績效之提升、改善教育人員之間溝通協調、提升教師進修成長與有效運用教學資源有明顯關連性。

「校長溝通行為」與「學校效能」兩者之關係為何？此一問題一直是教育行政(或學校行政)領域的研究焦點。這個研究主題國內外至今已累積不少的研究成果，而這些研究成果對於了解兩者間的關係有很大的助



益。當然還有很多需要探討，其中本文以校長溝通行為區分為以下四點：

一、投入情感：平時校長與教師每月座談或親自至教師辦公、實驗及研究室等，進行溝通並徵詢同仁意見。

二、傳遞訊息：校長對於學校政策均會明確說清楚，對於各項事務推動時皆邀集所有一級主管進行說明，同時於會中聆聽各級主管意見，再行指示。

三、促進發展：認為各行政同仁有不適當作為時，均能適時提供改進意見，如部分重要會議(校務會議)各單位行政程序瑕疵，會給予指導與提醒。

四、支持鼓勵：校長於每月校務會報時均表揚本月執行各項行政任務有功人員，並鼓勵同仁於職場上應秉持犧牲奉獻精神。

良好的溝通行為相較也提升學校的行政效能，在效能方面本文列出以下五點：

一、行政效率提升：如果校長溝通管道暢通，相關窒礙難行問題能平心靜氣共同討論以尋求解決之道，必定提升各項行政工作效率與工作績效。

二、溝通管道暢通：本文係針對行政人員及教師角度進行訪談，訪談結果分析均認為與校長溝通管道暢通可提升工作效率。

三、教師教學品質：校長對於治校理念之溝通是於平日與教師們教學息息相關的，加入親力親為部分行動，更能凸顯校長溝通能力。

四、學生學習表現：校長是學生一生中見到的第一位將軍，也是他們未來畢業服務軍旅的指標，透過校長授課或月會上精神講

話，一定會提升學生學習表現。

五、學校組織氣氛：在各項會議中了解對於年度接受國防部、空軍司令部及教準部視導任務繁多的行政人員，以及單純的教學單位除平日教學任務外，其實還要擔負起各項教學業務整備工作的心情。

研究之結果與結論

行政溝通的命脈決定一個團隊組織內的成敗，所以不可能沒有溝通，領導者與管理者都是必需透過溝通來領導及影響其成員，組織內的資訊必須經過溝通才能使學校運作流暢，當然組織也是必透過行政溝通才能執行並達成目標。因此軍事校院教育朝向多元化、民主化、本土化方向改革之際，學校組織成員在頻繁互動中，學校組織領導決策者也需靠溝通來減少摩擦、建立共識。

作者簡介

空軍備役上校戴自強，空軍機校78年班，淡江大學碩士班100年班；曾任教行官、副主任、副組長、空軍司令部人軍處人培組組長。

