碩士生指導教授論文指導行為之研究—領導理論觀點

蔡孟佳　　陳冠浤　　戴靖濼
長榮大學企管系碩士　長榮大學企管系助理教授　長榮大學企管系碩士生

摘要

師徒關係是指資深者與資淺者的一種關係，透過此關係師父可以提供徒弟在專業知識、生活與心理各方面的協助。在職場上，師徒關係的觀念被廣爲運用，爲的是讓新進的人員快速的進入狀況。然而，近年來，師徒關係已被廣泛的運用於學術界，特別是在指導教授與研究生之間的互動更是受人注目的一環。而「領導」一詞，不論在實務界亦是學術界，長久以來都是非常重要的課題之一，但由於研究者的研究角度不依，對於領導的定義也就不盡相同，因此本研究以領導理論探討研究所中指導教授與研究生之間的師徒關係，並瞭解指導教授所顯現出的指導行爲爲何。

本研究以交易型領導、魅力型領導、轉換型領導，與教練型領導等四個類型進行探討，發現指導教授所顯現出來的指導行爲通常不單單只有一種，而是同時具備不同的面向，其原因是指導教授通常會依照研究生的不同而採取因材施教的方式。而其中發現，有擔任行政職務的指導教授，所呈現的領導類型會偏向於「交易型領導」的「消極的例外管理」。另外，現在的指導教授多數也會傾向用「資訊分享」與「團隊建立」的行爲來達到教授研究生的效果，因此本研究推論，現在的指導教授重視個人的成長歷程發展，期望給予持續的啓發引導，因此朝向以「教練型領導」的方式與研究生進行互動。

關鍵字：師徒關係、指導教授、領導類型、教練型領導

1.緒論

1.1 研究動機與目的

在著名的西方史詩『奧德賽』中，早期於特洛伊戰爭時期，希臘國王奧德修斯(Odysseus)將年幼的王子託付給友人曼托(Mentor)代爲照料，日後，Mentor 順利的教導與扶持王子上位，而「Mentor」就成爲開導者、啓發者的代名詞(Clawson, 1980 ; Kram, 1985)。在後續的研究中，學者就將這種關係稱之爲「師徒關係」(mentoring relationship)。而在中國傳統的觀念中，拜師學藝取得學問、知識、技術等，皆是傳承的精神所在，由此可見，師父對於徒弟的重要性，也相互呼應了中國古話：「一日爲師，終身爲父」的重要觀念。。

在業界，師徒關係最典型的功能爲，將沒有經驗的資淺者安排由經驗豐富的資深者帶領，讓資淺者的學習可以更加地有效且快速進入狀況。而在研究所中，指導教授與研究生之間的互動，主要都是論文的撰寫，碩士論文是研究生畢業的重要依據。在指導論文的期間，指導教授所付出的精神與時間是相當的多，除了傳授專業知識、指導寫作技

巧外，指導教授還可能提供研究生所需要的心理支持等功能，因此，指導教授與研究生之間的師徒關係，便會影響論文的內容、品質，甚至是否能順利畢業。而近年來，師徒關係已廣泛的運用於學術界，指導教授與研究生之間的互動更是受人注目、值得探討的一環。

於 2007 年 12 月「聯合報」民意論壇中，台大碩士楊淑芬與交大資訊學院院長林一平二位就提出相關的議題。楊淑芬（2007）提出，指導教授分爲鬼、人、神三層，其中再細分爲好色鬼、吸血鬼與奪命鬼；陌生人、牧羊人與有緣人；智慧神、保佑神與有夠神。林一平（2007）更是針對此作進一步的敘述，如表 1。

表 1 研究所指導教授類型

鬼	好色鬼	好色鬼要的是美色。
	吸血鬼	吸血鬼是吸取研究生的勞力，把他們當廉價勞工，執行自己的研究計劃，甚至有指導教授利用研究生翻譯原文課本以及代爲寫稿。
	奪命鬼	奪命鬼則對不聽話的研究生下毒手，在口試時直接當人。
人	陌生人	陌生人因爲外務繁忙，與研究生幾乎不來往，形同陌路，有指導教授曾在口試時坦言自己太忙，根本沒看學生論文。
	牧羊人	牧羊人帶研究生就像放羊或放牛吃草。
	有緣人	有緣人只對認真請益的研究生多關照，不來拉倒。
神	智慧神	智慧神的指導，可以讓研究生視野從此提升，智慧大開，受益終生。
	保佑神	保佑神則對研究生相當照顧，大花時間幫研究生細心改錯字與順稿。
	有夠神	有夠神的好教授，將論文題目、架構、公式都整理好，讓學生可完成論文順利畢業。

資料來源：楊淑芬（2007），林一平（2007），經本研究整理。

從上述對於指導教授的分類論述中，可以發現，近年來對於研究所的相關議題，已經愈來愈加的受到重視。由於在研究所中，碩士生需要尋找一位老師作爲論文撰寫過程的指導教授，因此，有些大學教授對於碩士班與碩士生暴增的這種現象，並不看好，認爲碩士生的普遍，讓素質也普遍的跟著下降，加上研究生大量的增加之下，教授人數並未與研究生有等比例的增加，因此，研究所中指導教授與研究生的關係就格外的令人矚目，其中指導教授顯現出來的指導行爲，亦是相當值得探討的一項議題，本研究希望從此角度切入做進一步探討。

在研究所中的師徒關係，指導教授就像是個領導者，帶領研究生撰寫論文。「領導」一詞，長久以來在實務界與學術界都是非常重要的課題，在近代的領導理論中，「交易型領導」是領導者與部屬間價值的互換；「魅力型領導」是領導者將組織的目標融入到領導者個人的魅力中；「轉換型領導」則是透過領導的作用來改變組織原有的價值觀、

人際關係、組織文化與行爲等模式。而與師徒關係相仿的一個名詞爲「教練型領導」。

Elaine (2003)表示，無論是教練或是師父的相關經驗和理解，都能幫助選手或徒弟在需要的情況下提供智慧，並且能夠讓個人的能力與技能給水教練指導，並且提供可信的專業給予選手或徒弟。對於教師的角色，以現代的說法認爲，應該抱括傳授做人處事的道理，並授與職業有關的知識技能，且能爲學生解答疑惑（張進上，2009）。因此，本研究期望以領導理論的觀點與角度作進一步的探討。

綜合上述研究背影與動機，本研究以指導教授的觀點出發，並以領導理論之觀點切入探討，期望能藉由相關文獻的蒐集，以及對有指導研究生經驗的教授進行訪談，探討指導教授與研究生之間的師徒關係之形成與互動情形，做一個探索性的研究。

本研究的目的如下：

一、以領導理論探討指導教授之指導行爲，瞭解不同指導教授所屬之指教類型爲何。

二、本研究結果，期望研究結果能給予研究所中的指導教授與研究生作爲師徒功能的建議。

三、本研究結果，也期望給予未來研究生在選擇指導教授時作爲依據，並選擇適合自己的指導教授。

2.文獻探討

2.1 師徒關係之相關文獻探討

對於探討師討關係之研究，有許多學者做了不同的解釋，Hunt & Michael (1983)認爲，師徒關係是資深者爲了訓練、指導與幫助資淺者的過程，而此過程中所形成的配對關係就成爲師徒關係，對組織內的員工而言，這樣的關係是一項重要的職涯和發展工具。Wickman(1997)則是將師徒關係定義爲，是教育沒有經驗或是資淺者的一種方法。詹瑜蕙（2000）與滕慧敏（2003）定義，師徒關係是經由組織中較有經驗的員工教導較無經驗的員工而形成的學習過程。而其中，最具影響力的，則屬 Kram (1985)提出，師徒關係是指組織中資深者與資淺者之間的關係，其關係能夠提供雙方不同發展性質的功能，另一方面，也能夠幫助資淺者在組織內得到發展與進步。

綜合上述可知，本研究將利師徒關係定義爲，資深者對於資淺者的指導、訓練與幫助的過程，藉由此種過程，雙方的互動而稱之爲師徒關係。

2.2 領導之相關文獻探討

(一)領導之定義

領導（Leadership），在實務界與學術界長久以來都是非常重要的課題，但由於研究者的研究角度不同，對領導的定義也就不盡相同，也下了不同的定義。

Yukl (1994)認爲，領導是影響部屬的歷程，包括：維持團隊合作關係、激勵部屬達成目標、實現所設定的任務並爭取外部團體的支持。Fry (2003)則認爲，領導是運用領的策略，給予部屬激勵之動機，並提升部屬潛力之成長與發展之領導方式。而簡明輝（2004）將領導的定義歸納爲以下幾項：

1.領導是提供願景、鼓勵士氣、關愛信任員工、堅持信念的一個社會影響力。

2.領導是一個領導者、員工及環境互動的雙向過程。

3.領導是一個領導者發揮影響力的過程。

4.領導是透過影響力的過程來實現組織或某團體的特定目標。

5.領導是領導者意圖運用其影響力，改變員工的行爲。

(二)近代領導理論之相關文獻

近代領導理論中「交易型領導」是領導者與部屬間價值的交換，在碩士班中，研究生畢業的依據就是論文的產出，因此，本研究欲瞭解，指導教授是否會以此作爲與研究生之間價值交換的條件之一，或是指導教授會哪些價值交換的行爲產生；「魅力型領導」是領導者具有強烈吸引人的某些特質或行爲模式，本研究認爲，研究生在決策指導教授時可能會受到此影響，而在訪談指導教授的過程中，本研究欲瞭解指導教授所表現出的魅力型領導爲何；而「轉換型領導」主要的領導行爲是指導或協助成員解決問題，本研究認爲指導教授所扮演的角色與此類似，主要在研究生撰寫論文的過程中給予指導或協助。因此，本研究期望以近代領導理論的觀點來探討指導教授與研究生之間的師徒關係。

1.交易型領導（tranasctional leadership）

交易型領導指的是領導者與部屬間價值的互換。Sergiovanni (1990)提出，交易型領導者運用協商、討價還價、妥協等策略，滿足部屬的要求，讓部屬付出且工作，是一種以物易物的領導方式。其主要的特徵有，權宜的獎賞、積極的例外管理、消極的例外管理、放任主義（Bass, 1985 ; 1990）

2.魅力型領導（charismatic leadership）

「魅力型領導」可以說是一種特質論的觀點，領導者將組織的目標、任務、制度融入到領導者個人的魅力中，具有強烈吸引人的特質或行爲模式，並能影響部屬的跟隨（Conger & Kanungo, 1988 ; 丁姵元譯，2006；簡明輝，2007）。其主要的特徵有，自信、遠景、有明白表達該遠景的能力、對理想堅信不疑、行爲反傳統、被認爲是改革的代理者、對環境的敏感度（王秉鈞譯，1995）。

3.轉換型領導（transformational leadership）

Bass (1985)指出，轉換型領導是指部屬對於領導者具有信任、尊重，與忠誠的感覺，領導者透過改變部屬的價值與信念、開發部屬的潛能，與給予信心等方式來提高部屬對組織目標的承諾，並且產生意願與動機，爲組織付出個人期望之外的努力，同時領導者也會激勵部屬提升需求層次，啓發部屬對自我行爲的自覺意識，並無將自我行爲建立於獎懲系統的交換行爲上。其主要特徵有，領袖魅力領導、精神鼓舞領導、個別關懷領導、才智激發領導（Bass,1985 ; Bennis & Nanus, 1985）。

轉換型領導與交易型領導、魅力型領導的不同之處在於，交易型領導是以職位、薪資、獎金獎勵、物質獎勵等作爲交易的條件，來交換部屬的勞務；魅力型領導是強調領導者的象徵行爲、領導者本身和部屬的信心，與領導者對責任內的工作表現與犧牲奉獻的期望；而轉換型領導是透過領導者幫助部屬達到物質與心理預期需求的方式，藉以交換這些勞雇雙方心理默契下或契約明訂下的勞務投入，以獲致預期目標的達成（陳素勤譯，2003；簡明輝，2007）。

2.3 教練型領導之相關文獻探討

(一) 教練型領導之發展歷程

「教練」一般而言指的是在運動場上的教練。在運動組織中，教練位居領導的角色是無可否認的事實（馮毓文、彭小惠，2006）。而「教練型領導」原先的定義，也是指球場上的教練對於球員的管理與指導。在運動團隊中，教練的角色是領導者的觀念是眾人所接受，而運動員的成績表現上，教練所扮演的角色是相當重要的，因此，透過對教練領導行爲的研究，讓教練了解，何種教練領導行爲對組織的運作較有幫助，且能被選手所接受（王耀聰，1997；呂瑞菱，2007）。

近年來，教練與領導的議題，受到重視，因此，興起了一股「教練型領導」的風潮（呂美女譯，2006）。其實，早在 1950 年代，教練（coaching）一詞開始出現於管理的相關文獻之中。教練指的是一種透過師傅－學徒（master-apprentice）之間的關係，來進行員工發展（Evered & Selman, 1989；黃志誠，2007）。Micha & Raanan (1992)認爲教練是可以分成二個部份的，一個是提高性能的技術水平，另一爲建立關係，讓教練提高學員的心理發展。教練可能是來自不同背景的人，例如是組織外的人，或是比較年輕的人等等，但教練都是值得信賴，且提拔選手的最佳領導者(Grant, 2003)。

(二)教練型領導之相關實證研究

「教練」不只有是於運動組織中給予運動員訓練，也有著給予學生輔導的意思。與 Coaching 相仿的一個名詞即爲 Mentoring，兩者皆有給予徒弟或選手輔導、指導，並提供職涯發展的意思。Elaine(2003)將教練（coaching）與師徒（mentoring）共同探討，透過四個專題小組，找出其中的影響，並給予意見。研究發現，無論是教練或是師父的相關經驗和理解，皆是能幫助選手或是徒弟在需要的情況下提供智慧，並能夠讓個人的能力與技能給予教練或指導，且提供可信的專業給予選手或徒弟，因此，教練或是師父都是能夠提供發展的一個角色。

黃正雄（2003）提出，「教練型領導」的四種構面進行管理行爲：

1. 協助成長－鼓勵部屬成長及花時間教導部屬。
2. 賦權或稱授權－給予部屬自由及彈性，獎勵肯定部屬，是參與式管理的一種。
3. 資訊分享－團隊中的成員消息、意見，是能透過暢通的管道完整的傳達策略及目標。
4. 團隊建立－建立團隊成員凝聚力，促進成員將努力與注意力集中於團隊整體的表現之上。

2.4 領導類型與師徒關係之相關文獻探討

Elaine (2003)將教練（coaching）與師徒（mentoring）共同探討，研究發現教練或是師父都是能夠提供發展的一個角色。而師徒關係的定義爲，資深者對於資淺者的指導、訓練與幫助的過程，藉由此種過程，雙方的互動稱之爲師徒關係。學術界中，碩士生進入研究所後，經歷一連串尋找指導教授的過程，找到合適的教授進行指導，這樣的關係，就好比師徒關係一樣，指導教授對於研究生的指導、訓練與幫助。

近代的領導理論就特別的強調，領導者與部屬間的需求，甚至於會受到文化與環境等因素所影響，因此，本研究認爲，研究生與指導教授之間，並非只有指導教授對於研

究生的指導，而也有研究生回饋給予指導教授的部份，故採取近代領導理論爲研究依據。

3. 研究方法

3.1 研究取向

以往，研究師徒功能的相關研究，學者多是以量化研究爲取向，以領導理論探討師徒關係與功能的研究，更是少數，因此，這個部份仍然是屬於探索性的研究。故，本研究將以質化研究取向呈現，探討指導教授與研究生之間的師徒關係所呈現出的指導行爲，期望以領導行爲作爲根基來了解，本研究希望從此角度作進一步的了解。

本研究將以質性化研究的訪談方式來蒐集資料，而訪談可以是正式或非正式的；也可以是經由非標準化、非結構化，或開放式問題的探索，從外圍逐步地切入主題的核心；也可以是透過標準、結構化，或封閉式的問題，來探討比較成熟的議題（萬文隆，2004；林金定、嚴嘉楓與陳美花，2005）。

本研究期望能從與受訪者訪談的過程中，得到重要資訊，逐步地切入主題的核心，因此，採用半結構性訪談的方式。半結構性訪談是在訪談前先擬訂訪談大綱，訪談引導法是預設每位受訪者，皆有一些共同的資訊可被收集，而經由訪談過程的互動，取得資料，但並無預先寫下任何標準化的問題。因此，本研究將透過半結構性訪談的方式，與受訪者進行訪談，並取得研究資料，作爲分析的依據。

3.2 研究對象

本研究採滾雪球的抽樣方式進行與指導教授的訪談，訪談期間從 2008 年 11 月 27 日至 2009 年 4 月 17 日，共訪談 12 位指導教授。由於本研究期望能選擇具有代表性的樣本爲研究對象，又礙於研究的時間限制與人際網絡的不足，因此，本研究採滾雪球的抽樣方式進行研究。

本研究訪談之 12 位指導教授，女性之指導教授有 2 位，男性指導教授佔多數，爲 10 位；而 12 位指導教授的最高學歷，企管博士有 8 位，佔總比例中爲最多，其他有經濟、人管、資源經濟等，各佔少數。12 位指導教授之中，有 4 位是在國立大學任教，有 8 位指導教授爲私立大學之教授，5 位爲科技大學，3 位爲一般大學。而本研究中，訪談對象爲「教授」的受訪者有 2 位，佔最少數，「助理教授」有 2 位，佔最多數者爲「副教授」共有 8 位之多。12 位指導教授的指導教授中，有 3 位指導教授表示其指導經驗爲 5 年，其餘分別散佈於 2 至 9 年之指導經驗不等。

本研究分別將受訪的 12 位指導教授，依 T01~T12 爲編號，作爲受訪對象的代號。

3.3 訪談大綱的擬定

本研究擬定訪談大綱如下所列：

（一）指導教授的指導方式。

（二）指導教授之指導行爲。

4. 訪談分析

4.1 指導教授對研究生論文的指導方式

本研究經由訪談資料分析後，發現指導教授與研究生主要的關係形成有三種方式，第一爲研究生主動找尋，此方式爲最常見的形成方式；第二爲指導教授主動尋問，此方式較爲少數，多是因爲教授欣賞研究生的能力、特質，才會主動尋問；第三種方式爲非指導教授或研究生所主動，而是由第三方引薦形成師徒關係，此方式是相當少見的。

本研究發現，研究生的論文方向，通常與指導教授的領域有相符的現象，研究生在找尋指導教授的時候，研究生會先瞭解指導教授的領域，再尋求指導，因此，研究生論文的方向還是都以教授本身的領域爲主。

然而，不同的指導教授對於指導研究生寫作論文的方式，也會有所不同。有指導教授認知研究生的能力無法完成一篇論文，因此，有教授是給予研究生論文的方向、架構，甚至帶領著研究生作研究，而指導教授也會全盤的掌握研究生論文的進度。此外，也有教授採用類似目標管理的方式在進行指導研究生的論文。

(一)研究生的論文與指導教授的研究爲相關

其實我的研究生做的方向都是我的領域。前二屆，都是由我指訂的，都是我所熟悉的領域，不過也有學生是有別的想法，我覺得如果是可行的，我就會讓他做。

因爲我前面二屆，我都希望…，因爲我那個時候工作量的關係，我希望他們做的題目是跟我比較熟悉的領域有相關，所以一開始我就表明，跟他們講說你們來找我就是做我指訂的題目。

T01 受訪教授表示，當研究生有別的想法的時候，若教授覺得可行，是可以進行的，但是還是以指導教授的領域爲大架構。

找方向，我大概就會剛開始跟他們講一下我大概是做什麼方向的東西，所以找我的，大概是對這些主題比較有興趣的。然後有主題以後，我大概會請他們先看一下碩士論文，那先看碩士論文的原因，是因爲碩士論文他有整理文獻，剛開始看外文可能大家壓力都會比較大，所以先看一兩篇碩士論文然後去確定說你知道這個東西是什麼，然後找一兩個你認爲有興趣的主題，那我們再來討論說哪一部分比較值得做。

T08 指導教授表示，教授就會告知自己的研究方向爲何，就由研究生在教授所表明有興趣的主題中尋找自己較有興趣的研究主題，而再與指導教授討論值得研究的部份。

在與指導教授所提供的訪談資訊中可以了解，多數指導教授認爲研究生的論文，還是以教授的研究領域爲最主要的出發點，再由此設定的領域中，進行研究生論文的發展。

(二)指導教授對研究生的論文有多數的主導權

其實學生，你說由他自己來決定研究的方向、研究架構，我們說那是不切實際，因爲學生會把題目搞的不是很大，就是很不適當，所以大部分幾乎都是由我來依據學生的程度，來考量給他做哪方面的東西。那研究的方向，研究大概的架構、變數，都是我來教他，只是指導他怎麼樣去收集資料，怎麼樣去做分析。那整個架構大概都是由我來決定，不是他來想的。

T04 指導教授表示，研究生沒有經驗，常常會把題目搞的太大，或是不適當，因此，教授依據學生的程度，給予方向、架構，甚至變數，過程都是由指導教授掌控全局。

受訪的 12 指導教受中，有 2 位指導教授表示，研究生的論文，還是以教授爲主，大部份的指導教授在指導研究生的研究時，仍然佔了多數意見，幾乎都是照著教授的要求進行論文的研究方向。

(三)指導教授會先讓研究生自行搜尋向，再慢慢指引、鎖定

嗯，我的方式，其實我是比較隨性，我不是那種很嚴格的教授，因爲我比較希望學生有一些創意，創意有了以後，慢慢再來收斂這樣，所以一開始我都比較開放，一年級我都沒有 meeting，就一年級他選定，譬如說他第一學期上學期選定我以後，那一年級下學期他就去修課，那他有問題來問我這樣，我不會要求他們什麼時候定期要跟我 meeting 這樣，就是一開始讓他們自己去搜尋一些他們想要看的東西，去做一些創造力的思考這樣，找到好題目是很重要的，…。

T06 指導教授的指導方式，較爲隨性，自認爲並非嚴格的教授，希望研究生有創意，因此會讓研究生自行尋找想要研究的方向，再慢慢的收至關鍵的主軸點上，主要也是期望能讓研究生有創造力的思考，從中學習。

從訪談 12 指導教受之資訊中，多數指導教授表示，在碩士班的這個階段中，撰寫論文的過程，最重要的訓練、學習爲摸索的階段。研究生應該要訓練思考的能力，並且學習如何有系統的思考。指導教授會給予研究生摸索的時間，但由於指導教授還是考量到研究生的經驗不足，並且顧慮到有時間的限制，因此，在經過研究生的搜尋，加上指導教授所給予的指引後，還是會在一段時間後，開始從研究生所搜集的資訊中，慢慢的鎖定研究生的論文方向、題目。

(四)教授與研究生共同設定目標，於訂定時間點上再去作修正、改進

互動方面，是有點像目標管理。我們先設定一個目標，然後跟學生一起討論這個目標有沒有辦法達成，如果可以的話，我們就依據所設定的目標去做。如果不行的話，我們可能隔大概一個月檢討一下進度，如果進度沒有的話，我們會探討是哪邊出問題，比如說，原本設定一個月要收集、用好相關文獻，結果沒有，那可能就問看看是哪邊出問題，是原本這個研究主題的文獻就少，還是同學收尋的方向收尋錯了，還是說他不知道怎麼收尋，又不好意思開口，我們大概就是用這種討論的方式來進行。

本研究的資料中，只有 T03 指導教授表示，指導研究生的方式，會採取目標管理的方式，設定一個目標，討論目標的達成度，進行檢討，並且作修正、改進，讓目標更爲精確，且更有效率的達成。

4.2 以領導理論探討指導教授之指導行爲

張進上（2008）對於指導論文的教授而言，選擇研究方法，形成題目，至研究方法的設計，並照計畫進行，最後完成論文。教授指導學生，對於每位教授而言，各有不同的角色、定義，所以，老師與學生之間的互動形成了師生關係。因此，本研究就將指導教授的指導方式以交易型領導、魅力型領導、轉換型領導，與教練型領導等四個類型進行探討。

(一)指導教授之交易型領導

1.權宜的獎賞

……，就是出去參加跨院系的一個成員啦。因爲我們學校有跨院系的新產品開發嘛，那機械系那邊就會找我們企管系這邊的師生合作啦，那通常這個部份，很多都是學生參與的，那他們就會去做跨院系的新產品開發，包括去開會啦，最後的成果展啦，他們都會去參與，那因爲他們就是說基本上他們有領我計劃裡面的一個學生的話，那我就會，如果我忙不過來的時候，他們就會幫我監考，不過我叫他們監考，那個都是在我自己時間上面覺得…（不允許），就是忙不過來的時候，我才會請他們去幫忙，如果說我自己時間可以搭配的話，那我就不會請研究生幫忙。那同樣三個裡面，有二個領我的計劃的錢，我就只會叫那二位領錢的去進行監考，沒有領錢的我就不會叫他做他自己論文以外的事情，這樣子。

T01 指導教授表示，研究生要一同與指導教授參與跨院系合作的計畫，而研究生是有領計畫工讀金的。

本研究認爲，有權宜的獎賞行爲之指導教授有 2 位指導教授。指導教授會採取交易型領導之權宜的獎賞行爲者，是屬於有計畫需要研究生協助者，因此會以計畫報酬爲誘因，讓研究生參與其中。但並非所有有計畫的指導教授皆會以此爲誘因。

2.積極的例外管理

其實學生，你說由他自己來決定研究的方向、研究架構，我們說那是不切實際，因爲學生會把題目搞的不是很大，就是很不適當，所以大部分幾乎都是由我來依據學生的程度，來考量給他做哪方面的東西。那研究的方向，研究大概的架構、變數，都是我來教他，只是指導他怎麼樣去收集資料，怎麼樣去做分析。那整個架構大概都是由我來決定，不是他來想的。

T04 指導教授表示，因爲研究生的經驗不足，若給予研究生自由的發展，是不適當的，因此會給訂一個方向，包架構、變數等都是由指導教授界定範圍。

本研究發現有積極的例外管理行爲的指導教授有 7 位，對於研究生採取交易型領導之積極例外管理行爲者，是屬於與研究生之間界定所謂的標準與錯誤的界線，讓研究生能在標準上進行研究，並隨時積極主動的監控研究生的進度，讓錯誤率達到最低。

3.消極的例外管理

我都是研究生主動來找的啦，就是說因爲之前有兩年時間是兼行政工作，所以比較沒有空去主動找學生來談論文的事情，就是學生自己要去主動去對他們論文要蒐集資料或是要主動要先做，做完之後我主要是做修改的啦，我大部分都是對他們做出來的初稿或是這個成品，然後內容去做修改這樣子。

T02 指導教授，由於在指導研究生的時間擔任行政職的工作，因此，表示無法有太多的時間對研究生進行指導，所以採取的是消極的例外管理行爲。

消極的例外管理行爲的指導教授有 2 位，且在指導研究生時，有擔任行政職務的指導教授。此行爲特質的指導教授，對於研究生並無界定所謂的標準與錯誤行爲，而是在研究生已經偏離偏準或進度出現問題時，才給予意見並指導。

4.放任主義

……。所以我們說灌香腸，灌的忽胖忽細的不均勻，所以我們看論文的時候就是說，這方面寫的還不錯，也許你這方面你有心得寫下去，剩下來的無頭亂屍一樣，不可能一系列寫成這個樣子，隨機的，你這個研究方法有好多個層面嘛，第一章、第二章、第三章阿，到第四章又把統計跟進去，第五章又把整個統計終結然後跑出一個東西來，你這基本上每個都是不一樣的東西，那不一樣的東西對一般來說的話，當然最簡單的可能是第二章的前半，資料整理文獻抄一抄，但如果你蒐集完了之後，濃縮整理變成自己的，問題又來的，就發現到蒐集了好多一大推資料推在那裡，不知道怎麼樣收尾，然後收尾後，又蹦出新的東西出來，然後開始去發展，這方面比較**…**。

本研究的資料中，只有 T09 之指導教授是屬於交易型領導之放任主義，T09 指導教授表示，給予研究生規範，但到最後研究生所寫出來的東西，並無法達到指導教授的要求，因此，指導教授認爲研究生本身能寫出什麼，就照研究生的方式去做，並無主動的去管理研究生，而是完全的讓研究生自由的去進行論文的撰寫。

(二**)**指導教授之魅力型領導

本研究認爲魅力型領導行爲是由指導教授所給研究生的感受，並無法直接從指導教授的訪談中得知完整的資訊，但透過訪談的逐字稿，本研究依舊尋找出一些相關的資料。

1.自信

一般會漸進式的方式，一開始先會把論文的方向、學生想要做的方向、跟我自己想要研究的方向先做個結合，然後我會要求他們先去找一些相關的資料，資料有了之後我會根據我自己的研究興趣，一般

來講，我的主導性會比較高，一般生是這樣；……。

T05 指導教授表示，指導研究生的方式，會是把指導教授與研究生之間的研究互相結合，但以指導教授的主導信爲較高。

本研究歸納有魅力型領導之自信行爲的指導教授有 3 位指導教授。指導教授有魅力型領導之自信時，對於研究生而言，是正面影響，因爲在指導教授身上可以看到自信，研究生在研究的過程就可以得到支持，減少不安感，因此，研究生也能認同指導教授所提供的魅力型領導之自信行爲。

2.有遠景，並具有明白表達願景的能力

其實應該這麼講，就是說，對我們來講我們很希望這個一般生的文章做出來是有意義的，是有意義的，你看喔，這個全部都是論文獎，都論文獎，我在 xx 指導過的學生，我在 xx 指導過的學生，或許他念書不比 xx 厲害，或許他念書不比什麼 xx 厲害，可是他用心去寫東西，他照樣參加什麼安泰論文獎，他參加那個什麼 104 論文獎，他會上，我其中還有一年總共有七篇文章得了論文獎，同一年喔，在前一年的樣子，就是有七篇的論文去得到所有的論文獎，104 的、安泰的，還有什麼 TOYOTA 的，所有的論文獎，還有中小企業論文獎，中小企業論文獎我已經連續三年得了優勝了，很不容易啊，因爲他大概都是幾百篇的文章去弄，弄了以後再去篩選，篩選成六篇，六篇以後…，十二篇再去做第一次的 present，present 完以後再篩選六篇出來得到優勝，以前都沒有佳作的，現在開始有佳作，可是我都得到優勝，已經連續三年有學生得到中小企業論文獎，那爲什麼會這樣子？就是要重開始就是要很認真的去幫他做引導、題目的建構、文章的撰寫，一直甚至到最後的研究方法的運用，都要很清楚的去跟他講，要花心思下去啦，他才可能會這樣子做，得獎。

T10 指導教授表示，會希望研究生的論文除了指導教授本身的認同外，也可以透過相關的競賽來達到別人的認同，因此，會鼓勵研究生的論文能參賽，而這樣的遠景是指導教授與研究生之間共同擁有的，所以會共同努力的去完成。

本研究歸納有魅力型領導之有遠景，並具明白表達願景的能力行爲的指導教授只有 T10 指導教授。指導教授本身是有遠景的，且是能明白表達願景給研究生當作努力的動力，對於研究生而言，是一個正面的影響，能與指導教授一同努力達成遠景。

3.對於理想堅信不疑

對，我希望收到的是想唸博士這種的，但是我今年收到這個剛好是他想唸，他家全部都在唸，就只剩他一個，都在唸交大、清大、中字輩，他也想唸，所以他自己我操他也不會挨，另外一個，我現在 xx 還有一個，那個是你們 xx 畢業的，他是我收 xx 裡面資質最好的，他也想唸博士，他也給我操，但是他沒辦法寫英文，他的中文操到，像最近已經有點樣子可以投稿，因爲他要考博士，最近在報名，所以也是可以，不過他的論文付了很大的心力，因爲改了很大，也付了很多心力陪他唸 paper。

T12 指導教授表示，希望研究生是能繼續朝博士生涯前進的，因此當研究生自己有想要唸博士的意願時，指導教授與研究生之間就有一個共同的理想，彼此之間就會更努力的達成這個理想。

本研究僅將 T12 受訪教授歸納至魅力型領導之對於理想堅信不疑之行爲者，由於師徒雙方皆對於共同的理想是堅定的，且一定要完成的，因此，研究生與指導教授之間就會有強烈的承諾，研究生也會付出高昂的代價，甚至犧牲自我，就爲了達成這個理想。

4.行爲反傳統

其實我是比較喜歡不同領域的，做不同領域的，這樣對我比較有幫助，因爲我可以知道其他不同領域，人家的研究一些內容，如果還是做我自己的話，覺得要進步其實就不大，因爲我在自己做的領域已經做的蠻久了，其實有時候說要突破，也很難突破，那可能要有多元的思考方向，那所以我覺得學生做不同領域來，對我的幫助其實是比較大的，對他們我覺得也是有利啦，因爲他是有興趣的方向，所以我

在一開始在收學生，其實我就沒有很限定說收我這個領域的，是這個原因。

T07 指導教授表示，在自己熟悉的領導研究甚久，因此透過指導不同領域的研究生，以達到突破傳統的目的。

本研究歸納有行爲反傳統行爲的指導教授只有 T07 指導教授。本研究將此行爲特質認爲是，一種與他人不同的作法，或是新奇、非傳統的，因此，當這樣的作法是能達到目標時，就會讓雙方認爲是值得的。

5.對環境的敏感度

當然，這個題目先從大方向，他訂的題目也有可能他會做不出來，其中他碰到很多困難，曾經就有發生過，題目就改呀，整個方向、架構大變動，也有發生過這樣子。就是說，因爲他說他的資料太少，他想要做越創新的題目，其實會有個風險就是說，參考資料會很少。如果說做大家都已經做過的題目，那你再做其實意義也不大。所以說，要怎麼取得兩者的平衡，就是想要又有創新，又有比較有用的資料可以收尋，癥結點還是要多看文獻啦，就是你從別人的文獻，去思考說有什麼題目是後續可以發展出來的，或者是說以前有什麼不足的地方，我們是不是往那個不足的地方去填補，所以最重要題目的收尋還是要從多看文獻，這個文獻最好是多看國外的，不要看國內的，就算是國內的，最好是看學術性的期刊，不要看博碩士論文，台灣的碩士論文 **90%**是不及格的，就是亂寫。

T02 指導教授表示，對於碩士論文的品質並不是相當的理想，因此當研究生要進行某項研究時，會評估研究的狀況，例如創新的題目，風險愈高，相對能參考的資料愈少。

本研究僅將 T02 受訪教授歸納至魅力型領導之對環境的敏感度，不少指導教授認爲碩士論文的品質是受到質疑的，因此，對於研究生在這樣的大環境下所作出來的研究，就有所考慮，並實際的評估情況，包括環境與資源的限制。

(三)指導教授之轉換型領導

1.精神鼓舞領導

有一些會有關，那個是比較聰明的學生，他會把產業的專案或國科會的東西把他整合，變成他論文要做的東西，可能加一個變數，或者是說他直接把產學案的那個企業當成研究對象，那我在做產學的那一些資料，把它化成一些變數，那就帶進一些學術性的東西，就變成一個論文，像寶雅、榮星電線，這都是我產學案的對象，最後都變成碩士論文，那這樣是一個最好的一個模式，因爲他在做產學案的時候、或做國科會的時候，他比較可以有多的資源可以利用，不用再重新找資源這樣，我是鼓勵他們這樣子做。但是不一定每一個產學案都可以這樣來變成、轉換成論文，國科會是比較容易，國科會幾乎都是可以轉成碩士論文，只是變數稍微調整一下，那個的 **data** 他就可以用，但是產學案稍微難度比較高，因爲產學案它是比較實務性導向。

T06 指導教授表示，指導教授本身的計畫帶著研究生一起研究，當研究生表示想要把計畫變成論文的某個部份時，指導教授會給予鼓勵，並評估可行性，這樣的好處是研究生會努力於計畫的研究上，同時對論文也是有幫助的。

精神鼓舞領導的指導教授有 3 位。本研究認爲指導教授的轉換型領導之精神鼓舞領導，是透過對於未來的藍圖，來激勵研究生對於論文撰寫的論文，讓研究生順利的完成論文的撰寫。

2.個別關懷領導

那通常我的指導方式就是說，學生來跟我 **meeting**，那 **meeting** 完之後，我們就會訂，你下一次你大概要做那些，那…通常我都希望 **meeting** 的時候是很有效率的進行，因此，我會要求他們來跟我 **meeting** 之前…的前一個晚上，他必須把檔案先寄給我，讓我先看過，那看過之後，再來討論。那就看急迫性啦，如果說他本身不是一個很積極的，我就會幫他訂時間，一個禮拜，好，那下禮拜訂你就是固定這個時間來找我，那這樣他每個禮拜都會有一個進度出來。那如果說那個學生本身就是非常的積極啊，幾乎天天

跑過來的啊，那個根本不用去訂他的時間啊，有的時候他就臨時做到一個地方他卡住了，他也不管你是不是 meeting 時間，他就衝過來了啊，所以，基本上沒有那麼的硬性規定。

T01 指導教授表示，當研究生遇到問題時就會直接過來尋求解答，而指導教授也都能提供個別的指導，讓研究生能順利的繼續進行研究。

轉換型領導之個別關懷領導的指導教授有 5 位。此類型的指導教授，對於研究生的個別差異與成長的需求是重視的，因此指導教授會透過這些瞭解來激發研究生的潛力。

3.才智激發領導

其實我們研究生，如果講創新，學生不可能創新，是老師想要創新，是要帶著學生做。那學生是要訓練如何去歸納過去的研究，能夠由中間找出他們的異同處，那學生在這方面，他不懂的怎麼樣去發現問題，但是我們可以教他怎麼去歸納一個表單、表格的設計，譬如說過去有多少人在做研究，把研究找出來，用個表單設計，去發現這裡面有什麼問題，有什麼值得研究的，那他們過去都沒有這樣的歷練，那這樣的歷練，對學生來講，是一個觀察東西，非常好的一個設計。以前我是自己做過研究，我發現這是一個很好的方法，所以我也會訓練學生要這樣子來做。

T04 指導教授認爲，在研究所的生涯中，研究生最重要的是學習到什麼，因此 T04 指導教授是透過自己的一套指導方式來達到訓練研究生的成長。

轉換型領導之才智激發領導的指導教授有 4 位。此類型的指導教授，對於研究生在撰寫論文的過程中是否能對問題所有理解，並在問題的解決方法、思想、想像力、信念與價值上是否有所改變，指導教授是相當重視研究生在這樣的過程中得到的成長。

(四)指導教授之教練型領導

1.協助成長行爲

大學部的話，幾乎是他們沒有辦法讀原文，有些重要的資料的話，甚至於我一句一字解譯給他們聽，讓他們建立觀念，也就是說大學部的話，完全就是一個協助的執行者，那我來訓練；那研究生的話，有時候我會要求他們自己看一些東西，然後看完了東西，不懂的，我再解譯、翻譯給他聽，然後教他們怎麼自己去…，教他們怎麼設計表格，教他們怎麼把看完的資料做一個歸納，怎麼填在表格裡面，來看出他們之間的差異性呀，做這方面的訓練，那大學部的話，可能就沒有辦法了。

T04 受訪教授認爲，在碩士班的階段中，研究生達到必要的訓練就足夠了，因此，指導教授透過訓練的過程，讓研究生有所成長。

指導教授之協助成長行爲的指導教授只有 T04 指導教授，本研究認爲此行爲特質，是屬於幫助研究生完成論文爲最主要協助，並且在論文撰寫的過程讓研究生有所成長，在研究所中是必要存在的行爲，不過，本研究認爲在於研究所中指導教授對於研究生皆有協助成長的行爲存在。

2.指導教授之賦權行爲

嗯，我的方式，其實我是比較隨性，我不是那種很嚴格的教授，因爲我比較希望學生有一些創意，創意有了以後，慢慢再來收斂這樣，所以一開始我都比較開放，一年級我都沒有 meeting，就一年級他選定，譬如說他第一學期上學期選定我以後，那一年級下學期他就去修課，那他有問題來問我這樣，我不會要求他們什麼時候定期要跟我 meeting 這樣，就是一開始讓他們自己去搜尋一些他們想要看的東西，去做一些創造力的思考這樣，找到好題目是很重要的，……。

T06 指導教授的指導方式，較爲隨性，自認爲並非嚴格的教授，希望研究生有創意，因此會讓研究生自行尋找想要研究的方向，再慢慢的收至關鍵的主軸點上，是期望能讓研究生有創造力的思考，從中學習。

指導教授之賦權行爲的指導教授有 2 位，本研究認爲此行爲特質，是給予研究生論文方向的空間，並充份的授權給予研究生，再從旁給予協助，且讓研究生感受到這麼做是受到肯定的。

3.指導教授之資訊分享行爲

因爲第一屆的話，只收…一位嘛，所以他就是單獨嘛。那第二屆，就是剛畢業的這一屆，因爲他們是…他們班我就是收三位嘛，那他們三位彼此之間本來感情也算是不錯，所以說感情不錯，就是說他們本身就和得來，雖然他們都是單獨個別過來 meeting，但是三個裡面，有一個就是非常積極，然後程度比較好，那他可以由他在發揮 leader 的作用，再去引導其他兩位，所以他的進度都跑在其他兩位的前面，那他會把他的經驗再傳承，再交給另外兩位，所以我在指導上面我就不用花三倍的時間，其實的話，指導的時間就會縮少，尤其到…比方說，問卷的發放啦，問卷的製作啦、送印啦、問卷的格式的排版，到後續的那個…問卷回來的一個輸入，以及研究方法，跑那些統計的時候，因爲我幾乎只要教第一位，那第二位及第三位他們就會向第一位去學習，所以說可以發揮類似母雞帶小雞的那個一個效果，所以說在指導上面，已經慢慢的會有一個經驗的累積。

T01 指導教授表示，研究生之間會有一個同儕的力量存在，例如當研究生有三位時，第一位學會的研究生會發揮母雞帶小雞的效果幫助後來學習的研究生，因此，在團隊中是有互相的資訊分享行爲。

本研究發現有 5 位指導教授的團隊中具有資訊分享的行爲，指導教授會讓成員相互的討論，透過這樣的團體互動，達到彼此之間有順暢的資訊分享，且能彼此鼓勵、激勵，讓研究生之間彼此交流、成長，順利完成論文。

4.指導教授之團隊建立行爲

這很辛苦啦，如果真的碰到就是真的很辛苦。對，那一般我的做法剛才有提到就是，我一般會用同儕的力量啦，我常常會跟他們講說你們是一起進來一起出去，那不是說這樣最好，但是最起碼會是比你單打獨鬥的好，因爲你雖然不聰明、雖然是進度落後，但是你如果能夠跟著這條船一起走，對不對？雖然你是坐在船尾嘛，對不對？總算這艘船入港的時候，你是跟著大家一起下來，雖然是別人走前面你走後面，下船啦，但是你最起碼的，你跟別人下船的時間沒有差太多嘛。所以我會講很多的道理給他們聽，你一起做跟你一個人做，會是不一樣的，那別人在做什麼研究，做到什麼地方，那別人在準備什麼東西，你如果跟在那個進度的時候，你相互幫忙的機會是有的，但是你脫離了這艘船以後，別人不關心你的進度了，你也不會想要知道別人的進度，因爲我們進度已經拉開來了，所以那個心理上的感覺你會變成是很不一樣的，那種孤單感、無助感就會產生，那當你有這種感覺的時候，你就會覺得做研究沒有趣味了。

T11 指導教授把同期的研究生比喻爲一個團隊，教授會給予研究生團隊共同前進的觀念，告訴研究生打團體戰會比一個人孤軍奮戰來的輕鬆，提醒研究生維持在進度中，因此，團隊建立的行爲對於研究生所帶來的效果是正面的。

有 4 位教授表示，會給予研究生團隊的觀念，讓研究生之間有凝聚力，一起爲了畢業這個目標共同的努力。而團隊建立的行爲，是爲了促進團隊中的成員將努力與注意力集中於團隊整體的表現。

5. 討論

5.1 結論

本研究以領導理論探討研究所中的師徒關係，主要是現在的指導教授與研究生之間的關係，多是亦師亦友的一個情況，但還是有著一個上對下的管理模式存在，因此，本研究以領導理論探討不同指導教授的領導行為。

本研究經由與指導教授的訪談資料，發現各個指導教授的指導類型皆不盡相同，也會依照不同的研究生而有所差異，本研究從 12 位受訪教授中發現，現在的指導教授以「交易型領導」的「積極的例外管理」行為進行論文的指導是偏多數的，由於指導教授普遍認為對於研究生還是需要有一定的規範，讓研究生照著所設的標準進行論文的撰寫，以完成論文。另外，採取「消極的例外管理」之指導教授有 2 位，皆在指導研究生的過程中有擔任行政職務，因此，本研究推論，有行政職務之指導教授傾向於以「消極的例外管理」進行對研究生的指導。

命題一：擔任行政職務之指導教授，其領導類型偏向「交易型領導」的「消極的例外管理」。

本研究經由歸納整理，發現 12 位指導教授中，「轉換型領導」中的行為特徵以「個別關懷領導」最為明顯，表示指導教授仍然是相當重視研究生的潛力，因此，指導教授會去發現研究生的個別差異與成長的需求，以發掘研究生的更大潛力。另外，採取以「教練型領導」之「資訊分享」與「團隊建立」行為之指導教授，在本研究中是佔多數。由於指導教授會建立研究生與研究生之間，或研究生與指導教授之間的資訊是可以互相分享，讓彼此之間的意見是達到最有效的溝通，因此會採取「資訊分享」的領導方式，為了是讓團隊中的彼此是能互相協助，且建立彼此間的凝聚力，讓團隊的表現達到最佳。

命題二：現在的指導教授較傾向以「教練型領導」的方式與研究生進行互動，由於教練型領導的指導教授較重視個人成長歷程的發展，也會給予持續的啓發引導。

5.2 研究貢獻

(一)提供研究生選擇指導教授的依據

本研究發現不同的類型指導教授，指導方式也會有所不同，期望能給研究生在選擇指導教授時作為參考，選擇適合的指導教授，且在訪談中得知，很多指導教授對於研究生還是有一定的期望，因此，也期望研究生可以多注意，以提高指導教授的滿意度。

(二)提供指導教授指導研究生的依據

本研究是由指導教授的角度來探討研究所中的師徒關係，訪談了 12 位指導教授，針對不同的指導教授所呈現的指導類型作了進一步的歸納與分析，期望研究結果能給予指導教授作為參考。但這些指導類型並非就是絕對的好或壞，而是能讓指導教授在指導研究生的過程中，發現研究生的個別差異，並更瞭解研究生的需求，給予適當的指導。

6. 參考文獻

6.1 中文部份

丁姵元譯，Stephen P. Robbins 著，2006，組織行爲，台北市：台灣培生出版股份有限公司。

王秉鈞譯， Stephen P. Robbins 著，1995，管理學，第四版，台北市：華泰書局。

王耀聰，1997，領導理論與運動教練領導行爲的探討，中華體育，10，12-20。

呂美女譯，大前研一 原著，2006，專業－你的唯一生存之道，台北市：天下遠見出版股份有限公司。

呂瑞菱，2007，經理人教練角色與團體凝聚力之個案調查，長庚大學企業管理研究所碩士論文。

林一平，2007，誘發獨立思考，教授才夠神，聯合報，民意論壇，2007 年 12 月 19 日。

林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005，質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究，3，122-136。

韋彥如，2009，論文指導關係中的權力運作，東華大學社會發展研究所碩士論文。

張進上，2008，談論文指導，國教之友，59，44-51。

張進上，2009，談論文撰寫歷程，高雄市：高雄復文圖書出版社。

陳素勤譯，2003，Robert K. & Angelo K. 原著，組織行爲，台北市：麥格羅希爾台灣分公司。

馮毓文、彭小惠，2006，僕人式領導對教練領導行爲的啓發，中華體育季刊，20，78-86。

黃正雄，2003，長庚醫院員工滿意度調查成果報告，長庚大學企業管理所。

黃志誠，2007，教練行爲、顧客服務與顧客滿意-以業務人員爲研究對象，長庚大學企業管理研究所碩士論文。

楊淑芬，2007，指導教授人、鬼、神殊途，聯合報，民意論壇，2007 年 12 月 18 日。

萬文隆，2004，深度訪談在質性研究中的應用，生活科技教育月刊，37，17-23。

詹瑜蕙，2000，師徒制與員工生涯發展之研究－以壽險業爲例，國立台灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。

滕慧敏，2003，師徒功能對工作－家庭衝突之影響，中原大學企業管理研究所碩士論文。

簡明輝，2004，組織行爲，第一版。台北市：新文京出版有限公司。

簡明輝，2007，組織行爲，第二版。台北市：新文京出版有限公司。

6.2 英文部份

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. Haper & ROW.

Clawson, J. G. (1980). Mentoring in managerial careers. In Deer, C. B. (ed.) Work, Family, and the Career, New York: Praeger.

Elaine C. (2003). The contextual imperative: Implications for coaching and mentoring . International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 1(1), 9-22.

Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. Organizational Dynamics, 18, 16-32.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly, 14, 693-727.

Grant, L. (2003). From strategic planning to strategic coaching: Evolving conceptual frameworks to enable changing business cultures. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 1(1), 46-56.

Hunt, D. M., & Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. Academy of Management Review, 8(3), 475-485.

Kram, K. E. (1985). Mentoring at work. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.

Micha, P. & Raanan, L. (1992).Coaching on leadership. Leadership & Organization Development Journal, 13(7), 15-18.

Raings, B. R. (1989). Barriers to mentoring: The female manager's dilemma. Human Relations, 42(1), 1-22.

Sergiovanni, T. J. (1990). Value-added Leadership: How to Get Extraordinary Results in Schools. Orlando, Fla.: Harcourt Brace.

Wickman, F. (1997). Mentoring. New York: Irwin Professional Group.

Yukl, G. A. (1994). Leadership in organization, 3th Edition, Prentice-Hall International, Inc.