

《教育行政與評鑑學刊》

2011 年 12 月，第十二期，頁 59-86

## 桃園縣國民小學校長領導能力狀況調查之研究

丁一顧

### 摘要

本研究旨在探究國民小學校長領導能力的現況、差異與結構模式，研究對象為桃園縣 186 位國民小學校長，研究工具為「國民小學校長領導能力問卷」，資料分析則採平均數、 $t$  考驗、單因子變異數分析、以及以及線性結構方程模式。研究主要發現為：（一）桃園縣國民小學校長領導能力各向度屬中高程度表現。（二）桃園縣國民小學校長領導能力各向度之各題項之行為表現上尚稱良好。（三）不同服務年資之校長，其校長領導能力有所差異。（四）國民小學校長領導能力量表之理論模式結構大致良好。最後，根據研究結果，提出若干建議，以作為校長領導能力研究與推展之參考。

**關鍵詞：**領導能力、國小校長、專業發展

---

丁一顧：臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所副教授

電子郵件：tim@tmue.edu.tw

收件日期：2011.11.07；修改日期：2012.1.12；接受日期：2012.1.13

註：此篇文章改寫自國科會研究專案補助（計畫編號：NSC99-2410-H-133-005）。

Journal of Educational Administration and Evaluation

December, 2011, Vol. 12, pp. 59-86

## **A Study of Leadership Competence for Elementary School Principals in Taoyuan County**

Yi-Ku Ting

### **Abstract**

The purposes of this study were to explore the current situations, differences and models of leadership competence for elementary school principals. The subjects included 186 elementary school principals in Taoyuan County. Data were analyzed by means, *t* test, ANOVA, and linear structural relationship. Conclusions are made as following: (1) Principals' leadership competence is moderately high in Taoyuan County; (2) There are significant differences in principals' seniority with regard to the principals' leadership competence; (3) The scale shows good promise since the model fits well with the data. According to the findings, we propose several suggestions for the implementation and further studies of principal leadership competence respectively.

*Keywords:* leadership competence, elementary school principals, professional development

---

Yi-Ku Ting: Associate Professor / Graduate School of Educational Administration & Evaluation,  
Taipei Municipal University of Education

E-mail: tim@tmue.edu.tw

Manuscript received: 2011.11.07; Revision received: 2012.1.12; Accepted: 2012.1.13

This research was supported in part by grants from National Science Council (Project No.: NSC99-2410-H-133-005)

## 壹、緒論

領導是管理與促發組織變革的重要因素之一 (Puccio, Mance, & Murdock, 2011)，而校長乃是學校之領導者，對於學校的經營管理與效能的提升，具有舉足輕重的地位。相關研究亦發現，校長的領導能促進組織革新 (Hallinger & Heck, 1996; Sergiovanni, 1996)，是促使組織改進的關鍵 (Keller, 1998; Portin, Shen, & Williams, 1998)，由此可以理解校長領導的重要性。

近年來教育的發展，總是期待能透過教育的努力以提高學生的學習成效，最鮮明的例子莫過於美國 2001 所提「將每一位學生帶上來」法案 (No Child Left Behind Act, 簡稱 NCLB) (No Child Left Behind Act, 2002)，強調學校教育的績效責任，希冀藉以提升學生學習成效。然觀乎社會上有關提升學生學習成效的壓力，卻大部分都是落在校長身上 (Tucker & Coddling, 2002)，更顯見校長對於學生學習亦是相當的重要。

然而，不管是學校教職員工、家長或學生，都期望校長在面對校務經營或問題時，能立即表現出適當的領導行為，作出適切的決定 (Paulson, 2002)；然以教育環境瞬息多變與複雜程度而言，除非校長具備足夠的領導能力，否則此種期待終將是一種夢想！

深思校長領導，不管是初任校長或是新任校長，學校環境、文化對他們來說都是新的，都必須重新適應與學習，更何況要經營管理一所學校不僅只是適應而已，更重要的應是創新經營與轉化領導，而此則非校長具備優質且足夠的領導能力不足以應付，因為，校長領導能力乃是校長領導與經營學校成功與否的關鍵因素 (葉連祺, 2008; Alva, 2009)。此外，桃園縣位居新北市與臺北市之旁，亦屬都會地區，不但致力於推展教育部各種重要政策，也大力實施縣本位的教育改革活動，而此等改革對校長將產生不小的衝擊，而校長領導能力可說是面對改革相當重要的關鍵，因此，探究桃園縣國小校長之領導能力乃是本研究的研究動機。

但是校長領導能力是否會因不同個人變項與環境變項而有所差異呢？相關研究發現，不同性別、年齡、教育程度、學校所在地、學校規模與學校歷史的校長，其校長領導能力是有所不同的 (陳雅欣, 2003)，然國內僅此篇研究以校長為調查對象，其餘大都以教師為調查對象，所以，探究與驗證校長相關背景變項與校長領導能力的關係亦為本研究另一研究動機。

再者，本調查研究所採用的「國民小學校長領導能力問卷」，主要是參考國內張德銳 (1995)、倪千茹 (2001)、林明地 (2002) 等人的觀點，以及美國國小校長學

會 (the National Association of Elementary School Principals, NAESP)、美國學校領導中心 (National Center for School Leadership) 的主張，並參酌與修訂自陳雅欣 (2003)、Alva (2009)、佛羅里達校長領導標準 (Florida Department of Education, 2006)、新墨西哥校長領導能力與指標 (Teach NM, 2010)、德州教育人員檢核標準 (Texas Education Agency, 2010)、明尼蘇打大學的 Minnesota K-12 校長能力 (University of Minnesota, 2011) 等。但究竟此調查問卷的理論模式結構如何，則也是本研究的一動機。

準此而論，本研究旨在探究國民小學校長領導能力的現況、差異與結構模式。具體而言，本研究之研究問題為：一、桃園縣國民小學校長的領導能力表現為何？二、不同背景變項的校長，其領導能力是否有差異？三、國民小學校長領導能力之理論模式結構如何？

## 貳、文獻探討

### 一、校長領導能力的意義

陳雅欣 (2003) 歸納相關研究發現，技能係指操作機械或物品的能力，主要為後天習得，主要包括知識、態度、技能與價值等概念；而能力則為做某種事物所表現出來的體能與智能，除為先天賦與，亦可透過後天來習得。另 Yukl 認為，能力 (competence) 包括了特質、動機、自我形象、及特定行為，而技能 (skill) 則指個人所表現出的各種認知與行為活動的能力，因此，能力比技能之含義較為廣泛 (葉連祺、陳羿君，1998)，所以，本研究乃採「能力」一詞之內涵來闡述校長領導能力的概念。

Competence 與 competency 都係指能力，competence 係指從事某一特定工作之表現能滿足特定標準的能力；也就是說，其關注的是個體的行動 (what people can do) 而非知識 (what they know) (Unit for the Development of Adult Continuing Education, 1989)；然 competency 則是常用來區別優秀與普通表現者間的差異，而觀乎國內外相關文獻對此兩概念卻有部分交互使用，因此，本研究雖也有引用 competency 的相關資料文獻，但主要還是以 competence 的概念來闡述「能力」。

黃昆輝 (1988) 認為，領導乃是指導組織方向目標、發揮其影響力，以結合成員意志、利用團體智慧、激發成員向心力，從而達到組織目標的行政行為。而謝文

全（1990）則認為，領導係指在團體情境中，藉由影響力來引導成員努力方向，期能達成團體的共同目標。顯見，領導應是發揮影響力，引導組織成員達成組織目標的行政作為。

葉連祺（2008）於分析能力內涵建構的 McBer 取向和職業標準取向後，認為國小校長領導能力可從「情境、校長職務、可學習性、事實推知的特定職務能力」等因素加以思考。因此，本研究認為所謂的校長領導能力，係指國民小學校長為達成學校組織目標的情況下，發揮其影響力來引導學校組織成員共同努力，而表現出的知識、態度、技能與價值等特質。

## 二、校長領導能力內涵

張德銳（1995）從校長評鑑的觀點論述國小校長應具備的領導能力有四項，分別為：1. 教學領導；2. 行政管理；3. 人際及公共關係；4. 專業的成長與責任。

林文律（1999）則指出，校長應具備的領導能力包括三項：1. 知人、識人與用人的能力；2. 具有效激勵行政人員工作效率與教師工作熱忱的能力；3. 教學視導與評鑑教學的能力。

倪千茹（2001）研究發現，國民中學校長領導能力可包括：課程領導、教學領導、行政領導、專業發展、公共關係及個人行為等。

林明地（2002）歸納相關研究發現，校長應具備的基本與關鍵能力包括：1. 傾聽的能力；2. 重心、焦點與注意力管理的能力；3. 賦予行動意義的能力；4. 建立與成員之間彼此信任的能力；5. 自我管理的能力；6. 矛盾管理的能力。

張明輝（2003）提及卓越校長的關鍵能力應包括：策略管理能力、執行力、注意力、創造力、默默領導力、教育行銷能力、科技運用能力及創新管理能力等。

葉連祺（2003）則將校長領導能力區分為師生教學與成長、行政運作與革新、自我修鍊與處事等三個向度。

1986 年美國國小校長學會於「中小學校長應精通能力」報告中認為，中小學校長應具備的關鍵能力包括八大類：1. 領導行為；2. 溝通技巧；3. 團體過程；4. 課程與教學；5. 評鑑；6. 組織管理；7. 財政管理；8. 政治管理（引自 Sergiovanni, 2001）。

美國跨州學校領導者證照聯合會（Interstate School Leader Licensure Consortium, 簡稱 ISLLC）提出學校領導者所應具備的六大能力標準（Hessel & Holloway, 2002）：1. 促使學校社群所共享與支持的學習願景得到發展及實施；2. 倡導與支持有助於師生成長學習的學校文化及教學方案；3. 確保有效管理組織、資

源、與學習環境；4. 與家長、社群合作，並回應不同社群的需求與興趣；5. 具正義、公平、倫理態度；6. 能理解、回應與影響較大政治、社會、經濟、及文化脈絡。

美國學校領導中心（National Center for School Leadership）指出學校領導應包括五個核心要素，分別為：1. 界定與溝通學校任務；2. 管理課程與教學；3. 督導並支持學校人員；4. 檢視學生進步情形；5. 提升健全的教學氣氛（Ghazali, 2001）。

美國各州或學術組織也都針對校長領導訂定相關的領導能力與指標，以為校長認證或專業業發的參考，諸如明尼蘇打大學的 Minnesota K-12 校長能力（University of Minnesota, 2011）所提及的「教學管理、學生學習之管理、K-12 之領導（包括課程、組織系統、親師生溝通等之領導）」、新墨西哥校長領導能力與指標（Teach NM, 2010）的「教學領導、溝通、專業發展、運作管理（含校園、預算、運作、服務等之管理）、責任範圍」；而德州教育人員檢核標準（Texas Education Agency, 2010）則包含「學校社群領導（含形塑校園文化、與社群成員合作與溝通、以及表現正直、公平、倫理、合法態度）、教學領導（含課程與教學領導）、行政領導」；至於佛羅里達校長領導標準（Florida Department of Education, 2006）則認為應包括「教學領導、運作領導（包含作決定策略、科技領導、人際資源發展、倫理領導）、學校領導」等。

從上述相關文獻可知，各界對校長領導能力的內容各有不同的期待，面向也更有不同的關注，不過整體而言，大致區分為「行政領導、課程領導、教學領導、公共關係、專業發展」等。雖在我國常將「教學」、「課程」領導區分為不同的兩個領域，但觀乎國內外相關研究（李安明，1998；Bankston, 1993；Hallinger & Murphy, 1987），大都認為「教學領導」概念應包括教學與課程等內容的領導。此外，為簡化研究架構，本研究乃將「課程領導」融入「教學領導」的內涵中。

此外，Sergiovanni（1992）認為，領導的心（價值與信念）會影響領導的腦（對真實世界的理解），而領導的腦則會影響領導的手（決策、行動與行為），而此與前述相關研究中所提及之「個人行為」、「自我修練」、「倫理領導」、「正直、公平、倫理、合法態度領導」等概念有所契合。因此，本研究亦將「個人修為」納為本研究校長領導能力的一環。準此而論，本研究所謂的校長領導能力包括五項，分別為：（一）行政領導；（二）教學領導；（三）公共關係；（四）專業發展；（五）個人修為。

### 三、校長領導能力相關實徵研究

#### （一）校長領導能力建構或量表發展之研究

倪千茹（2001）所編製的「國民中學校長領導能力量表」係包括：課程領導、教學領導、行政領導、專業發展、公共關係及個人行為，編製完成後乃以臺、澎、金、馬等 25 縣市國民中學校長進行調查，進一步驗證量表在實務上的可行性。研究結果發現，該量表具有不錯的信效度及交叉檢核效度。

陳智育（2002）曾編製「臺北市國民小學校長領導能力評定量表」，其內容包括：工作計畫能力、決策能力、溝通協調能力、激勵同仁能力、處理公共關係能力、危機處理能力、表達能力、組織用人能力、授權運用能力、以及自我成長能力；其後並針對臺北市 37 所國小校長、主任、組長、老師等，共 400 人進行調查。該量表之優點乃是校長領導能力內容係針對國內外有關校長領導能力文獻與研究歸納而來，且能針對現場行政與教學相關人員進行調查，並具有不錯之信效度。

陳雅欣（2003）發展編製「國民小學校長領導能力評鑑量表」，其內容乃是以校長的「理念、態度、認知、技能」等四大向度共 17 個能力指標，該量表之優點乃在於量表係參考國內外相關文獻與實務後再編製成量表初稿，而於量表初稿完成後，隨即邀請專家學者進行模糊德懷術，且所發展出之各領導能力指標有不同的加權值。

江鴻鈞（2007）曾以學者、教育行政人員、國小校長與教師共 32 人，採德懷術進行國民小學校長領導能力評鑑指標與權重體系建構之研究，而研究發現校長領導能力評鑑指標共分為：理念、態度、認知、技能等四大向度，下分為 16 個核心能力共計 55 個指標，而各向度、核心能力及指標都各具有不同之權重。

Baker（1996）曾從領導角色、領導價值、以及領導技巧三個層面來編製「領導能力評估問卷」（Leadership Competency Assessment Instrument, LCAI），藉以測量領導者對自己領導能力成熟度的知覺情形。其最大之優點在於能藉由填答結果判斷出領導者的長處與待改進之處，然後藉以規劃出個別領導者的訓練方案，以提升領導者之行政運作與品質。

綜上而論，有關校長領導能力建構上，大致都先發展出向度，再根據向度進行具體行為的描述，也就是都較偏向二階的因素概念，而且，問卷編製後，都有探究其信效度或權重分析。因此，本研究乃依循此方式，先發展校長領導能力向度；其次，再進一步分析其具體行為，並進行後續信效度及二階段驗證性因素分析。

## （二）校長領導能力現況與關係之研究

陳雅欣（2003）以臺澎金馬共 425 位公私立國小校長為問卷調查對象，藉以瞭解國小校長的領導能力狀況，而研究發現：（1）國民小學校長對領導能力應然面的知覺屬重要程度，實然面知覺為符合程度；（2）性別、年齡、教育程度、學校所在地、學校規模與學校歷史，是影響國民小學校長領導能力應然面知覺分數的重要因

素；性別、年齡、擔任校長年資、教育程度與學校歷史，是影響國民小學校長領導能力實然面知覺分數的重要因素。

陳春鳳（2006）以高雄縣 712 位國小教師為問卷調查對象，分析校長領導能力、組織文化、學校效能間的關係，研究結果發現：（1）校長領導能力屬中高程度，其中又以技術能力表現最佳；（2）卓越校長領導能力可形塑良善組織文化、促進組織效能；（3）男性、兼任主任或組長、小型及非都會區學校的國小教師對於校長領導能力知覺較高。

洪秋龍（2008）以高高屏 736 位國小教師進行問卷調查，研究發現國小校長具有不錯的領導能力、校長領導能力與組織效能間具高度正相關；另教師兼主任、小型、中大型及大型學校的國民小學教師對於校長領導能力知覺較高。

葉連祺（2008）曾以台灣地區共 366 位國小校長、主任和教師為對象，調查受試者對校長領導能力的知覺，而研究發現：（1）不同類別受試者對校長領導能力知覺是有所差異；（2）不同類別受試者對於校長領導能力知覺之應然面與實然面間是有所差異。

從上述研究瞭解，有關校長領導能力現況與差異的研究，結果都發現校長領導能力屬中高度表現，而且部分背景變項對校長領導能力是有所影響的；只不過，純粹以校長為對象進行自我領導能力探究者僅止於陳雅欣（2003）一篇，而且該研究僅分析影響校長領導能力的影響因素，並未針對校長背景變項作分析，此外，亦非地區性的研究，較無法特定地區提出較確切的建議。準此，本研究為進一步探究與驗證校長領導能力的現況與差異，並深入分析校長領導能力的理論模式結構，乃以桃園縣國小校長為對象，進行校長領導能力現況與差異、以及模式驗證的研究。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究之研究架構如圖 1，從其中可知，本研究受試者之變項包括校長與學校背景變項。另本研究主要探究校長領導能力之現況，也分析不同背景變項受試者，其在校長領導能力的差異。



圖 1 本研究之研究架構圖

## 二、研究對象

「國民小學校長領導能力問卷」編製完成後，在預試問卷上，主要是以新北市所有現任 200 位國民小學校長為施測對象。而正式施測，則是以桃園縣所有現任國民小學校長為對象，問卷發出 200 份，回收 186 份，回收率為 93%；有效問卷 186 份，可用率為 93%，回收問卷之可用率達 100%。

分析回收的校長問卷可知，桃園縣國小校長男性有 128 人（68.82%）、女性 58 人（31.18%）；學歷為大學有 13 人（6.99%）、碩士 150 人（80.65%）、博士有 23 人（12.66%）；服務年資 5 年以下有 52 人（27.96%）、5~8 年有 46 人（24.73%）、9~12 年有 29 人（15.59%）、13~16 年有 27 人（14.52%）、17~20 年有 19 人（10.22%）、21 年以上有 13 人（6.99%），由此顯見，目前桃園縣國小校長以男性居多、大都具有碩士以上之學歷，而校長服務年資在 8 年以內者，則佔全部校長人數一半之多。

## 三、研究工具

### （一）量表發展與架構

本研究所用來測量國民小學校長領導能力的量表，主要是參考陳雅欣（2003）、Baker（1996）等有關校長領導能力的問卷，並參酌佛羅里達校長領導標準（Florida Department of Education, 2006）、新墨西哥校長領導能力與指標（Teach NM, 2010）、德州教育人員檢核標準（Texas Education Agency, 2010）、明尼蘇打大學的 Minnesota

K-12 校長能力 (University of Minnesota, 2011) 等，編製完成「國民小學校長領導能力調查問卷」。「國民小學校長領導能力問卷」共包括校長行政領導教學領導、公共關係、專業發展和個人修為等五個分量表。

## (二) 填答與計分

而有關「國民小學校長領導能力問卷」的測量，乃是請每一位受試校長以謹慎客觀的態度，選擇較能切合自己實際情況的選項加以勾選。問卷的編製內容主要區分為兩大部分，第一部分為基本資料，第二部分則是將校長對每個題目的反應分成「完全符合」至「完全不符合」共六個選項，分別以 6 分、5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。分數越高，則代表校長的領導能力越高。

## (三) 信效度分析

### 1. 專家效度

本研究「國民小學校長領導能力問卷」初稿編製後，隨即函請校長領導相關領域 10 位專家學者，針對問卷各題之內容、用詞與語意進行審查與修改，並刪除不適合題目。而經專家檢視問卷 63 題，進行併題與刪題者共計 8 題，亦即確定保留之題數共計 55 題，其中，行政領導計 13 題，教學領導計 13 題，公共關係計 10 題，專業發展計 9 題，個人修為計 10 題。

### 2. 鑑別度分析

本量表採用臨界比 ( $t$  值) 進行項目分析，結果發現 55 個題目每題臨界比均超過習慣上 3.5 的標準差，其中，行政領導之  $t$  值介於 7.03~18.93，教學領導介於 8.25~13.45，公共關係介於 7.93~14.34，專業發展介於 8.80~14.25，個人修為介於 4.27~11.35，且都達統計上的顯著差異，顯示本問卷各題均具有良好之鑑別度。

### 3. 因素分析

本研究採主成份法進行因素萃取，並以 Equamax 旋轉方法進行轉軸，另亦以特徵值大於 1 作為篩選之標準。第一、二次因素分析刪除因素負荷量小於 .30 的 15 題。經第三次因素分析發現本研究之題項聚斂成 5 個因素，整體建構效度總解釋變異 61.20%，其中，因素一為「個人修為」，其因素負荷量介於 .62~.78、解釋變異為 13.28%；因素二為「專業發展」，其因素負荷量介於 .48~.78、解釋變異為 12.84%；因素三為「教學領導」，其因素負荷量介於 .33~.73；解釋變異為 12.41%；因素四為

「公共關係」，其因素負荷量介於 .55~.79，解釋變異為 11.67%；因素五為「行政領導」，其因素負荷量介於 .46~.69，可解釋變異為 11.00%。

#### 4. 信度分析

本研究以 Cronbach's  $\alpha$  係數來探求量表題目之一致性與可靠性。而分析結果發現，「國民小學校長領導能力問卷」的整體 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.96，各向度的 Cronbach's  $\alpha$  係數分別是：行政領導為 0.87、教學領導為 0.90、公共關係為 0.86、專業發展為 0.91、個人修為亦為 0.91，表示本問卷的內部一致性甚佳，具有高信度。

### 四、研究程序

本研究於 99 年 8 月 1 日開始，先針對校長領導能力的相關文獻加以探究和分析；其次，則於 99 年 11 月起進行「國民小學校長領導能力問卷」的編製，12 月邀請專家學者進行問卷專家效度的分析；100 年 3 月進行問卷預試調查，而 100 年 4 月回收問卷後進行鑑別度、探索性因素分析與信度分析；並於 100 年 6 月進行正式問卷施測，並將所得資料進行驗證性因素分析與量化資料分析。

### 五、資料分析方法

本研究資料處理，所使用之統計方法如下：

#### （一）量表編製過程所採用的統計方法

1. 以次數分配與百分比瞭解專家學者的專家內容效度。
2. 採  $t$  考驗、探索性因素分析、Cronbach's  $\alpha$  信度分析瞭解問卷之鑑別度、信效度。

#### （二）調查結果所使用的統計方法

1. 以平均數及標準差來描述國民小學校長各向度、各題項之領導能力狀況。
2. 以  $t$  考驗、單因子變異數分析進行不同校長背景變項對校長領導能力之差異情形。
3. 以線性結構方程模式探究校長領導能力問卷之理論模式結構。

## 肆、研究結果與討論

### 一、國民小學校長領導能力各向度得分分析

本研究以平均數來瞭解桃園縣國民小學校長領導能力各向度之狀況，結果如表 1 所示。從表中可知，桃園縣國民小學校長領導能力共包包五個向度，分別為：行政領導、教學領導、公共關係、專業發展、及個人修為，而且不管是各向度或整體領導能力得分都介於 5.16~5.64。以六點量表來看，平均得分高於 5.50 以上為「高度表現」，4.50~5.49 為「中高度表現」，除「個人修為」向度得分達 5.64 較高外，屬於「高度表現」，其餘四向度都屬「中高度表現」。此外，「校長具有中高度以上」領導能力表現的研究發現，其實與陳雅欣（2003）、陳春鳳（2006）、洪秋龍（2008）等之研究結果一致，顯示目前國民小學校長都具有不錯的領導能力。

表 1  
國民小學校長領導能力各向度之得分分析表

層面	樣本數	平均數	標準差	排序
行政領導	186	5.36	.46	3
教學領導	186	5.16	.50	5
公共關係	186	5.40	.52	2
專業發展	186	5.21	.52	4
個人修為	186	5.64	.44	1
整體	186	5.36	.43	

### 二、國民小學校長領導能力各向度各題項得分分析

本研究發現，桃園縣國民小學校長領導能力 40 題中，有 38 題之得分高於 5.0 以上(詳如表 2)，如以六點量表來看，平均得分高於 5.50 以上為「高度表現」，4.50~5.49 為「中高度表現」來看，則桃園縣國民小學校長領導能力在各向度之各題項上都屬於有不錯的表現。

表 2  
國民小學校長領導能力各向度之各題項之得分分析表

層面	題目	平均數	標準差
行政 領導	1.能凝聚學校同仁共識，形塑學校願景。	5.23	.70
	2.能引導學校同仁明瞭校長的辦學理念。	5.31	.59
	3.能妥善規劃並有效執行校務發展計畫。	5.32	.57
	4.能有效主持各項會議並落實會議決議事項。	5.54	.54
	5.能妥善規劃與安排學校行政與教學人力。	5.38	.62
	6.能使學校財產與設備發揮最大的效用。	5.33	.61
	7.能進行時間管理並依優先順序處理校務。	5.43	.56
	8.能確認校務問題癥結並作出適當的決策。	5.37	.63
教學 領導	9.能結合教師人力資源進行課程規劃與發展。	5.19	.65
	10.能實施教學視導並協助教師精進教學。	5.03	.67
	11.能推動初任、新進或教學有困難教師之教學輔導方案。	4.94	.73
	12.能領導教師共同規劃符應學生學習需要的教學活動。	5.16	.68
	13.能鼓勵教師運用有效教學策略，以因應不同學習需求。	5.28	.61
	14.能引導教師適時檢視與改善教學評量機制。	5.06	.67
	15.能引導學校行政團隊有效支援與協助教師教學。	5.44	.59
	16.能協助教師發覺學生學習困難並進行補救教學。	5.17	.67
公共 關係	17.能營造社區、家長與教師同仁間和諧的互動關係。	5.46	.61
	18.能與家長和社區重要人士保持良好的溝通與對話。	5.55	.58
	19.能與政府機關、民意代表、及相關團體保持良好互動關係。	5.41	.63
	20.能與大眾媒體建立良好互動關係。	5.22	.73
	21.能規劃並引導學校師生參與社區各項活動。	5.30	.65
	22.能善用社區人力及物力資源，協助校務活動推展。	5.46	.66
專業 發展	23.能規劃符合不同教師需求的專業成長活動。	5.16	.64
	24.能實施系統性、系列性的教師專業發展活動。	4.98	.69
	25.能引導教師進行教學省思以提升教學效能。	5.05	.71
	26.能支持教師各種同儕對話與分享的專業學習活動。	5.29	.71
	27.能鼓勵教師成立教師專業學習社群。	5.25	.77
	28.能支持教師進行研習、學分或學位等方式的進修。	5.54	.58
	29.能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。	5.02	.75
	30.能提供教師適當的專業發展機會和時間。	5.34	.64
	31.能提供教師適切的專業發展所需之設備與空間。	5.28	.70
	個人 修為	32.能具備正確的教育理念。	5.69
33.能具備令人信任的行為特質。		5.60	.51
34.能具備傾聽與同理的行為特質。		5.56	.57
35.能具備誠實正直的良好品德。		5.68	.51
36.能積極面對困難與挑戰並努力不懈以求突破。		5.53	.61
37.能勇於承擔責任與成敗。		5.69	.51
38.能具有勤於自我反省與改進的態度。		5.63	.54
39.能虛心接受他人的批評與建議。		5.57	.58
40.能具有清廉不貪的行為操守。		5.79	.42

就各向度各題項之得分而言，「行政領導」各題得分介於 5.23~5.54，「教學領導」各題得分介於 4.94~5.44，「公共關係」各題得分介於 5.22~5.55，「專業發展」各題得分介於 4.98~5.54，「個人修為」各題得分介於 5.53~5.79。其中，得分較高者（平均得分高於 5.50）為「行政領導」之「能有效主持各項會議並落實會議決議事項」、「公共關係」之「能與家長和社區重要人士保持良好的溝通與對話」、「個人修為」之全部 9 題；而得分較低者（平均得分低於 5.00）則有「教學領導」之「能推動初任、新進或教學有困難教師之教學輔導方案」（ $M = 4.94$ ）、「專業發展」之「能實施系統性、系列性的教師專業發展活動」（ $M = 4.98$ ）。

造成上述得分較低的原因，或許是因當前教學輔導方案不管是政策或實務，除臺北市之外，都尚屬起步階段，尤其，有關教學有困難教師之處理，對校長來說，或許是力有未逮；另因教師專業發展活動的規劃與實施，其所牽涉的層面較複雜（諸如規劃者的習慣與能力、經費補助、時間等），所以離系統性與系列性的理想就還有所差距。不過，由此亦可知，教學輔導方案的規劃與推展、以及專業發展活動之系統性與系列性問題等，或許是未來桃園縣國民小學校長應思考與強化的領導能力與問題。

### 三、不同背景變項國民小學校長之領導能力差異分析

#### （一）不同性別之校長其領導能力之差異分析

本研究以  $t$  考驗來探究不同性別之國民小學校長，其領導能力是否有差異。經統計分析發現（詳如表 3），不同性別的校長，其在校長「行政領導、教學領導、公共關係、專業發展、及個人修為」等領導能力上，並沒有什麼差異，亦即男女校長，其校長領導能力的表現是差不多的，而此結果或許是因不管是男性校長或女性校長，其面對教育的改革或學校經營的壓力是一致的，且以目前校長甄試的的重重考驗與培育的養成過程，男女校長的領導能力都是相當高且一致有不錯的表現，其間的差異不大也就不足為奇。

#### （二）不同教育程度之校長其領導能力之差異分析

本研究以單因子變異數分析來探究不同教育程度的校長，其領導能力是否有所不同。而統計分析則發現（詳如表 4），不同教育程度的校長，其在校長「行政領導、教學領導、公共關係、專業發展、及個人修為」等領導能力上，皆未達統計上的顯著差異，顯示不同教育程度的校長，其在校長領導能力各向度上的表現並沒有什麼

表 3  
不同性別之校長在國民小學校長領導整體暨各向度之獨立樣本 *t* 考驗

層面	男性 (N = 128)		女性 (N = 58)		<i>t</i> 值
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
行政領導	5.36	.41	5.36	.55	.04
教學領導	5.16	.46	5.16	.60	.03
公共關係	5.40	.50	5.40	.56	.05
專業發展	5.19	.48	5.25	.61	.67
個人修為	5.64	.40	5.63	.52	.22
整體	5.35	.38	5.36	.51	.14

差別。雖然深入檢視資料發現，隨著學歷的提高，其領導能力得分也略顯較高，但其間並未達統計上的顯著差異，這或許是學歷的獲得較屬知識上的改變，而領導能力則包括知識、態度、技能與價值等，所以其間的差異就不大。

### (三) 不同年資之校長其領導能力之差異分析

本研究以單因子變異數分析來進行考驗，結果如表 5 所示。從表 5 發現，不同校長服務年資的校長，其「公共關係」之領導能力已達統計上的顯著差異 ( $p < .05$ )，顯示具不同校長服務年資的校長在「公共關係」領導能力向度上的表現是有所不同的。進一步已 Scheffe 法進行事後比較發現，校長在「公共關係」領導能力向度上的表現，服務年資 13~16 年組高於 9~12 年組，顯現校長服務年資第一、二屆 (1~8 年間) 可能較屬適應與學習期，而第二屆 (9~12) 調至另一所學校後，校長又成為「新任校長」，仍需對新學校人事物加以適應；至於第三屆 (13~16 年間) 的校長，是到第二所學校的第二任，其對校務經營可謂較穩定與成熟，領導能力亦可能臻於顛峰，所以就有可能造成在「公共關係」領導能力上得分比較高的原因之一。因此，未來如能邀集這些較成熟且具領導能力的校長，帶領或引導其他校長進行類似校長專業學習社群的對話與運作，相信對桃園縣整體校長領導能力的提升定有所幫助。

### (四) 不同學校規模之校長其領導能力之差異分析

本研究以單因子變異數分析來考驗不同學校規模，其在校長領導能力上是否有所差異，研究結果發現 (詳如表 6)，從表 6 可知，在不同學校規模服務的校長，其校長領導能力並沒有所差異；亦即，校長的領導能力表現，並不會因為所服務的學校規模，而有所不同。此原因或許是因校長遴選與培育並不因學校規模而遴選與培

表 4  
不同教育程度之校長在國民小學校長領導整體暨各向度之差異比較摘要表

層面	教育程度	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要表				
					變異來源	SS	df	MS	F
行政 領導	大學	13	5.33	.32	組間 組內	.24 38.09	2 183	.12 .21	0.58
	碩士	150	5.35	.45					
	博士	23	5.46	.53					
教學 領導	大學	13	5.14	.34	組間 組內	.14 46.66	2 183	.07 .25	0.28
	碩士	150	5.15	.52					
	博士	23	5.23	.47					
公共 關係	大學	13	5.18	.63	組間 組內	.93 48.36	2 183	.47 .26	1.77
	碩士	150	5.40	.50					
	博士	23	5.51	.56					
專業 發展	大學	13	5.31	.45	組間 組內	.74 50.18	2 183	.37 .27	1.35
	碩士	150	5.18	.53					
	博士	23	5.36	.53					
個人 修為	大學	13	5.50	.43	組間 組內	.57 35.47	2 183	.29 .19	1.48
	碩士	150	5.63	.45					
	博士	23	5.76	.40					
整 體	大學	13	5.30	.36	組間 組內	.34 33.14	2 183	.17 .18	0.94
	碩士	150	5.34	.43					
	博士	23	5.47	.41					

育不同程度的校長；另少子化的影響，小型學校擔心學校裁併，中大型學校擔憂學生流失，所以校長在面對此等教育現象、以及社會對教育的高標準要求下，每一位校長都兢兢業業，不斷發展及自我要求提升領導能力，所以其間的差異就縮小。

#### 四、校長領導能力問卷之理論模式結構分析

為確認國民小學校長領導能力量表的結構模式，本研究也進一步以結構方程模式進行二階驗證性因素分析，以考驗國民小學校長領導能力量表的理論模式與觀察資料間的適配程度，分析結果詳如圖 2 所示。

表 5  
不同校長年資之校長在國民小學校長領導整體暨各向度面之差異比較摘要表

層面	校長年資	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要表					事後比較
					變異來源	SS	df	MS	F	
行政 領導	未滿 5 年	52	5.36	.47						
	5~8 年	46	5.32	.41	組間	1.52	5	.30	1.48	n.s
	9~12 年	29	5.21	.47						
	13~16 年	27	5.49	.43	組內	36.81	180	.20		
	17~20 年	19	5.47	.49						
	21 年以上	13	5.45	.46						
未滿 5 年	52	5.19	.53							
教學 領導	5~8 年	46	5.11	.53	組間	2.14	5	.43	1.72	n.s
	9~12 年	29	4.96	.45						
	13~16 年	27	5.28	.40	組內	44.66	180	.25		
	17~20 年	19	5.28	.49						
	21 年以上	13	5.24	.56						
	未滿 5 年	52	5.42	.53						
公共 關係	5~8 年	46	5.41	.51	組間	3.79	5	.76	3.00*	(4)>(3)
	9~12 年	29	5.13	.52						
	13~16 年	27	5.65	.36	組內	45.50	180	.25		
	17~20 年	19	5.37	.49						
	21 年以上	13	5.42	.55						
	未滿 5 年	52	5.28	.57						
專業 發展	5~8 年	46	5.07	.45	組間	2.58	5	.52	1.92	n.s
	9~12 年	29	5.11	.46						
	13~16 年	27	5.41	.52	組內	48.34	180	.27		
	17~20 年	19	5.20	.52						
	21 年以上	13	5.26	.64						
	未滿 5 年	52	5.59	.46						
個人 修為	5~8 年	46	5.66	.40	組間	.79	5	.16	.81	n.s
	9~12 年	29	5.53	.49						
	13~16 年	27	5.72	.42	組內	35.25	180	.20		
	17~20 年	19	5.73	.49						
	21 年以上	13	5.68	.37						
	未滿 5 年	52	5.37	.46						
整 體	5~8 年	46	5.31	.39	組間	1.56	5	.31	1.75	n.s
	9~12 年	29	5.20	.40						
	13~6 年	27	5.51	.38	組內	31.92	180	.18		
	17~20 年	19	5.42	.45						
	21 年以上	13	5.42	.46						
	未滿 5 年	52	5.37	.46						

註：(1)未滿 5 年；(2)5~8 年；(3)9~12 年；(4)13~16 年；(5)17~20 年；(6) 21 年以上。

\* $p < .05$ .

有關模式的適合度評鑑指標的考驗上，於綜合 Bagozzi 與 Yi (1988)、以及王保進 (2004) 之觀點，可從基本適配標準、絕對適配、增量適配、精簡適配、以及內

表 6  
不同學校規模之校長在國民小學校長領導整體暨各向度之差異比較摘要表

層面	學校規模	人數	平均數	標準差	變異數分析摘要表				
					變異來源	SS	df	MS	F
行政領導	12 班以下	67	5.36	.47	組間	.51	3	.17	.81
	13~24 班	34	5.33	.43					
	24~48 班	53	5.33	.50	組內	37.82	182	.21	
	49 班以上	32	5.47	.39					
教學領導	12 班以下	67	5.19	.52	組間	.40	3	.13	.52
	13~24 班	34	5.21	.53					
	24~48 班	53	5.09	.49	組內	46.40	182	.25	
	49 班以上	32	5.15	.47					
公共關係	12 班以下	67	5.35	.59	組間	.58	3	.19	.72
	13~24 班	34	5.46	.48					
	24~48 班	53	5.37	.52	組內	48.72	182	.27	
	49 班以上	32	5.49	.38					
專業發展	12 班以下	67	5.20	.53	組間	.16	3	.05	.20
	13~24 班	34	5.27	.50					
	24~48 班	53	5.18	.57	組內	50.76	182	.28	
	49 班以上	32	5.22	.48					
個人修為	12 班以下	67	5.59	.49	組間	.75	3	.25	1.28
	13~24 班	34	5.58	.45					
	24~48 班	53	5.66	.40	組內	35.30	182	.19	
	49 班以上	32	5.76	.36					
整體	12 班以下	67	5.34	.46	組間	.17	3	.06	.32
	13~24 班	34	5.37	.42					
	24~48 班	53	5.33	.44	組內	33.31	182	.18	
	49 班以上	32	5.42	.34					

在結構適配標準等五個面向加以檢核評估。

從表 7 可知，有關基本適配檢核結果發現，本研究在「誤差變異」、「參數間相關的絕對值」、「因素負荷量」三項之檢核皆符合理想結果，所以整體而言，校長領導力量表在基本適配標準上是可被接受的。

在絕對適配、增量適配、以及精簡適配檢核方面上，首先  $\chi^2 = 1138.38$ ，達 .001 之顯著水準，表示理論上的共變數矩陣與實際調查所得的資料矩陣是不相符的。然而，由於  $\chi^2$  較易受到樣本數大小的影響，所以本研究乃將  $\chi^2$  值的顯著性當作參考之用。另 RMR、RMSEA 等絕對適配檢核上均達理想的標準，僅 GFI 值為 .77，比理想值  $\geq .90$  稍低，所以在絕對適配指標檢核上，本研究所得數值可說達可接受的範圍。

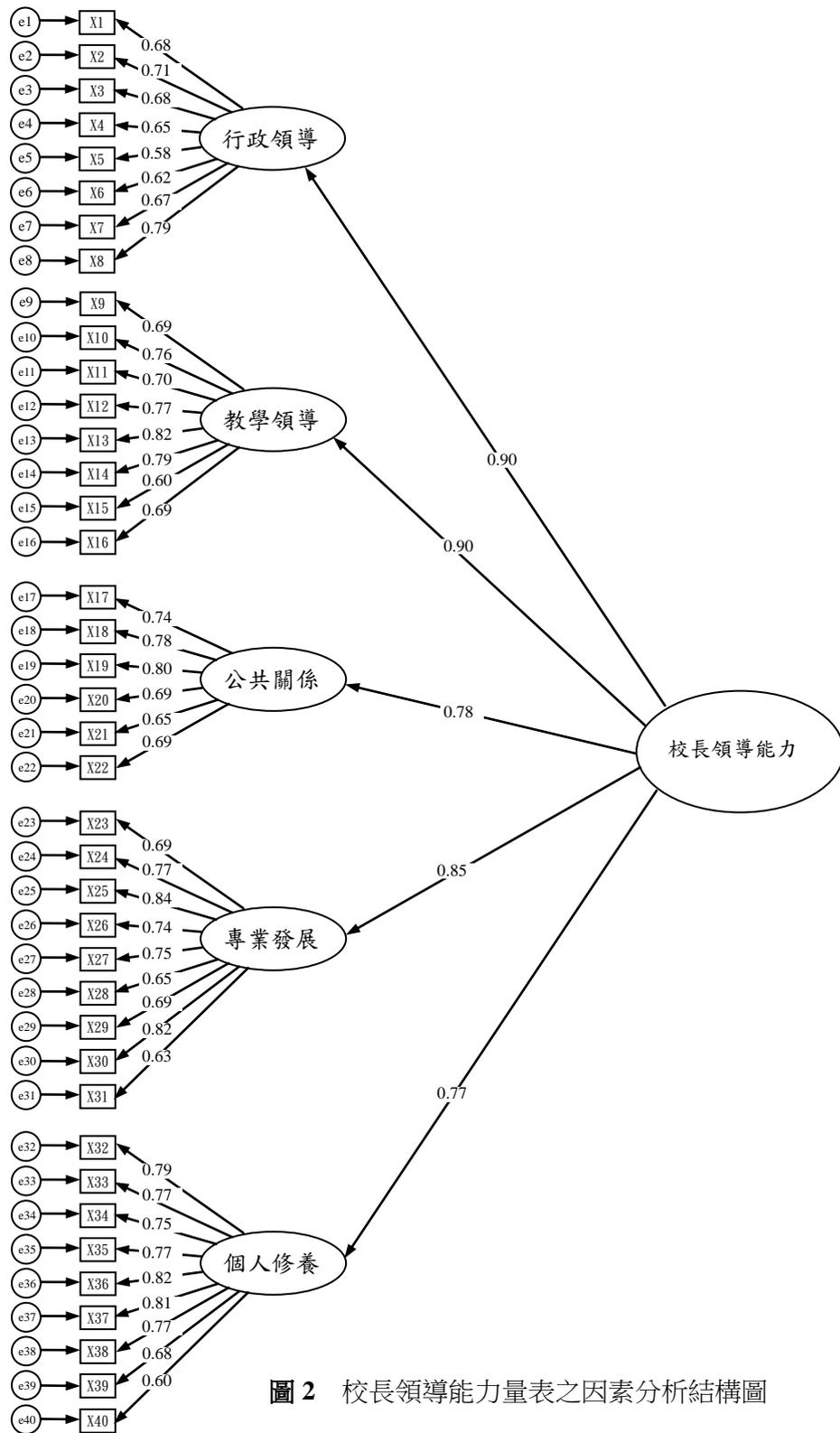


圖 2 校長領導能力量表之因素分析結構圖

表 7  
 校長領導能力量表各項適配標準檢核評估表

	評估項目	理想結果	本研究結果	適配判斷
基本適配標準	誤差變異	無負值、達顯著	符合標準	是
	參數間相關的絕對值	未太接近 1	最大值為.74	是
	因素負荷量	.5~ .95	介於.58~ .90	是
絕對適配檢定	$\chi^2$	不顯著	1138.38	否
	GFI	$\geq .90$	.77	否
	RMR	$< .05$	.021	是
	RMSEA	$\leq .05$ 優； $\leq .08$ 良	.056	是
增量適配檢定	AGFI	$\geq .90$	.74	否
	NFI	$\geq .90$	.78	否
	TLI	$\geq .90$	.90	是
	CFI	$\geq .90$	.91	是
	RFI	$\geq .90$	.77	否
	IFI	$\geq .90$	.91	是
精簡適配檢定	PGFI	$\geq .50$	.69	是
	PNFI	$\geq .50$	.73	是
	PCFI	$\geq .50$	.85	是
	CN	$> 200$	130	否
	$\chi^2/df$	$< 3$	1.56	是
內在結構適配標準	所有估計參數	均達顯著標準	均達顯著	是
	個別項目的信度	$\geq .50$	.35~ .81	是 (28 個) 否 (17 個)
	潛在變項的組合信度	$\geq .60$	.87~ .92	是
	潛在變項的變異抽取量	$\geq .50$	.46~ .71	是 (5 個) 否 (1 個)

在增量適配檢定上，除 AGFI、NFI、RFI 三項指標數值與理想數值有些許的差異，其餘如 TLI、CFI、IFI 等指標數值，都已高於 .90 以上之理想值，表示本研究之假設模式大致是與獨立模式比起來是較佳的。另在精簡適配檢核方面上，PGFI、PNFI、PCFI、 $\chi^2/df$  等指標數值都已達理想（僅 CN 值較低），顯現本研究之假設模式的精簡度還算尚佳。

在內在結構適配上，本研究所估計之各個參數均達顯著水準；而在個別指標的信度上，除了  $X_3$ 、 $X_4$ 、 $X_5$ 、 $X_6$ 、 $X_7$ 、 $X_9$ 、 $X_{11}$ 、 $X_{15}$ 、 $X_{16}$ 、 $X_{20}$ 、 $X_{21}$ 、 $X_{22}$ 、 $X_{23}$ 、 $X_{28}$ 、 $X_{29}$ 、 $X_{31}$ 、 $X_{40}$  等 17 個指標小於 .50 的理想標準外，其餘 28 個指標之信度皆高於 .50。另外，在潛在變項組合信度上，6 個變項皆大於 .60；而潛在變項變異抽取量上，則僅「行政領導」一變項未達理想的 .50 值，其餘都符合理想值（詳如表 8）。準此而

論，本研究之假設模式其內在品質應尚在可接受範圍，而對於其中幾項未符合標準，則亦顯現出些許的誤差存在，應是未來可進一步研究之處。

表 8  
國小校長領導能力量表之模式信度

變項	參數	因素負荷量	個別指標信度	組合信度	變異抽取量
行政 領導	R2 (X <sub>1</sub> )	0.68	0.46	0.87	0.46
	R2 (X <sub>2</sub> )	0.71	0.50		
	R2 (X <sub>3</sub> )	0.68	0.46		
	R2 (X <sub>4</sub> )	0.65	0.42		
	R2 (X <sub>5</sub> )	0.58	0.34		
	R2 (X <sub>6</sub> )	0.62	0.38		
	R2 (X <sub>7</sub> )	0.67	0.45		
	R2 (X <sub>8</sub> )	0.79	0.62		
教學 領導	R2 (X <sub>9</sub> )	0.69	0.48	0.90	0.53
	R2 (X <sub>10</sub> )	0.76	0.58		
	R2 (X <sub>11</sub> )	0.70	0.49		
	R2 (X <sub>12</sub> )	0.77	0.59		
	R2 (X <sub>13</sub> )	0.82	0.67		
	R2 (X <sub>14</sub> )	0.79	0.62		
	R2 (X <sub>15</sub> )	0.60	0.36		
	R2 (X <sub>16</sub> )	0.69	0.48		
公共 關係	R2 (X <sub>17</sub> )	0.74	0.55	0.87	0.53
	R2 (X <sub>18</sub> )	0.78	0.61		
	R2 (X <sub>19</sub> )	0.80	0.64		
	R2 (X <sub>20</sub> )	0.69	0.48		
	R2 (X <sub>21</sub> )	0.65	0.43		
	R2 (X <sub>22</sub> )	0.69	0.48		
專業 發展	R2 (X <sub>23</sub> )	0.69	0.48	0.91	0.54
	R2 (X <sub>24</sub> )	0.77	0.59		
	R2 (X <sub>25</sub> )	0.84	0.71		
	R2 (X <sub>26</sub> )	0.74	0.55		
	R2 (X <sub>27</sub> )	0.75	0.56		
	R2 (X <sub>28</sub> )	0.65	0.43		
	R2 (X <sub>29</sub> )	0.69	0.48		
	R2 (X <sub>30</sub> )	0.82	0.67		
	R2 (X <sub>31</sub> )	0.63	0.40		

(續下頁)

表 8 (續)

變項	參數	因素負荷量	個別指標信度	組合信度	變異抽取量
個人修為	R2 (X <sub>32</sub> )	0.79	0.62	0.92	0.57
	R2 (X <sub>33</sub> )	0.77	0.59		
	R2 (X <sub>34</sub> )	0.75	0.56		
	R2 (X <sub>35</sub> )	0.77	0.59		
	R2 (X <sub>36</sub> )	0.82	0.67		
	R2 (X <sub>37</sub> )	0.81	0.66		
	R2 (X <sub>38</sub> )	0.77	0.62		
	R2 (X <sub>39</sub> )	0.68	0.46		
	R2 (X <sub>40</sub> )	0.60	0.36		
領導能力	行政領導	0.90	0.81	0.92	0.71
	教學領導	0.90	0.81		
	公共關係	0.78	0.61		
	專業發展	0.85	0.72		
	個人修為	0.77	0.62		

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### (一) 桃園縣國民小學校長領導能力各向度屬中高程度表現

本研究發現，桃園縣國民小學校長領導能力表現上，除「個人修為」之領導能力是屬於「高度表現」外，其餘在「行政領導、教學領導、公共關係、專業發展」之領導能力則皆為「中高度表現」。因此，整體而言，桃園縣國民小學校長之領導能力應該都是不錯的。

#### (二) 桃園縣國民小學校長領導能力各題項之行為表現尚稱良好

本研究發現，桃園縣國民小學校長領導能力在各題項表現尚稱良好，其中，得分較高者有「行政領導」之「能有效主持各項會議並落實會議決議事項」、「公共關

係」之「能與家長和社區重要人士保持良好的溝通與對話」、及「個人修為」之全部 9 題；而得分較低者則有「教學領導」之「能推動初任、新進或教學有困難教師之教學輔導方案」、及「專業發展」之「能實施系統性、系列性的教師專業發展活動」。

(三) 不同服務年資之校長，其校長領導能力是有所差異

1. 不同校長服務年資的校長，其校長之領導能力是有所不同的；亦即，校長服務年資為 13~16 年的校長，其在「公共關係」領導能力向度上的表現，明顯高於服務年資 9~12 年的校長。
2. 不同性別、教育程度、服務學校規模的校長，其在校長領導能力的表現上，並沒有什麼不同。

(四) 國民小學校長領導力量表之理論模式結構大致良好

本研究所採用之國民小學校長領導能力問卷，不管是基本適配標準、絕對適配、增量適配、精簡適配、以及內在結構適配標準等，都有不錯的適配程度，顯示國民小學校長領導力量表之理論模式結構大致良好。

## 二、建議

(一) 採用領導能力指標提供校長自我檢核

本研究根據理論與實務進行「國民小學校長領導能力問卷」之編製，研究分析發現本研究問卷具有不錯之鑑別度、信效度，也發現校長領導能力已達中高程度表現。因此，本研究建議，為讓校長領導能力臻於百尺竿頭，更進一步之境，建議未來可將此問卷之內容轉化為自我檢核表，並作為國民小學校長平時自我評估與檢核之參照，以有效省思領導能力之優缺點，並作為校長領導能力自我改善或專業成長之參照。

(二) 強化校長推動教師教學輔導方案的能力

本研究發現，國民小學校長的領導能力有不錯的表現，然在「教學領導」之「能推動初任、新進或教學有困難教師之教學輔導方案」行為上，卻是表現較低的。因此，本研究建議，未來應可在校長培育之職前、導入、及在職等時間點上，致力於提升校長對教學輔導方案的理解與能力，並強化校長對初任、新進或教學有困難教師之教學輔導方案上的推動，藉以提高學校教師教學專業。

### （三）提升校長系統規劃與實施教師專業活動的能力

本研究分析發現，國民小學校長具有不錯的領導能力表現，但在「專業發展」之「能實施系統性、系列性的教師專業發展活動」行為上，則是表現較低的。準此，本研究建議，未來除應於校長培育及專業發展過程中，強化校長系統性與系列性規劃教師專業發展活動之能力，亦應引導校長於規劃與實施教師專業發展活動之際，慎思整體活動的系統性、系列性與發展性，以有效推展教師專業發展學習活動，強化學校教師教學專業。

### （四）廣續薪火相傳涵養校長領導能力

本研究發現，具不同校長年資的校長，其在校長領導能力上是有所不同的，雖然，其中僅校長年資為 13~16 年的校長，其「公共關係」領導能力表現明顯高於服務年資 9~12 年的校長，但其他各向度上，其實也都是校長年資為 13~16 年的校長得分較高，顯現服務滿 3 屆的校長，其領導能力是較成熟的。因此，本研究建議，未來其實可嘗試籌組不同年資校長一起進行專業對話與探究，透過較具領導能力的校長帶領不同服務年資校長，對校務經營的廣續進行專業學習社群式的對話與薪火相傳，相信對校長領導能力的涵養，一定有所助益。

### （五）持續探究校長領導能力相關實徵研究

本研究雖已針對國民小學校長領導能力進行初步性的研究，對於校長領導能力的問卷編製以及校長領導能力的現況與差異，亦都有適當的結果。然基於要對校長領導能力的理論與實務有進一步的貢獻，本研究建議，未來可嘗試進行校長領導能力的相關實徵研究，諸如：增加質性訪談，藉以深入理解校長領導能力的狀況。此外，校長領導能力與學校效能關係之研究、校長專業學習社群實施對校長領導能力影響之研究、校長領導能力與教師教學效能關係之研究、校長領導能力與學生學習成效關係之研究等，亦都是有意義且值得推展進行之相關研究。

## 參考文獻

- 王保進（2004）。**多變量分析——套裝程式與資料分析**。臺北市：高等教育。
- 江鴻鈞（2007）。國民小學校長領導能力評鑑指標與權重體系建構之研究。**國立臺南大學教育經營與管理研究集刊**，3，107-142。

- 李安明(1998)。我國國小校長教學領導之研究與省思。**教育研究資訊**, 6(6), 124-146。
- 林文律(1999)。從校長必備能力看校長培育。載於國立臺北師範學院(主編), **中小學校長培育、任用、評鑑制度研討會論文集**(頁 10-20)。臺北市: 國立臺北師範學院。
- 林明地(2002)。校長學——工作分析與角色研究取向。臺北市: 五南。
- 洪秋龍(2008)。國民小學校長領導能力、教師專業發展與組織效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學, 高雄市。
- 倪千茹(2001)。國民小學校長領導能力量表(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學, 南投縣。
- 張明輝(2003)。卓越校長的關鍵能力。**社教雙月刊**, 114, 15-19。
- 張德銳(1995)。教育行政研究。臺北市: 五南。
- 陳春鳳(2006)。高雄縣國民小學校長領導能力、組織文化與學校效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學, 高雄市。
- 陳智育(2002)。臺北市國民小學校長領導能力指標調查研究(未出版之碩士論文)。國立臺北師範學院, 臺北市。
- 陳雅欣(2003)。國民小學校長領導能力現況之研究(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學, 南投縣。
- 黃崑輝(1988)。教育行政學。臺北市: 東華。
- 葉連祺(2003)。國小校長領導能力理論、評量和分類之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(NSC92-2413-H-260-007)。南投縣: 國立暨南國際大學。
- 葉連祺(2008)。不同類別評量者對國小校長領導能力知覺評量之比較。**師大學報, 教育類**, 53(3), 1-28。
- 葉連祺、陳羿君(1998)。領導能力問卷(LCAI)中文版初步修訂報告。**中國測驗學會測驗年刊**, 45(2), 173-188。
- 謝文全(1990)。教育行政——理論與實務。臺北市: 文景。
- Alva, A. F. (2009). *Promoting effective leadership through a professional learning community* (Unpublished doctoral dissertation). Arizona State University, Phoenix, Arizona.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, G. A. (1996). *Leadership competency assessment instrument (LCAI)*. Raleigh, NC: North Carolina State University.

- Bankston, J. R. (1993). *Instructional leadership behaviors of a selected group of principals in Northeast Texas* (Unpublished doctoral dissertation). East Texas State University, Commerce, Texas.
- Florida Department of Education (2006). *Florida principal leadership standards*. Retrieved May 20, 2011, from <http://www.florida.schoolleader.org/fpls.aspx>
- Ghazali, H. (2001). *Principal evaluation*. Retrieved May 20, 2011, from <http://www.mascis.org/main/frame.htm>
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 54-61.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hessel, K., & Holloway, J. (2002). *A framework for school leaders: Linking the ISLLC standards to practice*. Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- Keller, B. (1998, November 11). Principal matters. *Education Week*. Retrieved from <http://www.edweek.org/ew/articles/1998/11/11/11prin.h18.html>
- No Child Left Behind (NCLB) Act of 2001, Pub. L. No. 107-110 (2002).
- Paulson, J. B. (2002). *Leadership competencies for U.S. accredited international schools* (Unpublished doctoral dissertation). University of Minnesota, Twin Cities, Minnesota.
- Portin, B. S., Shen, J., & Williams, R. C. (1998). The changing principalship and its impact: Voice from principals. *NASSP Bulletin*, 82(602), 1-8.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1996). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective* (4<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Teach NM. (2010). *New Mexico principal self-assessment*. Retrieved May 20, 2011, from [http://education.nmsu.edu/projects/cebiel/form\\_a.php](http://education.nmsu.edu/projects/cebiel/form_a.php)
- Texas Education Agency (2010). *Texas examinations of educator standards: Preparation*

*manual*. Retrieved May 20, 2011, from

[http://www.texas.ets.org/assets/pdf/testprep\\_manuals/068\\_principal\\_82762\\_web.pdf](http://www.texas.ets.org/assets/pdf/testprep_manuals/068_principal_82762_web.pdf)

Tucker, M. S., & Coddling, J. B. (2002). *The principal challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Unit for the Development of Adult Continuing Education (1989). *Understanding competence*. Leicester, UK: Author.

University of Minnesota (2011). *Minnesota K-12 principal licensure competencies*.

Retrieved May 20, 2011, from

<http://www.cehd.umn.edu/edpa/licensure/comp-prin.html>

