

中學生領導才能內涵建構之研究

鄭聖敏

高雄師範大學特教系助理教授

王振德

吳鳳技術學院幼保系教授

本研究目的在建構中學生領導才能內涵。首先，透過相關文獻的整理、分析與歸納，將中學生領導才能內涵分為「領導特質」、「人際能力」與「概念能力」三大部份，並據以編製「中學生領導才能內涵之調查問卷」。其次，邀請 25 位學者專家、教師及具領導經驗的學生組成德懷術研究小組，透過三次問卷往返，建構出中學生領導才能之內涵。最後，研究者以分層叢集取樣方式抽取台灣地區北、中、南、東四區國中學生 617 人，高中（職）學生 698 人為樣本，以結構方程模式進行「中學生領導才能內涵理論模式」的適配度考驗。

德懷術研究結果顯示中學生領導才能內涵在「領導特質」面向有「負責」、「熱忱」、「情緒管理」、「自信」、「以身作則」、「親和力」、「堅毅」、「品格」八個重要特質。「人際能力」向度則包含「溝通技巧」、「促進合作」、「衝突處理」、「尊重」、「同理心」五種能力。「概念能力」向度也包含「組織能力」、「決策能力」、「應變力」、「分析力」及「計畫能力」五種重要能力。驗證性因素分析結果顯示「中學生領導才能內涵理論模式」和觀察資料的適配度大致良好。根據研究結果，研究者對學生領導才能發展及未來研究提出相關建議。

關鍵詞：中學生、領導才能、德懷術

結論

一、研究動機與目的

資優教育基於國家育才、個人發展以及促進教育革新之需要，成為國家教育重要的一環（吳武典，2006）。我國於民國八十六年修正的特殊教育法對資賦優異的界定，包括「一般智能」、「學術性向」、「藝術才能（視覺或表演藝術）」、「創造能力」、「領導能力」及「其他特殊才能（肢體動作、工具運用、電腦、棋藝、牌藝等）」六類（教育部，2006），顯見資賦優異的多元觀點。今日的學生將成為明日各組織中的領導者，是國家未來的棟樑，而資優學生更是國家珍貴的人力資源。然而領導人才非憑空出現，他們多方面的能力表現，必須在學校正式的學習中奠定基礎（周談輝，2001）。反觀現今的社會，只重視成人領導力的發展而忽略青少年領導潛能的培養（Meyer, 1996），因此了解學生領導才能，並協助其獲得領導經驗，顯得格外重要。

儘管領導才能在國內正式納入資優領域迄今已經十多年，且陸續有學者進行鑑定工具（王振德，2001；陳政見，2004）、課程及教學等探討（王振德，1998；吳昆壽，1998），但是以學生為對象所進行的實徵性研究仍屬有限。進一步分析這些有限的研究，有的在了解大專院校學生的領導行為、領導特質及領導效能（王威中，1998；王曉麟，2000；林全育，1997；黃士招，1998；魏宇明，2001；蘇家瑩，2000）；有的是探討國小學生的領導行為、領導潛能與相關因素（林素珍，2003；陳盈如，2003；鄭鼎耀，1996；羅瑞銓，2003）；還有的著重幼兒領導者與團體成員互動情形的分析（林芳如，2000）。至於以青少年階段中學生為對象的研究則是鳳毛麟角，除了蔡典謨

（2002）進行「中小學資優生領導才能課程與教學之研究」的國科會專題計劃外，剩餘的幾篇距今也在十年以上（范德鑫，1978；唐慧文，1993；程法泌、余叔謀，1967；楊極東，1974）。整體分析顯示，雖然教育主管機關肯定學生領導才能的重要，但是有助了解學生領導才能的研究增加有限，其中針對中學生所進行的領導研究，在特殊教育法修正公布之後，至今仍未受到重視，使得對中學生領導才能的探討，無法透過科學方法加以驗證和釐清。這樣的結果與特殊教育法重視領導才能資優的精神相對照，突顯出中學生領導才能研究的必要性及迫切性。

綜觀過去學者們對領導所進行的研究，多以成人為對象。透過豐富的領導研究，不僅使領導理論的發展日趨完備，進而應用至企業、學校、軍隊...等不同專業領域團體，呈現出更完整的領導樣態。領導表現會隨著不同的領導者、被領導者，以及情境、目的而有差異，這是不同領導面向的獨特性；然而領導雖然會因「人」、「情境」、「目的」產生差異，但有效能的領導者不論身處何種環境，都需要精熟的專業技巧、人際能力以及認知能力來面對各樣任務，解決各種挑戰（Crawford, 2003），這又是領導的普遍性。這種兼具獨特性與普遍性的領導現象，也反映在中學生的領導上。

就領導「情境」而言，中學生所處的學校環境，是以「學習」為首要目標，與成人社會追求成名、獲利的目的不同；在班級中，學生們雖然有幹部及非幹部的區分，但彼此是處在平等的地位，而不像成人組織擁有結構明確的階層關係；在學生關係平等的基礎上，學生領導者所擁有的職務權力自然難與成人組織領導者的權力相提並論。在這些特殊情境下，領導的目的、學生領導者所需處理的團體事務，學生領導成敗的論斷，以及領導者對成敗所應負的責任，也產生極大的差異，這些差異即是

中學生領導的特殊性。此外，從「人」的因素來看，青少年時期正是個人從家庭準備邁向社會的重要發展階段，和已經身處社會組織中的成人相較，其特質與行為處事具有相當大的不穩定性及可塑性，這也是學生領導研究獨特的一面。然而儘管中學生領導與成人領導有諸多相異之處，中學生需要精熟的人際技巧和認知能力來處理團體事務以達成目標，卻又和成人領導有相同的需求。透過上述二種研究背景的異同分析，中學生領導研究應參考成人領導研究的豐碩成果，但實際進行時仍應以學生為主體，從符合學生生活的現場來著手，將更有助於了解學生這一特殊群體的領導現象，更能顯現學生領導研究的價值。

什麼是中學生的領導才能？學者們指出才能是在特定情境中，為了達成任務，各種必要相關因素的集合（Hornby & Thomas, 1989；Ledford, 1995；Parry, 1998；Yukl, 2002），包括知識、技巧、能力和人格特質（Newsome, Day, & Catano, 2002）。在美國，領導才能優異的學生是指擁有自信、責任感、合作、支配性，以及快速適應新環境等特質，並且能夠在困難的情境中，運用團隊及談判技巧，引導個人、團體作出決定或產生行動的人（Council for Exceptional Children, 1990）。國內在身心障礙及資賦優異學生鑑定標準中指出「領導才能優異，指具有優異之計畫、組織、溝通、協調、預測、決策、評鑑等能力，而在處理團體事務上有傑出表現者」（教育部，2006）。

上述國內外對領導才能資優定義的相同之處，是二者均強調領導才能展現在團體情境中，以處理、解決團體事務為目的。但是國內的定義著重學生領導相關的能力表現，而國外定義除了重視領導技巧，還兼顧學生領導的內在特質，二者之間仍有部分差異。從以上分析可知國內法令是從能力角度來界定領導才能，未提及特質的部分。但是從過去累積的領

導研究來看，領導特質一直未被學者專家所忽略（Hogan, Curphy, & Hogan, 1994；Smith & Foti, 1998；Taggar, Hackett, & Saha, 1999），因此學生的領導才能應以能力為主，還是以特質為重？或是二者各有所指，不宜偏廢？由於國內對中學生領導的研究有限，更遑論對其領導才能內涵有清楚的認識。然而，領導才能內涵卻是了解中學生領導表現的基礎，具有引導的作用，因此，釐清中學生領導才能內涵是進行學生領導研究的首要任務，也是本研究的重點。

哪些是攸關學生領導表現的關鍵能力？學者專家或是成人、學生們各有不同的主張，實有必要加以整合。然而這個整合的過程，研究者一方面期望能兼顧成人及學生的意見，使得此內涵能更符合學生領導的特殊性與普遍性；另一方面又想避免在討論中，成人與學生之間可能存在的潛在權威影響，而讓每一位參與討論的成員能盡情表達自己的看法。在這樣雙重考量之下，研究者決定採用德懷術研究法（Delphi technique）來進行，藉由紙筆與信函，請德懷術專家對中學生領導才能內涵進行討論，以形成共識，並對此內涵進行驗證分析。

綜上所述，本研究鑑於學生領導才能發展攸關國家未來的人力資源及競爭力，而國內對此議題的研究尚在開展階段，因此試圖藉由德懷術研究法，經由不同背景形成的德懷術小組來形成共識，釐清中學生領導才能之內涵。同時，蒐集實徵數據進行驗證性因素分析（confirmatory factor analysis），以了解此內涵的適切性。

二、名詞釋義

（一）中學生

本研究所指的中學生，係指 12-18 歲就讀於公、私立國民中學及高中（職）階段的學生。

（二）領導才能

本研究將領導才能界定為中學生在學校

班級或社團中，順利引導自我、他人與情境互動，解決班級或社團問題，完成特定目標的過程。

三、研究限制

本研究以德懷術研究法建構中學生領導才能內涵。此方法主要在集合德懷術小組成員的判斷，來達到研究目的。雖然在形成德懷術小組時研究者已經將成員的代表性加以考量，但其結果仍可能因小組成員不同而有差異。

另外，在進行模式適合度考驗時，樣本的選取係採分層叢集取樣方式，因此本研究的隨機取樣僅止於學校層級。

文獻探討

一、領導相關理論

綜觀西方領導理論的發展在科學實證方法的輔助下有了豐碩的成果。從強調對領導者人格特質的分析（Bass, 1990；Cook, 2002），到重視領導者展現之外在行為，進而認為領導是環境的產物（Reeves, 2001），領導者應當依所處的特殊情境來採用適當的領導方式，使得「特質論」、「行為論」及「情境論」成為傳統領導理論發展的主要脈絡。「特質論」認為成功的領導者必有過人之特質，因此關心領導者是否具備某些非領導者所欠缺的特質，如人格、動機、價值觀或技巧等。「行為論」從單層面的「權威式」、「民主式」、「放任式」來分析領導者行為，到雙層面從「工作績效」、「人際關懷」來思考領導風格，甚而透過「關係行為」、「工作行為」及「領導效能」三個層面來考量最佳領導方式，均重視領導者外顯的領導行為。至於「情境論」則主張沒有一套固定的領導模式，領導方式應因時、因地、因人而有所不同（蔡培村、武文瑛，2004）。這三種不

同向度的領導探究，反映出這些向度各有限制，無法代表領導的全貌。因此，有越來越多的學者專家結合不同向度的觀點來進行領導研究，形成領導的「整合論」，但是要發展出一個涵蓋所有變項的領導理論仍是非常的困難（Yuki, 2002）。

隨著領導的整合觀點，現代的領導理論重視關係，強調合作，考量情境，重視智能、情感、精神和說服，分享權力，提供服務，轉移領導地位……主張人人都具有領導能力（Rogers, 2003）。與領導者一起工作的人不再是追隨者，而改稱為合作者（Reed, 2001），呈現出尊重、對等及合作的領導情境及領導過程。近年來 Mumford 等人更指出領導就是解決組織中社會問題的過程（social problem solving），是一種複雜的認知與行為活動（Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000）。蕭崑杉（2004）也指出團體的問題解決是有效領導進行成員集體決策的過程。這樣的主張是以組織的問題解決為領導核心，強調領導的「目的」。由於問題解決是人們日常生活的一部份，Mumford 等人的看法將領導融入一般人的生活中，再也不是高不可及的地位或權力象徵。

綜合上述領導理論的演進，經歷了傳統重視特質、行為、情境的影響，到現代強調關係、合作與願景的搭配，進而將其視為組織中的社會問題解決過程。儘管其論述各有所長，但背後所隱含的「人」、「情境」與「目的」三者卻是領導不可忽略的重要面向。基於此，本研究亦以這三面向來闡釋中學生領導的意義，將領導視為在組織團體中，成員順利引導自我、他人與情境互動，解決團體問題，完成組織特定目標的過程。在此定義下，本研究的組織團體（也是中學生領導的主要情境），即為中學生在學校進行學習活動的基本單位—班級或社團；組織成員即是班級或社團的組成成員，皆

為就讀於國中及高中（職）階段的學生。而領導的「目的」即在透過人與人、人與事之間的互動，解決班級或社團所面臨的問題。

本研究雖然透過「人」、「情境」與「目的」三個面向來解釋中學生領導的意義，但不可否認此三面向彼此之間的關係是錯綜複雜的，若在研究中要同時要兼顧此三面向的探討，恐流於龐雜而失去焦點。因此，研究者參考過去領導理論發展的先後順序，從特質及行為論的角度，先以「人」為出發點，探討中學生領導才能的重要內涵，期望能夠形成廣泛的共識，作為未來後續研究的基礎。

二、領導才能的面向與內涵

（一）領導才能面向

欲探討領導才能的內涵，首先要了解「才能」的意義。才能是一種面對各種需求的複雜行動系統(Rychen, 2004)，最早是由McClelland (1973)所提出，他主張應留意人們隨著成長，有效處理不同生活任務的經驗、智慧及能力，而非以智力測驗來評定一個人的成就。受到McClelland的影響，「才能」一詞逐漸受到學者的注意(Hornby & Thomas, 1989; Ledford, 1995; Parry, 1998)。具體而言，「才能」是隱含在有效工作表現背後的知識、技巧、能力和人格特質；這些知識、技巧、能力和人格特質能夠加以評量或觀察；透過評量或觀察的結果，可以區分出表現的優劣(Newsome, Day, & Catano, 2002)。以這樣的概念來看中學生的領導才能，由於中學生領導之目的在解決班級或社團所面臨的問題，過程中需要有效的任務相關策略，持續的努力，還要能夠組織、引導、激勵他人的行動，更要將不同的概念、技術及人際技巧加以應用，以達成團體的目標(McCormick, 1999)，是一種複雜的認知與行為活動。因此中學生領導才能是結合個人特質、能力的綜合性發揮。

許多學者期望透過對有效領導或行為的分析，找出領導才能重要的能力與特質。研究者將這些主張加以整理，約可分為三個面向。分別是：

1. 個人特質

包括自信心、自主性(洪榮昭, 1988)、工作態度(洪榮昭, 1994)、個人品德(凌文全、方俐洛、張立野、劉大維、艾爾卡, 1994)、個人特質(Campbell, Dardis, & Campbell, 2003)、感情成熟、驅動力(Gibson & Hodgetts, 1991)等，這些人格特質、態度將會影響個人看待自己，為人處事的行為模式及思考方式。

2. 以人際關係為導向的能力

包括人際關係處理能力(凌文全等, 1994; 徐聖岡, 2003; Krajewski, Martin, & Walden, 1983)、知人能力(Huling, 2003)、溝通技巧(Campbell et al., 2003)、引發他人動機或行動的能力、榜樣、鼓勵人心(Kouzes & Posner, 1998)等有助個人與他人或群體正向互動，建立團隊的能力。

3. 以任務目標為導向的能力

包括認知處理能力(洪榮昭, 1994)、業務處理能力(Krajewski et al., 1983)、目標績效能力(凌文全等, 1994)、概念性能力(徐聖岡, 1993)、解決問題能力、行政能力(Gibson & Hodgetts, 1991)等有助解決團隊問題，達成團隊目標的能力。

從以上分析得知，學者們所提出領導者應具備的表現，包括了部分與領導相關的個人內在心理狀態，以及以人際關係為導向的能力，和以任務目標為導向的能力，後二種能力則與傳統領導行為理論所主張的關係導向行為與任務導向行為相符合，可見這兩種能力是領導才能的重要面向。綜合以上結果，本研究將以與領導相關的「領導特質」，以人際關係為導向的「人際能力」和以任務目標為導向的「概念能力」作為中學生導才能內涵初步探討的主

要面向。

(二) 領導才能內涵

學生的領導不論是在年齡、經驗和所屬的組織類型與成人領導都完全不同。學生領導是學生與同儕團體及自願的人一起工作，他們參與的是以學習或服務為基礎的組織團體，而非以技術為本位的競爭環境；此外，學生領導不涉及利益動機 (Nelson-Brown, 1998)，更無所謂的績效責任，這些都是學生領導所擁有的獨特性。然而，即使成人或青少年領導者可能因上述差異需要不同的領導特質及能力，但在不同的研究中仍會出現一些共同點”(Northouse,

2001)。因此在探討青少年領導才能的同時，有必要參考成人領導研究的結果 (Schneider, Paul, White, & Holcombe, 1999)。

研究者綜合學者專家們的主張，歸納出十七項領導特質的相關論述，茲將其內涵、說明，及提出相關主張的學者摘要如表一。

在「人際能力」面向，研究者也將學者專家們的論述加以整理，歸納出十二種能力。其內涵、說明，及提出相關主張的學者摘要如表二。

至於「概念能力」面向，研究者也透過文獻分析得到十種能力，其摘要如表三。

表一 中學生領導特質內涵摘要表

領導特質：指個人的人格特質、態度以及自我管理的表現		
內涵	說明	相關主張及提出的學者
精力	指中學生的體能和活力	活力 (王振德, 2001; 林一真、劉兆明、林邦傑, 1984) 精力充沛 (Newsome et al., 2002)
品行	指中學生的品德、操守…等	個人品德 (凌文全等, 1994) 誠實 (Brownell, 2002) 道德 (Brownell, 2002)
自信	指中學生對自己行為、能力或價值觀的正向覺知	自信 (王振德, 1998; Chan, 2000; Ellis, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Richardson & Feldhusen, 1988) 高度自信和自尊 (Newsome et al., 2002)
親和力	指中學生為人處事的態度—平易近人	受人歡迎 (李如仙, 1992) 人緣 (王振德, 2001; Renzulli, 1983) 親和力 (林一真等, 1984) 魅力 (Newsome et al., 2002)
以身作則	指中學生為人處事的態度—能作他人的榜樣	榜樣 (Kouzes & Posner, 1998)
獨立	指中學生為人處事的態度—不依靠他人的指示或協助	獨立 (Howard & Bray, 1990)
冒險	指中學生為人處事的態度—勇於嘗試	適度冒險 (Brownell, 2002; Richardson & Feldhusen, 1988; Silzer, 1998) 挑戰現況 (Brownell, 2002)
堅毅	指中學生為人處事的態度—決定的事不因困難而輕易放棄，能堅持到底，有毅力	挫折容忍度 (林一真等, 1984) 堅持 (Brownell, 2002) 擁有堅定信念和目標 (Newsome et al., 2002)
負責	指中學生為人處事的態度—承擔責任，不畏縮逃避	責任感 (范德鑫, 1978; Karnes & Meriweather, 1989) 喜歡承擔責任 (Chan, 2000) 敏察個人的責任 (Ellis, 1990)
熱忱	指中學生為人處事的態度—主動參與、積極服務	服務熱忱 (王振德, 1998; Tett, Guterman, Bleier, & Murphy, 2000) 熱情 (Brownell, 2002; Cash, 1997; Day, 2004) 展現積極採取行動 (Silzer, 1998)

幽默感	指中學生能理解事物所隱含的樂趣，並以此態度來看待事物	幽默（王振德，1998，2001；Cash, 1997）
樂觀	指中學生對事物所抱持的正面、積極的態度	樂觀（Cash, 1997）
領導動機	指中學生對成為團體帶領者的意願和主動性	高度領導動機（Newsome et al., 2002） 領導意願（Kirkpatrick & Locke, 1991；Ricketts & Rudd, 2002）
勇於表現	指中學生在團體中展現自己能力、才藝的意願	認為自己就是領導者（Chan, 2000）
成就動機	指中學生對自己認為重要的或有價值的工作，去進行、完成，並盡可能達到完美的一種內在力量	高度成就需求（Newsome et al., 2002） 維持高標準（Silzer, 1998）
情緒管理	指中學生能了解、覺察、調整自己的情緒	情緒成熟（范德鑫，1978） 情緒自制（Goleman, 2000）
時間管理	指中學生能妥善規劃、運用時間	時間管理（Arens, 2004；Duemer, Christopher, Hardin, Olibas, Rodgers, & Spiller, 2004）

表二 中學生人際能力內涵摘要表

人際能力：指有關與他人或群體和諧相處，進而促進團體合作的能力		
內涵	描述	相關主張及提出的學者
同理心	指中學生能將心比心，設身處地去感受、體諒他人	同理心（王振德，2001；Goleman, 2000；Karnes & Meriweather, 1988；Richardson & Feldhusen, 1988） 了解他人觀點（Chan, 2000） 支持及同理（Newsome et al., 2002）
人際敏感度	指中學生擅於察覺各種人際關係的變化	人際敏感度（林一真等，1984） 對他人敏覺（Campbell et al., 2003；Silzer, 1998）
尊重	指中學生避免產生干涉或貶抑他人言行的行為，或用體貼的態度對待他人	尊重（Brownell, 2002；Silzer, 1998）
信任	指中學生能相信他人而不懷疑	信任（Cash, 1997；Day, 2004）
溝通技巧	指中學生透過文字、口語，將自己的看法與他人交流	溝通能力（林一真等，1984；教育部，2006；Arens, 2004；Brownell, 2002；Meriweather & Karnes, 1989a, 1989b；Tett et al., 2000） 溝通和激勵時，採用類比和隱喻（Newsome et al., 2002） 書面溝通技巧（Karnes & Chauvin, 2000；Ricketts & Rudd, 2002） 表達能力佳（Renzulli, 1983）
交友技巧	指中學生與陌生人建立關係的能力	擅於交友（Renzulli, 1983） 與他人建立關係（Silzer, 1998）
建立人脈	指中學生掌握多元的人力資源	建立社會連結（Newsome et al., 2002） 發展人力資源（Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, & Hein, 1991） 建立聯繫（Goleman, 2000）
促進團隊合作	指中學生能使團體中的成員在同一目標下，作共同的努力	團體動力（王振德，2001；Karnes & Chauvin, 2000） 團隊建立技巧（Brownell, 2002；Campbell et al., 2003） 團隊力量及合作（Goleman, 2000） 增進合作（Kouzes & Posner, 1998；Renzulli, 1983；Tett et al., 2000）

知人善用	指中學生能了解團隊成員的優點，交付適合的任務	請教及授權部屬 (Newsome et al., 2002)
教練技巧	指中學生能協助團隊成員認清目標，示範正確的行動，給予適當的指導	發展並指導部屬 (Newsome et al., 2002) 發展其他人的能力 (Goleman, 2000)
衝突處理	指中學生能化解團體中的爭議及對立	和事佬 (王振德, 2001) 協調 (教育部, 2006) 衝突管理 (Arens, 2004; Goleman, 2000)
會議技巧	指中學生能主持並掌握會議流程，使其發揮功效	最會主持班會 (程法泌、余叔謀, 1967) 會議進行 (Arens, 2004) 議事程序 (Richardson & Feldhusen, 1988)

表三 中學生概念能力內涵摘要表

概念能力：指處理團體事務時所需的思考能力		
分析力	指中學生能了解問題的核心、成因、現況及所擁有的資源，並掌握各種解決方法的利弊得失	分析能力 (林一真等, 1984) 問題分析 (Campbell et al., 2003) 分析訊息 (Silzer, 1998)
設定目標	指中學生能掌握努力的方向，以及預定達成的標準	預測 (教育部, 2006) 目標設定 (Arens, 2004; Newsomw et al., 2002; Tett et al., 2000) 建立願景 (Brownell, 2002)
訊息搜尋	指中學生能獲得各種有助達成目標的資訊	獲得訊息 (Fleishman et al., 1991)
組織能力	指中學生能將各種人力、物力資源加以統整、運用，以達成團體任務	組織能力 (王振德, 1998; 林一真等, 1984; 教育部, 2006; Arens, 2004; Karnes & Meriweather, 1989; Meriweather & Karnes, 1989a) 組織工作 (Silzer, 1998)
計畫能力	指中學生能根據目標，擬定實施步驟	計畫能力 (林一真等, 1984; 教育部, 2006; Fleishman et al., 1991; Karnes & Chauvin, 2000; Silzer, 1998) 知道計畫步驟 (Chan, 2000)
評鑑能力	指中學生在計畫實施後，能評估目標達成的程度，並檢核得失	評鑑 (教育部, 2006)
創造力	指中學生運用已知的事物，經由想像，重新結合而產生新穎且有價值的解決問題方法	創造力 (Newsome et al., 2002; Meriweather & Karnes, 1989b) 創意解決問題的能力 (Karnes & Bean, 1990; Richardson & Feldhusen, 1988) 創新 (Karnes & Meriweather, 1988)
批判力	指中學生對事物加以判斷及批評的能力	批判性推理能力 (Karnes & Bean, 1990) 批判思考技巧 (Ricketts & Rudd, 2002)
做決定	指中學生能根據目標、訊息、時間、人力等因素，確定團隊的行動、方向	做決定能力 (王振德, 1998, 2001; 李如仙, 1992; Brownell, 2002; Campbell et al., 2003; Ricketts & Rudd, 2002) 決策能力 (林一真等, 1984; 教育部, 2006) 做高品質的決定 (Silzer, 1998)
應變力	指中學生能隨時應付突然發生的情況	危機處理 (李如仙, 1993) 應變能力 (溫怡梅, 1987) 彈性 (Brownell, 2002; Newsome et al., 2002) 思考和行動保持彈性 (Karnes & Bean, 1990)

綜合以上分析，本研究以「領導特質」、「人際能力」、「概念能力」作為中學生領導才能之面向，分別歸納、整理學者專家們的相關論述，建立各向度之初步內涵，再透過德懷術研究法歸納出國內中學生領導才能重要內涵。待此重要內涵形成後，研究者進一步蒐集量化數據，進行驗證性因素分析，以了解此內涵的適切性。

研究方法

本研究主要目的在建構領導才能重要內涵並加以驗證。在內涵建構部分以德懷術研究法來進行；至於內涵的驗證，則透過調查研究，以量表搜集量化數據來進行統計分析。茲將本研究方法說明下：

一、研究對象

(一) 德懷術研究對象

為了能夠從宏觀的角度來蒐集學者專家對「中學生領導才能內涵」的看法，研究者將參與的學者專家分為三類。第一類是對中學生或領導領域有專門研究，或是本身即具備豐富領導經驗的學者。其來源係由研究者上網查詢熟悉領導理論、曾經進行領導主題探究，或本身即處於領導地位之學者專家。第二類是曾經與領導表現優異中學生實際接觸的教師。其來

源亦由研究者商請中華資優教育學會、台灣師大特教系、台北市資優教育資源中心，以及教育部中部辦公室等辦理學生領導才能相關活動之單位，推薦熱心投入學生領導才能發展活動之學校行政人員、指導老師或輔導員。第三類是具社團領導經驗之學生，則由研究者查詢榮獲九十三年全國大專院校績優學生社團特優獎的該任社長，或是請學校輔導老師推薦在學生組織或社團中表現優異之學生。

研究者將所蒐集之名單加以分類整理，擬定樣本優先順序，再分別以電子郵件或電話，向研究對象說明本研究之目的、實施方式、實施時間，以及需要的協助，在徵得對方同意後，確定最後參與之研究對象。

德懷術的研究對象共 25 位，其中學者、專家有 7 位，與學生實際接觸的教師有 7 位，具領導經驗的學生 11 位，其服務單位及職稱如表四。

(二) 調查研究對象

調查研究的樣本採分層叢集取樣方式，由研究者將台灣地區分為北、中、南、東四個區域，依各區、各階段學生人數之比例，以亂數表隨機選取抽樣學校，分別以電話聯絡，取得該校行政人員之應允後，成為本研究正式施測對象。本研究正式施測國中學生 617 人，高中（職）學生 698 人，總人數為 1315 人。

表四 德懷術研究對象背景資料分析

(一) 學者專家部份			
1	王○○	台灣師範大學特殊教育學系	教授
2	李○○	元智大學企業管理學系所	副教授兼管理研究中心主任
3	林○○	台灣師範大學特殊教育學系	教授
4	吳○○	台南大學特殊教育學系	教授兼系主任
5	陳○○	樹德科技大學經營管理研究所	副教授
6	葉○○	暨南大學教育政策與行政學系	助理教授
7	蔡○○	高雄師範大學特殊教育學系	教授兼附屬中學校長

(二) 實務老師部份

8	胡○○	台中市立忠明高級中學	教務主任
9	曹○○	國立光復高級商工職業學校	校長
10	張○○	基隆市立建德國民中學	活動組長
		中華民國大專生涯發展協會	理事兼專任講師
11	曾○○	台北市建國高級中學	教務主任
12	廖○○	TA 體驗學習發展機構	訓練總監
		團隊發展國際股份有限公司	負責人
13	鄭○○	國立曾文家事商業職業學校	幼兒保育科主任
14	鄭○○	國立玉里高級中學	校長

(三) 學生部分

15	王○○	中國文化大學	華岡晨曦服務社社長
16	阮○○	國立交通大學	校園企業徵才總召
17	吳○○	台北市立內湖高級中學	班長
			班聯會副主席
18	周○○	台北市立內湖高級中學	班聯會主席
19	洪○○	私立崑山科技大學	白鶴口琴社社長
20	許○○	國立交通大學	羅浮社社長
21	黃○○	台北醫學院	杏青康輔社服團社長
22	葉○○	私立義守大學	慈愛社社長
23	楊○○	中國文化大學	華岡晨曦服務社副社長
24	鄭○○	國立交通大學	手語社社長
25	盧○○	台南女子技術學院	會計系科學會會長

二、研究工具

(一) 中學生領導才能內涵之調查問卷

「中學生領導才能內涵之調查問卷」為德懷術研究法資料蒐集的工具。該研究工具共有三回合。第一回合問卷的內容係根據研究者整理、分析、歸納相關文獻，擬定而成。初步的領導才能內涵架構如表五。至於第二、第三回合問卷的內容，則分別依前一次問卷的專家意見修訂而成。

第一、第二回合之「中學生領導才能內涵之調查問卷」採李克特五點量表計分形式，從

「有點重要」到「非常重要」共分五個等級，分別以數字 1~5 為代表。以德懷術專家圈選的數字為計分依據。第三回合問卷則是請德懷術專家勾選出各面向中相對重要的能力。被勾選到的特質或能力則以 1 分計算，未被勾選者以 0 分計算。

(二) 中學生生活表現量表

本量表為研究者編製用來蒐集量化數據，以驗證德懷術專家所建構領導才能重要內涵之適切性。

表五 中學生領導才能內涵初步架構表

領導特質	人際能力	概念能力
領導相關的人格特質以及 自我管理的表現	能與他人或群體和諧相 處，進而促進團體合作	處理團體事務時所需的 思考能力
1.精力充沛	1.交友技巧	1.分析
2.品行	2.同理心	2.設定目標
3.親和力	3.人際敏感度	3.訊息搜尋
4.自信	4.尊重	4.組織
5.以身作則	5.信任	5.計畫
6.獨立	6.溝通技巧	6.評鑑能力
7.冒險	7.建立人脈	7.創造力
8.堅毅	8.促進團隊合作	8.批判力
9.負責	9.知人善任	9.做決定
10.熱忱	10.教練技巧	10.應變力
11.幽默	11.衝突處理	
12.樂觀	12.會議技巧	
13.領導動機		
14.勇於表現		
15.追求卓越		
16.情緒管理		
17.時間管理		

本量表以三次德懷術問卷往返建構而成的中學生領導才能內涵為編製架構，包含「負責」、「熱忱」、「情緒管理」、「自信」、「以身作則」、「親和力」、「堅毅」及「品格」等八項重要的「領導特質」，「溝通技巧」、「促進合作」、「衝突處理」、「尊重」、「同理心」五項「人際能力」，及「組織能力」、「決策能力」、「應變力」、「分析力」、「計畫能力」五項「概念能力」。

研究者把中學生領導才能所涵蓋的「領導特質」、「人際能力」以及「概念能力」進一步歸納為「特質」及「能力」兩大部分。為了降低傳統量表的主觀性，在「領導特質」部分採用李克特五點量表形式，稱為「我的表現量表」，由中學生圈選出量表上各種領導特質描述與自己的符合程度。在「領導能力」部分，為了能夠增加客觀性，以半結構開放性問題解

決方式，透過模擬的學校問題情境，引導受試者提出一個處理人與人，人與事等團體事務的答案，藉以評估中學生解決團體問題，完成特定目標的人際能力及概念能力表現，稱為「我的看法量表」。

在計分的方法上，由於「我的表現量表」及「我的看法量表」題型不同，因此計分方式也有異。「我的表現量表」採用李克特五點量表形式呈現，全部屬於正向題。計分時，圈選「從未如此」者得 1 分，「很少如此」者得 2 分，「有時如此」者得 3 分，「經常如此」者得 4 分，「總是如此」者得 5 分。「我的看法量表」採用半結構開放性問題解決的答題方式，目的在引導受試者形成一個能夠反應出受試者「人際能力」與「概念能力」的答案。由於該問題情境並沒有固定的答案，為了達到客觀評量的

目的，研究者發展出一份評分標準作為計分的依據。該評分標準重視現代領導理論強調合作、服務的精神，在「人際能力」面向上，考量該答案是否發揮正向的影響力？是否提供團隊願景，具有激發動機等激勵作用？是否呈現出謙虛、包容、體諒及尊重的態度？以及是否能促進團體合作？再依據答案所呈現的行動面、情意面兩個向度，分別給予 0~2 分，因此「人際能力」面向每一題的得分範圍在 0~4 分之間。至於在「概念能力」面向，則依據各題答案在人、事、時、地、物或其他相關面向的考量周延度，給予 0~5 分。

「我的表現量表」的信度考驗，經過項目分析刪去 1 題與總分相關低於 3 的題目之後，內部一致性係數 α 介於 .703~.884，總量表 α 等於 .938。三週後的重測信度在 .650 到 .812 之間，總量表重測信度為 .837 ($p < .01$)。在效度考驗方面，本量表曾邀請學者專家進行專家效度的審查，並以主成分分析法抽取共同因素，建立量表的建構效度。本量表共抽取出七個因素，可解釋的變異總量為 61.492%。經過統計結果與量表架構的比對之後，原來「以身作則」向度的題目全數刪除，另外「情緒管理」向度也刪除 1 題，最後題目剩下 34 題，研究者以此 34 題重新進行因素分析。因素分析結果可解釋總變異量為 63.592%，所抽取之因素與調整後的量表架構相符，因此便以原架構向度來命名，分別為「負責」、「堅毅」、「情緒管理」、「熱忱」、「親和力」、「自信」、「品格」，其中除了「親和力」包含 4 題之外，其餘向度均包含 5 題。

「我的看法量表」內部一致性係數 α 分別為 .725 及 .703，全量表的內部一致性係數是 .806。間隔三週重測信度在「人際能力」方面為 .866 ($p < .01$)，「概念能力」方面為 .803 ($p < .01$)，總量表為 .869 ($p < .01$)。各題評分者間一致性介於 .818 到 1.000，總量表之評分

者間一致性為 .922。至於在效度分析方面，本量表在初步完成時，亦曾經邀請學者專家進行專家效度的審查工作，並以主成分分析法，抽取二個因素，因素一包含原量表架構的「概念能力」向度，故仍稱之為「概念能力」。因素二則涵蓋原量表架構下的「人際能力」向度，所以仍以「人際能力」稱之，此二個因素可以解釋本量表總變異量之 42.552%。

三、研究步驟

本研究先蒐集、閱讀國內外領導相關文獻，擬定研究範圍，形成研究架構。其次，一方面編擬「中學生領導才能內涵之調查問卷」，一方面邀請各類德懷術專家，形成德懷術研究小組，進行中學生領導才能內涵建構之研究。

待德懷術研究過程結束後，研究者便根據結果編製「中學生生活表現量表」，並透過 211 名國中學生，以及高中（職）學生 194 人，進行量表預試。量表編製完成後，即進行正式量化資料蒐集與分析。

四、資料處理與分析

內涵建構研究之資料處理與分析分為質與量二大部分。在質的方面，研究者先將德懷術專家在問卷中提出相同或類似的建議或看法予以歸併，再做調整的考量。至於量的分析，第一、二回合德懷術研究問卷均以平均數 (M) 和次數分配 (f) 的方式，呈現各題項的集中和分散情形。至於第三回合問卷的結果，則以專家勾選的百分比來呈現出專家們所認為相對重要的能力。

在內涵驗證研究的部分，則以 AMOS 7.0 版統計套裝軟體進行結構方程模式分析，檢驗德懷術小組所建構中學生領導才能內涵之適合度。

結果與討論

一、中學生領導才能內涵之建構

(一) 第一、第二回合問卷結果

第一、第二回合問卷的目的在請德懷術專家評定各向度所涵括之特質或表現及其說明是否適當，以及對領導的重要性。

在「領導特質」向度中，研究者依專家的建議將「品行」改為「品格」，「勇於表現」改為「樂於表現」，同時修改部分題項的說明，將各特質或表現界定更為清楚。此外，在第一回合問卷中，有專家建議增加「誠實（說明：指中學生為人處世實實在在，不騙人）」及「正義感（說明：指中學生好善嫉惡，有主張公理、正義的熱情。）」二項，研究者也將該二項表現列在第二回合問卷中。但是在第二回合問卷回收的建議中，有專家指出：「『誠實』與『品格』有重疊的部份，『品格』的範圍相當廣泛，且其說明中已提及品德、操守…，已將『誠實』包含在內了，建議將該項刪除」。至於「正義感」，也有專家反映：「善、惡、正義，具有判斷的意味，又該如何決定善惡標準呢？建議刪除」。因此，本向度所包含的人格特質、態度、表現仍維持原來的十七項。

在「人際能力」向度中，德懷術專家在第一回合問卷中建議將「交友技巧」與「建立人脈」合併成一個題項，刪除「會議技巧」，同時修改部分題項名稱及其說明。研究者接受專家意見，刪除「會議技巧」及「建立人脈」；將「促進團隊合作」改為「促進合作」；修改「信任」、「交友技巧」、「促進合作」三個題項的說明，使得本向度包含十項能與他人或全體和諧相處，進而促進團體合作的能力。

在「概念能力」向度，研究者整理德懷術專家第一回合問卷之建議，接受專家提出「訊息搜尋」與概念能力的關係較不明顯的意見，將該項刪除；將「做決定」改為「決策能力」；

「評鑑能力」更換為「評估能力」，同時修改「批判力」的說明。但在第二回合問卷中，有專家認為「『評鑑能力』是檢討、回饋、省思能力；而『評估能力』則屬於預測效果，此二者不盡相同，建議還是採用『評鑑能力』」。因此，本研究將原本修改為「評估能力」的「評鑑能力」，再度改回原來的名稱。

在量的結果部分，第一、第二回合問卷「領導特質」向度統計結果如表六。從排序結果顯示，「負責」在二回合問卷中都位居第一，表示德懷術專家持續認為其對領導的重要性最高；而「熱忱」和「情緒管理」二項在二回合的問卷中也分居第二、三位，也是領導的重要特質及表現。此外，從二次排序結果也可發現第一回合前九項重要的特質和表現在第二回合仍在前十項，第一回合後八項重要的特質和表現在第二回合仍在後八項，代表德懷術專家對於「領導特質」向度內各題項重要性的評定大致呈現穩定的狀態。

就平均數而言，除了「親和力」、「冒險」、「熱忱」和「樂於表現」在第二回合問卷時略為下降，其餘均為上升狀態。

從標準差來看，除了「熱忱」的標準差從.49升至.58，其餘各題的標準差均為下降的趨勢，表示德懷術專家對於第二回合「領導特質」各題項對領導的重要性看法比第一回合接近。

「人際能力」第一、第二回合問卷統計結果如表七。從排序結果分析，「溝通技巧」、「尊重」、「衝突處理」、「促進團隊合作」、「同理心」及「知人善任」是第一回合問卷中，德懷術專家認為較為重要的人際能力，這些項目在第二回合問卷中的得分仍在前六名，顯見這些能力在二回合問卷中都受到德懷術專家們的重視，且呈現穩定的狀態。

就平均數而言，除了「交友技巧」在第二次問卷呈現下降，以及「同理心」呈現持平狀態，其餘均是上揚趨勢，顯示德懷術專家對其

重要性的看法在第二次考量後多予提升。

從標準差來看,「交友技巧」的標準差從.77升至.91,顯示專家們對此項技巧重要性的看法

更分歧。其餘題項的標準差在第二回合問卷都呈現下降的趨勢,表示專家們的看法更一致。

表六 第一、第二回合問卷在「領導特質」向度的統計結果

第一回合排序	平均數	標準差	第二回合排序	平均數	標準差
1.負責	4.72	.74	1.負責	4.84	.37
2.熱忱	4.64	.49	2.情緒管理	4.72	.54
3.情緒管理	4.52	.82	3.熱忱	4.56	.58
4.自信	4.36	.70	4.品格	4.48	.65
5.親和力	4.33	.76	4.時間管理	4.48	.65
6.以身作則	4.32	.80	6.自信	4.44	.58
7.品行	4.20	1.04	6.以身作則	4.44	.71
7.時間管理	4.20	.82	8.堅毅	4.36	.64
9.堅毅	4.16	.75	9.親和力	4.32	.75
10.成就動機	4.08	.86	10.成就動機	4.08	.49
11.樂觀	4.04	.79	10.樂觀	4.08	.57
12.領導動機	3.96	.98	10.領導動機	4.08	.81
13.獨立	3.72	1.10	13.精力	3.84	.85
14.精力	3.68	.99	14.獨立	3.80	.82
14.冒險	3.68	.99	15.幽默感	3.56	.82
16.幽默感	3.52	.92	16.冒險	3.56	.78
16.勇於表現	3.52	.92	17.樂於表現	3.40	.91

表七 第一、二回合問卷在「人際能力」向度的統計結果

第一回合排序	平均數	標準差	第二回合排序	平均數	標準差
1.溝通技巧	4.60	.71	1.促進合作	4.76	.44
2.尊重	4.48	.59	2.溝通技巧	4.75	.68
2.衝突處理	4.48	.65	3.尊重	4.72	.46
4.促進團隊合作	4.56	.65	4.知人善任	4.64	.57
5.知人善任	4.40	.71	5.衝突處理	4.56	.58
5.同理心	4.40	.82	6.同理心	4.40	.76
7.信任	4.20	.82	7.人際敏感力	4.32	.69
8.人際敏感力	4.12	.88	8.信任	4.25	.74
9.會議技巧(刪)	3.92	1.08			
10.教練技巧	3.68	.85	9.教練技巧	3.75	.79
10.建立人脈(刪)	3.68	.69			
12.交友技巧	3.44	.77	10.交友技巧	3.40	.91

「概念能力」的第一、第二回合問卷統計結果如表八。從排序結果可知，「組織能力」、「決策能力」、「應變力」以及「分析力」在二次問卷中的排序都位居前四名，顯示德懷術專家持續肯定此四項能力對領導的重要性。其餘能力的排序在第一、第二回合問卷中的結果也無太大的變動，因此整體而言，德懷術專家對此向度所含能力之重要性看法也屬穩定。

從平均數來看，除了「批判力」在第二回合問卷表現（3.76）低於第一回合（3.84）之外，其餘項目均呈現升高的狀態，代表德懷術專家認為這些能力對領導表現的重要性提升。

就標準差而言，所有題項的標準差在第二回合問卷中都呈現下降的結果，顯示德懷術專家對概念能力各題項重要性的看法更為接近。

經過二次問卷往返，研究者根據問卷結果將中學生領導才能各向度之內涵及各項能力說明加以修正。修正後的中學生領導才能內涵在「領導特質」向度中包含「精力」、「品格」、「自信」、「親和力」、「以身作則」、「獨立」、「冒險」、「堅毅」、「負責」、「熱忱」、「幽默感」、「樂觀」、「領導動機」、「樂於表現」、「成就動機」、「情緒管理」和「時間管理」十七項特質或表現；「人際能力」向度中包含「同理心」、「人

際敏感度」、「尊重」、「信任」、「溝通技巧」、「交友技巧」、「促進合作」、「知人善任」、「教練技巧」、「衝突處理」十項能力；「概念能力」向度中則含有「分析力」、「設定目標」、「組織能力」、「計畫能力」、「評鑑能力」、「創造力」、「批判力」、「決策能力」、「應變力」等九項能力，研究者據此編擬第三回合問卷。

由於前二回合問卷中，德懷術專家所給予各向度內涵重要性的排序多呈穩定狀態，且可分為排序在前與排序在後的二組，而二組所包含的能力數量相當，因此研究者請德懷術專家於第三回合問卷中就各向度分別勾選二分之一相對重要的內涵出來。

（二）第三回合問卷結果

第三回合問卷之目的在請德懷術專家根據第一、第二回合問卷結果所修正的中學生領導才能內涵，勾選出各向度相對重要的特質或能力。結果如表九所列。

從表九可知，「領導特質」向度所包括的十七項特質或表現中，獲得二分之一以上德懷術專家認為重要的表現有八項，依其重要性排列為「負責」、「熱忱」、「情緒管理」、「自信」、「以身作則」、「親和力」、「堅毅」及「品格」，其中「負責」一項的平均值高達

表八 第一、第二回合問卷在「概念能力」向度的結果統計

第一回合排序	平均數	標準差	第二回合排序	平均數	標準差
1.組織能力	4.52	.65	1.組織能力	4.72	.46
2.應變力	4.48	.59	2.決策能力	4.54	.59
3.做決定	4.36	.81	3.應變力	4.52	.51
4.分析力	4.12	1.01	4.分析力	4.40	.76
4.設定目標	4.12	.88	5.計畫能力	4.32	.80
6.計畫能力	4.04	.94	6.設定目標	4.24	.66
6.創造力	4.04	.84	7.創造力	4.16	.75
8.評鑑能力	3.84	1.07	8.評鑑能力	4.00	.87
8.批判力	3.84	1.03	9.批判力	3.76	.93
10.訊息搜尋（刪）	3.68	.99			

表九 第三回合調查結果摘要表

領導特質				人際能力				概念能力			
題項	N	平均數	標準差	題項	N	平均數	標準差	題項	N	平均數	標準差
1 負責	25	1.00	.00	溝通技巧	22	.88	.33	組織能力	23	.92	.28
2 熱忱	21	.84	.37	促進合作	19	.76	.44	決策能力	22	.88	.33
3 情緒管理	20	.80	.41	衝突處理	18	.72	.46	應變力	20	.80	.41
4 自信	16	.64	.49	尊重	16	.64	.49	分析力	17	.68	.48
5 以身作則	15	.60	.50	同理心	14	.56	.51	計畫能力	15	.60	.50
6 親和力	15	.60	.50	知人善任	12	.48	.51	設定目標	11	.44	.58
7 堅毅	15	.60	.50	人際敏感	11	.44	.51	創造力	9	.36	.49
8 品格	15	.60	.50	信任	9	.36	.49	批判力	3	.12	.33
9 時間管理	12	.48	.51	教練技巧	2	.08	.28	評鑑能力	2	.08	.28
10 成就動機	10	.40	.50	交友技巧	1	.04	.20				
11 領導動機	9	.36	.49								
12 樂觀	7	.28	.46								
13 幽默感	4	.16	.37								
14 精力	4	.16	.37								
15 冒險	4	.16	.37								
16 獨立	4	.16	.37								
17 樂於表現	2	.08	.28								

N=25

1.00，顯示所有德懷術專家都認為「負責」是領導者最重要的特質。從排序來看，「負責」、「熱忱」位居領導特質排序的前二名，進一步分析這二種特質，均屬於團體中待人處事的態度，可見中學生如何與外在的「人」、「情境」互動關係著其領導的表現，此結果亦與本研究對中學生領導的定義相呼應。至於許多專家、家長、學生、老師提到的「自信」與「堅毅」（王振德，1998；Karnes & Meriweather, 1988, 1989；Meriweather & Karnes, 1989a, 1989b）亦是本研究之德懷術專家認為重要的領導才能。此外，Goleman 主張情緒智力比認知能力更足以區分出普通及優秀的領導者（李瑞玲，黃慧真，張美惠譯，1998），本研究結果也顯示「情緒管理」是次於「負責」、「熱忱」的重要領導特質，攸關領導的表現。此結果也和

國外研究發現情緒智力與青少年領導才能有顯著相關（Batastini, 2001；Bertges, 2001；Cash, 1989）的發現相符。至於「以身作則」、「親和力」、「品格」也是德懷術專家認為重要的領導特質，與凌文全等人（1994）、Kouzes 和 Posner（1998）、Silzer（1998）、Newsome 等人（2002）以及 Brownell（2002）的主張相同。

在「人際能力」向度之下的十項能力中，有「溝通技巧」、「促進合作」、「衝突處理」、「尊重」及「同理心」五項能力是多數德懷術專家認為較重要的人際能力。其中「溝通技巧」的排序最前，表示其重要性受到多數德懷術專家的認同，而該項能力也是美國領導才能優異學生所強調的表現（Council for Exceptional Children, 1990），亦為國內用來鑑定領導才能優異學生的指標之一（教育部，2006），突顯

出國內外學者專家及教育機關咸同意「溝通」對領導的重要。除了「溝通技巧」，本研究之德懷術專家還重視「促進合作」、「衝突處理」、「尊重」及「同理心」等技巧，與國內、外許多學者的看法一致（王振德，2001；Arens, 2004；Brownell, 2002；Campbell et al., 2003；Chan, 2000；Karnes & Meriweather, 1988, 1989；Newsome et al., 2002；Tett et al., 2000）。

在「概念能力」向度之下，依照排序結果「組織能力」、「決策能力」、「應變力」、「分析力」、「計畫能力」等五項是德懷術專家認為比較重要的概念能力。在這五項能力中，「組織能力」、「決策能力」、「應變力」的重要性受到五分之四以上（含）的德懷術專家的肯定，其中「決策能力」與美國領導才能優異學生要能引導個人、團體作出決定或產生行動（Council for Exceptional Children, 1990）的理念一致，而「決策能力」和「組織能力」、「計畫能力」也是國內對學生領導才能優異與否的判斷指標（教育部，2006），顯見「決策能力」對領導的重要性也受到國內外教育行政機關的認同。另外，林一真等人（1984）與Campbell等人（2003）所主張的「分析力」，以及李如仙（1992）、溫怡梅（1987）、Karnes和Bean（1990）、Brownell（2002）所提的「應變力」也是本研究德懷術專家所認為重要的概念能力。仔細分析德懷術專家所選出的五種重要能力，偏向統整性的思考能力，而同樣在「概念能力」向度下，受到國內教育重視的「創造力」和「批判力」，並未得到德懷術專家的肯定。進一步檢視這兩項能力的說明，「創造力」是指運用已知的事物，經由想像，重新結合而產生新穎且有價值的解決問題方法；「批判力」是指對事物加以判斷及批評的能力。這二種能力未被提出的可能原因是後二種能力比較屬於單純面向的思考，與其他統整性思考能力比較之下，降低其重要程度？還是就中學生的領

導情境而言，有比「創造力」和「批判力」更重要的思考能力？由於本研究的結果與實務上的教育重點不符，其原因值得加以探討。此外，國內領導才能資優學生鑑定標準中提及的「評鑑能力」在本研究中位居概念能力之末，其原因何在？也值得進一步釐清。

本研究期望透過科學過程，探討國內中學生領導才能內涵，累積本土化學生領導的研究。研究主題聚焦於「人」的因素，以「學生領導者」應具備的內涵作為探究核心。綜合以上，學生領導才能內涵可區分為「領導特質」、「人際能力」與「概念能力」三大部分，這個結果類似領導理論中的「特質論」，從某些人格表現來區分學生領導才能的優劣。但是進一步分析這三大部分，其中「人際能力」與「概念能力」又與雙層面「領導行為論」所隱含「人際關懷」及「工作績效」的主張相符，可見中學生領導才能也兼含「行為論」的精神。「特質論」與「行為論」是成人領導的重要理論，如今在學生領導才能上也同樣受到肯定，可見「領導者」所應具備的特質與能力是不因年齡而有差異的。

二、中學生領導才能內涵模式之驗證

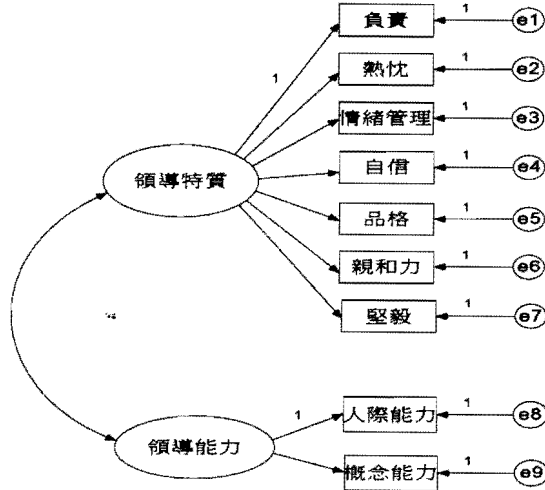
本研究進一步針對國中、高中二個群體就德懷術研究小組所建構之中學生領導才能內涵理論模式（圖一）進行一階驗證性因素分析，評估各項特質、能力之間的因素結構，以檢驗觀察資料和理論模式的適配度。

有關模式適合度的評鑑，Bagozzi and Yi 認為必須從「基本適合標準（preliminary fit criteria）」、「整體模式適配度（overall model fit）」及「模式內在結構適配度（fit of internal structure of model）」三方面來評鑑（引自吳裕益，2008）。

本研究以 AMOS 7.0 版進行資料分析，以最大概似法（Maximum likelihood, ML）進行

參數估計，結果摘要於表十。從表十國中、高中樣本模式修正前之結果可知德懷術研究小組所建構之中學生領導才能內涵理論模式均

達「基本適合標準」的要求，但是在「整體模式適配度」及「模式內在結構適配度」方面有部分指標未達理想，需要加以修正。



圖一 中學生領導才能內涵理論模式架構圖

表十 中學生領導才能內涵理論模式修正前、後適配度評鑑摘要表

評鑑項目	國中樣本 (N=617)		高中(職)樣本 (N=698)	
	模式修正前	模式修正後	模式修正前	模式修正後
一、基本適合標準				
1.沒有負的誤差變異?	是	是	是	是
2.誤差變異達顯著水準?	是	是	是	是
3.參數間相關的絕對值未太接近 1?	是	是	是	是
4.因素負荷量介於.5~.95 之間?	是	是	是	是
二、整體模式適合標準				
1. χ^2 值	$\chi^2(26)$ =220.22***	$\chi^2(23)$ =110.70***	$\chi^2(26)$ =217.67***	$\chi^2(23)$ =106.34***
2.GFI 指數	.92	.96	.93	.96
3.AGFI 指數	.85	.92	.87	.93
4.SRMR 指數	.05	.04	.05	.04
5.TCD 指數	.96	.96	.97	.96
6. χ^2 比值	8.47	4.81	8.37	4.62
7.NFI 指數	.91	.95	.91	.96
8.IFI 指數	.92	.96	.92	.96
9.TLI 指數	.88	.94	.89	.94
10.RMSEA	.11	.08	.11	.08

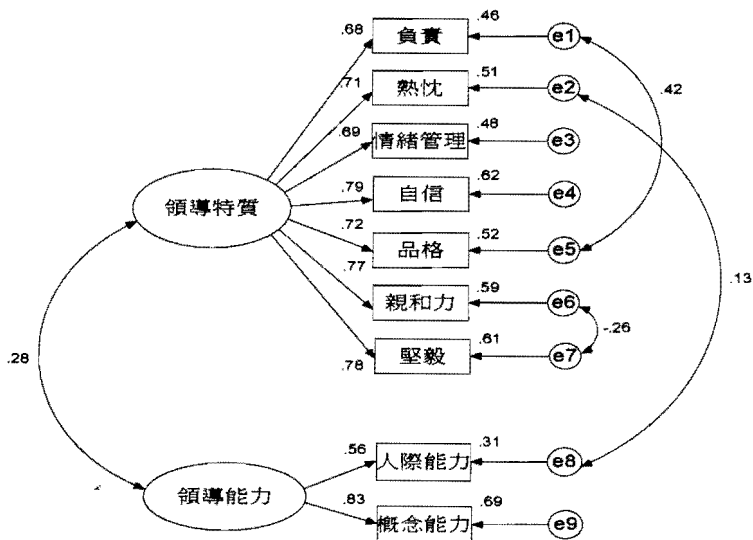
三、模式內在品質

1. 個別項目的信度在.5 以上?	否	否	否	否
2. 潛在變項的成份信度在.6 以上?	是	是	是	是
3. 潛在變項的平均變異抽取值在.5 以上?	否	是	是	是
4. 估計參數達顯著水準?	是	是	是	是
5. 標準化殘差絕對值小於 1.96?	否	否	否	否
6. 修正指標小於 3.84?	否	否	否	否

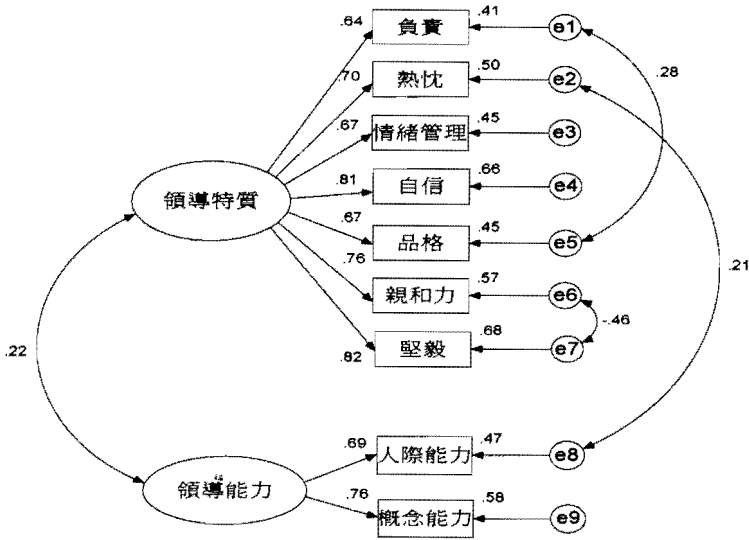
*** $p < .001$

研究者依據統計分析結果所建議的修正指標加以修正，結果如圖二、圖三，其驗證性因素分析適配度評鑑結果也摘要於表十。從圖二、圖三可知國中樣本、高中樣本修正後模式均需增加「負責」與「品格」、「親和力」和「堅毅」、「熱忱」與「人際能力」三組觀察變項的誤差共變參數。而其適配度評鑑結果，從表十可知國中、高中樣本模式修正後仍維持「基本適合標準」向度的要求。在「整體模式適配度」方面，國中樣本之 χ^2 值從 220.42 下降至 110.70， χ^2 比值從 8.47 下降至 4.81；高中樣本之 χ^2 值則從 217.67 下降至 106.34， χ^2 比值亦從 8.37 下降至 4.62；二者之 GFI、AGFI、TCD、NFI、IFI、TLI 指數均達適配標準，SRMR 與

RMSEA 指數均為下降狀態。吳裕益（2008）指出 RMSEA 小於 .05 時是「適配度良好」；.05 到 .08 屬於「適配度尚佳」；.08 至 .10 屬於「適配度普通」；如大於 .10 則屬於「適配度不佳」。國中樣本與高中樣本修正模式之 RMSEA 均從 .11 下降至 .08，表示模式的適配度可接受，可見二者修正後模式的「整體模式適配度」比原來模式改善許多。至於在「模式內在結構適配度」方面，修正後的模式在除了部分結果仍未臻理想，其他多符合標準。雖然新修正的模式使得整體模式有更佳的適配度，但是其觀察變項與潛在變項之間的關係維持不變，顯示本模式原始架構可視為一簡約模式，但須留意其在實際運用上部份殘差會產生共變的情形。



圖二 修正後國中學生領導才能內涵模式一階驗證性因素分析結果



圖三 修正後高中（職）學生領導才能內涵模式一階驗證性因素分析結果

本研究在理論模式的驗證方面，研究者依據統計分析結果所建議的修正指標，增加「負責」與「品格」、「親和力」和「堅毅」、「熱忱」與「人際能力」觀察變項的誤差共變參數。研究者推測造成統計分析結果建議加入此三組觀察變項共變的原因，可能是「負責」與「品格」二個特質之涵義及評量的題目，均與個人的「道德良知」有關；而「熱忱」與「人際能力」都屬於與他人互動的正向表現；至於「親和力」和「堅毅」的殘差呈現負相關，顯示平易近人的態度與對事情的堅持二種特質似乎難以同時掌握。而此現象在高中（職）模式較國中模式明顯，這是否意味著青少年處事態度隨著年齡成長更立場鮮明？這情形是否會影響中學生的領導表現？值得深入探討。

本研究在過程中發現德懷術專家所建構「人際能力」各內涵（「溝通技巧」、「促進合作」、「衝突處理」、「尊重」、「同理心」）與「概念能力」各內涵（「組織能力」、「決策能力」、「應變力」、「分析力」、「計畫能力」）難以彼此區隔，而僅能以「人際能力」及「概念能力」

涵括之。此現象代表「人際能力」與「概念能力」屬於統整性的能力，無法再加以做細部的區隔？抑或是因本研究採用半結構式開放性問題解決的答題方式，學生呈現的是整體的表現，故無法得知其單一的能力？可進一步加以探討。

結論與建議

一、研究結論

（一）中學生領導才能之內涵

本研究經由德懷術研究法建構之中學生領導才能內涵，包括八項重要的「領導特質」，五項「人際能力」以及五項「概念能力」。其主要內涵及涵義如表十一。

（二）中學生領導才能內涵理論模式大致良好

根據中學生領導才能內涵所形成的中學生領導才能內涵理論模式主要分為「領導特質」及「領導能力」二大向度，在「領導特質」向度下包括「負責」、「熱忱」、「情緒管理」、「自信」、「品格」、「親和力」、「堅毅」七項特質和

表現；「領導能力」向度，則包括由「溝通技巧」、「促進合作」、「衝突處理」、「尊重」、「同理心」所形成的「人際能力」；以及由「組織能力」、「決策能力」、「應變力」、「分析力」、「計畫能力」所形成的「概念能力」。該模式經過

國中樣本及高中（職）樣本之驗證性因素分析，結果顯示二者修正後模式一樣，均需增加「負責」與「品格」、「親和力」和「堅毅」、「熱忱」與「人際能力」等觀察變項的誤差共變參數，且其修正後適配度獲得改善。

表十一 中學生領導才能內涵及涵義

向度	內涵	涵義
領導特質	1 負責	指中學生為人處事的態度—承擔責任，不畏縮逃避。
	2 熱忱	指中學生為人處事的態度—主動參與、積極服務。
	3 情緒管理	指中學生能了解、覺察、調整自己的情緒。
	4 自信	指中學生對自己行為、能力或價值觀的正向覺知。
	5 以身作則	指中學生為人處事的態度—能作他人的榜樣。
	6 親和力	指中學生為人處事的態度—平易近人。
	7 堅毅	指中學生為人處事的態度—決定的事不因困難而輕易放棄，能堅持到底，愈挫愈勇。
	8 品格	指中學生的品德、操守…等。
人際能力	1 溝通技巧	指中學生透過文字、口語，將自己的看法與他人交流。
	2 促進合作	指中學生能使團體中的成員在同一目標下，和諧、共同的努力。
	3 衝突處理	指中學生能協調團體中的爭議及對立。
	4 尊重	指中學生避免產生干涉或貶抑他人言行的行為，或用體貼的態度對待他人。
	5 同理心	指中學生能將心比心，設身處地去感受、體諒他人。
概念能力	1 組織能力	指中學生能將各種人力、物力資源加以統整、運用，以達成團體任務。
	2 決策能力	指中學生能根據目標、訊息、時間、人力等因素，確定團隊的行動、方向。
	3 應變力	指中學生能隨時應付突然發生的情況。
	4 分析力	指中學生能了解問題的核心、成因、現況及所擁有的資源，並掌握各種解決方法的利弊得失。
	5 計畫能力	指中學生能根據目標，擬定實施步驟。

二、建議

（一）對學生領導才能發展的建議

1. 重新檢視學生領導才能優異之定義

在「身心障礙及資賦優異學生鑑定標準」中，領導才能優異是指具有優異之計畫、組織、溝通、協調、預測、決策、評鑑等能力，而在處理團體事務上有傑出表現者（教育部，2006），其所強調的是領導者處理事務的能

力。本研究結果顯示中學生領導才能內涵包含「領導特質」、「人際能力」及「概念能力」三個部分，進一步歸納為「特質」及「能力」二個面向，此結果與目前法令對領導才能優異的界定是略有出入的。由於該標準是領導才能優異鑑定的依據，具有引導學生領導才能發展的作用，若只重視本研究結果中的「概念能力」，而未能兼顧「領導特質」及「人際能力」面向，未免失之偏頗，因此研究者建議重新思

考領導才能優異的定義，做更完整的修正。

2. 學生領導才能應兼顧「特質」與「能力」的發展

本研究結果以「領導特質」、「人際能力」及「概念能力」作為中學生領導才能內涵面向，兼具「能力」與「特質」方面的表現。研究者建議日後對學生領導才能的發展要同時重視學生「領導特質」、「人際能力」及「概念能力」的啟發，強調學生領導相關的人格特質發展及自我管理的表現，培養與他人和諧相處，促進團體合作，以及妥善處理團體事務的能力。

3. 以領導才能內涵為依據，了解學生領導才能表現

研究者建議教師、家長，甚至學生本身都可藉由本研究建構出中學生領導才能內涵來了解學生的領導表現，使得對學生領導才能的了解不再是「有」、「不錯」、「沒有」等籠統的印象，而能明確的指出其優秀與不足之處，進而規劃其相關的教育計畫。

4. 以領導才能內涵為依據，設計並實施領導才能教育

本研究所建構之中學生領導才能內涵詳列各向度下重要能力，以及各能力的涵義。研究者建議教育工作者可參考該架構，進行相關課程的設計與實施，以提升學生在各項能力上的表現。

(二) 對未來研究的建議

1. 延伸學生領導才能內涵架構的適用對象

本研究主要以建構中學生領導才能內涵為核心，透過結構方程模式分析顯示該內涵架構適合國中、高中階段學生。未來可探討該架構的應用對象向下延伸至國小，或向上發展至大專學生的可能性。

2. 編製領導才能評量工具

領導才能評量工具是了解學生領導才能的重要媒介。目前國內可使用的領導才能評量

工具相當有限，間接影響了對學生領導才能的探討。未來可根據本研究建構出的中學生領導才能內涵發展相關評量工具，將有助學生領導才能議題的深入探討。

3. 探討學生領導才能現況

中學生領導才能內涵包含「領導特質」與「領導能力」二大向度。目前中學生在這些特質、能力上的表現如何？小學生、中學生、大學生的表現是否有差異？學生領導才能發展需建立在現有基礎上，因此對於中學生領導才能之現況，實有加以了解的必要。

4. 探討學生領導才能相關變項

本研究雖然建構出中學生領導才能內涵，但卻無法了解學生領導表現優劣的相關因素。學生領導才能的發展是自然而然，還是有影響的因素？了解領導才能的可能變項，將有助學生領導才能的提升。

5. 分析各向度在學生領導情境下的展現情形

本研究雖將中學生領導建立在「人」、「情境」與「目的」三者互動的基礎上，然而本研究僅從「人」的角度探討學生個人所應具備的重要領導才能內涵，並未涉及學生與「他人」、「情境」及「目的」互動的複雜情形。建議未來可從學生領導的特殊性出發，探討各向度在學生領導情境下如何運作、影響學生整體的表現；以及此種表現是否與成人領導有所差異？

6. 探討「人際能力」與「概念能力」進行內涵評量的可行性

本研究以問題解決方式來探討中學生的「人際能力」與「概念能力」，僅能了解其整體的表現，而無法進一步分析其在內涵向度的情形。「人際能力」與「概念能力」是否可以進行各內涵的評量？除了紙筆評量方式之外，還可以採用哪些客觀、有效的方法？這些可藉後續研究來了解。

參考文獻

- 王威中 (1998)：領導行為的階層建構--以大學生為對象的初步探討。輔仁大學應用心理學系碩士論文，未出版。
- 王振德 (1998)：領導才能教育實施意見調查研究。特殊教育研究學刊，16，427-442。
- 王振德 (2001)：領導才能優異學生鑑定工具之編訂初探。資優教育研究，1(1)，29-40。
- 王曉麟 (2000)：科技大學學生社團負責人領導行為、領導特質與領導效能關係之研究。彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版。
- 李如仙 (1992)：國小六年級學童領導潛能及其相關研究。國立臺灣師範大學特殊教育學系碩士論文，未出版。
- 李瑞玲，黃慧真，張美慧 (譯) (1998)：EQ II：工作 EQ (D. Goleman 著：Working with emotional intelligence)。台北市，時報文化。
- 吳武典 (2006)：我國資優教育發展與展望。資優教育季刊，100，3-20。
- 吳昆壽 (1998)：資優學生領導才能教育之探討。特殊教育與復健學報，6，1-14。
- 吳裕益 (2008)：結構方程模式的理論與應用。高雄師範大學特殊教育研究所結構方程模式專題研究上課講義。
- 林一真、劉兆明、林邦傑 (1984)：評量中心法在領導人才評選中之應用。中國測驗學會測驗年刊，31，53-68。
- 林全育 (1997)：會議設置與領導方式對工作團隊影響之研究。國立台灣科技大學管理技術研究所碩士論文，未出版。
- 林芳如 (2000)：幼兒領導者與其團體成員的互動—以幼稚園的兩個同儕團體為例。國立新竹師範學院幼兒教育研究所碩士論文，未出版。
- 林素珍 (2003)：國小領導才能優異學生心理特質之研究。國立臺灣師範大學特殊教育學系在職進修碩士學位班碩士論文，未出版。
- 周談輝 (2001)：雇主對學校培育人才的期望。國家政策論壇，1(5)，15-20。
- 洪榮昭 (1988)：主管領導力激發與培養：如何成為高附加價值的領導者。台北市：超越企管顧問。
- 洪榮昭 (1994)：教育訓練師資檢定模式探討。就業與訓練，12，58-63。
- 范德鑫 (1978)：國中學生人格特質與其班級領導地位之關係。教育心理學報，11，123-130。
- 唐慧文 (1993)：高中男女合班與分班影響學生選擇領導角色之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 凌文全、方俐洛、張立野、劉大維、艾爾卡 (1994)：領導行為的 CPM 模式和中國的內引領導理論。華文社會的心理測驗：第一屆華文社會心理與教育測驗學術研討會論文集 (pp. 205-221)。台北：心理出版社。
- 徐聖岡 (2003)：高階主管情緒智力、領導能力與經營績效關係之研究—以台灣中小企業為例。長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版。
- 教育部 (2006)：身心障礙及資賦優異學生鑑定標準。2008 年 3 月 5 日，取自 <http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?FullIDoc=all&Fcode=H0080065>。
- 陳政見 (2004)：領導才能性向測驗指導手冊。台北市：心理出版社。
- 陳盈如 (2003)：國小自然實驗課程中小組長的領導風格與組員學習之研究。國立花蓮師範學院國小科學教育研究所碩士論文，未出版。

- 黃士招 (1998)：師院生領導能力、領導類型及其相關問題之調查研究—以台南師範學院為例。台南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 程法泌、余叔謀 (1967)：初中學生領導行為的計量研究。中國測驗學會測驗年刊，15，12-45。
- 楊極東 (1974)：台北地區城市與鄉村國中生領導行為之比較研究。輔導月刊，10 (3、4、5)，20-26。
- 溫怡梅 (1987)：領導才能訓練課程對國小智能優異學生正向自我概念、創造力與領導能力的影響。國立臺灣師範大學輔導研究所碩士論文，未出版。
- 蔡典謨 (2002)：中小學資優生領導才能課程與教學之研究。國科會專題計畫 (NSC 91-2413-H-017-016)
- 蔡培村、武文瑛 (2004)：領導學—理論、實務與研究。高雄市：麗文文化。
- 鄭鼎耀 (1996)：團體互動中兒童領導行為之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 魏宇明 (2001)：大學學生社團組織管理績效之研究—以清大學生社團為例。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班碩士論文，未出版。
- 羅瑞銓 (2003)：組長領導風格及組員人格特質對於線上學習成效之影響。靜宜大學資訊管理學系碩士論文，未出版。
- 蘇家瑩 (2000)：大學女生社團領導經驗與心理社會發展歷程之研究。國立臺灣師範大學公民訓育研究所碩士論文，未出版。
- 蕭崑杉 (2004)：問題解決及其相關理論。農業推廣文彙，49，31-39。2007年11月5日，取自 <http://www.extension.org.tw/publish/pdf%5C49%5C03.pdf>。
- Arens, T. E. (2004). Assessing leadership skills of college student leaders: what do we learn from their experience? *Dissertation Abstracts International*, 65(01), 80A. (UMI No. 3119090)
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Batastini, S. D. (2001). The relationship among students' emotional intelligence, creativity and leadership. *Dissertation Abstracts International*, 62(2), 456A. (UMI No. 3006440)
- Bertges, W. M. (2001). The relationship between stressful life events and leadership in children with an emphasis on explanatory styles and emotional intelligence. *Dissertation Abstracts International*, 62(11), 5426B. (UMI No. 3035176)
- Brownell, J. E. (2002). Introduction a developmental model of leadership: A new approach for student leadership development on college campuses. *Dissertation Abstracts International*, 63(5), 1734A. (UMI No. 3052865)
- Campbell, D. J., Dardis, G., & Campbell, K. M. (2003). Enhancing incremental influence: A focused approach to leadership development. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1), 29-44.
- Cash, H. M. (1989). What happened to the would be leaders? a study in leadership persistence among women. *Dissertation Abstracts International*, 51(12), 6140B. (UMI No. 9109392)
- Cash, J. (1997). What good leaders do. *Thrust for Educational Leadership*, 27(3), 22-25.

- Chan, D. W. (2000). Assessing leadership among Chinese secondary students in Hong Kong: The use of the Roets Rating Scale for Leadership. *Gifted Child Quarterly*, 44(2), 115-123.
- Cook, C. W. (2002). Leadership development in a higher education institution: A case study of students in a leadership development program and the effect of their learning styles on their leadership learning. *Dissertation Abstracts International*, 63(09), 3124A. (UMI No. 3065671)
- Council for Exceptional Children (1990). *Giftedness and gifted: What's it all about?* (Report No. E476). Reston, VA: ERIC Clearinghouse for Handicapped and Gifted Children. (ERIC Document Reproduction Service No. 321481)
- Crawford, J. P. (2003). *Leadership development and constructivism*. Presented to the Canadian Forces Leadership Institute Canadian Defence Academy. Retrieved August 8, 2004, from <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/pdf/75.pdf>
- Day, C. (2004). The passion of successful leadership. *School Leadership & Management*, 24(4), 425-437.
- Duemer, L. S., Christopher, M., Hardin, F., Olibas, L., Rodgers, T., & Spiller, K. (2004). Case study of characteristics of effective leadership in graduate student collaborative work. *Education*, 124(4), 721-726.
- Ellis, J. L. (1990). *Leadership strengths indicator: A self-report leadership analysis instrument for adolescents*. Monroe, NY: Trillium Press.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Gibson, J. W., & Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational communication: A managerial perspective*. New York : HarperCollins.
- Goleman, D. (2000). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 27-44). San Francisco: JOSSEY-BASS.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership, effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49 (6), 439-504.
- Hornby, D., & Thomas, R. (1989). Towards a better standard of management. *Personnel Management*, 21(1), 52-55.
- Howard, A., & Bray, D. W. (1990). Predictions of managerial success over long periods of time: Lessons from the management progress study. In K. E. Clark, & M. B. Clark, (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 113-130). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Huling, M. J. (2003). The influence of mentoring, parental involvement, education experiences and opportunities for growth experiences on successful leadership. *Dissertation Abstracts International*, 64(1), 74A. (UMI No. 3077674)
- Karnes, F. A., & Bean, S. M. (1990). *Developing leadership in gifted youth*. Council for Exceptional Children, Reston VA: ERIC Clearinghouse on Handicapped and gifted

- Children. (ERIC No. ED321490)
- Karnes, F. A., & Chauvin, J. C. (2000). *Leadership development program*. Scottsdale, AZ: Gifted Psychology Press.
- Karnes, F. A., & Meriweather, S. (1988). Teacher trainers' views on leadership. *Gifted Child Today*, 11(4), 8-10.
- Karnes, F. A., & Meriweather, S. (1989). Leadership development: Teachers' perception and practices. *Gifted Child Today*, 12(3), 50-53.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). "Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executives*, 5, 48-60.
- Krajewski, K. L., Martin, J. S., & Walden J. (1983). *The elementary school principalship: Leadership for 1980s*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1998). *Student leadership practices inventory: Student workbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ledford, C. E. (1995). Paying for the skill, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, 27(4), 55-62.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McCormick, M. J. (1999). The influence of goal-orientation and sex-role identity on the development of leadership self-efficacy during a training intervention. *Dissertation Abstracts International*, 61(1), 572B. (UMI No. 9957488)
- Meriweather, S., & Karnes, F. A. (1989a). Parents' views on leadership. *Gifted Child Today*, 12(1), 55-59.
- Meriweather, S., & Karnes, F. A. (1989b). Toward the twenty-first century: Students' views on leadership. *Gifted Child Today*, 12(2), 40-43.
- Meyer, E. D. Sr. (1996). Leadership academy: effectiveness of leadership skills development in eighth grade students. *Dissertation Abstracts International*, 57(9), 3800A. (UMI No. 9704261)
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nelson-Brown, T. A. (1998). Student loan procurement: Exploring its linkages to leadership, diligence, and post-collegiate behaviors. *Dissertation Abstracts International*, 59(6), 1856. (UMI No. 9836895)
- Newsome, S., Day, A. L., & Catano, V. (2002). *Leader assessment, evaluation and development*. Retrieved February 15, 2005, from <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/pdf/11.pdf>
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? *Training*, 35(6), 58-64.
- Reed, T. A. (2001). Student leaders in the classroom: A study of Virginia Tech student leaders and their accounts of curricular and co-curricular leadership. *Dissertation Abstracts International*, 63(1), 111A. (UMI No. 3040286)
- Reeves, T. E. (2001). Psychological type and leadership practices of women student leaders. *Dissertation Abstracts International*,

- 62(10), 3317A. (UMI No. 3027578)
- Renzulli, J. S. (1983). Rating the behavioral characteristics of superior student. *Gifted Child Today*, 6(3), 30-35.
- Richardson, W. B., & Feldhusen, J. B. (1988). *Leadership education: Developing skills for youth*. NY: Trillum Press.
- Ricketts, J. C. & Rudd, R. D. (2002). A model for youth leadership development in career education. *The Agricultural Education Magazine*, 74(6), 12-13.
- Rogers, J. L. (2003). Leadership. In S. R. Kominives, D. B. Woodard, Jr., & Associates (Eds.), *Student services: A handbook for the profession* (pp. 447-465). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rychen, D. S. (2004). *An overarching conceptual framework for assessing key competences in an international context: Lessons from an interdisciplinary and policy-oriented approach*. Retrieved September 10, 2007, from http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Projects_Networks/ResearchLab/ResearchReport/BgR1_Rychen.pdf
- Schneider, B., Paul, M. C., White, S. S., & Holcombe, K. M. (1999). Understanding high school student leaders, I: Predicting teacher ratings of leader behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 609-636.
- Silzer, R. (1998). Shaping organizational leadership: The ripple effect of assessment. In R. Jeanneret and R. Silzer (Eds.), *Individual psychological assessment* (pp. 391-444). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 147-160.
- Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52(4), 899-926.
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a hyperdimensional taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13, 205-251.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

收稿日期：2008.01.14

接受日期：2008.06.09

Constructing a Leadership Model for Junior and Senior High School Students

Cheng Sheng-Min

Assistant Professor,

Dept. of Special Education,

National Kaohsiung Normal University

Wang Jan-Der

Professor,

Dept. of Early Childhood Educare,

WuFeng Institute of Technology

ABSTRACT

The purpose of this study was to construct a leadership model for junior and senior high school students. The researchers used the Delphi technique to collect data. The committee of Delphi technique was comprised of 7 higher-education scholars, 7 educators, and 11 students with leadership experience. The researchers conducted a review of the literature, analyzed the results of previous research on the issue of leadership, and developed a preliminary outline of a leadership framework. The Delphi questionnaire based on the outline included 3 categories and 39 “competence in leadership” items. After 3 rounds of administering the questionnaires, a leadership framework employing 3 categories and 18 items was developed. This theoretical “leadership” model was tested via structural equation modeling. The subjects, selected through stratified and cluster sampling, were 617 junior high school students and 698 senior high school students in Taiwan. Confirmatory factor analysis indicated that our theoretical leadership model for junior and senior high school students fit the observed data. Suggestions for promoting students’ leadership development and for future research were also provided.

Keywords: junior, senior high school students, leadership, Delphi technique, leadership model