

領導能力類型學之初步建構

葉連祺*

摘 要

領導能力是教育領導研究的重要課題，探討領導能力分類有助於更有效地培養領導人才和增進領導能力，建構領導能力類型學可提供領導能力分類的理論基礎和增進實務功用。本文系統化地討論有關領導能力類型學的成立條件、概念、體系和應用課題，指出領導學、能力研究、類型學等為其構成基礎，其成立條件必須滿足六項假設前提，經分析領導學、能力研究、類型學等概念意涵，提出一個領導能力類型學的系統觀觀點和定義，說明其體系包括六項關鍵問題、本體論和認識論、研究方法論、實務應用等層面，並討論應用課題和實例。

關鍵詞： 校長學、教育領導、領導能力、類型學

* 葉連祺，國立暨南國際大學教育政策與行政學系副教授
電子郵件：yehlc@seed.net.tw

投稿日期：2010年2月25日；修正日期：2010年6月14日；接受日期：2010年8月30日

Contemporary Educational Research Quarterly
September, 2010, Vol.18 No.3, pp. 91-124

The Typology of Leadership Competence

Lain Chyi Yeh *

Abstract

Leadership competence is an important issue in educational leadership research. To discuss the classification of leadership competence can prepare effectively the talented leader, and improve normal leader's leadership competence. Building the typology of leadership competence may provide some theoretical bases for leadership competence classification and improve its utility in practice. The study discussed systematically the requisite conditions, related concepts, theoretical system and applications in practice concern leadership competence classification. It indicated that the leadership, competence study and typology took as the base of leadership competence classification, and leadership competence classification must satisfied six assumed propositions. Reviewing some related concepts, one systematic view and one definition for leadership competence classification were proposed. The theoretical system of leadership competence classification was composed of six key questions, ontology, epistemology, research methodology and applications in practice. Moreover, some issues for application of leadership competence classification and some practical examples were also discussed.

* Lain Chyi Yeh, Assistant Professor, Department of Educational Policy and Administration, National Chi Nan University

E-mail: yehlc@seed.net.tw

Manuscript received: Feb. 25, 2010; Modified: June 14, 2010; Accepted: Aug. 30, 2010

Keywords: educational leadership, leadership competence, principalship, typology

壹、前言

領導學 (leadership) 是研究領導者 (leader) 和成員 (member, 另有使用追隨者 follower 一詞) 之間產生領導 (leadership) 現象的學問, 在教育場域則發展出教育領導學 (educational leadership), 既然稱為「領導學」必然有其特殊的理論基礎 (theoretical base) 和論述體系, Yukl (2009)、Lussier與Achua (2007) 等人對此提出領導和管理 (management) 區分、領導研究、領導理論、領導未來發展等方面討論, Bush (2003) 也討論教育領導學的理論模式, 葉連祺 (2004) 檢視多達60個教育領導理念後, 提出以叢林 (jungle) 圖像說明教育領導理論 (念) 發展的特性和蓬勃情形, 這些論述明確顯示出領導學或教育領導學 (包括教育領導理論) 已經呈現多元化蓬勃發展的態勢。另一方面, 領導現象不是在真空中發生, 當前領導者所處情境漸趨複雜多變, Wheatley (2006) 即指出, 領導者面對的是渾沌世界 (chaotic world), 領導現象充滿渾沌和複雜演變、非線性發展等特性, 這使得領導研究需要思考拉近 Bush (2003) 所言的領導理論和領導實務 (practice) 間之差距 (gap) 問題, 盡力促成領導理論增進領導實務發展, 也讓領導實務促進領導理論發展。換言之, 領導理論或理念已經蓬勃發展, 但是面對瞬息萬變的領導情境, 領導研究需要有更多的突破, 例如, 更專注於探討領導學的關鍵課題, 建立新的理論論述, 提出最佳解答, 改善實務。

觀察領導學的研究與發展, 基本上存在著幾個相互關聯且不證自明的假設, 這至少包括領導者和成員間發生領導現象、成功領導 (或是有效能領導 effective leadership) 能實際發生、領導者影響成功領導現象發生等之必然性是一定成立, 而這就指出了幾個領導學發展的重要課題: 一是領導現象成立, 故領導學有存在價值, 且應發展出完整的理論體系, 以利探討領導現象的有關課

題，如何為領導現象？為何發生領導現象？如何發生領導現象？等；二是成功領導能真實發生，故領導學無可避免要探討何謂成功領導？如何達到成功領導？等課題；三是領導者影響成功領導現象發生具必然關係，即領導者是促使成功領導的關鍵人物，故領導學得探討何謂成功的領導者？如何養成成功的領導者？成功領導者如何影響領導？等課題。這三個假設中，領導者因素實居首位，檢視領導研究的發展歷史中（Lussier & Achua, 2007），目前已見特質論（*trait*）、行為論（*behavioral*）、權變論（*contingency*）、整合論（*integrative*），其中特質論最早被討論，正彰顯出領導者研究的重要性。特質論認為，領導者是天生而非後天培養，原先探討成功領導者是具備哪些特質或技能（*skill*），後來擴展成探討領導者應具備的能力（*competence*或*competency*，或譯為職能），即領導能力（*leadership competence*或*leadership competencies*），並產出大量研究成果，且迄今仍為重要的領導研究課題（Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004; Yukl, 2009）。另就企業發展而言，領導人員是組織發展的重要人力資源，大型企業如IBM即積極透過科學評量方法，協助鑑別和培育人員的領導能力（王曉玫，2009）。上述顯示探討領導能力是領導學的重要課題，研究領導能力有助於增進領導學的發展。

過去的領導研究曾探討領導行為的型態（*style*）問題，並形成領導行為分類（*leadership behavior taxonomies*或*taxonomies of leadership behavior*），將領導行為區分出許多類別（*categories*）（Yukl, 2009）；這顯示出領導行為能被分類，那麼其他同屬構成領導歷程（*leadership process*）的要素（Yukl, 2009），例如，領導者特質和技能、領導表現成果（*performance outcome*）也應當能加以分類。檢視文獻，已見結合社會計量法（*sociometry*）分類理念探討大學行政人員的領導能力分類（葉連祺、陳羿君，1998，1999）、結合計量理念探討國小校長的領導能力分類（葉連祺，2003，2008），在分類概念和分類方法方

面初步獲致不少實證成果，顯示領導能力分類確實可行，但是討論分類領導能力的相關理論和重要課題時則顯得不足。分類領導能力的目的在於產出有意義和有價值的領導能力，這需要有完整的理論基礎（**theoretical base**）和方法論（**methodology**）論述，以及實證考驗去提供客觀和科學的證據支撐。Grix提到類型學（**typology**）可謂從混亂現象中簡約出具同質屬性或結構的類型，以利進行後續的論證和探索（林育珊譯，2008）。前已敘及，分類領導能力在找出領導能力類型，而類型學正是討論類型的相關課題，因此結合領導能力研究和類型學兩個概念，當可能形成一個稱為「領導能力類型學」（**the typology of leadership competence**）的學問，以探討評量、建構和驗證領導能力類型等相關課題，當期許能為領導學和教育領導學開拓另一條分支學理，增進領導研究的深度（指為何發生領導能力類型）和廣度（指領導能力類型如何影響領導者行為和表現），解開成功領導者為何成功之謎，以及找到培育傑出領導者的捷徑。

論者（陳昭全、張志學，2008）指出，深化（**elaboration**）、繁衍（**proliferation**）、競爭（**competition**）和整合（**integration**）四種發展理論的方法，領導能力類型學為一新的學科論述，可視為在領導能力研究的基礎上導入類型學的理論和方法，提升領導能力和領導研究的深度和廣度，對此需要先探討類型學、領導、能力研究，再加以整合，即應用了先繁衍再整合的理論發展方式。又，理論由概念和變量、命題和假設、機制或原理、邊界條件所構成（陳昭全、張志學，2008），建構領導能力類型學亦宜注意此四者。簡言之，本文試圖建構領導能力類型學，經由討論包括成立條件、概念內涵、論述體系、應用等之相關課題，使後續研究者能夠將之結合運用於教育情境，形成以特定對象為主的「校長領導能力類型學」，或是以特定情境為主的「教育領導能力類型學」，並能產出類型分析，提供增進領導人才培育、強化領導人才能

力的參考。具體而言，本文研究目的如下：

- 一、探討領導能力類型學的成立條件。
- 二、探討領導能力類型學的概念。
- 三、探討領導能力類型學的體系。
- 四、探討領導能力類型學的應用。

貳、領導能力類型學之成立條件分析

領導能力類型學簡單地說，是探討評量、建構和驗證領導能力類型等相關課題的學問，主要是結合領導學、能力研究和類型學三者而成，其關係見圖 1，可說是鑽研領導者在某實踐場域（如企業組織、學校、公部門、非營利組織等）應備領導能力類型的學科。在此，領導學和能力研究主導其研究的對象或範疇——即領導者的領導能力，類型學決定欲探討對象的本質——即類型。領導能力類型學能夠成立，也基於這三者能夠合理成立，且具有研究和實踐價值。就此而言，領導學、能力研究和類型學都被視為合理成立，已有討論相關學理、方法學基礎和研究成果的論述，如Daft（2002）、Bush（2003）、Yukl（2009）、Lussier與Achua（2007）等論著討論領導學相關課題；而能力研究為領導學和人力資源管理的重要課題，則有Spencer與Spencer（1993）（魏梅金譯，2002）、Lambert（1995）、Guggenheimer與Szulc（1998）等論述；至於類型學也已和語言學（Croft, 2003）、研究方法（林育珊譯，2008）、建築學（汪麗君，2005）、購買者行爲（buyer behaviour）（Van Waterschoot & Gilbrecht, 2003）、心理學（Finkel, 2001）等結合，以協助這些學科發展探討個殊類型的差異現象。其次，要思考的是領導學、能力研究和類型學三者交互影響，能否形成新的探討課題？領導學和能力研究結合，能產生領導能力研究的

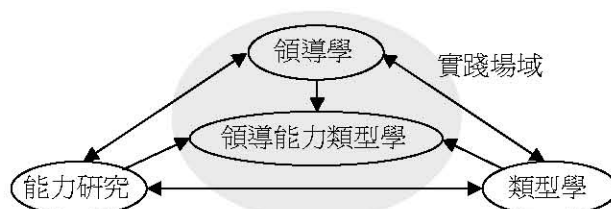


圖 1 領導能力類型學及其構成有關學科之關係

新議題，能力研究結合類型學能夠產生能力類型學的新研究課題，而領導學結合類型學，則提供思考領導學的研究子課題，如領導者特質、領導行為、領導能力、領導智慧甚至領導表現，是否可能存在某些具意義的類型，能供深入探討。綜言之，領導學、能力研究和類型學三者都是成立的，其相互結合是有意義的，能形成不少新的研究課題，而領導能力類型學則是整合三者之後形成的跨學科性之研究課題，若再思考結合實踐場域，以特定情境為主來說，例如，企業組織能衍生出「企業領導能力類型學」，教育組織可衍生出「教育領導能力類型學」，若考量實踐場域中的特定對象，則可衍生出「校長領導能力類型學」、「CEO領導能力類型學」，由此顯見領導能力類型學實有不錯的擴展性，具有探討價值。

其次，領導能力類型學必須滿足幾個假設前提，如圖2所示，即領導能力類型學要成立，首先需要領導現象和能力都確實存在，且被多數人相信其真實存在、可被客觀檢驗。接著是領導學、能力評量學（assessment methodology of competence）和領導能力評量學（assessment methodology of leadership competence）確實能夠合理成立，具有探究和繼續發展的功用價值（utility value），其發展成果也能夠被相信。其中，更要確認領導能力真實存在，可以被教導和學習，能夠被評量和分類，其研究和發展成果確實可以相信，並且具有繼續探究和發展的功用價值。當上述幾項的相關假設性前提都成立了，最後

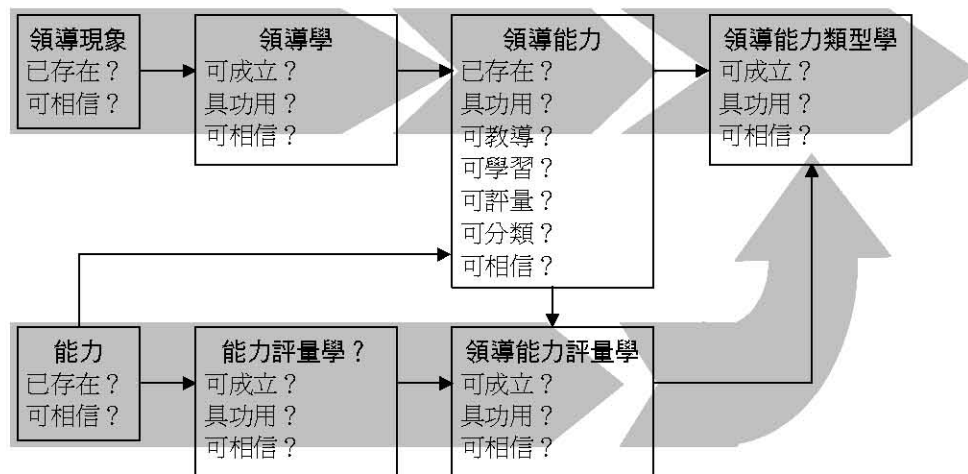


圖 2 領導能力類型學成立之各相關假設前提及彼此關係

則是有關領導能力類型學能確實成立、具有發展功用和研究成果可相信的假設性前提需要滿足。

就目前而言，領導現象之存在確實無庸置疑，領導學已有許多論述，並不斷發展中。Antonakis、Cianciolo與Sternberg（2004）便指出自1900年代迄今，已陸續出現探討特質、行為、權變、脈絡（contextual）、懷疑（skeptics）、關係、新領導、訊息處理（information-processing）等研究學派，並另出現倫理等新興議題。又，Palmer（2008）提到領導因情境而異，領導在命令—控制組織、企業組織、學術團體、非營利組織、軍事組織、政府部門、甚至國家之間都會有不同型態，這表示領導是多樣化的，領導學確實成立且具存在功用，並不斷地受到關注，故持續發展之中。

領導能力是特質論後續發展的討論課題之一，Kroeck、Lowe與Brown（2004）即指出能力是組織層級的領導評量焦點之一，Parks（2005）談到領導有部分是能被教導和學習，其藝術性部分則因人而異，不易教導和學習，

Goleman、Boyatzis與McKee（2002）另提出領導者進行情緒智慧領導應培養的領導能力，Puccio、Murdock與Mance（2007）也提出有效能領導者（effective leader）應具備的能力，並談及Mumford與其同仁提出的領導才能模式（leadership capacity model）（Puccio, Murdock, & Mance, 2007），而葉連祺與陳羿君（1998，1999）則採用Baker III所編製之領導能力量表，進行領導能力分類的研究。總結這些論述可見，領導能力受到重視，為領導者所應備，領導能力具有部分可教導和可學習性，其能被評量和分類，亦即領導能力滿足前述所提七項前提。進一步說，前述討論也顯示能力、能力評量學和領導能力評量學是滿足了圖2所言的幾項前提。

至於領導能力類型學的三項假設性前提，根據前述論析，應當也已滿足。在「可成立」的基本性前提（basic proposition）部分，有關領導能力類型學的領導現象、能力、領導能力、能力評量學、領導能力評量學等都滿足假設性前提，這表示領導能力類型學有其理論基礎和論證根據。而另兩項前提，「具功用」為價值性前提（valuable proposition），是指領導能力類型學有發展和應用的功用（utilization），而「可相信」屬於發展性前提（developmental proposition），係指領導能力類型學的理论基礎和方法論之論述及研究成果皆經驗證有效且可信，這兩者需在此學科建構完成並經證據考驗後，才能得知是否滿足。

參、領導能力類型學之概念分析

如前所述，領導能力類型學是結合領導學、能力研究和類型學三者而成的新概念，這些是衍生自能力、領導、分類等三個基礎概念，這三者並相互複合出領導能力、能力分類、領導類型三個概念，與領導學、能力研究和類型學三者及其關聯學科，如人力資源管理（human resource management, HRM）、能

力評量、管理學、建築學、語言學、生物學、心理學等，共同導引出領導能力類型學此概念，還有上述概念需要置於某個實踐場域（如公部門、教育組織、企業組織）來思考，才會產生意義，其彼此關係見圖3。由於領導能力類型學主要是由領導學、能力研究和類型學三者整合構成，故有必要了解這些概念的意涵，以下分述之。

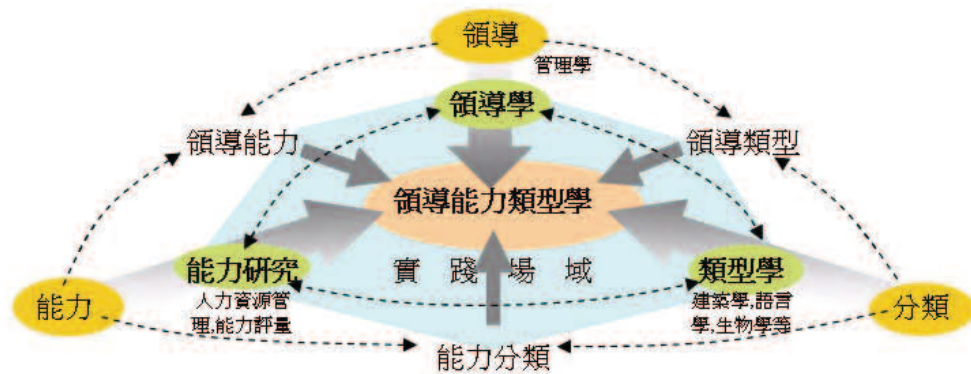


圖 3 領導能力類型學相關概念之關係

一、領導學概念分析

領導學可視為探討領導現象及相關課題的一門學科，其發展極早且已見甚多相關研究，並不斷發展中。Antonakis、Cianciolo與Sternberg（2004）就認為領導是一個構念（construct），有著多向度特性（multidimensional nature），而且領導探索（leadership inquire）包括理論、定義、測量、論述（description）、法則（prescription）和哲學，顯示領導學的內涵複雜。Bush（2003）認為，領導的定義繁多，並無所謂「正確」（correct）的定義，影響力（influence）、價值和願景這三者能做為發展領導的操作定義（working

definition) 基礎。又，領導模式 (leadership model) 的類型學包括管理、參與、轉型、人際、交易、後現代、權變、道德、教學 (instructional) 等九種模式；Lussier 與 Achua (2007) 另指出影響力、領導者－追隨者、變革 (change)、人員 (people) 和組織目標 (objectives) 是構成領導定義的關鍵要素，且領導因個人、團體和組織三個層級 (level) 而異，形成個人即領導者、團隊領導 (team leadership) 和組織領導的三個領導研究層級；而 Yukl (2009) 則談到領導歷程中關鍵的相關變項，包括了領導者特質／技能、領導者行為、影響歷程、追隨者態度和行為、表現成果 (performance outcomes)、情境變項等，其彼此關係見圖4。Yukl 另指出近年來若干領導能力 (leadership competencies) 被確認，此包括一些技能和特質，如情緒智慧 (emotional intelligence, EI)、社會智慧 (social intelligence, SI)、系統思考、學習能力 (ability to learn) 等；再者，Shriberg、Shriberg 與 Kumari (2005) 也提及多個有關現代領導的取向，這包括特質理論和其他心理學取向、團體和團隊領導、情境領導理論、組織發展和變革與領導、領導和管理、政治和權力與領導、魅力領導、願景和人性條件 (human condition) 與領導、領導定則 (formula)、倫理領導、在有限時間和空間中的領導、多元文化和全球領導等，而智慧 (intelligence) 和人格是屬於心理學方面的影響因素，這些顯示領導的相關議題甚多。

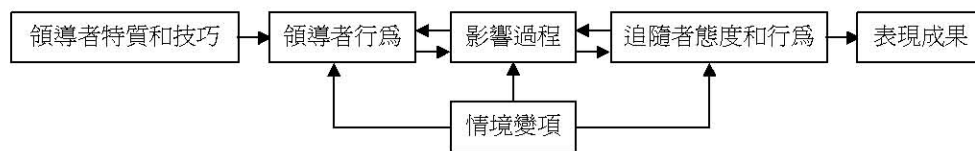


圖 4 Yukl 提出之領導歷程各變項因果關係

註：改自 Yukl (2009)。

總結前述討論可知，領導學牽涉的概念甚多，解釋領導現象發生的歷程應當是領導學的核心，其牽涉的變項，圖4有簡單的說明。然而，綜觀上述討論，圖4領導歷程所揭示的變項和因果關係顯然仍未臻完整，應再納入領導能力和領導智慧兩項，其有別於領導者能力和領導者智慧，是專指領導者在領導時應發揮有助於達成優質領導表現的能力和智慧，可謂是領導者能力和領導者智慧的一部分。其次，領導如Shriberg、Shriberg與Kumari（2005）、Yukl（2009）、Lussier與Achua（2007）等所言，涉及個人、雙人（dyadic）、團隊（team）或團體（group）、組織的層級分別，亦受到單一小區域、甚或大至全球的空間限制，以及不同時間遞移的影響，因此，領導歷程應當置諸領導層級、領導空間和領導時間三個發展軸度中思考，如圖5所示。此外，領導學發展受到心理學（指智慧、人格、動機等研究）、政治學（指權力研究）、倫理學（指道德和倫理議題）、學習理論（指自我學習）等影響，則顯示研究領導學不能忽略其他學科的影響。此外，教育領導有其適用的理論模式（Bush, 2003），顯見領導學研究的領導現象可以化約，若以某些理論來描述和詮釋，研究顯示實踐用理論（theory-for-practice）比了解用理論（theory-for-understanding）更切合教育領導者和管理者運用（Bush, 2003），表示領導學並未忽略理論和實務之間的結合。

簡言之，領導學的定義是多元的，內涵也是多元的，有其理論基礎和論述體系（指理論、定義、測量、論述、法則、哲學、實務和研究方法），領導現象是複雜且動態發展的，領導實務也是複雜的，依實踐場域（如公部門、企業組織、教育組織等）而略異，這些將是討論領導能力類型學時不能忽視的課題。

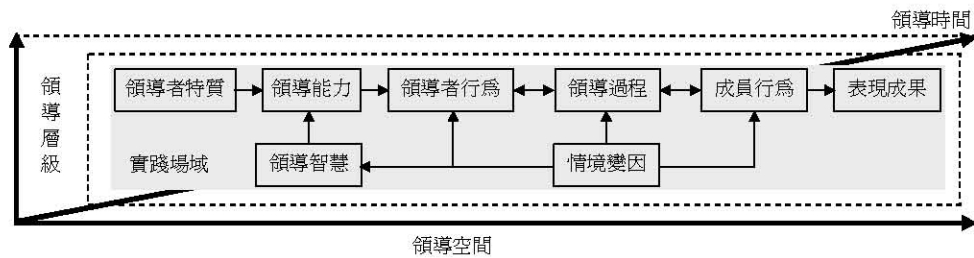


圖 5 領導歷程發展關係之三軸度模式

註：虛線框表示不同層級的場域，如團隊、組織。

二、能力研究概念分析

就能力研究部分，探討能力一直是人力資源管理的重要課題，Yukl (2009) 即指出，近年來有不少探討與管理效能有關的能力研究。早期Foss (1996) 認為，能力是一種特殊的知識資本 (knowledge capital)，能以特別的方式表現於行動中，以特定的方式解決問題，因此能比他人更有效率，其具有隱性成分 (tacit component)，且形成非對稱性分配，可見諸個人或組織。Zwell (2000) 另提到領導能力、成員能力、企業文化培育和最大化能力的程度 (degree)，此三者為組織成功的基礎，其定義能力 (competencies) 為決定表現的持久性特質 (enduring traits) 和特徵 (characteristics)，能力可概分成任務成就、關係、個人態度、管理、領導等類別 (categories)，其意涵略異，例如：領導能力有關於引領組織和人員達成組織目的、願景和目標，任務成就能力有關於對工作有良好表現，關係能力有關於與他人溝通、良好工作和滿足需求，個人態度能力係內存於個人且有關於人員如何思考、感受、學習和發展，至於管理能力是特別有關於管理、視導和發展人員。又，發展能力模式 (competency model) 應納入差異性能力 (differentiating competencies)、門檻

性能力 (threshold competencies) 和 轉型性能力 (transformational competencies)，這些能力分別能區別優良和普通表現者、指出最低程度的精熟、改善後能產生提升表現的最適當效果。而葉連祺 (2003) 也分析和 competence 有關的概念如圖6，並說明能力是有小部分可見特性的冰山模式 (iceberg model) (Trotter & Ellison, 1997) 之外，另構思提出成長樹模式 (growing tree model) 概念，以更利於闡述技能和知識有可成長和發展的特性，兩者模式見圖7。

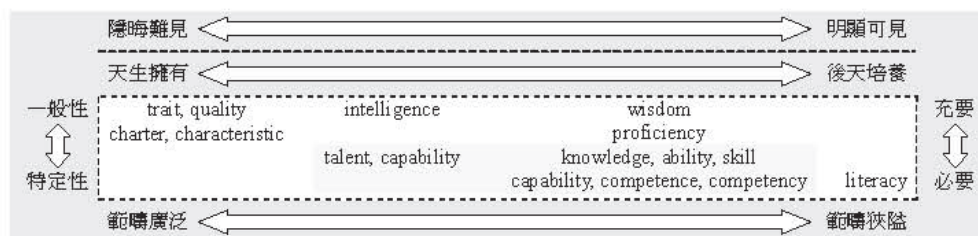


圖 6 competence 相關概念之特性

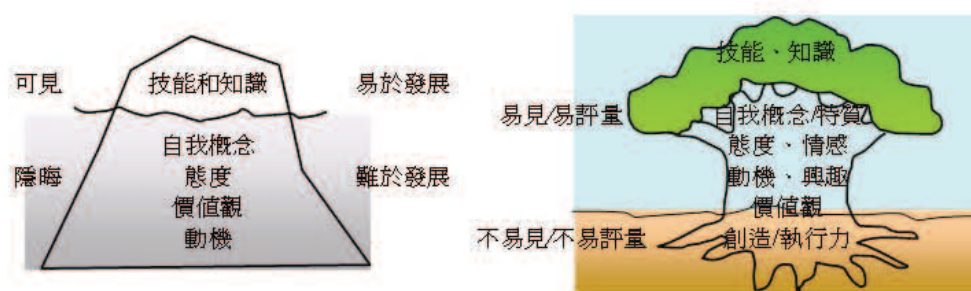


圖 7 competency 之冰山模式 (左) 和成長樹模式 (右)

註：左圖取自 Trotter & Ellison (1997)；右圖係研究者自繪。

能力受到重視，有其背景因素，Winterton（2007）提到受到科技創新需要、需求驅動模式（demand-driven model）教育系統概念、終身學習政策推展、對能力再認識、勞力市場重視能力本位教育和訓練整合取向等因素影響，使得能力研究受到美國、英國、法國和德國重視，形成了四大發展取向。在美國，視能力（competency）為一種在工作（job）中有關於有效或更佳表現的人員潛在特徵（underlying characteristics），其意涵廣泛，包括知識、技能，甚至包括態度、行為、工作習慣、一般性能力（ability）和個人特徵，比較屬於行為性能力（behavioral competence）；在英國，強調功能性能力（functional competence），即指人員在工作情境中必備且攸關展示其表現合乎標準的一般性能力；在法國，知識、功能性能力和行為性能力有所區分；而在德國，則出現領域能力（domain competence）、個人能力、社會能力、一般認知能力（general cognitive competence）、方法與學習能力等概念，其中一般認知能力指以直覺和問題解決方式思考和行動的一般性能力。其次，Trotter與Ellison（1997）、Delamare Le Deist與Winterton（2005）均提到常見使用competency和competence，但是兩者略有差別，大致上，competence指工作需要和預期工作成果的最低標準，屬於職務或職位導向的思考，而competency指在個人效能和預期其投入工作的較佳表現，屬於人員導向的思考。Armstrong（2009）更提到能力和表現有關聯，能力包括行為性能力（behavioral competencies）、技術性能力（technical competencies）、NVQ/SNVQ能力三類，其中，行為性能力和行為期待有關，包含團隊工作、溝通、領導和決策等軟技能（soft skills）；技術性能力指促使人員角色有效率地必須知道和能夠做（如知識和技能）者；至於NVQ/SNVQ能力為一組能被觀察和評量且有關於達成檢覈（certification）所訂任務和活動的最低標準。實務上，則形成了角色特定能力（role-specific competencies）和等級能力（graded competencies），前者係指出一些與某職務

角色有關的關鍵性產出 (key output) 和成果領域 (result areas)，後者是應用於等級性職涯 (graded career) 或工作家族結構 (job family structure) 中，設定具連續層級性質、應達成關鍵性活動的能力。又，行為性能力多用於構成能力架構 (competency framework)，內含能力標題 (competency heading) 和摘要性定義 (summary definition)，用以做為組織甄選人才、人員表現管理 (performance management)、學習、發展和酬賞等需要。

綜合上述論述可知，能力是個有複雜意涵的構念，與表現、效率或效能、標準等有關聯，常見使用competency和competence，能以冰山模式和成長樹模式來詮釋其特性。又，其意涵因論者和盛行國家而異，目前以持廣泛意涵者居優勢，可說是包括了知識、技能、態度等項。而冰山模式顯示能力兼具部分係顯性，可直接觀察，部分是隱性，僅可間接推導的性質，使得能力實質程度的有效推導和評量，變成是很嚴肅且必須審慎面對的問題。當前，能力研究已經探討了能力分類、能力模式、能力架構等課題，其成果可供建構領導能力類型學時參考。

三、類型學概念分析

至於類型學，《牛津高階學習者當代英文辭典》(Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English) 釋義為區分事物為不同類型 (type) 的系統 (Wehmeier, 2000)。就語言學、生物學而言，Croft (2003) 指出，類型學大致被視為與分類學 (taxonomy) 和分類 (classification) 的同義詞，是一種研究將現象分成類型的分類，特別是指結構性類型 (structural types)；純就語言學來看，類型學有三種定義：一是被視為跨語言的結構性類型分類，此稱為類型性分類 (typological classification)，常用於跨語言的比較，二是系統性出現於跨語言間的組型 (pattern)，此稱為類型性概推 (typological

generalization)，多用於找出語言類型的普遍性（universal），三是表示一種相對於前導性研究的語言研究的取向（approach）或理論性架構（theoretical framework），此稱為功能－類型性解釋（functional-typological explanation），係用於語言的理論化（theorizing）。

在研究法方面，類型學是重要的概念，Johnson與Christensen（2008）定義是一種拆分某物變成許多不同的類型或種類（kind）的分類系統，也指出其可簡可繁，與分類學可謂同義，所得類別（category）有互斥性（mutually exclusive）和窮盡性（exhaustive）兩種，前者的類別被清楚區分且不重疊（overlap），後者分別出全部有關的類別；又，Grix認為類型學與分類學同義，常被交互使用，是指將研究物件分成許多類型，各類型的屬性互斥，其係經由分門別類，以描述實證現象，不多做解釋，可做為建立理論的初階工作（林育珊譯，2008）。而在心理學方面，Finkel（2001）曾針對「不公平」（unfairness）此構念，發展出類型學，其提出區分「不公平」的類別架構（categorization schema），包括主要類別（major category）和特定類別（specific category）兩個層級，該架構先建立若干主要類別（以羅馬數字標示），再細分出一些隸屬的特定類別（以英文字母標示），並做更詳細的分類特徵說明。

而領導學研究方面，領導行為分類（leadership behavior taxonomies）早為重要之研究課題，論者提出許多分類觀點，Yukl（2009）就歸納出因素本位分類（factor-based taxonomies）、三因素模式（three-factor model）、三向度模式（three-dimensional model）等論點。至於領導能力部分，葉連祺與陳羿君（1998，1999）、葉連祺（2003）曾導入社會計量地位分類的理念，發展出單向度和多向度的分類模式，並進行實證考驗。另在組織發展研究方面，亦見類型的探討，例如，Bridges（2000）提出16種類型的組織特徵（organizational

character)，進行組織特徵和成員個別類型的一致性分析，討論組織類型和領導者的關係。

綜合上述討論可見，類型學已經廣泛被一些學科應用，藉由類型學的協助，使得原本複雜的現象被較為明確地區分出若干類別，這些類別各具獨特的特性和意義，能據以了解造成複雜現象的一些成因，甚至是可能的影響。再者，分類和類別是類型學的兩個核心概念，分類結果涉及所得類別者，可概推應用於其他情境、解釋其他情境的類似情形，以及建構出更高層次的理論性架構或是系統；也就是說，類型學不僅進行歸納式的區分，說明為何類別之間有差異，此屬於第一層次的功用，也能進行演繹式的推導，解釋為何類別之間有類似或雷同之處，這是第二層次的功用；最後則是經演繹和驗證，形成詮釋類別之間存在異同的普遍性模式（general model）或典範（paradigm），此乃第三層次的功用。這些值得建構領導能力類型學時思考。

四、相關概念之整合

根據上述對於領導學、能力研究、類型學等概念的討論，領導能力類型學的誕生當是基於促使領導能力的類型能發揮價值和功用的角度來思考，領導能力類型學不單是結合領導學、能力研究、類型學三者，更是有效融合和整合三者的結果。因此，領導能力類型學的本質該是一種類型學，領導學是它立論和應用的主要場域，領導能力是納入討論的基本對象，更確切地說，領導能力類型（或類別）實為其討論的主要焦點，領導學和能力研究對此學科居於指導角色，而類型學係奠基該學科的發展基礎。

大抵上，領導能力類型學的相關概念可用圖8的系統觀點來說明，在投入部分的第一階段，許多被認定的領導能力自組成一個系統，並同時存在多個可行且具價值的領導能力系統，分析者得根據需要，從中選取一個適用的系統，

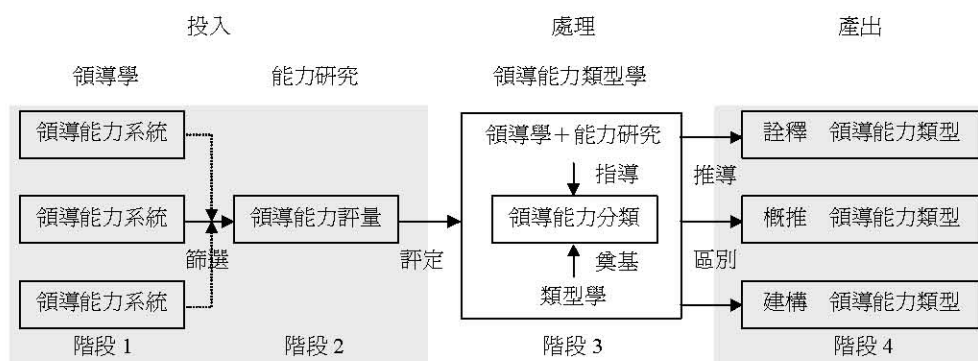


圖 8 領導能力類型學相關概念之系統觀

以篩選確實要在下一階段用於評量和分析的領導能力。第二階段則運用一套已選定的領導能力評量系統，給予領導能力系統內的領導能力一個（或一些）評定分數，以說明領導者具備特定領導能力的情形，此包括特定能力的有無及其程度。領導學和能力研究的成果與發展會對第一階段和第二階段造成影響。第三階段為領導能力類型學的範疇，主要焦點為如何有效進行領導能力分類，產生有價值的領導能力類型。第四階段是將前一階段產生的領導能力分類結果，進行區別（*discrimination*）和推導（*generalization*），甚至是模式化（*modelling*）等工作，亦即進行建構出具互斥和獨立特性的領導能力類型系統，或是探討建立的領導能力類型系統是否具有普遍性，以概推應用於其他實踐場域（指公部門、企業組織等）或其他族群（指具有相同特性的組織成員），或者經由發現領導能力類型系統具普遍適用性，進而推導出具詮釋效用的模式，以解釋領導能力類型產生的意義、作用和價值。簡言之，能據以將領導能力類型學定義為「將領導者的領導能力評量結果，根據分類系統區別成多個類別，探討和應用這些類型，並進而概推和模式化的學問」，其本質是類型學，研究焦點為領導能力類型的區分、概推和模式化課題。

肆、領導能力類型學之體系分析

通常一個體系嚴謹的學科應有其本體論（ontology）、認識論（epistemology）和方法論（methodology）方面的論述，以形成其獨特性和利於永續發展。所謂本體論，是指對世界如何存在或實體本質（nature of reality）的理解（understanding），是關於我們如何看待世界和存在其中，這可以是固定不變或者是變化萬千的（Burton & Bartlett, 2009; Mertens, 2005）。認識論（epistemology）是關於知識如何被創造和合理知識為何，其探討知識的本質、知者（knower）和被知者（would-be known）之間的關係，指引人們使用適當方法去研究和我們對整個研究歷程的理解（Burton & Bartlett, 2009; Mertens, 2005）。而方法論是指一種系統性探究的取向，關心知者如何獲得欲求知識（desired knowledge）和理解（Mertens, 2005）。

根據前述，領導能力類型學欲成爲嚴謹的學科，也必須有合理、經得起實證考驗或邏輯論證的學理基礎，此指有構成相關論述的學說和假設性前提，能夠對相關現象提出合理的解釋和推論，這屬於本體論和認識論的層面；再者，也必須有客觀和系統化的研究典範和研究方法，以有效探索相關現象，這涉及研究方法論的層面；最後，則宜有分析方法、應用實務等，這屬於實務應用（practical application）層面。這三個層面形成交互影響的關係，以處理關係到領導能力類型學存在意義和價值的六項關鍵問題（key question）爲核心目標，整體如圖9所示，此屬於初步建構，仍需後續更多的客觀資料考驗和論證，以使其更加完備和嚴謹。

發展領導能力類型學是爲了有效解決一些關鍵問題，其待處理的關鍵問題至少有六項：第一項「領導能力類型爲何？」問題指該提出哪些合乎互斥、

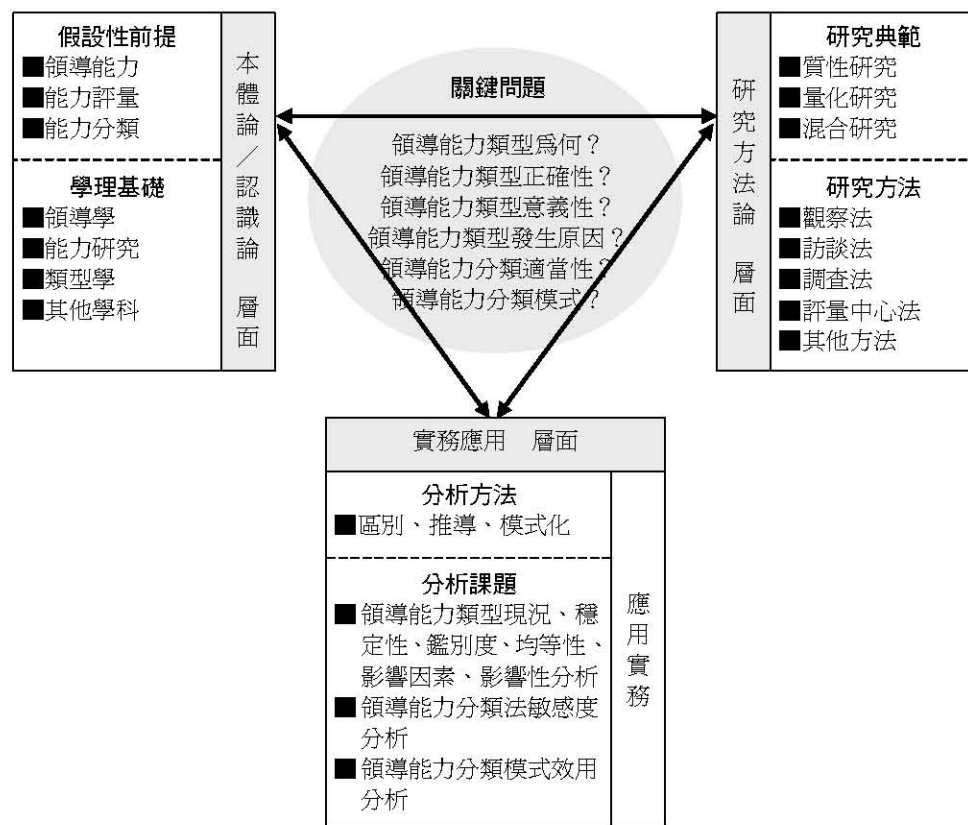


圖 9 領導能力類型學之體系

滿足實際需要並具區別意義的領導能力類型。第二項「領導能力類型正確性？」問題指所得領導能力類型是否有穩定（*stability*）和正確性（*accuracy*），除了該具備內部鑑別力和信度（指內部一致性），也該具有跨時間、跨樣本（含地域和群體）考驗的外部信度（包括重測信度、評定者信度）和效度（包括建構效度、效標關聯效度、區別和聚斂效度）。第三項「領導能力類型意義性？」問題指提出的領導能力類型有何意義？即當某些類別的歸屬人數明顯較多或較少時，顯示出何種意義？是否形成某種分配型態（*shape of*

distribution)？是否具有統計機率的意義？這是討論領導能力類型的功用性價值 (value of utility)。第四項「領導能力類型發生原因」問題指探究造成領導能力類型出現某種分配型態的影響因素？了解是否受到團體、組織、地域、國家、性別、世代次級團體等屬性的影響，並分析其中的強勢影響因素及其影響程度和情形。第五項「領導能力分類適當性？」問題指據以進行區別領導能力類型的分類方法本身是否有充足的理念（或理論）支持？分類方法背後的假設性前提是否合理？此分類方法使用的分類標準是否完整？各分類標準之間是否互斥並具明確區別性？所用分類方法是否完全發揮領導能力評量資料所含的豐富資訊？分類方法是否易於操作？分類方法所得分類類型結果是否易於解釋和了解？這基本上是針對領導能力分類方法和標準的適當性進行討論。至於第六項「領導能力分類模式？」問題是牽涉到領導能力類型的分類結果是否呈現跨群體、跨時間、跨地域的全然適用模式？這些領導能力分類模式顯示哪些意義和可應用價值？這些領導能力分類模式概推至其他具類似性質群體的程度為何？綜言之，此六項關鍵問題係處理領導能力類型學「是什麼」(what)、「為什麼」(why)、「應如何」(how)等基本問題。

其次，在本體論和認識論的層面，包括假設性前提和學理基礎兩部分。領導能力類型學得以成立的前提在於，假設領導能力此構念是真實存在，只要運用客觀適當的方法或技術，領導能力是能夠被直接或間接地測量 (measure) 和評量 (assessment) 的，甚至被評鑑 (evaluation) 的，且個人各項領導能力會有強弱現象、人員之間領導能力會有異同情形，故可以設計出領導能力參考標準或規準、領導能力分類方法，經比較和歸類 (classification)，能據以進行分類並形成若干集群，而獲得一些領導能力類型和發現或演繹出若干領導能力類型模式；也就是說，領導能力類型學的成立在於滿足領導能力真實存在、能力評量能夠操作、能力分類可行可信等三項前提，另外尚得滿足具

功用、可相信兩項屬於領導能力類型學發展層面的前提（如圖2）。而其學理基礎如前所討論，至少應包含領導學、能力研究、類型學及其他的相關學科（如圖3），此處不再詳細贅述，其為領導能力類型學用於測量和分類領導能力的基礎。

而在研究方法論的層面，是指領導能力類型學測量和分類領導能力所採用的研究取向，此至少涉及研究典範和研究方法兩部分。基於領導能力的多元內涵，研究典範能採用質性研究、量化研究、混合研究（*mixed research*）等思維，可見研究方法的論述（Johnson & Christensen, 2008; McMillan, 2008），此不擬贅述。而研究方法方面，常見運用於能力研究的觀察法、訪談法、調查法、評量中心法（*assessment center method, ACM*）（葉連祺、吳青玲，2001；Armstrong, 2009; Delamare Le Deist & Winterton, 2005）也都適用。此外，領導能力類型學牽涉到將分類領導能力的課題，社會計量學（*sociometry*）常用於區分學生所屬社會計量地位的分類方法（葉連祺，1996），因而可供設計參考或採用適當有效的領導能力分類方法及考驗領導能力類型的方法。

最後在實務應用層面，得考量分析方法、分析課題和應用實務三個課題，其中應用實務指實際將領導能力類型學運用於領導人才甄選、領導才能培訓和增進等方面的操作性措施。在分析方法部分，主要關係到區別、推導、模式化三個分析焦點，其中，區別係運用領導能力評量結果進行類型的分類，以取得具良好鑑別效果、區分意義的領導能力類型，討論各類型的分配情形及其顯示的意義；推導是採用領導能力類型的資料，分析其對其他實踐場域、族群、文化等情境的普遍適用性，及其受組織內、外部情境因素影響的情形，並了解和評估其能夠有效概泛性推導的精準程度；模式化則指透過廣泛的實證考驗和論理的嚴格論證，發現能夠普遍適用於多種情境的領導能力類型模式，並借助客觀量化分析技術的協助，以推導出具有詮釋效用的模式，來解釋領導能

力類型產生的意義、功用和價值。而分析課題方面在於尋找處理六項關鍵問題的最佳化方法，此聚焦於探討領導能力類型、領導能力分類法、領導能力分類模式三個重點，能進行領導能力類型的現況、穩定性（*stability analysis*）、鑑別度（*discrimination analysis*）、均等性（*equivalent analysis*）、影響因素、影響性（*influential analysis*）等分析，以及領導能力分類法敏感度分析（*sensitivity analysis*）、領導能力分類模式效用分析（*utility analysis*）。

總結而言，領導能力類型學仍在建構初期，過去關於領導學、能力研究、類型學及其他相關學科的研究成果和一些具有前導發展價值的研究成果（葉連祺，2003；葉連祺、陳羿君，1998，1999），已經提供發展領導能力類型和分類的基礎。而上述提出的體系從關鍵問題、本體論和認識論層面、研究方法論層面、實務應用層面已經指出，領導能力類型學必須面對和持續探討的焦點問題，以指出發展方向，而本體論和認識論層面提供思考領導能力類型學本質和基礎的線索，研究方法論層面則提供增強領導能力類型學發展體質的協助，至於實務應用層面則在於討論如何有效分析領導能力類型和如何有效應用領導能力分類結果，促進領導能力類型學茁壯成長，也提升領導者領導能力。其次，Davenport、Prusak與Wilson指出，理念是會成長和衰頹的（李振昌譯，2004），領導能力類型學發展亦應注意該成長週期論，除持續關注領導學、能力研究和類型學的發展成果，也廣泛吸收其他相關學科（如心理計量學）的發展，加以整合和創新，當可使領導能力類型學更加周延。

伍、領導能力類型學之應用分析

關於領導能力類型學的應用課題包括了分析課題和應用實務，兩者皆已於前簡述，前者係尋找處理六項關鍵問題的最佳化方法，後者是討論將領導能力類型學運用於領導人才甄選、領導才能培訓和增進等方面的操作性措施。以

下詳論之，並輔以實例說明。

在分析課題方面，大致包括八項課題：一是領導能力類型現況分析，乃根據領導者的領導能力分類，可了解領導者歸屬各類型的情形、各類型領導者的領導能力項目強弱情形，提供了解領導能力類型現況的資訊；二是領導能力類型穩定性分析，指自整體角度觀之，經分類所得的領導能力類型能有跨時間的高穩定性，也會有跨群體（或工作場域）的高穩定性，使得領導能力分類結果穩定可信；三是領導能力類型鑑別度分析，此係各領導能力類型之間能明確區別，各類型者的各項領導能力會有明顯的差別，未出現領導能力區分不清的情形，即領導能力類型有高的正確鑑別度；四是領導能力類型均等性分析，此引用結構方程模式分析的均等性比較概念（Kaplan, 2009），理想上歸屬各領導能力類型者的領導能力強度上，會出現整體結構均等的特性，而不同類型者間的領導能力強弱結構則截然有別，若出現這種現象，表示領導能力類型是有效的；五是領導能力類型影響因素分析，係探討領導能力類型受到哪些因素的影響及其影響情形，例如，性別、工作場域、年齡、工作經驗、學經歷、團體規模、組織文化、職位性質或層級、職務性質等，呈現出哪些特性的分配情形，若具某種特性者較多數被歸屬為某些類型，可供了解領導能力類型存在和特性或情境條件有關的分配偏頗（bias）情形；六是領導能力類型影響性分析，為領導能力類型的擴展研究，此指探討領導能力類型和其他領導相關變項（如領導行為、領導效能）組成影響關係，例如，變成其他變項的前置變項、中介或調節變項（mediator or moderator variable）（Iacobucci, 2008），形成交互或調節作用，可增進對領導歷程發生和領導能力類型影響效果的了解；七是領導能力分類法敏感度分析，這指領導能力分類法會因為某些因素（如領導者性別、學經歷等）產生聯合影響效果，當考量控制某些影響因素，會造成既有分類結果產生改變現象，這就表示領導能力分類法對其有敏感性，這是發展領導能力分

類法必須極力避免之處；八是領導能力分類模式效用分析，指採用的領導能力分類模式能有效且正確地區分出具明顯差異性的領導能力類型，不僅透過客觀嚴謹的實證考驗，也符合實際領導情境的需要，具有高度的分類效用，能夠推廣應用至許多領導場域。

關於前述八項分析課題，目前應用實例大多聚焦於領導能力類型現況分析部分，例如，葉連祺與陳羿君（1998，1999）提出大學行政人員領導能力分類模式；葉連祺與倪千茹（2002）研究國中校長領導能力類型；葉連祺（2003）發展出國小校長的單向度和多向度領導能力分類模式；葉連祺、陳怡君與劉原亨（2009）研究不同性別校長的情緒智慧領導能力分群差異現象；葉連祺、蔡孟愷、楊家瑜與鄭茹方（2009）提出國小校長說故事領導能力四分類模式，這些研究具體指出根據理論和實證資料建構領導能力類型的方法、應注意分類課題和各類型特性，均具參考價值。在領導能力類型鑑別度分析方面，已有葉連祺與陳羿君（1998，1999）、葉連祺與倪千茹（2002）、葉連祺（2003）、葉連祺、陳怡君與劉原亨（2009）等研究，以區別分析、變異數分析做為考驗方法。而領導能力類型影響因素分析部分，葉連祺、陳怡君與劉原亨（2009）分析發現，性別是影響國小校長情緒智慧領導能力分群差異的因素。至於領導能力類型的穩定性、均等性和影響性、領導能力分類法的敏感度、領導能力分類模式的效用性等分析，仍屬未實際探討領域很值得發展。

在應用實務部分，領導能力類型學至少能運用於診斷領導才能、甄選領導人才、培訓和提升領導才能、評估轉換職務或職位、發展領導能力參照工具。診斷領導才能是根據領導能力評量和分類結果，據以呈現其有關應備領導能力的優劣勢、預期的領導表現特性和遭遇問題（此根據針對各類型領導者的長期追蹤分析結果做預測）、預期需要提供增強領導表現的外部協助（如提供秘書助手）、建議適合其領導表現的團隊和情境配合條件（如適合擔任小團體

的領導者)等資訊,以發揮適性、適才、適所的功效,此可發展出領導能力細項剖面圖、領導能力類型診斷表等工具。甄選領導人才是運用參加甄選人才的領導能力評量和分類結果,據以了解其應備領導能力的優劣勢、與工作職位和職務所需領導能力的適配情形、待加強的領導能力和可行因應協助措施、預期將來領導表現績效和問題,以供選才單位決策參考。而培訓和提升領導才能是根據領導能力評量和分類結果,進行量身訂製,提供適合其需要且有效的領導能力培訓方案,以期用最經濟、有效的方式,培養所需的領導能力。此外,亦可用於評估轉換職務或職位,即運用領導能力和分類的診斷資料,以判斷轉換其他職務或職位的適切性,以及所需配套協助措施的參考依據。最後,發展領導能力參照工具則指根據能力評估方法的精神(魏梅金譯,2002;Armstrong,2009),發展出具標準參照、常模參照作用的領導能力項目以評量領導能力,其領導能力分類結果可供編製不同類型領導能力表現的參照標準,設計出適合不同需要的領導能力參照工具,供領導者自我檢視、研究領導能力類型與其他變項關係等需要。由於領導能力類型學處於萌發階段,檢視研究文獻頗少見前述五項的應用實務經驗報告,顯然很需要多加推廣。

陸、結論與建議

過去領導研究為組織經營領域的焦點,如何發現導致成功領導的影響因素,據以用於培育具發展潛力的領導者,以及增能目前領導者的素質(quality),使之成為組織的資產(asset)和資本(capital),進而帶動組織永續發展,使成員產出高績效,終究是領導學的關鍵課題。其中,領導能力提供思考領導者領導效能差異和培養優秀領導者的新著力點。往昔,領導研究已發現領導者、領導行為、領導能力等可加以分類,形成明顯能區分差異的類型,這些類型研究成果提供了更進一步了解導致領導成功或失敗的原因。所以,類

型學、領導學和能力研究三者的結合，能夠提供另類思考和研究優質領導奧祕的途徑。

目前，類型學、領導學和能力研究已有頗多研究成果，而整合三者所形成的領導能力類型學則尚處於萌芽階段。現已看到一些具前導性質的領導能力分類研究，若能形成完備的理論、研究方法論和應用體系，將更有利於領導能力類型研究和應用的發展。本研究討論構成領導能力類型學的成立條件、相關概念及其意涵，也提出兼顧理論、實務和研究三者的領導能力類型學體系，當能大致填補探討和運用領導能力類型的不足，並且提供更具系統性、周延性和客觀性的論述和實用基礎依據。

另外，領導能力類型學是一門很需要整合跨學科知能的新學科，有關於領導學、類型學、能力研究等領域，及其相關學科如人力資源管理、心理計量學等，甚至屬於其前端的領導能力評量學等嶄新和關鍵性發展成果及發展趨勢，都可能衝擊到該學科的發展，這將是發展和應用領導能力類型學時不能忽視的地方。而領導能力類型學因為處理的對象——領導能力，有著高度複雜和多元的意涵，帶有濃厚的藝術和科學性質，這使得領導能力類型學所產出的結果——領導能力類型及其採用的方法——領導能力分類，如何有效因應這些特性，以產生具合理性能夠客觀檢驗、又具合情性能夠彰顯各類型意義，將會是另一個得用心思考以求取最佳平衡點的問題。最後，本文已從本體論、認識論和方法論角度初步建構領導能力類型學的體系，也詳細討論該體系的相關課題、應用實務，主要是提供一個普遍適用的架構，為使其更臻周延，未來可透過更多從理論發展、跨領域適用、實務成效等角度的討論，結合質性和量化研究，例如，探討領導能力類型學在教育組織的適用性及獨特性，並連結領導能力類型學與領導效能、組織績效，促成更新領導學、組織行為學等學科，並確實提升組織效能和績效。

參考文獻

- 王曉玫 (2009)。三大機制找到IBM領導人。天下雜誌，431，106-107。
[Wang, C. W. (2009). Using three mechanisms to find the leader of IBM. *Common Wealth*, 431, 106-107.]
- 李振昌 (譯) (2004)。T. H. Davenport, L. Prusak, & H. J. Wilson著。就是這個IDEA!。臺北：天下文化。
[Davenport, T. H., Prusak, L., & Wilson, H. J. (2004). *What's the big idea?* (C. C. Lee, Trans.). Taipei: Commonwealth. (Original work published 2003)]
- 汪麗君 (2005)。建築類型學。天津：天津大學出版社。
[Wang, L. J. (2005). *Architectural typology*. Tianjin: Tianjin University Press.]
- 林育珊 (譯) (2008)。J. Grix著。Top研究的必修課：學術基礎研究理論 (The foundations of research)。臺北：寂天文化。
[Grix, J. (2008). *The foundations of research* (Y. S. Lin, Trans.). Taipei: Cosmos. (Original work published 2001)]
- 陳昭全、張志學 (2008)。管理研究中的理論建構。載於陳曉萍、徐淑英、樊景立 (編)，組織與管理研究的實證方法 (頁60-84)。北京：北京大學出版社。
[Chen, C. C., & Zhang, Z. (2008). The theory building of management research. In X. P. Chen, A. Tsui, & J. L. Farh (Eds.), *Empirical methods in organization and management research* (pp. 60-84). Peking: Peking University Press.]
- 葉連祺 (1996)。三種社會計量地位分類方法之探析。初等教育學刊，5，263-304。
[Yeh, L. C. (1996). A study of three classified systems of sociometric status. *Journal of Elementary Education*, 5, 263-304.]
- 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 (計畫編號：NSC 92-2413-H-260-007)，南投：國立暨南國際大學。
[Yeh, L. C. (2003). *The theory, assessment and classification for elementary school principal's leadership competence*. Nantou: National Chi Nan University. (NSC 92-2413-H-260-007)]
- 葉連祺 (2004)。鳥瞰教育領導理念之叢林——教育領導理念之初步綜觀。教育研究月刊，124，96-108。

- [Yeh, L. C. (2004). The jungle of educational leadership ideas: A preliminary study on educational leadership ideas. *Journal of Education Research*, 124, 96-108.]
- 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)，1-30。
- [Yeh, L. C. (2008). A comparison of different type raters' assessments on elementary school principal's leadership competence. *Journal of National Taiwan Normal University: Education*, 53(3), 1-30.]
- 葉連祺、陳怡君、劉原亨 (2009)。不同性別國小校長情緒智慧領導能力之比較。國民教育研究學報，22，25-52。
- [Yeh, L. C., Chen, I. C., & Liu, Y. H. (2009). A comparison on gender difference in elementary school principals' emotionally intelligent leadership competence. *Journal of Research on Elementary and Secondary Education*, 22, 25-52.]
- 葉連祺、蔡孟愷、楊家瑜、鄭茹方 (2009，5月)。國小校長說故事領導能力現況之初步研究。論文發表於國立暨南國際大學教育政策與行政學系舉辦之「第三屆教育政策與行政前瞻發展研討會」，南投。
- [Yeh, L. C., Tsai, M. K., Yang, C. Y., & Cheng, R. F. (2009, May). *The preliminary study on storytelling leadership competences of elementary school principals*. Symposium conducted at the 3rd Annual Meeting of the Prospective Development on Educational Policy and Administration, Nantou, Taiwan.]
- 葉連祺、吳青玲 (2001)。析論評量中心法在教育領域之應用。國民教育研究集刊，12，221-233。
- [Yeh, L. C., & Wu, C. L. (2001). Applying the assessment center method in education. *Bulletin of Research on Elementary Education*, 12, 221-233.]
- 葉連祺、倪千茹 (2002)。我國國中校長領導能力之探討。載於中華民國學校行政研究學會 (編)，學校行政論壇第十次研討會論文集 (頁120-141)。臺北：中華民國學校行政研究學會。
- [Yeh, L. C., & Ni, C. R. (2002). The principal's leadership competence in junior high school in Taiwan. In School Administration Research Association, R. O. C. (Ed.), *Proceedings of the 10th Forum on School Administration* (pp. 120-141). Taipei: School Administration Research Association, R.O.C.]
- 葉連祺、陳羿君 (1998)。大學行政人員領導能力類型之相關研究。空大行政學報，

8, 339-364。

[Yeh, L. C., & Chen, I. J. (1998). A relational study of classification of leadership competencies for administrators of university. *Open Public Administration Review*, 8, 339-364.]

葉連祺、陳羿君 (1999)。大學行政人員領導能力分類之研究。國科會研究彙刊——人文及社會科學類，9 (1)，80-97。

[Yeh, L. C., & Chen, I. J. (1999). A study of classified system of leadership competencies for administrators of university. *Proceedings of the National Science Council: Part C, Humanities and Social Sciences*, 9(1), 80-97.]

魏梅金 (譯) (2002)。L. M. Spencer & S. M. Spencer 著。才能評鑑法——建立卓越績效的模式。臺北：商周。

[Spencer, S. M., & Spencer, L. M. (2002). *Competence at work: Models for superior performance* (M. J. Wei, Trans.). Taipei: Business Weekly. (Original work published 1993)]

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-15). Thousand Oaks, CA: Sage.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed). Philadelphia, PA: Kogan Page.

Bridges, W. (2000). *The character of organizations: Using personality type in organization development*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

Burton, D., & Bartlett, S. (2009). *Key issues for education researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Croft, W. (2003). *Typology and universals* (2nd ed.). New York: Cambridge University Press.

Daft, R. L. (2002). *The leadership experience* (2nd ed.). Orlando, FL: Harcourt College.

Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What Is Competence?. *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.

Finkel, N. J. (2001). *Not fair!: The typology of commonsense unfairness*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Foss, N. J. (1996). Introduction: The emerging competence perspective. In N. J. Foss & C. Knudsen (Eds.), *Towards a competence theory of the firm* (pp. 1-12). New York: Routledge.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Guggenheimer, P., & Szulc, M. D. (1998). *Understanding leadership competencies: Creating tomorrow's leaders today*. Menlo Park, CA: Crisp.
- Iacobucci, D. (2008). *Mediation analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2008). *Educational research* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kaplan, D. (2009). *Structural equation modeling: Foundations and extensions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kroeck, K. G., Lowe, K. B., & Brown, K. W. (2004). The assessment of leadership. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 71-97). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lambert, L. (1995). *Building leadership capacity in schools*. Alexandria, VI: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Effective leadership* (3rd ed). Mason, OH: Thomson South-Western.
- McMillan, J. H. (2008). *Educational research: Fundamentals for the consumer* (5th ed.). Boston: Pearson Education.
- Mertens, D. M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Palmer, R. E. (2008). *Ultimate leadership: Winning execution strategies for your situation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Parks, S. D. (2005). *Leadership can be taught: A bold approach for a complex world*. Boston: Harvard Business School Press.
- Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shriberg, A., Shriberg, D. L., & Kumari, R. (2005). *Practical leadership: Principles and*

- applications* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Trotter, A., & Ellison, L. (1997). Understanding competence and competency. In B. Davies & L. Ellison (Eds.), *School leadership for the 21st century: A competency and knowledge approach* (pp. 36-53). New York: Routledge.
- Van Waterschoot, W., & Gilbrecht, E. (2003). Knowledge transfer through marketing textbooks: The Howard and Sheth buyer behaviour typology as a case in point. In P. J. Kitchen (Ed.), *The future of marketing: Critical 21st-century perspectives* (pp. 59-81). New York: Palgrave Macmillan.
- Wehmeier, S. (2000). *Oxford advanced learner's dictionary of current English* (6th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Winterton, J. (2007). Training, development, and competence. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 324-343). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. New York: John Wiley & Sons.