

第二章 文獻探討

本研究之目的主要在於對國中生領導才能之探討，為了達到研究目的，本章首先歸納整理領導的相關理論以及領導才能內涵，其次探討領導才能相關變項，最後分析國內現有的領導才能評量，以作為選擇領導才能量表之標準。

第一節 領導才能的理論基礎

一、領導才能的意義

Leader 在中文翻譯為領導者，然縱觀各學者對 leadership 則有三種翻譯方式，一為領導力（洪世民，2005；蔡培村、武文瑛，2004；譚家瑜，1992）、其二為領導才能（王振德，2001），最後為領導（李紹廷，2005；張沛文，2001；羅虞村，1995）。本研究將 leadership 譯為「領導才能」，與教育部訂定之「身心障礙及資賦優異學生鑑定標準」（教育部，2006）相符應，該標準中明確規定領導才能優異係指具有優異之計畫、組織、溝通、協調、預測、決策、評鑑等能力，在處理團體事務上有傑出表現者。

領導才能必須發生在有領導者（leader）以及跟隨者（follower）的情境中，並達成所欲之目標（Leshnowar, 2008；Northouse, 1997）。Bennis（2007）也指出，領導才能架構在領導者、跟隨者以及欲達成的一般目標等三者之上。領導才能是發生在真實生活之中的，所以領導才能之定義或需求也會隨著時間與空間的不同而有所改變（王振德，2004；陳政見，2004；Lee & Olszewski-Kubilius, 2007）。近年來，隨著領導理論的發展，領導才能的定義也由強調領導者特質或行為，轉變成整合涵蓋特質、行為與情境各個面向，研究者歸納多位學者對於領導才能的定義，大致如下。

領導才能包含了影響他人的過程。Hunter 視領導才能為一種技能，此技能被用來影響他人，使其全心投入，並在領導者的激勵之下，為達成團體之共同目標而努力不懈（李紹廷譯，2005）。Tead 曾提出領導者具有促使他人能去達成某一任務的特質（陳政見，2004）。吳清山（民 89）認為領導是「團體中的某一份子，在一定的情境之下，試圖影響他人的行為，以達成特定目標的歷程」(p.161)。Nahavandi 也指出領袖是一個能在組織中影響他人、協助建立團體目標、並引導團體達成目標的人（吳秉恩，2006）。

領導才能是一種在特定情境中的人際互動。情境論者認為領導不只是單純上對下的命令或影響，更包含了情境與人際關係。鄭聖敏（2006）的觀點與此相符，認為領導發生在社會情境中，引導自我、他人與情境三者互動，進而解決團體問題，完成組織特定目標。Bass（1990）將領導定義為團體中二位或更多成員間的交互作用，此作用包含情境的解構與建構以及成員的知覺與期望，同時領導者有著大於他人的影響力，並能改變團體成員的動機或能力需求。蔡培村與武文瑛（2004）對領導的界定：「領導是由個人人格特質與社會人際交互影響為出發擴散點，以賦予權力為手段，以激勵與驅策為策略，來導引眾人完成組織目標之行為」(p.10)。

綜上所述，可知領導才能的主要概念包含了「領導者」、「被領導者」、「情境」與「團體目標」。在團體中，領導者與被領導者在特定情境之下互動，並達成團體所欲之目的，此時領導才能是一種影響他人並進而合作完成任務的過程，包含了心理與行為兩層面。就如 Vroom 與 Jago（2007）對領導所下的定義：領導是一個過程，此過程包含了激勵（motivation）以及影響他人的結果，透過團體合作以追求共同的目的，而團體共同目的深植在領導者與被領導者心中，不需刻意被提起。

二、領導才能理論

隨著時代的變遷，領導理論始自對於單一特質的描述轉變為複雜之人際互動，傳統上領導理論大多可分為特質論、行為論與情境論三類。而自 1980 年代以來，許多新興的教育領導理念興起，開始挑戰傳統三大取向的看法（秦夢群，2005）。對於領導理論發展的分類，綜和各學者看法分為五類：偉人論、特質論、行為論、情境論及現代領導理論，分述如下。

（一）偉人論（Great-Man Theory）

歷史因為偉大人物的領導而成型，就如同「英雄造時勢」的說法（蔡培村與武文瑛，2004；Bass, 1990），最早之領導才能傾向定義為偉大人物所表現出來的特質，以領導者為中心來瞭解領導現象，故以社會或國家主要人物為代表，「偉人論」因此而提出。偉人論者認為領導者的特質是與生俱來的，其特質使他們較能達成目標或引領他人達成目標（林振春，1992；羅虞村，1995；Bennis, 2007；Northouse, 1997）。

（二）特質論（Trait Theories）

「特質論」主要出現在 1940 年代晚期以前，此理論承襲偉人論的概念，主張領導能力是與生俱來的，強調分析領導者人格特質，並試圖找出與領導表現有正相關的特殊人格變項（陳政見，2004；鄭聖敏，2006；羅虞村，1995），且這些成功領導者的人格特質應該被加以模仿與學習。直至今日，學者們在談論領導才能時，依然相當重視領導者相關特質的探討。

（三）行為論（Behavioral Theories）

「行為論」認為僅靠領導特質並不足以說明領導者的能力，行為論者關注的是領導者的行為，並以外顯的行為對領導現象作客觀及量化的探討。而根據行

為論者的研究，領導者行為主要可分為兩種：「任務行為」(task behaviors)與「關係行為」(relationship behaviors) (Northouse, 1997)。

關於行為論的研究中最為人所熟知的是俄亥俄州立大學 (Ohio State University) 及密西根大學 (University of Michigan) 的研究，綜觀兩個研究可知領導行為主要分為兩個層面，這兩層面可組成四象限的領導風格 (見圖 2-1)，層面一為「倡導」(initiating structure)，是屬於「工作導向」(job-oriented)，此類型的領導者關心目標的達成與否；層面二為「關懷」(consideration)，是屬於「成員導向」(employee-oriented)，此類型的領導者較關切成員的想法與感受 (陳政見，2004；Northouse, 1997)。

俄亥俄州立大學的研究依「倡導」及「關懷」的高低程度來區分，分成四個象限，第一項限為低倡導低關懷，領導者對於成員及工作皆不重視；第二象限是低關懷高倡導，領導者以完成工作為首要目的；第三項限是高關懷高倡導，領導者同時關懷成員及工作任務的完成；第四象限是高關懷低倡導，領導者對於成員的重視多於工作目標的完成。

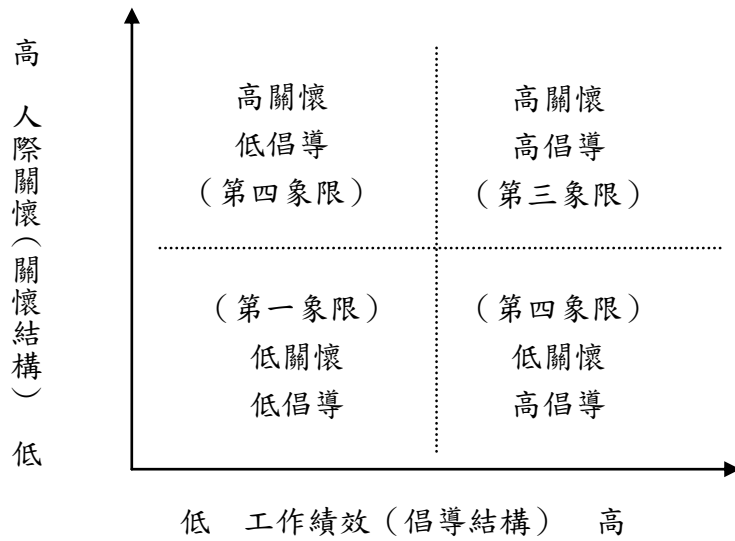


圖 2-1 俄亥俄四象限圖

資料來源：領導學：理論、實務與研究（頁 115），蔡培村、伍文瑛，2004，高雄：麗文文化。

Robert Black 和 Jane Mouton 以俄亥俄州立大學及密西根大學的研究架構為基礎，發展了一個二向度的座標圖，以兩個構面為核心，一是「對員工關心」，另一是「對生產的關心」，每個座標軸上有九個可能位置，可能形成 81 種領導風格型態，其中五種關鍵的領導風格有困窘型、權威型、鄉村俱樂部型、中庸型集團團隊型（陳政見，2004；蔡培村、伍文瑛，2004）。Black 和 Mouton 的研究認為（9,9）團隊型是最佳的領導方式，但是並沒有足夠的有力證據證明這點。

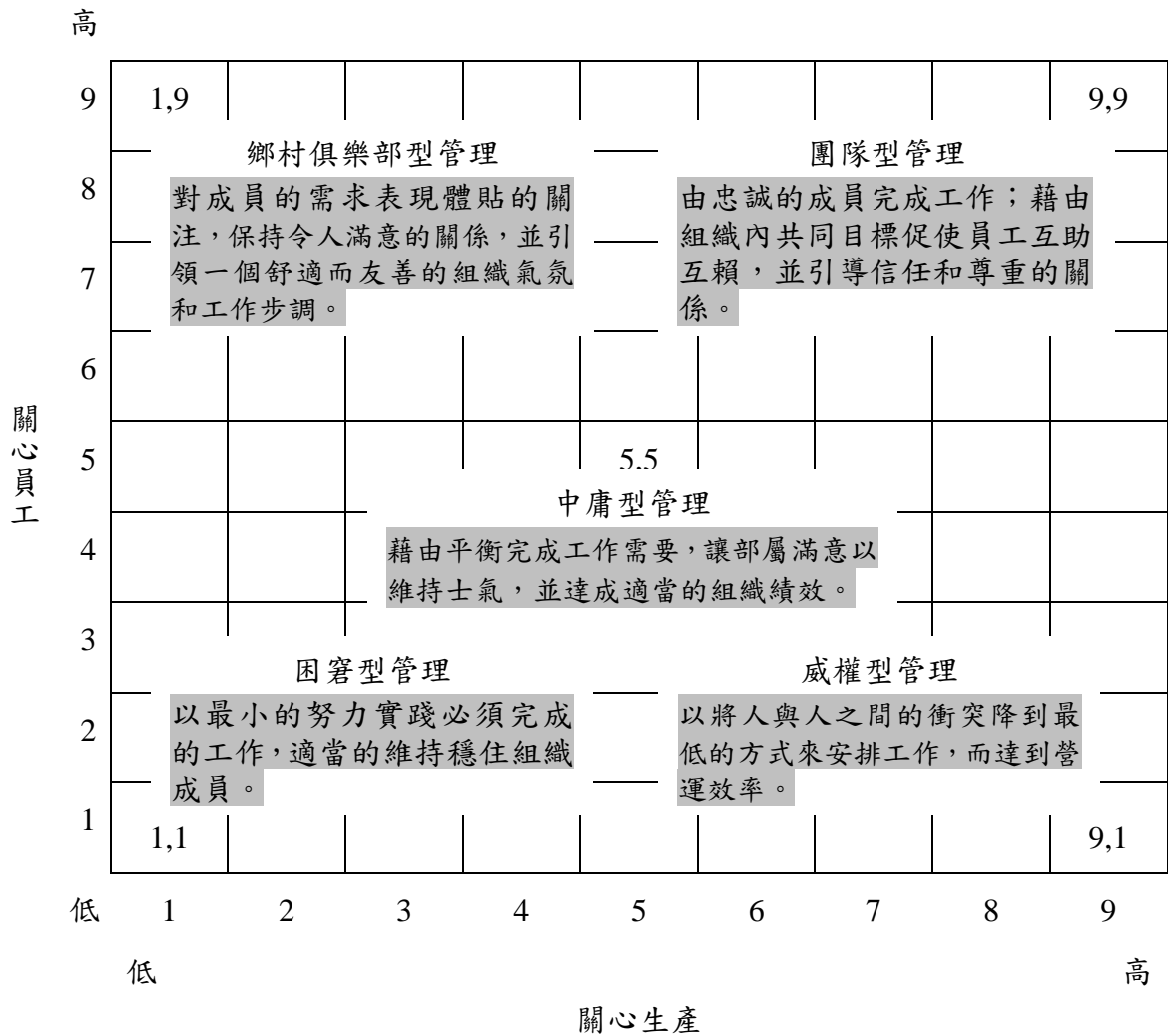


圖 2-2 領導格局與領導風格

資料來源：領導學：理論與實踐（頁 265），吳秉恩，2006，台北：智勝文化。

（四）情境論（Situational Theories）

主張「情境論」的研究者認為情境在領導中扮演重要的角色，領導者應依據其所處的環境而採取適當的領導方式，而非如特質論僅著重人格特質的歸因或是行為論只著重領導效能的完成。

情境論中最著名的是 Fiedler「權變理論」(contingency theory)，Fiedler 從領導風格、任務結構、團體氣氛及領導者的權力地位來探討領導效能（鄭聖敏，2006）。不同的領導方式適用於不同的情境，要確立何種領導方式較有效，端視

情境而定，Fiedler 以三個權變向度界定出主要的情境因素，此三個權變向度分別是「領導者與成員的關係」(leader-member relations)、「工作結構」(follower-task structure) 與「領導者職權」(leader-position power)，根據此三要素來判斷領導者對整個情境的控制力與影響力 (Vroom & Jago, 2007)。

三個權變向度中「領導者與成員的關係」是情境控制中最重要因素，領導者需瞭解成員的能力或特質等，才能進行有效領導。「工作結構」包含對工作目標、情境及效能標準能加以說明的程度。「領導者職權」則是指領導者在其職位中獎懲與行使職務的權利。藉由這三要素的組合，潛在有八種不同的情境或分類，整理如表 2-1。

表 2-1 Fiedler 八種情境類型關係

| 情境類型 | | 一 | 二 | 三 | 四 | 五 | 六 | 七 | 八 |
|--------|----------|------|---|---|------|---|---|------|---|
| 情境因素 | 領導者與成員關係 | 好 | | | | 壞 | | | |
| | 工作結構 | 高 | | 低 | | 高 | | 低 | |
| | 領導者職權 | 強 | 弱 | 強 | 弱 | 強 | 弱 | 強 | 弱 |
| 情境有利程度 | | 非常有利 | | | 中度有利 | | | 非常不利 | |

資料來源：領導才能性向測驗暨指導手冊 (頁 13)，陳政見，2004，台北：心理。

權變理論中另一個著名的論點是 House 的路徑—目標理論 (path-goal theory)，此理論認為領導者必須幫助其成員達到目標，提供成員所需的指導與支持，如果領導者能成功的激勵成員，便是成功的領導者 (吳秉恩，2006；陳政見，2004)。House 定義了四種領導行為 (陳政見，2004)：

1. 指導型領導 (directive leadership)：領導者提供明確的工作結構、完成時間等，並嚴密控制部屬行為。

2. 支持型領導 (supportive leadership)：領導者關心成員的需求，與成員維持良好關係。
3. 參與型領導 (participative leadership)：領導者在決策前，會徵詢部屬意見並接受其建議。
4. 成就型領導 (achievement-oriented leadership)：領導者設定挑戰目標，並鼓勵部屬完成。領導者成功的因素有賴於外在環境因素（任務結構、職權系統、工作群體）及部屬個人特質（內外控、經驗、能力）等互動情形決定其效能高低。

（五）現代領導理論

自 1980 年代以後，新興的領導理論將重心放在下列幾個面向：建立願景、鼓舞成員達成願景、改變與創新、賦權予部屬、激發成員承諾、激勵額外付出、忠誠與具有敏銳的直覺以及洞燭機先於環境的改變（秦夢群，2005）。現代領導理論的發展趨勢包含（蔡培村與武文瑛，2004）：

1. 權變模式的不斷研究與改良
2. 以中介變數來解釋領導的績效，中介變數如工作能力、資源、團隊精神等。
3. 轉型領導的實施為現今的潮流
4. 全球化的思維已融入並整合於領導的理論範疇中
5. 心理層面的後設認知理論逐漸受到重視
6. 組織不同的生命週期融入領導理論的發展，領導者應以不同的領導型態來適應團體的各階段發展。
7. 後現代社會中非均衡與不可預期現象之研究成為潮流

此時的領導理論重視關係，常為人所提的包括轉型領導、互易領導、魅力領導、願景領導、僕人領導與第五級領導等。

轉型領導 (transforming leadership) 與互易領導 (transactional leadership) 是 Burns 在 1987 年所提出。轉型領導者特質包含同情和創造力，且有四個特點，分別是理想的影響、激勵、關懷與智力 (Chen J & Chen I, 2008)。蔡培村與武文英 (2004) 整理多位學者的見解後將轉型領導定義為「領導者建立前瞻性的願景，以特殊的個人魅力加上適當的激勵策略，引發部屬強烈的工作動機並滿足其需求，達成成員自我實現與組織任務之雙重目標」(p.162)。王宏彰 (2007) 認為轉型領導理論內涵主要涉及七個主題，分別是建立團隊、共識願景、個人魅力、激發鼓舞、知識啟發、以身作則以及個別關懷。綜合上述，轉型領導重視團隊核心價值與願景的建立，領導者不僅能獲得團體成員的信任同時更要激發團體成員的潛能。

互易領導的理論是建立在領導者與成員利益與價值的互換上，在互易領導模式中，領導者首先關注的是獎賞與績效的關係，是領導者為達到組織目標，透過互惠的方式帶領組織成員，滿足成員的動機與需求，使其努力工作的一種領導方式 (秦夢群，2005；蔡培村、武文瑛，2004；Chen J & Chen I，2008)。

Bass 和 Avolio 認為轉型領導屬內發式領導，而互易領導較偏向外燦式的管理，若將轉型領導與互易領導兩者應交互運用，如此可以同時兼顧領導者、組織成員及組織目標三者 (蔡培村、武文瑛，2004)。

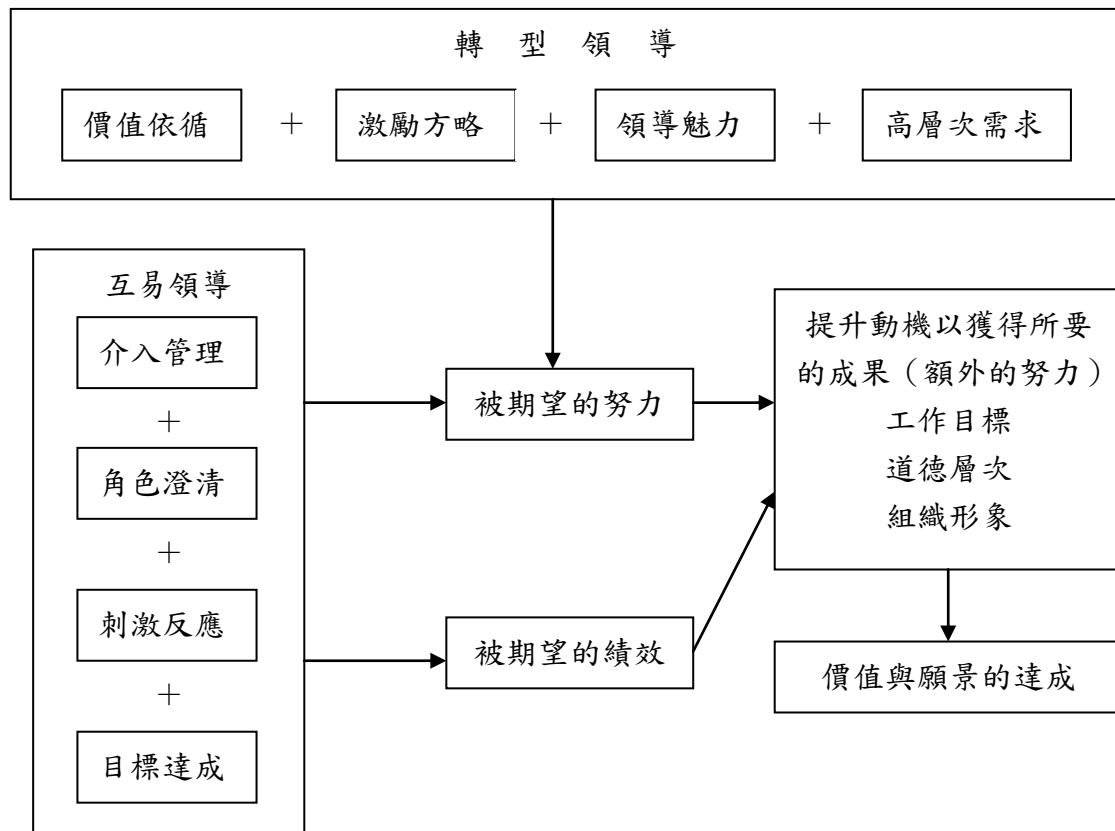


圖 2-3 轉型領導與互易領導策略交互應用圖

資料來源：領導學：理論、實務與研究（頁 166），蔡培村、伍文瑛，2004，高雄：麗文文化。

魅力領導 (charismatic leadership) 是指領導者具有活力與遠見，且是其他人學習的理想對象，且組織成員願意在其領導下完成任務目標 (秦夢群，2005)。此觀點涉及領導者與跟隨者間的關係，在此關係中大家都相信領導者能發揮個人人格特質如自尊、自信、激勵與鼓舞人心等，並運用溝通技巧與領導行為，使他人願意對於團體任務更加投入 (吳宗立，2008；吳秉恩，2006)。

魅力領導影響組織成員態度和行為的態度和行為包括：動人的願景、堅定的口吻、豐富的溝通方式、個人承擔風險或犧牲以成就願景、高度期許、表達對組織成員的信心、與願景相符的角色示範、管理下屬對領導者的印象、建立團隊

或組織的認同感、授權下屬（引自林創栢，2007）。

Bennis 曾經說過，「領導者最重要的特質之一是有願景（李芳齡，2003，p.198）」，且此願景應是具體可實現的。而願景領導（visionary leadership）主要是指領導者建立組織共同的價值、信念與目標，引導組織成員的工作方向、凝聚團體共識，促進組織的發展與進步（蔡培村、武文瑛，2004）。Sergiovanni 進一步將願景視為能創造一個心靈社群，建立規範的教育平台（秦夢群，2005）。

服務領導或稱僕人領導（servant leadership）是由 Greenleaf 所提出的，服務領導始於一種為他人服務的感受，是一種服務式的領導，將他人的需求放在領導者個人及組織利益之前（林思伶，2009；張沛文，2001）。持僕人領導觀點的人注重人際關係，認為領導者須能夠激勵、扶持他人，是一種為他人服務的行為。Hunter 就曾指出服務領導是一種技能，用來影響他人，讓他們全心投入，在領導性格的激勵下，為達成共同目標奮鬥不懈（李紹廷，2005）。Spears 提出服務領導者的十大特徵為：傾聽、同理心、治癒、覺察、說服、概念能力、遠見、服侍/管理、發展他人的承諾及建立社群（林思伶，2009）。

第五級領導（level 5 leadership）是由Collins於2001年所提出，Collins 將領導分為五個層級，其中第五個層級的領導者具備謙虛、內斂的特質、專業的堅持及企圖心，將個人自我需求轉移到組織卓越績效的遠大目標，第五級領導者最大的特點在於其關注的重心為建立一個卓越且永續發展的組織（秦夢群，2005；楊世英、張鈿富與楊振昇，2006）。

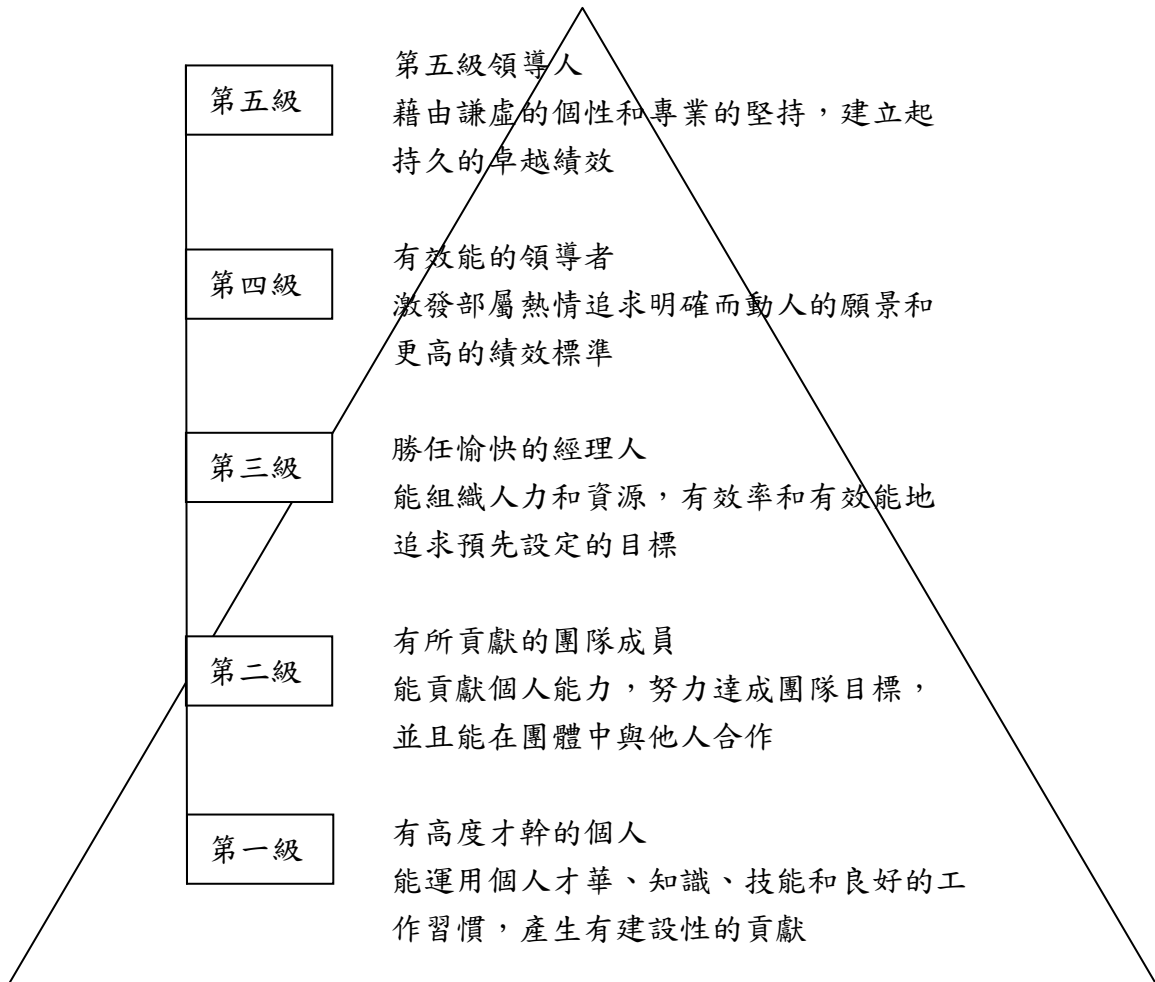


圖2-4 領導能力的五個層級

資料來源：從A到A+：向上提升，或向下沉淪？企業從優秀到卓越的奧祕（頁58），齊若蘭譯，2002，台北：遠流。

領導者必須經常考慮到瞬息萬變的情境因素，同時強調團體的願景，在良好的互動之下共同成長，解決團體問題，為完成團體共同的目標而努力。領導是問題解決過程，強調領導的目的地，以達成團體目標為主軸，一方面承接現代領導的精神，重視合作、服務、責任及變化；另一方面結合傳統領導理論，兼顧領導者特質、行為及組織情境的考量（鄭聖敏，2006）。

結合領導才能定義以及不同時代領導理論的觀點，不難看出領導的趨勢不再只是對單一特質或行為的定義，也不再只是以往的上對下命令式的支配，而領

導者的角色也日趨多元，是團體帶領者、目標設定者、激勵者、服務者、溝通協調者，是在於兼顧團體中人與情境兩者的交互作用，並且以達到團體之目標與願景而不斷地進行修正與彈性調整。因此，領導者本身除了具備一定的人格特質與行為技能之外，也須具備因應外在情境的改變而不斷的學習及成長的彈性。

本研究以探討國中一般智能優異學生的領導才能為主軸，即是指國中一般智能優異學生所表現出的行為特質及領導過程中，處理人、事、情境等團體事務的關係，結合傳統理論重視個人人格特質、人與情境的互動以及現代領導理論強調的關係、變化。

三、領導才能內涵

本研究以探討國中生領導才能為主，亦即學生在領導過程中，與人、事互動，處理團體事務，並順利完成目標所需的相關特質與能力。欲知學生的領導能力，必須先了解學生具備或缺乏哪些領導能力或特質，歸納許多學者對於領導才能的分析與研究，主要將領導才能內涵可分為兩類，一是領導者特質的分析，另一則是著重於領導者能力之探討。

(一) 領導者特質

多數學者對於領導才能的內涵主要探究的是領導者的特質，雖然不同的領導定義或理論影響其對領導者特質的界定，但仍可見學者們對於領導者特質的看法有許多接近之處。

王振德(1998)針對國中小與高中師生調查領導特質等相關問題的看法後，指出師生認為重要的領導才能有：自信、責任感、溝通能力、幽默、與人合作、智力、受人歡迎、包容心、服務熱忱、分派任務、坦誠、問題解決能力、作決定能力、組織能力、客觀公正。

Wilder 建議了十二項特質，作為學校中鑑定具有領導潛能學生之參考，分別是：(1)受到大多數同學的喜愛與尊重；(2)能夠影響別人完成期望的目標；(3)能夠影響別人完成不期望的目標；(4)能負責管理小組；(5)在活動中能判斷其他學生的能力，並給予適合的職務；(6)能找出活動中的錯誤，並告訴他人應如何做會更好；(7)經常被人詢問構想和建議；(8)做決定時常是眾望所歸；(9)能感受到他人的需要，並幫助他們完成；(10)在各種活動中都能擔任帶頭者；(11)常很熱誠的參與活動；(12)常被選為擔任某些職務（引自王振德，2004）

Northouse（1997）歸納領導者特質包含智能、自信、堅毅與正直四類。

Stogdill 分析有關領導的文獻後將與領導有關的特質分為下列六類：

1. 才能：包括智力、機智、語言之靈巧熟練、獨創力及判斷力。
2. 成熟：包括學識、知識、運動成就。
3. 責任：包括可靠性、主動創發力、堅毅、進取、自信心、凌駕他人之需欲。
4. 參與：包括積極主動、善於社交、合作、適應力、幽默。
5. 地位：包括社經地位、受歡迎。
6. 情境：包括心理層次、地位、技巧、追隨者的需求與興趣、所要達成之目標等（Bass, 1990）。

Arthur Sheriberg、David L. Sheriberg 與 Richa Kumari 指出偉大領袖的典型特質包含下列幾項：

1. 智能，包括判斷力及語言能力
2. 學業及運動上的良好表現

3. 情緒上成熟穩重
4. 強烈的成就動機、毅力、可靠
5. 人際關係能力與社交能力的靈活度
6. 追求身分及社經地位的動力（吳秉恩，2006，p.93）

寶僑公司前執行長 John E. Pepper 認為有四項特質會造就有效能的領導者，此四項特質為：

1. 令人信服的願景：領導者具備令人感動的願景和目標。
2. 激勵他人的能力：願景確立之後，就必須擁有極力激勵他人的能力，並非盲目不加思索，而是有足夠的熱忱達成目標。
3. 積極進取、重視成果、任事膽識、不屈不撓
4. 堅持到底（吳秉恩，2006）

（二）領導者能力

除了上述對領導者特質的分析之外，Karnes 和 Chauvin 探討的是領導技能，經過分析與歸納後列出領導者必備的九項技能：

1. 領導基本概念：了解領導相關概念及不同的技巧
2. 書寫溝通技巧：涵蓋書寫大綱、講稿及研究報告的技巧
3. 口語溝通技巧：包括清楚表達自己的觀點、發表演說、提供具建設性的建議或評論等
4. 價值澄清：包含了解自我決擇的重要、辨認自己所珍視的事物、自我肯定、

同理心等

5. 做決定技巧：涵括蒐集事實資料、分析決定的後果、歸納合乎邏輯的結論
6. 團體動力技巧：包括促進團體運作、協商與達成共識等技巧
7. 問題解決技巧：涵蓋界定問題與修正、評估策略的可行性等技巧
8. 個人特質：包括自信、自知、企圖心、親和、毅力等
9. 計畫技巧：包括設定目標、規劃活動及對活動的評鑑等（引自王振德，2005）

秦夢群（1997）歸納許多特質論的研究，提出了綜合特質與技能的觀點，認為領導者應具備三種特質，而其中一種屬於技能：

1. 人格特質：包含自信、壓力承受、情緒成熟、正直。
2. 動機特質：涵蓋工作與人際關係需求、權力與成就價值、對成功的高度期待。
3. 技能特質：包含技術能力、人際能力、思考能力、行政能力。

鄭聖敏（2006）更明確的將領導才能內涵歸納為二大面向，分別是領導特質與領導能力，並透過德懷術建構出此二大面向之內涵，其中領導特質包含負責、熱忱、情緒管理、自信、品格、親和力、堅毅等七項，領導能力涵蓋人際能力與概念能力。茲將此三種面向之向度與涵義摘要如表 2-2、2-3、2-4。

表 2-2 中學生領導特質向度及涵義摘要表

| | |
|------|-------------------------------------|
| 領導特質 | 指個人與領導相關的人格特質、態度及自我管理的表現 |
| 品格 | 指中學生的品德、操守...等 |
| 自信 | 指中學生對自己行為、能力或價值觀的正向知覺 |
| 親和力 | 指中學生為人處事的態度—平易近人 |
| 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 |
| 負責 | 指中學生為人處事的態度—承擔責任，不畏縮逃避 |
| 熱忱 | 指中學生為人處事的態度—主動參與、積極服務 |
| 情緒管理 | 指中學生能了解、覺察、調整自己的情緒 |

表 2-3 中學生人際能力向度及涵義摘要表

| | |
|--------|----------------------------------|
| 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 |
| 同理心 | 指中學生能將心比心，設身處地去感受、體諒他人 |
| 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 |
| 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 |
| 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 |
| 衝突處理 | 指中學生能化解團體中的爭議與對立 |

表 2-4 中學生概念能力向度及涵義摘要表

| | |
|------|--|
| 概念能力 | 指處理團體事物時所需的思考能力 |
| 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 |
| 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 |
| 計畫能力 | 指中學生能根據目標，擬定實施步驟 |
| 作決定 | 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 |
| 應變力 | 指中學生能隨時應付突然發生的情況 |

Karnes 和 Bean (1990) 指出，對於資優青少年來說，有幾個特徵有益於他們發展領導能力，這些特徵包含勇於追求挑戰、創意地解決問題的能力、批判思考的能力、發現新關係、口語表達能力、思考與行為的彈性及激勵他人的能力等。

Foster在探討領導才能的概念時，結合Renzulli「資優三環概念」與Cohn 的人類能力範疇（humanability domains），以準境路分析（quasi-path analysis）圖說明資優生的領導才能表現路徑（引自余緹湄，2002），如圖2-4，由圖2-4可看出資優生的心理特質影響到其能力的發展與表現，並進而表現在各行為領域上。

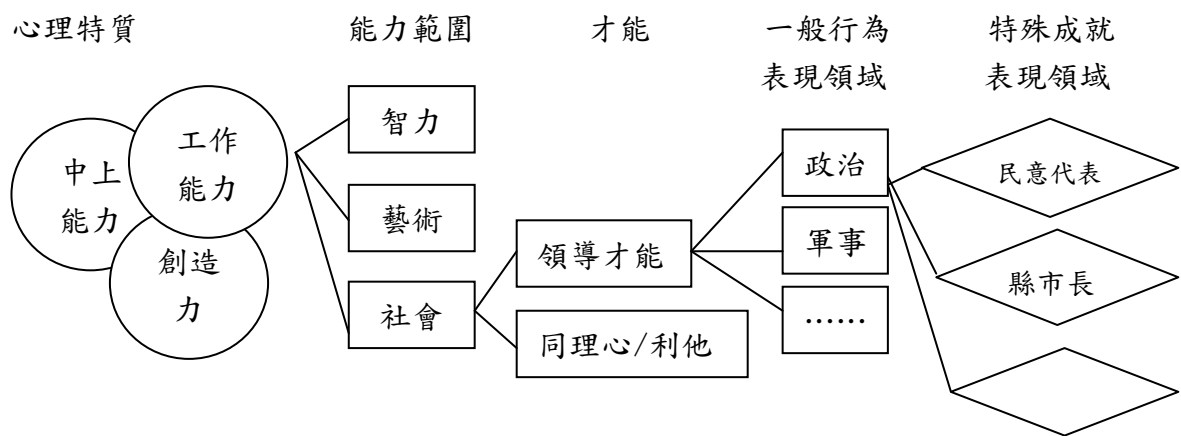


圖 2-5 領導才能路徑分析圖

資料來源：”資優學生領導才能之探討”，余緹湄，2002，屏師特殊教育，4，47。

不論領導才能是天生或是後天培養，研究顯示多數領導者皆有其特定的特質與能力，而由上述文獻中可知領導才能內涵重在人格特質、人際關係與經驗事件的處理能力上，如同陳政見（2004）所言，領導才能的核心特質在於「在社會群體中，能展現群眾魅力，具有凝聚眾人心向的能力」（p.2）。

第二節 領導才能相關變項研究

一、智力

許多研究將智力列為領導者特質之一，如 Arthur Sheriberg、David L. Sheriberg 與 Richa Kumari 指出偉大領袖的典型特質包含智能與學業上的良好表現（吳秉恩，2006）。Sternberg（2007）更明確指出，有效能的領導整合了智慧、創意及智力。有學者歸納整理領導才能特質時認為智力與領導才能有正相關，資優個人與有效領導者間有許多相似的特徵，如口語能力強、社會敏銳度高、創意、具問題解決能力、負責任等（王振德，2001；Northouse，1997）。Judkins 將智力歸類為領導能力十項特質其中之一，認為高於一般平均的智力方能察覺個人所不知道或必須知道的事物，並有依據事實推斷和做決定的能力，抽象思考的能力以及預測與規劃的能力（引自王振德，2004）。Stogdill 曾整理 1904 至 1947 年間的一百二十四個領導指特質研究文獻，發現有二十三篇與智力相關的文獻，其中十八篇文獻發現領導者智能優於其他人（Bass，1990）。楊世英、張鈿富與楊振昇（2006）研究智慧與領導的關係，整理發現智慧與領導在人格特質、知識技能與現實生活所展現的歷程三面向有相同處。

相關研究方面，Rubin、Bartels 與 Bommer 研究顯示智能在小團體領導行為的中有著相當的預測力，也就是說智力與領導才能有相關（夏菁穗，2006）。而在資優學生與普通學生領導才能之比較方面，由王振德（2001）對於國小五六年級至國中二年級的研究中可知，資優生在領導才能方面顯著優於普通學生。但是也有學者認為資優涵蓋人際互動、對自我覺知及領導才能等項目，資優並非僅著重於學科能力，智能資優與其他資優如領導才能應該是獨立的範疇（Lee & Olszewski-Kubilius，2007）。

綜合上述論點，智力較高的學生或是一般智能優異的學生，由於其學習的

速率、判斷的技巧、做決定的能力以及問題解決技巧等能力較高，而這些能力與領導才能的內涵相重疊，因此，本研究探討一般智能優異學生之領導才能現況與普通班學生領導才能現況之差異情形。

二、性別

鄭聖敏（2006）對中學生領導才能研究發現性別是中學生領導特質與能力差異的一個重要背景變項。多位學者研究發現性別與領導才能有相關。Karnes & D'Ilio（1990）研究六年級至十一年級的資優學生領袖發現在人格特質方面，女孩在情緒穩定、掌控和獨立的因素優於男生，且在領導技能方面，女生在價值澄清的技能上明顯優於男生。王振德（2001）針對國小高年級至國中二年級的研究結果顯示男女生在領導才能方面有顯著差異。林創栢（2007）研究國中生領導才能發現，就整體學生領導技能而言：國中女生得分顯著高於國中男生。

李如仙（1993）以國小六年級為對象指出領導潛能不因性別有差異，但在負責任與分配任務上，女生優於男生。林素珍（2004）同樣對於國小六年級的學生為研究對象並發現領導才能優異女生道德判斷的表現顯著優於領導才能優異男生。夏菁穗（2006）表示在國小高年級學生中，性別也會造成領導才能方面的差異，且不同性別之國小高年級學生在領導才能的整體表現上達顯著差異，女生在「組織能力」、「溝通能力」、「協調能力」及「決策能力」優於男生。陳政見（2004）研究顯示性別在領導才能全測驗及分測驗達顯著差異，女生明顯優於男生。Eagly & Johnson 整理 162 篇探討性別與領導風格的研究後發現，「女性較常採用民主、參與式的領導，但是對於人際導向及任務導向行為的表現，則沒有性別差異」（引自鄭聖敏，2006，pp. 36-37）。

林珠琴（2003）研究國小資優學生發現在生活適應方面，性別間有明顯的差別。女生在「親和力」、「社交技巧」、「生活的目標」、「行為成熟度」、「情緒穩定性」、「適應感」及「整體生活適應」的表現都比男生好；不過男生「自我接受

度」比女生好。

三、社經地位

王文科（1985）指出不同社經地位的家庭，由於其經濟條件、教育態度、價值取向與社會化的方式不同，易於形成不同的教育成就、人格特質與價值觀念。許多教育研究重視社經地位與個體發展的關係，也因此，在探討學生領導才能時更應重視家庭社經地位對學生的影響。

就目前的文獻中對於家庭社經地位對學生領導才能的影響看法頗異，在 Stogdill 整理的文獻當中，有十五項文獻發現領導者出自較高社經背景（Bass, 1990）。Cash 也曾指出社經背景與領導能力的發展有關（引自鄭聖敏，2006）。鄭聖敏的研究則是發現社經地位與中學生領導能力相關較明顯，與領導特質表現只有部分相關。蔡志宏（2006）研究發現國小高年級學生高家庭社經地位與中家庭社經地位學生在領導才能性向測驗中優於低家庭社經地位學生。

相反的，有研究發現不同社經背景學生在領導才能的表現上無顯著差異，例如夏菁穗(2006)研究發現國小高年級學生不同家庭社經地位在領導才能整體表現無顯著差異；林創栢（2007）研究發現就整體學生領導技能而言，不同社經地位兩兩組別之間均無差異大小的情形，代表三個社經地位組別兩兩之間無顯著差異。Abel & Karnes 在 1993 研究六年級至十二年級的資優學生，其結果發現這些學生領導才能的表現並沒有因社經地位不同而有顯著差異（引自夏菁穗，2006）。

四、幹部經驗

學生的領導經驗能提升個人的自我尊重，學習引導他人、合作、競爭及被領導，有助其隨著情境改變行為，與他人成功的互動（Bass, 1990）。鄭聖敏（2006）

亦發現有幹部經驗的學生與沒有幹部經驗的學生在領導才能的表現上有顯著的差異。有研究者提出相似的看法，認為正式課程外的領導經驗影響學生未來在社會上的領導能力更勝於其學業成就 (Karnes & Bean, 1990)。也如 Van Velsor 與 McCauley 所言，領導發展來自於各樣的經驗，學習者可以透過這些經驗獲得新技術、新價值、新能力與新經驗 (引自林文律, 2009)。

國內其他與幹部經驗相關的領導才能研究中，蔡志宏 (2006) 研究發現國小高年級學生在領導才能性向測驗中，有擔任幹部的學生顯著優於無擔任幹部的學生；林創栢 (2007) 發現國中生就學生領導技能各層面而言，擔任幹部的國中生在「團體動力技能」、「問題解決技能」及「計畫技能」上，得分顯著高於無擔任幹部的學生。

根據上述觀點與研究可知，智力、性別、社經地位與幹部經驗皆可能是影響學生領導才能之相關因素，因此本研究除了了解國中一般智能優異學生領導才能之現況，進一步分析國中一般智能優異學生與普通班學生領導才能之差異，同時探討智力、性別、社經地位與幹部經驗與國中生領導才能之相關與影響。

第三節 領導才能評量

欲知學生的領導才能，必須先了解學生具備或缺乏哪些領導能力或特質，以裨益提供學生妥善的規劃與適當的安排。因此，應用具有效評析領導才能的方式探討學生之領導才能內涵，顯然是極為重要的工作。領導才能通常表現於團體生活之中，學生領導才能狀況可透過表現加以觀察和評量，評量的方式應以多元綜合的評量方式較佳，較常見的領導才能評量方式則有提名、觀察、晤談、自我評量、人格測驗或領導才能評量工具等。

綜觀國內外對領導才能的評量最常用的方式是透過評定量表的填寫與分析，國內目前以兒童與青少年為研究對象的領導才能評量工具有學者自編以及修訂自國外領導才能量表二種，分別是「領導潛能同儕提名問卷(李如仙,1993)」、「人際經驗量表(王振德,2001)」、「領導才能性向測驗(陳政見,2004)」、「中學生生活表現量表(鄭聖敏,2006)」以及王振德(2005)翻譯修訂的「領導技能問卷」。

「領導潛能同儕提名問卷」主要目的為探討國小六年級學生領導潛能，運用社會計量技術，以同儕提名方式，了解學生在負責任、說服力、解決問題、受歡迎、排解糾紛、做決定、分配任務、客觀公正、危機處理的表現(李如仙,1993)。

「人際經驗量表」主要作為篩選領導才能優異學生，採李克特四點量表形式，量表內容分為個人特質、同理心、人際關係、溝通技巧、團體動力、做決定與計畫、問題解決等七個面向(王振德,2001)。「領導才能性向測驗」以國小高年級學生為主，評量學生計畫、組織、溝通、協調、決策、預測、評鑑等能力，並建立常模(陳政見,2004)。「領導技能問卷」修訂自 F. A. Karnes 與 J. C. Chauvin 編訂之 Leadership Skills Inventory (LSI)，適用於國小高年級至高中階段，可供教師、輔導人員、行政人員或社團指導老師了解與輔導學生發展領導才能，將發展領導

才能所必須具備的技能分為九類：領導基本概念、書寫溝通技巧、口語溝通技巧、價值澄清、做決定技巧、團體動力技巧、問題解決技巧、個人特質、計畫技巧（王振德，2005）。

「中學生生活表現量表」是國內唯一以中學生為主之領導才能評量工具，量表內容兼顧領導特質與領導技能兩方面，領導特質方面包含七個領導特質：負責、熱忱、情緒管理、自信、品格、親和力、堅毅，以李克特五點量表形式呈現；領導技能方面包括人際能力與概念能力，以半結構式開放性問題解決的答題方式呈現（鄭聖敏，2006）。

茲將上述國內領導才能量表整理如下表 2-5。

表 2-5 國內領導才能評量一覽表

| 編修者 | 評量名稱 | 評量對象 | 評量內容 |
|-----------|------------|-------------|---|
| 李如仙（1993） | 領導潛能同儕提名問卷 | 國小六年級 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 負責任 2. 說服力 3. 解決問題 4. 受歡迎 5. 排解糾紛 6. 做決定 7. 分配任務 8. 客觀公正 9. 危機處理 |
| 王振德（2001） | 人際經驗量表 | 國小高年級至國中二年級 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 個人特質 2. 同理心 3. 人際關係 4. 溝通技巧 5. 團體動力 6. 做決定與計畫 7. 問題解決 |

表 2-5 國內領導才能評量一覽表（續）

| | | | |
|-----------|-----------|--------------|---|
| 陳政見（2004） | 領導才能性向測驗 | 國小高年級 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 計畫 2. 組織 3. 溝通 4. 協調 5. 決策 6. 預測 7. 評鑑 |
| 王振德（2005） | 領導技能問卷 | 國小高年級至 高三 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 領導基本概念 2. 書寫溝通技巧 3. 口語溝通技巧 4. 價值澄清 5. 做決定技巧 6. 團體動力技巧 7. 問題解決技巧 8. 個人特質 9. 計畫技巧 |
| 鄭聖敏（2006） | 中學生生活表現量表 | 中學生 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 領導特質 <ol style="list-style-type: none"> (1) 負責 (2) 熱忱 (3) 情緒管理 (4) 自信 (5) 品格 (6) 親和力 (7) 堅毅 2. 領導能力 <ol style="list-style-type: none"> (1) 人際能力 (2) 概念能力 |

本研究之主要目的為探討彰化縣國中一般智能優異學生之領導才能，且依據文獻探討可知領導才能涵蓋人格特質、人際關係與經驗事件的處理能力，因此本研究將以『中學生生活表現量表』為主要研究工具。

