

國立教育研究院籌備處
第 102 期國小校長儲訓班專題研究

國小校長專業能力初探

指導教授：洪若烈 教授

組 員：李貞儀 吳宗明 張忠祺

劉文鄉 馮郁元 陳金生

國小校長專業能力初探

壹、緒論

校長是一校之長，也是一個學校的領導者。領導（leadership）是教育行政學中一項很重要的研究課題，而領導者究竟是天生亦或後天所造就，也引發了許多的爭論（Northouse, 1997）。近來多數的學者均傾向於否認領導者是天生的，並強調「培育勝於天成」（Anderson, 1991；Mazzarella & Grunty, 1989），Hersey & Blanchard 也認為領導是「可改變行為」，其與天生的能力或潛力無關（引自喬玉全、陳鏗、錢華譯，民 80），Fiedler（1972）也主張可以經由訓練來提升領導者的領導表現（引自黃昆輝，民 69）。

就領導的理論而言，目前形成特質論（trait theory）、行為論（behavioral theory）及權變論（contingency theory）三大理論取向（葉連祺、陳羿君，民 88；Hoy & Miskel, 1996；Yukl, 1994）。Shani & Lan（1996）則更指出，所謂的領導，是指領導者的特質（traits）與技能（skills）和領導者行為形成交互作用，同時結合情境因素（situational elements），所造成領導表現的結果（引自葉連祺、陳羿君，民 88）。Yukl（1994）認為特質論的研究成果，有助於提供選任領導者、確認領導訓練需求與規劃管理發展活動，同時 Yukl 更以為要使領導訓練方案發揮成效，關鍵之一在於方案內容能夠契合領導者的實際需求。

Hughes, Ginnett & Curphy（1996）認為教育及訓練有助於成為一位優秀的領導者。Mazzarella & Smith 也以為，大多數人透過教育、訓練和發展，能夠增強領導角色的效力（引自喬玉全、陳鏗、錢華譯，民 80，頁 70）。因此，國小校長職前儲訓的目的，即是希望透過一個教育、訓練及發展的過程，來培育一位具有充裕專業能力以領導學校發展的國小校長。

至於所謂的「能力」，Yukl 以為是包括了人格特質、動機、技能、知識、自我形象及特定行為。特質則是指個人的特性（attribute），技能則是指個人所表現出的各種認知與行為活動的能力。因此能力的涵義較為廣泛（引自葉連祺、陳羿君，民 88）。

一位國小校長所應具備的專業能力為何？若能對此問題有所瞭解，則在設計國

小校長職前儲訓課程時，即有一明確的目標，也是一位準校長所要養成的才能，本文擬對此問題作一探討。

貳、國小校長專業能力文獻分析

首先就我國的教育法令觀之，根據民國 92 年 2 月 6 日所修訂通過之《國民教育法》，第九條第一項中規定：「國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制，在同一學校得連任一次。」由此可知，國小校長的職務即是綜理校務，舉凡學校內外，只要是與學校有關的事務，校長均負有其責。

然而一位校長，是否能夠將校務綜理得好，得全看其是否具備有足夠的專業能力。一位專業能力足夠的校長，不僅擔負了學校行政領導的責任，更能夠透過計畫、組織、指揮、協調、溝通及評鑑的管理歷程，就人力、物力、時間等資源予以妥善運用，進而達成學校的教育目標（鄭彩鳳，民 85）。反之，專業能力比較不足的校長，則浪費了許多的時間在審核經費收支、巡視校舍場地以及其他類似管家的雜務上，未能實現社會所期望的專業角色，因而導致國小校長的專業形象降低（鄭進丁，民 75）。

因此，一位國小校長應該具備什麼樣的專業能力？或者國小校長應該扮演什麼樣的角色？以及他應該履行的職責為何？同時他應該具備什麼樣的知識、才能或修養？歷來學者也從各種不同的角度提出了許多的看法，茲分述如下。

一、國內學者的看法

張有森（民 56）針對校長使用問卷調查法及訪談法，認為校長應該具備有下列的修養及能力，1.健康的身心 2.良好的品格 3.豐富的學識，持續不斷地進修 4.愛護學生，瞭解學生 5.專業的精神 6.專門的訓練 7.思想正確，瞭解國家教育政策 8.具有遠大的理想 9.具有組織及領導能力 10.具有堅強的意志 11.具有合作的態度 12.具有社區領導的能力 13.支持教師從事各種教學實驗，及獲取信任的能力。

韓士松（民 65）利用問卷調查法，針對全國之民意代表、教育專家、行政人員、小學校長、主任及教師做調查研究。結果認為一位稱職的國小校長，應該具備有三方面的基本能力：1.基本修養（個人的品德修養；身心健康的情況以及人際關係）2.學識修養（基本學識、教育學識、教育行政方面的學識）3.行政才能（包括一般行政才能及分項行政才能）。

黃昆輝（民 69）引用美國卡林的研究，認為一位有效率的校長，應該具備有實現下列任務的能力：1.提供良好的組織、技巧的管理，及學校制度中各構成元素之圓滿的協調。2.提供改進課程及教學之領導。3.發展並維持與學生、教師、家長及上級長官之相互瞭解。4.警覺並留意教育專業的發展與趨勢。5.參與社區的活動，特別是與教育有關的活動。6.適當地授權部屬，並責成完成工作。7.訂定或協助訂定足以加速實現學校教育目的之政策與決定。8.盡力提供機會，以與其長官自由交換意見與消息。9.促使所屬經常努力以實現學校教育之目的。

蔡培村（民 74）研究三百位國中小學教師及校長的看法之後，指出校長應該具備有下列的領導特質及才能：1.身心品德方面（必須身心健康，品德操守高尚，具有愛心、自信心及寬容的態度等）。2.專業學識（應該具有豐富的學術及實務的基礎，時時進修，對於教育問題有深入的研究及瞭解，且能妥善的處理教育問題）。3.人際關係（必須有良好的人際關係，願意聽取並關心同仁的意見及生活）。4.工作動機（願意全心投入教育工作，做事積極、有理想，願意創新）。5.決定能力（能謹慎思考，分析並判斷事情的原委，同時能夠做出最合理的決定）。6.督導能力（處事公平，賞罰分明，用人唯才，並能讓同仁參與）。

鄭進丁（民 75）使用調查研究指出，國民小學校長應該具備行政主管及教學領導兩方面的專業能力，而其工作內容有下列七項：1.革新發展的能力 2.人員組織的能力 3.政策執行的能力 4.事務管理的能力 5.教學視導的能力 6.兒童輔導的能力 7.社區工作的能力。

連添財（民 79）利用問卷調查法，調查了國小校長、主任及老師，共計一千三百位，研究發現，國小校長應該具備四個方面的能力，其中各項能力最重要的前三項分別如下：1.基本職務方面（負責盡職不推諉；強化組織氣氛與鼓舞教師專業精神；規劃校務發展計畫）。2.學識才能修養方面（豐富的教育專業知能；以教育為終身事業的專業素養；時時進修充實自己）。3.品德修養方面（言行一致以身作則；清廉自持；有教育家的風範）。4.行政工作能力方面（運用領導、溝通技巧，促進組織成員的團結和諧；解決問題的能力；追求進步創新）。

吳清山（民 80）綜合研究結果指出，認為校長要能有效的領導學校，他應該要有下列的作為及能力：1.增進自身的素質及修養 2.建立人性化的領導 3.採用適宜的領導情境 4.實施分層負責的方式 5.實施用人唯才原則。

朴濟英（民 83）在比較及歸納中、韓兩國國小校長的職責之後，認為國小校長應該具備有下列五方面的能力：1.計畫的能力 2.組織的能力 3.管理的能力

4.教學視導的能力 5.公共關係的能力。

吳清基（民 84）認為由於教育的民主化自由化，「校長」的角色功能必須由傳統的行政人員形象蛻變為具有獨當一面策劃經營能力的「學校經理人」。而一位校長要能夠獨當一面，必須要具有三方面的能力：1.基本修養（包括良好的品德、健全的身心、良好的人際關係）2.學校修養方面（包括基本學識、教育學識、教育行政學識）3.行政才能（包括一般行政能力及分項行政能力）。

楊振昇（民 87；民 88）則認為在面對社會的快速變遷，校長綜理校務時，更應該具備充分的專業能力，才能適當的因應。因此從社會變遷的角度而言，校長應該具備有下列方面的能力：1.行政的領導者（包括靜態的組織結構與動態的組織歷程）2.教學的領導者（包括與教學直接有關的行為以及所有能協助教師教學與學生學習的相關活動及做法）3.社區關係的營造者 4.學習型組織的倡導者。

張德銳（民 87；民 88）在建立校長評鑑規準時，認為可以從校長是否具備有下列五大面向的能力進行評鑑。1.政策執行的能力 2.教學領導的能力 3.行政管理的能力 4.言行操守及人際關係 5.專業素養。

林文律（民 88）針對 31 位現任校長進行訪談，受訪校長認為，下列幾項的理念、知識及能力是校長應該要具備的：1.必須具有成熟的價值判斷及正確的教育哲學觀 2.必須具有各科教學理論及方法的知識 3.必須具有良好的行政能力 4.能夠真誠待人，並營造良好人際關係的能力 5.有效管理時間的能力 6.調整自己情緒的能力 7.兼具教育及教育以外的豐富知識 8.具有把知識轉化為能力，再將能力轉化為行動的能力。

盧素真（民 93）以六位初任校長的工作日誌運用文件分析法進行分析，歸納校長工作職責為教育專業領導與學校行政管理兩大類。

二、國外學者的看法

Bargman（1970）分析自 1960 年以來，有關小學校長角色的文獻中，歸納小學校長所扮演的角色有：1.協商者 2.評鑑者 3.革新者 4.解釋者 5.策略者及 6.談判者（引自蘇進棻，民 80）。

Gorton（1976）歸納有關文獻之後，找出了六項校長的主要角色，分別是：1.管理者 2.教學領導者 3.訓練者 4.人際關係的促進者 5.改變的經紀人 6.衝突的調停人（引自黃以仁譯，民 76）。

美國教育研究服務社（Educational Research Service，ERS）在1982年提出一項全國性的調查結果指出，國小校長最主要的任務有下列幾項：1.課程的發展、革新與提升 2.文書作業、表格和報告等事項的處理 3.學校的預算 4.學校建築、設施的視察 5.教師的聘用 6.教師的視導與評鑑 7.向家長、社區解說教育計畫 8.採取行動來提升學校的健康與安全問題 9.其他各項雜項（引自趙廣林，民85）。

Rutherford's（1985）在歸納了許多的研究之後，認為一位校長應該具有下列幾項的能力（引自Richardson, Short, & Prickett, 1993）：1.有明確學校努力方向的遠見，且其重點是在學生的需求之上 2.能將此遠見轉化為具體而可行的目標 3.建立學校的良好氣氛 4.不斷地督導學校成員 5.提供學校成員必要的協助。

美國教育行政卓越委員會（National Commission on Excellence in Educational Administration，NCEEA）於1987年，提出學校領導訓練方案中應該學習的五方面的內容為（引自Richardson, et al., 1989）：1.行政的研究 2.教育行政專業課程的研究 3.將研究所得應用於實際問題中 4.管理的訓練 5.個人能力的展現。

Burnham（1988）則從校長職位的功能觀點出發，認為校長應該具有領導者與行政者二方面的功能。

Armstrong, Henson, & Savage（1989）認為一位校長應該具有下列的基本職責：1.學校環境的維護 2.學生紀律的維持 3.讓教師與行政人員能夠體認學生學習的重要 4.肯定學生的學習成就和教師的教學成就 5.讓教師與行政者均享有高度的自主權 6.創造並維持學校的和諧氣氛 7.提供學生自治、參與校務及服務的機會 8.鼓勵家長參與校務。

Hoyle, English, & Steffy（1990）在研究了許多教育行政人員的訓練課程之後，認為一位成功的學校領導者應該具備有下列方面的能力：1.發展良好的學校氣氛 2.建立學校的支援體系 3.課程發展 4.教學管理 5.成員的評量 6.成員的發展 7.資源的分配 8.評鑑。

美國小學校長協會（National Association of Elementary Schools Principals, NAESP, 1990）提出，一位學校領導者應該具備有下列的能力：1.有效教學的知識 2.有效領導的技能 3.激勵並引導教師的能力 4.課程發展的知識 5.兒童發展的知識 6.有效的溝通能力 7.人際關係的維持 8.計畫及推行的能力 9.能夠了解並掌

握社會變遷的脈動 10.經營有效能學校的知識及能力 11.將知識應用在管理及教學的能力 12.達成學校目標的能力 13.學校本位管理的能力 14.建立家長與學校合作的能力 15.收集資訊以作成決定的能力 16.建立良好學校氣氛的能力。

Richardson, Short, & Prickett (1993) 認為一位校長要將學校經營得有效能，他應該要具備有下列的能力：1.有遠見 2.人際關係及組織運作的能力 3.對目標的感知及執行的能力 4.廣泛的知識基礎 5.公平及正義。

Deal & Peterson (1994) 認為學校教育在雙重心 (bifocal) 校長的領導下，可以運作得最好，因為這樣的校長，可以結合管理工作與象徵的敏感性，而成爲有效率的管理者 (efficient managers) 與有效能的領導者 (effective leaders)。Deal & Peterson 認為學校領導者必須兼顧知識 (knowledge) 與智慧 (wisdom)，因此學校領導者必須扮演兩種角色及十六種的功能 (引自林明地譯，民 87)：1.技術性的領導角色 (包括計畫者、資源分配者、協調者、視導者、資訊傳播者、法官、把關者及分析家) 2.象徵性的領導角色 (包括歷史學家、人類學偵探家、願景專家、符號、陶匠、詩人、演員及療傷者)。

Hughes & Ubben (1994) 認為校長的工作有兩個層面及五種功能。兩個層面是指領導層面及管理層面，而五種功能是指課程發展、教學提升、學生事務服務、經費與設備管理以及社區關係等五項 (引自趙廣林，民 85)。

喬治亞州 (Georgia) 使用「領導表現評量工具」(Leadership Performance Assessment Instrument, LPAI) 來評量校長的能力，LPAI 中包含了校長所應具備五方面的能力爲 (Sparkman & Campbell, 1994)：1.課程與教學 2.人員督導與考核 3.組織管理及行政 4.人際關係 5.語文表達能力。

Sergiovanni (1995) 的觀察研究發現校長的實際工作有下列幾大項：1.課程方案發展 (包括課程、教學領導等) 2.人事管理 (包括評鑑、諮詢、協商會議、人員晉用等) 3.學校管理 (包括訂定每週行事曆、辦公室事務、預算、通訊、記事等) 4.學生活動 (包括有關學生事務的會議、視導教學活動、規劃教學活動等) 5.有關學區教育局活動 (如會議、工作任務、報告等) 6.社區活動 (如親師會、顧問團體、和家長會談等) 7.計畫 (擬定各項計畫，如年度計畫、中長期計畫等) 8.專業發展 (如閱讀、知能研討等) 9.處理學生行爲 (包括管教問題、出席狀況、相關會議等)。

Imber (1995) 分析並歸納出教育行政人員必須具備三方面的知識 (引自王如哲，民 87)：1.理論性的知識 (係指教育基本目標的專門理論性知識，如行政

與組織理論、視導、領導、溝通、決定等)。2.技術性的知識(係指應用領域方面的知識,此方面的知識可以有效地協助任務的達成,是實用性的知識,如教務、訓導、總務、輔導、人事等技術性的業務)。3.生涯性的知識(與行政任務並無直接相關,但可以增進個人生活品質,如生涯規劃、校長心理衛生、壓力的調適等)。

明尼蘇達州校長評鑑中心(the Minnesota Principals' Assessment Center, MNPAC),列舉出校長必須具備的能力如下(Zipf, 1997):1.問題分析的能力 2.判斷的能力 3.組織的能力 4.果決的能力 5.領導的能力 6.感受力 7.包容的能力 8.口語溝通的能力 9.文字的表達能力 10.關心的程度 11.激勵成員的能力 12.教育價值觀。

參、國小校長專業能力分析

綜合上述專家學者對國小校長所應具備專業能力的看法,本文將國小校長所應具備的專業能力歸納分析為六個層面,分別是:個人基本修養、行政專業素養、學校行政實務處理、教育專業素養、教學領導與視導、以及人際關係方面。研究者將前述專家學者的主張,依此六大類別整理如表1及表2,表1所顯示的是各專家學者所主張的內容,依此六大類別分別列出詳細內容,表2所顯示的則是各專家學者的看法與此六大類別的關係情形。

表1:學者所主張國小校長專業能力之類別表

類別	學者所主張之內容
個人基本修養	1.健康的身心2.良好的品格3.思想正確4.專業的精神5.遠大的理想6.負學校精神領導之責7.有愛心、自信心8.處事公平、正義9.以教育為終身事業的素養10.言行一致,有教育家的風範11.增進自身的素質及修養12.有成熟的價值判斷13.有豐富的知識14.調整自己情緒的能力15.能夠瞭解並掌握社會脈動的能力
行政專業素養	1.具有組織及領導的能力2.行政管理3.能謹慎思考,並做出最合理的決定4.人員組織的能力5.領導溝通的能力6.有效管理時間的能力7.有良好的行政能力8.衝突的調停人9.讓教師與行政者均享有高度的自主權10.資源的分配者11.計畫及推行的能力12.對目標的認知及執行的能力13.激勵成員的能力
學校行政實務處理	1.學生生活指導2.執行和管理3.各處室行政才能4.適當授權5.負學校校務推進之責6.事務管理的能力7.解決問題的能力8.一般日常行政業務的處理9.學校環境的維護10.學生紀律的維護11.技術性的領導角色12.學生事務服務13.人事管理

教育專業素養	1.教育研究及指導2.實現學校教育目標的能力3.對教育問題有深入的瞭解4.兒童輔導的能力5.有豐富教育專業知能6.正確的教育哲學觀7.學校發展的遠見8.將研究所得應用於實際問題中9.成員的評量10.評鑑11.兒童發展的知識12.經營有效能學校的知識及能力13.學校本位管理的能力14.象徵性的領導角色15.語文表達能力16.口語溝通的能力17.專業發展18.教育價值觀
教學領導與視導的能力	1.教學視導的能力2.教學的領導者3.具有各科教學理論及方法的知識4.課程的發展、革新與提升5.教師的視導與評鑑6.肯定學生的學習與教師的教學成就7.讓教師與行政者能夠體認學生學習的重要性8.教學管理9.有效教學的知識10.激勵並引導教師的能力11.教學提升12.課程方案發展
人際關係的能力	1.社區領導的能力2.參與社區活動3.負增進學校對外聯繫之責4.向家長、社區解說教育計畫5.人際關係的促進者6.建立學校的良好氣氛7.鼓勵家長參與校務8.建立家長與學校合作的能力

資料來源：由研究者自行整理而成

以下將校長所應具備的六大類能力說明之。

- (一)個人基本修養：指校長個人應具有的身心品德修養及操守，如健康的身心、高尚的品德、公平、正義、有愛心、言行一致、有教育家的風範、能控制自己的情緒、有豐富的學識等。
- (二)行政專業素養：指校長必須具有一般行政素養及理論知識的能力，如組織、計畫、管理、溝通、決定、激勵等能力。
- (三)學校行政實務處理的能力：指校長必須具有學校實際校務的處理能力，如各處室行政業務的處理、學校校務的推展、人事的管理、學校環境的維護等。
- (四)教育專業素養：指校長在教育方面所具備的專業素養，如對教育問題的瞭解、教育研究的能力、兒童發展與輔導的能力、評鑑、教育價值觀等。
- (五)教學領導與視導的能力：指校長在教學領導及課程方面所應具備的能力，如教學領導的能力、教學視導的能力、各科教學理論及方法的知識、課程的發展與革新等。
- (六)人際關係：指一位校長應該具有良好的人際關係，以能順利推展校務，如與教師的關係、與學生的關係、與家長的關係、與社區的關係等。

表 2：學者對國小校長專業能力看法相關表

區別	年代	個人基本修養	行政專業修養	學校行政實務處理	教育專業素養	教學領導與視導的能力	人際關係的能力
張有森	民 56	√	√		√		√
韓士松	民 65	√	√	√	√		√
黃昆輝	民 69		√	√	√	√	√
蔡培村	民 74	√	√	√	√		√
鄭進丁	民 75		√	√	√	√	√
連添財	民 79	√	√	√	√		
吳清山	民 80	√	√	√			
朴濟英	民 83		√	√		√	√
吳清基	民 84	√	√	√	√		√
楊振昇	民 87		√	√	√	√	√
張德銳	民 87	√	√	√	√	√	√
林文律	民 88	√	√	√	√	√	√
盧素真	民 93		√	√	√	√	
Bargman	1970		√	√	√	√	√
Gorton	1976		√	√		√	√
美國教育研究服務社 ERS	1982		√	√	√	√	√
Rutherford's	1985			√	√	√	√
美國教育行政卓越委員會 NCEEA	1987		√	√	√		
Burnham	1988		√	√			
Armstrong, Henson, & Savage	1989		√	√	√	√	√
Hoyle, English, & Steffy	1990		√	√		√	√
美國小學校長協會 NAESP	1990		√	√	√	√	√
Richardson, Short, & Prickett	1993	√	√	√	√		√
Deal & Peterson	1994	√	√	√	√	√	√
Hughes & Ubben	1994		√	√		√	√
領導表現評量工具 LPAI	1994		√	√	√	√	√
Sergiovanni	1995		√	√		√	√
Imber	1995		√	√	√	√	√
明尼蘇達州校長評鑑中心 MNPAC	1997	√	√	√	√		√

資料來源：由研究者自行整理而成

肆、結論與建議

一、結論

本文從文獻分析的角度來探討國小校長所應具備的能力，所得的結論如下。就專家學者所提出專業的觀點而言，國小校長應該具備有六大方面的專業能力，包括：

1.個人的基本修養（指個人的操守、品德、生涯規劃等）

- 2.行政專業素養（指個人應該具有一般性的行政知識及能力）
- 3.學校行政實務處理的能力（指學校各項行政業務實際的處理能力）
- 4.教育專業的素養（如教育研究、教育問題、兒童輔導等）
- 5.教學領導與視導的能力（指校長應該具有扮演教學領導者及視導者的角色）
- 6.人際關係（指必須與各方面具有良好的人際關係）。

二、建議

依據上述的分析結果，本文提出下列數項的建議，作為相關行政單位及校長生涯發展之參考：

- 1.各縣市在進行校長遴選時，應慎重考量遴選機制，有效掌握資格審查、校長人格特質、平日行政素養以及相關教育素養，以能遴選適合領導學校專業能力之校長。
- 2.各縣市在安排校長儲訓課程時，應能契合上述六項專業能力之特質，妥善規劃合宜的儲訓課程，以能補強校長專業不足之處。
- 3.已任之校長人員，進行個人專業發展時，應以上述六項特質為自我檢視，針對個人不足之處，持續進行自我更新的專業發展。

參考書目

- 王如哲（民 87）：《教育行政學》。台北：五南圖書公司。
- 朴濟英（民 83）：《中、韓二國國民小學校長甄選制度之調查研究》。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 吳清山（民 80）：《學校行政》。台北：心理出版社。
- 吳清基（民 84）：《教育與行政》。台北：師大書苑。
- 林文律（民 88）：《校長職務與校長職前教育、導入階段與在職進修》。發表於國立教育資料館主辦：《現代教育論壇（四）——校長專業教育與專業發展》。頁 1-16。88 年 5 月 12 日，台北：國立台北師範學院。
- 林明地譯（民 87）（T. D. Deal & K. D. Peterson 原著）：《學校領導——平衡邏輯與藝術》。

台北：五南書局。

張有森（民 56）：中學校長職責之研究。嘉新水泥公司文化基金會研究論文第八十二種。

張德銳（民 87）：以校長評鑑提升辦學品質—談校長評鑑的目的、規準與程序。教師天地，96，頁 4-9。

張德銳（民 88）：國民中小學校長評鑑系統的初步建構。載於初等教育學刊，第七期，頁 15-38。

連添財（民 79）：國民小學校長甄選制度之調查研究。國立政治大學教育研究所碩士論文。

喬玉全、陳鏗、錢華譯（民 80）：學校行政領導原理。台北：五南圖書公司。

黃以仁譯（民 76）：社區教育中心的行政。載於蔡保田總校訂：教育組織與行政，頁 337-350。台北：五南圖書公司。

黃昆輝（民 69）：教育行政與教育問題。台北：五南圖書公司。

楊振昇（民 87）：我國中小學校長職前培訓制度之探討。發表於國立暨南國際大學教育政策與行政研究所主辦：教育行政論壇第二次研討會。2 月 28 日-3 月 1 日，南投縣：國立暨南國際大學。

楊振昇（民 88）：我國國民小學校長儲訓制度之困境及其因應策略。載於初等教育學刊，第七期，頁 85-106。

葉連祺、陳羿君（民 88）：大學行政人員領導能力分類模式之研究。研究彙刊，人文及社會科學，第九卷，第一期，頁 80-97。

趙廣林（民 85）：國民小學校長教學領導之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。

蔡培村（民 74）：國民中小學校長的領導特質、權力基礎、學校組織氣候與教師工作滿足關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文。

鄭彩鳳（民 85）：競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文。

鄭進丁（民 75）：國民小學校長角色之分析。高雄：復文書局。

盧素真 (民 93) : 國民小學出任校長工作職責與角色分析—以台北縣六位國小校長為例。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。

韓士松 (民 65) : 國民小學校長基本能力研究。台北：台灣省國民學校教師研習會。

蘇進棻 (民 80) : 國民中小學校長角色衝突與工作滿意關係之研究。台灣師範大學教育研究所碩士論文。

Anderson, M.E. (1991) . *Principals : How to train, recruit, select, induct, and evaluate leaders for America' s schools*. (ERIC Document Reproduction Service NO.ED 337843)

Armstrong, D.C., Henson, C.T., & Savage, T.V. (1989) . *Education : An introduction* (3rd ed.) . New York : Macmillan.

Burnham, P.S. (1988) . *Handbook of research on educational administration*. N.Y. : Logman.

Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1996) . *Educational administration : Theory, research, and practice* (5th ed.) . New York, NY : McGraw-Hill.

Hoyle, J.R., English, F.W., & Steffy, B.E. (1990) . *Skills for successful school leaders*. Arlington, VA : American Association of School Administrators.

Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (1996) . *Leadership : enhancing the lessons of experience*. Chicago, IL : IRWIN.

Mazzarella, J., & Grunty, T.(1989). *Portrait of a leader*. (ERIC Document Reproduction Service NO.ED 309505)

National Association of Elementary School Principals.(1990). *Principals for 21st century schools*. Alexandria, VA : NAESP.

Northouse, P.G.(1997). *Leadership —theory and practice*. California :SAGE Publications, Inc.

Richardson, M.D., Cline, H.D., Prickett, R.L., & Flanigan, J.L. (1989) . *Changing principal preparation programs : A five-phase model*. (ERIC Document Reproduction Service NO.ED 313790)

- Richardson, M.D., Short, P.M., & Prickett, R.L. (1993) . *School principals and change*. New York : Garland Publishing, Inc.
- Sergiovanni, T.J. (1995) . *The principalship : A reflective practice perspective* (3rd ed.) . MA : Allyn and Bacon.
- Sparkman, W.E., & Campbell, T.A. (1994) . State control and certification programs. In N.A.Prestine and P.W.Thurston (Eds) , *Advances in educational administration*, Volume 3. Greenwich, C.T. : JAI Press, Inc.
- Yukl, G.A. (1994) . *Leadership in organization* (3rd ed.) . Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Zipf, R.R. (1997) . *Minnesota principal assessment center : A comparison of individual skill dimensions and overall performance rating*. Dissertation Abstracts International. (AAC 9728987 ProQuest Dissertation Abstract) .

