

轉型領導理論在學校經營的應用

吳宗立

壹、前言

學校組織具有社會系統、開放系統、動力系統的性質，尤其是關於人、事、物的互動歷程，呈現相當的複雜性。學校的經營與管理，就必須透過行政的運作，運用領導的影響力，激勵士氣與工作熱忱，以達成學校教育目標。卓越的學校行政，有賴於領導功能的發揮，領導在學校組織中扮演著極為重要的角色。Ogawa & Bossert (1995)更將領導視為組織品質的反映。在教育研究中，有關領導理論的研究也一直是教育行政的重要主題。從特質論 (trait theories)、行為論 (behavior theories)、至權變論 (contingency theories) 的研究，各有其擅長的論點。特質論強調成功的領導者所應具備的特質，相信英雄會創造時勢；行為論則注重領導行為的探討，其中「高關懷高倡導」是最具典型的領導行為；權變論認為領導並無唯

一最佳的方式，領導效能視領導者的特質與情境中的特性共同決定。繼權變理論之後， Bryman(1992) 將近期的領導研究統稱為「新型領導」，其中轉型領導 (transformational leadership) 就是新型領導取向。轉型領導的崛起，對於學校永續經營與行政領導的意義，特別具有深遠的價值。鑑於當今複雜、多元、競爭的學校環境，有關領導的研究莫不體認到經由領導者與組織成員的互動，創造組織文化，激發組織的轉型與再造，以提升學校領導效能的重要性。因此，本研究主要目的乃在探討轉型領導的理論文獻，分析轉型領導與學校效能的關係，做為學校行政領導與學校經營的參考。

貳、轉型領導的基本概念

轉型領導 (transformational leadership) 係 Burns(1978) 在政治領導者 (political leaders) 研究中所描述

的概念，轉型領導的歷程在使領導者和部屬彼此提升更高的道德與動機層次，在互動關係交流中，領導者不斷的激發部屬的動機，導正其抵制抗拒的行為。Bass(1985) 則將 Burn(1978) 的理論加以發揚光大，認為轉型領導是創造超越期望的表現，藉由增加部屬的信心及提高工作結果的價值以引導部屬為組織團隊更加的努力。因此，領導者通常透過三種方式達到轉型領導的目的：(1) 提升部屬對工作結果重要性的意識層次；(2) 鼓勵他們能為團隊、組織或政策而超越自我利益；(3) 激勵與增進他們的信心，逐漸將他們的存在需求提升到成就與成長的需求（與工作有關或無關）(林合懋，民 84)。

Yukl(1994) 認為轉型領導是領導部屬建立組織目標的承諾，並完成組織目標的過程。其中涉及人際間微觀的互動影響以及領導者運用權力關係改變社會系統與制度的鉅觀過程。

張慶勳（民 86）認為轉型領導是領導者以前瞻性的遠景及個人的魅力，運用各種激勵的策略，激勵部屬提昇工作動機及工作滿足感，以使部屬更加努力的工作的一種領導。秦夢群（民 86）具體的指出轉型領導具有下列性質：(1) 領導應具有遠見，而不僅限於

短期利潤的獲得；(2) 鼓勵部屬提升其目標與動機至較高層次，而不僅限於立即交換所得的報酬，希望其達到自我實現的境界；(3) 運用各種方法，激發部屬的智識，使其思考問題上更具創造力，以擁有高層次的分析能力與遠見；(4) 領導者試圖改變現有組織環境，跳脫已往的窠臼，重新檢視組織成員的興革能力；(5) 引導部屬的成長，給予適當的個別關懷，使其有遠見與信心承受更多的責任。如此一來，部屬在自我成長中儼然已具有領導者之架式與能力，自然在組織的更新推動上產生助力，而達到既定的目標。

綜合言之，轉型領導強調革新、具有遠見、鼓勵部屬提升其工作動機至較高層級，建立部屬對整個組織目標和任務的承諾感，以完成既定目標的領導訴求，成為領導理論的新典範。由於轉型領導重視領導者與部屬互動的影響，有別於交易領導 (transactional leadership)，以物易物各取所需的領導行為，尤其是轉型領導運用領導魅力，引出工作的意義，激發成員的潛能才智，關懷每一成員，促使組織成員在觀念與價值的轉型，並使之超越自利的交換報酬，轉而關心組織的群體利益。從行政領導風格相對比較分析，轉型領導

強調塑造前瞻遠景與使命；著重傳達遠景引發共鳴，注重激發鼓舞；賦予成員高度自主，促進對組織的承諾；具有前瞻的視野，以創造組織革新(Bryman,1992)。而交易領導與部屬的關係則是互惠的，基於經濟的、政治的、心理的價值之互換，領導者以磋商、妥協、討價還價的策略，一方面滿足部屬的需求，另一方面導引期望，以達成組織目標。因此，轉型領導是領導者發揮領導魅力的影響力，運用激勵策略增強信心，提升部屬的工作動機與滿足，激發學習成長，給予個別關懷，以建立對組織目標的承諾，願意付出超出個人期望的努力，以達成組織目標。

參、轉型領導的內涵與領導策略

一、轉型領導的內涵

轉型領導的內涵，依 Bass & Avolio(1990) 的「多因素領導問卷」(multifactor leadership questionnaire；MLQ) 分析，主要的組成因素是 4I：領導魅力 (Idealized influence)、激發動機 (Inspirational motivation)、知識啟發 (Intellectual stimulation)、個別關懷 (Individualized consideration)。

(一) 領導魅力

Yukl(1994)認為強烈的權力需求、高度的自信、堅定的信念與理想是領導魅力的重要特質。領導魅力是領導者與部屬互動所產生的結果，具有「理想化影響力」(Idealized influence)。領導者具有前瞻的遠見與活力，能清楚明快的溝通理想的目標，獲得大家的認同，所散發的領導魅力為部屬所尊敬、崇拜、信任，共同展現強烈的企圖心與使命感，以完成理想化目標。

(二) 激發動機

領導者運用魅力，有效傳達組織的遠景，藉由激勵部屬的影響過程，使部屬在樂觀與希望中，產生解決問題的自信心。領導者從行動的認同，信念的鼓舞，期望的效應，喚起強烈的工作動機，激發追求成功的意願。

(三) 知識啟發

領導者鼓勵部屬在知識上的增進，培養更大的創造力，以新的觀點來看待問題，強調知識的運用，使在思想、想像力、信念及價值等觀念的啟發，激發成員重新檢視問題的認知及解決策略，鼓勵創造、革新的方案，不斷提升圓熟處理問題的能力。

(四) 個別關懷

領導者關心每一成員需求、成就與成長，體認個別差異的需求、價值，給

予個別的關懷，並以支持性的氣氛創造新的學習機會，協助滿足外，更進一步讓每一成員都覺得自己受重視，自己的貢獻很重要。領導者與部屬建立特別的關係，不僅限於資源的交換，也使成員感到自我是組織中的一份子。

二、轉型領導的魅力特質

Conger & Kanongo(1988) 認為魅力領導的主要特徵是：自信、規劃願景、清晰傳達願景、對理想堅信、行為不俗套、具環境敏感性、是改革的代言人。 Tichy & Dveanna(1986) 指出轉型領導的特質，自認為是變革的媒介，是審慎的冒險家，能敏銳覺察部屬需求，能闡明行為的核心價值，具有彈性，能仔細分析問題，充滿理想與遠景。吳清山（民 82）認為轉型領導角色應具有：高度的自我信心；具有描繪遠景的能力；願意承擔各種風險；利用非傳統性策略；扮演改變的角色；關懷部屬的成長。綜合言之，轉型領導者的魅力特質是領導者與所屬成員互動的結果，而非只是個人天賦的魅力或英雄氣質。歸納言之，轉型領導者具有下列的魅力特質：

(一) 充滿信心 樂觀進取

轉型領導者具有高度的信心，對於自己的思維、判斷和表現，都能了然於

胸，面對困境挫折，更能以達觀的心境冷靜面對，克服各種困難，以創造組織最高的效能。

(二) 獨具慧眼 勾繪遠景

轉型領導者對組織的發展獨具慧眼，能洞燭機先，統觀全局，清楚的描繪組織的願景，塑造組織文化，形成共識，激勵組織成員共同為組織發展而努力。

(三) 創意思維 顛覆傳統

轉型領導者具有創意思維，破除故步自封、墨守成規的陋習，能以打破慣例、顛覆傳統的策略，展現獨特創意的魅力，吸引組織成員激賞，心悅誠服的遵循其領導的腳步。

(四) 勇於任事 高度承諾

轉型領導者具有強烈的責任擔當，勇於任事，願意為組織的發展承擔各種風險，尤其對組織與成員均有高度的承諾，秉持組織優先、員工第一的準則，忠誠的奉獻心力，以創造卓越的績效。

(五) 關懷體恤 激勵士氣

轉型領導者能以關懷體恤的襟懷，尊重與接納組織成員的意見，對於組織成員卓越的表現，能適時予以激勵，並時時刻刻關心每一成員的成長與發展，並以高品質的情感領導，激勵士

氣，成為榮辱與共的團隊。

(六) 洞察敏銳 引導革新

轉型領導者具有敏銳的洞察力，枝微末節均能深入分析，尤其在錯綜複雜的情境中，更能以其專業的敏感度，抽絲剝繭，深入了解組織發展的癥結核心，引導組織團隊邁向革新，超越巔峰。

三、轉型領導的策略

成功的轉型領導領導者主要運用下列四項領導策略 (Bennis & Nanus, 1985 ; Yukl, 1994 ; 張慶勳, 民 86)：

策略一：型塑組織遠景

領導者以其對事情「結果」的專注與執著，型塑組織的遠景，並以遠景鼓舞部屬的信心，激發部屬的原動力，及使決心轉化為行動。

策略二：溝通建立共識

領導者以各種不同的方式，與組織成員溝通，說明事情的背景、現況與方向，以建立共識，使全體成員願意共同為組織而奮鬥，成為一個有效能的組織。

策略三：發展組織承諾

領導者選定遠景的方向後，秉持堅持到底始終如一的態度，以領導的魅力特質，獲得部屬的信任，進而建立為組織奉獻心力的信心，形成心繫組織

發展的忠誠承諾。

策略四：發揮領導魅力

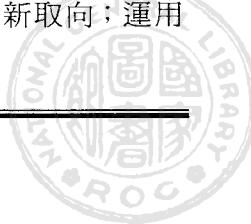
領導者自我肯定，充分發揮領導魅力，能了解自己的優缺點及其與工作的關係，並能不斷的努力，發展自己的才智，使轉型領導的領導者能領導別人，也能管理自己。

策略五：建立學習型組織

轉型領導強調領導者與組織成員共同成長，建構學習型組織 (learning organization)，重視系統性思考，激勵成員自我超越，能不斷的經由團隊學習汲取新知，因應變革，能充分發揮領導的影響力，因應複雜多變的情境。

肆、轉型領導與學校效能的關係

領導與學校效能具有密切的關係，學校行政領導通常是學校效能的重要指標之一。Rodgers(1994) 研究發現，高度轉型領導是有效能學校的特徵之一。Felton(1995) 研究發現小學校長較中學校長有更多轉型領導表現，而轉型領導比交易領導更能影響教師的工作滿足。張慶勳（民 85）研究發現，國小校長運用轉型領導，以營建學校組織文化及增進學校組織效能，為校長領導與學校組織研究的新取向；運用



轉型領導，透過學校組織文化特性影響學校組織效能，是校長運用領導策略的主要路徑；轉型領導比交易領導更具有領導效能。濮世緯（民 86）研究指出，國小校長高轉型領導行為能提昇教師的個人成就感，進而降低部份教師的職業倦怠；校長的高關懷行為，除了提昇教師的個人成就感之外，還能降低教師的職業倦怠之情緒耗竭感受。林加夙（民 86）研究指出，中小學校長的轉型領導行為愈多，教師所知覺的學校效能就愈高。劉雅菁（民 87）研究發現，國小校長運用轉型領導可以發揮使成員更努力、信任校長、團隊合作、自動自發、專業成長、自我實現和促進學校革新等多重功能；國小校長運用轉型領導確能達成滿足成員需求、增加學校適應力、達成學校教育目標及提高行政效率的領導效能。

綜合研究結論可知：轉型領導與學校效能具有正向的相關，高度轉型領導是學校效能的重要特徵，學校校長運用轉型領導能提升教師成就感，減低職業倦怠，當中小學校長轉型領導行為愈多，則愈能增加學校的適應力，達成學校教育目標，促進領導效能的發揮。

伍、轉型領導在學校經營的應用

學校經營乃在發揮領導影響力，透過行政的歷程，整合各項教育資源，推動校務發展，以實現教育目標。轉型領導有別於傳統的領導理論，強調理念的更新與推展，而不只是斤斤計較於各種領導「祕訣」的提出（秦夢群，民 86），將其應用在學校經營上將更有助於校務的推展。茲究其應用策略說明如下：

一、規劃學校發展的前瞻願景

規劃學校發展願景是學校經營的重要任務，轉型領導對於學校願景的規劃，應以參與分享的態度，由下而上的過程，前瞻宏觀的視野，建立學校師生教職同仁共同的心理圖像，願意承諾為學校的前瞻願景奉獻心力。

二、涵養轉型領導的魅力特質

轉型領導的魅力特質是使學校組織成員尊崇與追隨的重要關鍵。領導者應不斷的汲取新知學習成長，從為人處世的經驗中求取智慧，化經驗智慧為行動，並以堅忍的信心毅力傳達遠見，營造風起雲湧之勢，登高一呼而四方響應。



三、激發教師自我實現的需求

轉型領導必須有效激發教師的才智，以創新的思考方式處裡校務問題，學校行政人員應營造民主開放的環境，鼓勵教師勇於表達自己的意見與想法，發揮專業知能，嘗試教學革新，運用激勵策略，鼓勵教師迎接挑戰。

四、關懷體恤贏得信賴與承諾

學校行政人員基本上應以服務的熱忱贏得信賴，以關懷體恤的胸襟贏得尊崇。關懷體恤最具體的表現即是人性化的領導，時時體恤教師的辛勞，處處關心教師的成長，以提升教師心理需求層次的滿足，並願意承諾為實現學校願景而努力。

五、營造健康進步的學校文化

學校文化是團體組織共享的價值信念系統，轉型領導應營造進步健康的學校文化，使學校成為學習型組織，重視學校各層級師生互動品質，以教育意義的內涵活動，凝聚共識，形成典章、規範、制度，導引全體教職員工追求革新進步的動力。

陸、結論

轉型領導是領導研究的新典範，具

有文化導引與象徵性符號的意義 (Bass & Arolio, 1989；張慶勳，民 86)。而學校經營有其遠大的理想與目標，對於轉型領導的理論、內涵、策略尤應善加運用。尤其學校行政領導更應重視領導者與所屬成員的互動，從互動歷程中深入了解教師的潛能與需求，有效的加以激發，以創造領導最佳的附加價值。通常，學校處在變動不定的環境下，轉型領導往往較能發揮領導效能，引領組織發展與協助組織適應環境變遷 (Bass, 1985; Bryman, 1992)。因此，在學校經營上，將轉型領導的內涵，化為具體的行動，經由規劃學校的前瞻願景，涵養轉型領導的魅力特質，激發教師自我實現的需求，關懷體恤贏得信賴與承諾，營造進步健康的學校文化，應能充分發揮轉型領導的魅力與特色，贏得學校組織成員的尊崇及對組織的承諾，進而有效激發教師專業角色功能，增進學校效能之實踐。

（本文作者為高雄縣大寮國中校長）

參考書目

- 吳清山(民 82)。學校行政領導的新取向。*教育研究*, 32, 13-17。
- 林合懋(民 84)。學校主管與企業主管轉型領導之比較研究。*國立政治大學教*

- 育研究所碩士論文。
- 林珈夙(民 86)。校長領導風格、教師創意生活經驗、教師創新行為與學校效能之關係。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 秦夢群(民 86)。教育行政：理論部分。臺北：五南。
- 張慶勳(民 85)。國小校長轉化、互易領導影響學校文化組織特性與組織效能之研究。國立高雄師範大學教育系博士論文。
- 張慶勳(民 86)。學校組織轉化領導研究。高雄：復文。
- 劉雅菁(民 87)。國民小學運用轉型領導之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 濮世緯(民 86)。國小校長轉型領導、教師制握信念與教師職業倦怠關係之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- Bass, B.M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Macmillan.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire.* California: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W.C. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge.* New York: Harper & Row.
- Burns, J.M.(1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.
- Byrman, A.(1992). *Charisma and leadership in organizations.* London: SAGE.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). *Charismatic leadership.* San Francisco: Jossey-Basas.
- Felton, S.L. (1995). Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction. Unpublished doctoral dissertation. The University of Mississippi.
- Ogawa, R.T. & Bossert, R.T. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 31(2), 224-243.
- Rodgers, D.H. (1994). *Perceived transformational leadership of elementary principals in effective school.* Unpublished doctoral dissertation. The University of Northern Arizona.
- Yukl, G.(1994). *Leadership in organizations.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.