

## 第二章 校長領導行為的理論與相關研究

本章就校長領導行為做文獻探討，共分為五節。第一節為轉型領導與互易領導之意義。第二節為轉型領導與互易領導之理論。第三節為轉型領導與互易領導之層面與內涵。第四節為轉型領導與互易領導之評量工具。第五節為轉型領導與互易領導之相關研究。

### 第一節 轉型領導與互易領導之意義

#### 一、領導的意義

所謂「領導」，就我國文字的字義而言，據段玉裁《說文解字注》之詮釋：「領猶治也。領，理也。皆引伸之義，謂得其首領也。」「導者引也。」可見「領導」二字含有治理引導之義。唯始於何時將領導二字連用成詞似乎未可考（羅虞村，民 75）。

就西洋文字的字義而言，據《牛津英語字典》所註：「領導者（leader）一字最早是在 1300 年出現；唯領導（leadership）一字迨至 1834 年方才產生，其意義係指領導者的領導能力（ability to lead）。」《韋氏大辭典》則將領導解釋為獲得他人信仰、尊敬、忠誠及合作之行爲。

國內外學者對於領導的定義或特點界定，茲以表 1 與表 2 呈列如下：

表 1 國外學者對於領導的定義或特點界定

學者/年代	領導的定義或特點界定
Hemphill & Coons (1957)	領導是一種個人的行爲，能指引團體向分享的目標前進的一種歷程。
Fiedler (1967)	領導者是一個在團體中被賦與指導、協調與工作有關的個體，或是在沒有領導者之情況下，擔負團體重要任務的人。 領導是一個人使用其權力與影響力，使很多人在一起工作，俾完成一項共同任務的一種關係。

續表 1 國外學者對於領導的定義或特點界定

學者/年代	領導的定義或特點界定
Gibb (1969)	領導係團體中某些人以其意志、情感、與洞察力去指使、引導、或控制他人，以求達成共同目標的一種歷程。
Stogdill (1974)	領導乃是在有組織之團體訂定目標及達成目標的過程中，影響該團體活動的一種歷程或行為。 1. 領導是團體過程的焦點 2. 領導是人格及其影響 3. 領導是行動或行為 4. 領導是產生影響作用 5. 領導是使人順從的藝術 6. 領導是說服的方式 7. 領導是權力的關係 8. 領導是達成目標的手段 9. 領導是交互作用的影響 10. 領導是角色區分 11. 領導即是倡導
Katz & Kahn (1978)	領導是一種超越機械式的服從，並在指導性的組織規範中的漸增的影響力。
Bennis & Nanus (1985)	領導是權力的一種形式，其代表一個人將意圖轉化為實際的能力。
Hersey & Blanchard (1988)	領導是引導與影響組織成員努力達成某一特定目標的過程。
Schein (1992)	領導是一種能走到外界去的能力，並且能開始一個更適合組織的革新。
House & Mitchell (1995)	領導是一種個體能將組織的成功與效能來影響、感染、內化成員的能力。
Owens (1995)	領導係指某團體中一個人與其他團體成員間具有高度動態的一種關係；領導就是影響他人達成目標的一種歷程。

資料來源：研究者綜合整理

表 2 國內學者對於領導的定義或特點界定

學者/年代	領導的定義或特點界定
張金鑑 (民67)	領導就是組織的各級主管，運用思想溝通、人格感召、知能表現，並適應部屬的心意與需要，促使之踴躍將事，共赴事功。領導是影響力的運用，不是權威的強制命令。
羅虞村 (民75)	領導從字面上而言，應是引導追隨者共同進向某一特定目標之行為；若從團體或組織之角度看，領導應是組織或團體中某一個人或某些少數人在交互作用的團體歷程中，透過權威或影響力之施用，糾合其他成員之意志、情感與觀念，以洩導其精力，從而求取共同目標之達成的一種歷程。
黃昆輝 (民77)	1. 領導就是影響力的發揮 2. 領導就是倡導行為 3. 領導係促進合作的功能 4. 領導是一種信賴的權威 5. 領導是協助達成組織目標的行動 6. 領導是達成組織目標的歷程

續表 2 國內學者對於領導的定義或特點界定

學者/年代	領導的定義或特點界定
張潤書 (民79)	領導就是組織人員在交互行為下所產生的影響力。
謝文全 (民80)	領導一詞就字面而言，係指「引導」或「明示工作方向」的意思，亦即引導團體成員向目標的方向邁進，期能達成共同的目標。亦即領導是在團體情境裡，藉著影響力在引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。
林振春(民81)	領導是一種導向團體目標的過程，明示團體工作方向，溝通成員意見，發揮統合力量，以達成成員的滿足和團體的發展。 領導是一種魅力，使人服從 領導是一種影響力的發揮 領導是一種角色分化的功能 領導是一種權力關係 領導是一種倡導行為 領導是一種交互作用的功能 領導是一種達成團體目標的歷程。
廖春文 (民83)	領導係一種技術，也是一種藝術，其乃領導者與部屬在組織情境中所發生的互動歷程。教育行政領導則是一種教育人員透過組織團體的運作歷程，以有效達成教育目標之行為。
張新堂 (民83)	領導係領導者與被領導者透過團體情境互動的歷程，領導者運用權威或影響力，以藝術化的行政技巧，達成組織目標並兼顧成員需求滿足的一種行為。
陳彰儀 (民84)	領導是一種對別人產生影響的過程，亦即領導者透過一些方法或技巧來改變被領導者的行為，以達到預期的目標。
江文雄 (民88)	領導就是引導、示範、指導、啓迪之意，亦即是能驅使人及資源一起動起來，把事情順利完成的影響力；因此，領導就是影響力的極致發揮，能感召他人達成工作目標的歷程。
邵俊豪 (民91)	領導是一種主事者(或主管人員)在積極面試圖影響成員為組織付出心力並達成組織目標，消極面為維持基本規範與正常運作狀態的動態歷程。
范熾文 (民91)	在組織或團體情境中，領導人員發揮其影響力，運用各項策略，結合人力物力，建立團隊精神，激發成員工作動機，滿足成員需求，從而達成組織目標之行政行為。此一定義有五項特點：(1)領導是一種歷程；(2)領導是影響力之發揮；(3)領導是交互作用之功能；(4)領導是發生在組織或團體情境中；(5)領導是要達成組織目標與滿足成員需求。

資料來源：研究者綜合整理

從以上中外學者對「領導」(leadership)意義的詮釋，可以歸納出以下關於

「領導」的十二種觀點：

1. 領導是達成組織目標的行動或歷程
2. 領導是一種藝術
3. 領導是權力的一種作用
4. 領導是影響力的發揮
5. 領導是互動的歷程

6. 領導是說服的能力
7. 領導是指揮的行爲
8. 領導是角色的分化
9. 領導是人格感召及其影響
10. 領導是以身作則的榜樣
11. 領導是使人服從的能力
12. 領導是促使合作的能力

而在教育行政領域中，「領導」亦是相當重要的概念之一。校長即是學校的領導人員，對於學校而言扮演著「領導」之角色。黃昆輝（民 77）認為：教育行政領導乃是教育行政人員指引組織方向目標，發揮其影響力，以糾合成員意志，利用團體智慧，及激發並引導成員心力，從而達成組織目標之行政行爲。吳清基（民 79）認為：學校行政領導乃是學校行政人員，藉由學校組織團體間交互作用歷程的運作，以集合學校組織成員的意思，運用充分的組織人力物力，而冀求實現學校教育目標的一種行政行爲。吳清山（民 80）認為：學校行政領導乃是學校主管在學校的環境之中，試圖影響其所屬成員的行爲，以達成學校特定目標的歷程。

綜上所述，歸納學者們從各個角度與觀點所詮釋領導的定義或特點。研究者認為：領導是一門融合科學與藝術的學問，有實事求是的科學精神，也要人文關懷的藝術涵養，在達成組織目標的同時，也促進個人潛能的發展與實現。

## 二、轉型領導與互易領導的意義

從文獻回顧的角度而言，轉型領導的發展與提倡，係基於下列三個彼此關連的因素、努力，以及趨勢所造成：一是對領導與權力之關係的更新認識；二是追求超越期望、額外付出、卓越表現的努力；三是「新領導取向」的出現（林明地，2002）。

轉型領導的主要概念係由 Burns 在其獲得普立茲獎的名著（領導）（leadership）一書中所提出。當時 Burns 提出兩種主要的領導型式，分別是轉

型領導（transformational leadership）與互易領導（transactional leadership）。轉型領導強調提昇部屬較高層次的、內在的動機與需求，是轉型領導者去關心部屬的自尊、自主及自我實現等較高層次的心理需求，及友善、公正、責任與義務的道德問題（劉雅菁，民87）。在 Burns 之後，提出轉型領導模式並進行調查研究的當屬 Bass（1985）。Bass 在其《領導與超越期望的表現》（Leadership and Performance Beyond Expectations）乙書中，提出轉型領導的模式，以及所包括的層面及其效果。在他與其他同僚（Bass & Avolio, 1994）的看法中，轉型領導包括四個“i”，亦即魅力或理想化影響（charisma or idealized influence）、激勵性動機（inspirational motivation）、智性刺激（intellectual stimulation）及個別化關懷（individualized consideration）。因為 Bass 並不像 Burns 一樣將互易領導與轉型領導，視為兩個極端，而是將他們視為彼此相輔相成的「二因子理論」（Leithwood, 1992），因此，領導尚包括屬於互易領導的權變獎賞（contingent reward）、例外管理（management-by-exception）及均不屬於兩者的放任領導（laissez-faire）等層面。形成一種綜合性的領導概念（林明地，2002）。

#### （一）轉型領導的意義

轉型領導（transformational leadership）是一種超越倡導與關懷的領導方式，亦是符合現代多元社會趨勢的新型領導（陳龍彬，民89）。有關轉型領導的定義，大都是以 Burns 與 Bass 兩人對轉型領導的定義為基礎，再加以擴大補充。就國外學者對轉型領導意義而論，認為轉型領導是指領導者與部屬以某一方式來使彼此提昇動機及道德至更高的層次（Burns, 1978）。此時領導者所關注的是部屬的自尊、自主及自我實現等較高層次的心理需求，及友善、公正、責任與義務的道德問題。

而 Bass（1985）則擴充強調轉型領導要創造成員超越期望的表現，藉由增加組織成員的信心及提昇工作成果的價值，來引導成員作額外的努力。同時，領導學者 Sergiovanni（1990）更將轉型領導視為是「附加價值」（value-added）的領

導，強調高層次的、內在的、終極性的道德動機、符號與意義、績效與責任、同僚合作與工作表現的領導行為。可見轉型領導需要提供內在的誘因，以便在實際運作時改進並提昇成員的想法 (Leithwood, 1992)；而Yukl (1998) 則認為轉型領導是領導者影響組織成員，使他們在態度上與假設上產生改變，並建立對組織使命或目標的承諾。

就國內學者對轉型領導意義而論，有學者認為轉型領導是領導者與成員相互提昇道德及動機至較高層次的歷程，希望藉由增加組織成員的信心及提昇工作成果的價值，以引導成員作額外的努力，創造超越期望的表現 (蔡進雄，民89)。

張慶勳 (民 86) 的研究則將轉型領導加入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，以使部屬更加努力工作的一種領導。同時亦有學者強調轉型領導是組織成員在態度與基本假定上產生改變，並建立其對組織任務、目標、及策略等的承諾 (彭昌盛，民 82)；與追求卓越，促進革新，並讓組織與成員轉變成功的主管領導行為，使部屬也成為領導者 (何淑妃，民 85；林合懋，民 84)。

可見轉型領導者應給予部屬適當的關懷，並運用各種方法鼓勵部屬提升目標與動機，激發部屬的智性，使其擁有高層次的分析能力與遠見，達到自我實現的境界 (秦夢群，民 86)。

國內外學者對於轉型領導之定義，茲以表 3 與表 4 呈列如下：

表 3 國外學者對轉型領導的定義

學者	轉型領導的定義
Burns(1978)	轉型領導是領導者與部屬互動，並彼此提高道德與動機的層次的歷程。並可界定為四種主要類型:智性領導、革新領導、革命領導、英雄或魅力領導。
Bass(1985)	轉型領導是指領導者引導部屬超越個人的利益，提升需求層次與對工作預期結果的價值觀，部屬感受到激勵後，提高工作熱忱與動機，完成預期結果。而超越期望；再者，領導者藉由增加成員的信心，提升工作結果的價值，引導成員作額外的努力，以創造超越期望的表現。
Bennis & Nanus (1985)	轉型領導是指領導者與成員之間集體的符號互動關係，透過這種符號互動的方式，使領導者能敏銳的瞭解成員的需求與共同的期望。
Sergiovanni(1990)	轉型領導是一種領導者和組織成員彼此提昇與激勵的相互關係。在領導的過程中，領導者協助成員成長，使成員轉變為領導者，而領導者也由於成員的成長影響，在無形之中，也促成了本身的成長，而成為道德的促進者，它所重視的是成員正向道德價值和高層需求的啟發。

續表 3 國外學者對轉型領導的定義

學者	轉型領導的定義
Bosler & Bauman (1992)	轉型領導是領導者與成員互動的歷程，亦即藉由領導者與成員的彼此互動，以提升抱負水準，並承諾為變革而努力。
Liontos(1993)	轉型領導包含三個要素，即成員的專業素養與領導者的授權概念、合作並共享做決定、變革的瞭解等。
Leithwood, Jantzi & Fernandez(1994)	轉型領導者會設法去突顯組織內特定的、顯著的價值，增進能代表此價值和認同特質的組織任務與目標，透過這樣的領導行為去重建成員的自我觀念，最後增進成員對組織的認同。
Davis(1994)	轉型領導是指領導者清晰地傳達以孩子為中心的教育願景，鼓勵教師分享與承擔領導，並授權教師分享決策。
Waddell(1996)	轉型領導係指領導者能與成員共同創造專業的氣氛與態度，激勵部屬共同參與及分享決策，透過專業發展的途徑，提升自我價值觀，進而創造一個尊重、接納、友善、支持的成長與學習環境。
Robbins(1998)	轉型領導是指領導者發揮個人魅力，激發成員將組織利益置於個人利益之上，對成員產生深厚的影響，同時促進成員以創新的思維，省思舊有的問題，進而解決問題。另外亦提供成員個別的關懷，智識上的啟發，使成員願意盡最大的努力，達成團體的目標。
Yukl(1998)	轉型領導是指領導者發揮影響力，促使成員在態度上產生改變，並建立對組織使命或目標的承諾。亦就是強調領導者要賦予成員自主力來完成目標，以改變組織文化與結構，並與管理策略相配合，進而完成組織目標的一種歷程。
Allix(2000)	轉型領導是領導者與成員的共同活動，藉由團體間交互作用的歷程，集合成員意志，以達成目標。

資料來源：研究者綜合整理

表 4 國內學者對轉型領導的定義

學者	轉型領導的定義
林合懋(民 84)	轉型領導是指追求卓越、促進創新，並讓組織與成員轉變成功的主管領導行為，包括親近融合、遠景與吸引力、承諾與正義、激勵共同遠景、尊重信任，智能啟發和個別關懷等七個指標。
廖春文(民 84)	轉型領導不僅代表部屬對領導者魅力之認同，亦強調領導者如何透過魅力，改變組織文化，激發部屬追求自我實現之動機，並超越原有動機和短期利益之附加價值的領導。
何淑妃(民85)	轉型領導是指領導者有一種清晰高瞻遠矚的遠景，能激發部屬潛能超越他們自己的利益，勇於授權，領導者和部屬一起投入組織目標中，使部屬成為領導者，且領導者成為推動改變的原動力。它不僅能確保組織成員的福祉，還可提升組織的效能。
張慶勳(民85)	轉型領導係指領導者以前瞻性的遠景及個人的魅力，運用各種激勵策略，激發成員發揮智能，超越其原有動機與期望，並提升部屬工作滿足的一種領導，亦是一種附加價值的領導。
秦夢群(民86)	轉型領導是指領導者希望將部屬之工作動機提升到自我實現的境界，而非僅限於利益之交換，以求自保。
濮世緯(民 86)	轉型領導係指領導者以前瞻的遠景與魅力，訴諸道德理想與授權部屬，同時運用各種激勵策略，以提升部屬工作動機及高層需求滿足，並帶動成員追求卓越、創新、突破現狀的領導。

續表 4 國內學者對轉型領導的定義

學者	轉型領導的定義
廖裕月(民 87)	轉型領導係指領導者具有某些特質和行爲，能夠引導成員超越個人的利益，並對其工作表現出努力負責且獨立的態度，致力於組織目標的達成；此外，領導者亦能透過領導行爲，去激發與提升成員更高層次的需求，使成員達成原先預期的任務，最後達到自我實現。
劉雅菁(民 87)	轉型領導係指一種透過組織策略與成員心理的調整以帶動組織革新或變革的領導方式。換言之，領導者藉由魅力和遠見，與成員發展共享的遠景，透過各種激勵策略，提升成員的道德與動機層次，使成員能自動自發努力，作出超越期望水準的表現，由此帶動組織革新，促進遠景實現，並能有效的完成組織的目標。
白麗美(民 87)	轉型領導是指領導者運用魅力、關懷、激勵、啓發的激勵策略。激發成員高層次的工作動機，促使組織不斷的變革與創新，共創組織未來發展願景。
吳清山(民 87)	轉型領導是指組織領導人應用其過人的影響力，轉化組織成員的觀念與態度，使其齊心一致，願意爲組織的最大利益付出心力，進而促進追求組織的轉型與革新。轉型領導者通常在組織面臨重大變革壓力，眾人對於未來茫然不知所以的情境下出現。透過領導者獨到的眼光、群眾的魅力以及過人的毅力，所有組織成員得以有所遵循，戮力向前。這種領導能力與風格建立在三個基礎之上，分別是洞察力、親和力與毅力。洞察力指出未來的方向，親和力集結組織成員的力量，毅力維繫眾人追求成功的動力。
陳龍彬(民 89)	轉型領導是一種超越倡導與關懷的領導方式，亦是符合現代多元社會趨勢的新型領導。轉型領導強調領導者與成員間的道德要求；領導者應改變成員的價值與信念，提高成員對組織目標或任務承諾；領導者應提出組織的共同願景，激勵成員的動機；領導者應提供成員各種最新的資訊與訊息，以刺激成員的智性發展；領導者對於成員的個別需求應加以個別注意與關
蔡進雄(民89)	轉型領導可定義爲領導者藉著個人魅力及建立願景，運用各種激勵策略，提升部屬工作態度，以激發部屬對工作更加努力的一種領導。
范熾文(民91)	轉型領導乃是領導者能影響成員之態度與假定的重大改變，促使成員建立對組織願景、目標之承諾，進而帶動組織革新。亦即領導者藉著獨特魅力與影響，運用各種激勵策略，給于個別關懷，與成員產生良好互動，鼓舞工作士氣，協助成員專業成長，以提昇其高層次動機與道德，使其能做額外的努力，創造超越期望之表現。最後能實現組織願景，促使組織革新。
張宏毅(民91)	轉型領導是領導者在一定情境之下，發揮個人魅力特質，以影響他人的行爲，達成特定目標的過程。
邵俊豪(民91)	轉型領導主要是領導者將部屬的動機層次提昇至自我實現，將物質酬賞轉化爲精神酬賞的一種動態領導過程，這是有始無終的循環歷程。領導者對於組織成員不僅是工作上的上司與下屬的關係，更是人生導師與道德、勇氣、智慧的追求者。領導者培育組織成員成爲未來或素質上的領導者，並期望組織藉成熟的成員來不斷革新。當成員將組織目標內化至自身的動機滿足的追求，組織效能將因此而提高，而成員的也將超乎預期成果。

資料來源：研究者綜合整理



綜合上述國內、外學者對轉型領導的看法與定義，研究者歸納定義轉型領導為領導者具有自信與魅力，能身先士卒，以身作則；激勵組織成員內在動機，提昇成員道德層次，以促使成員做出超越期望表現；改變心智模式，啟發潛能，以新思維來解決問題；關懷部屬，滿足部屬需求，引導團隊共同的合作與努力；結合成員意志，一起為組織未來發展共享願景的領導行為模式。

## (二)互易領導的意義

互易領導 (transactional leadership) 指領導者與部屬間的關係是一種利益磋商和交換的過程。領導者認知部屬的需求，對部屬的努力給予承諾及實質酬賞，而對其偏誤予以糾正或處罰，使部屬於工作中獲致立即之利益滿足，並得以完成組織之績效目標。國內外學者對於互易領導的定義，茲以表5與表6呈列如下：

表 5 國外學者對互易領導的定義

學者	互易領導之定義
Burns(1978)	領導者與屬員之間的關係，乃基於價值的互換。而此種價值包括經濟的、政治的及心理的性質。
Kellerman (1984)	互易領導者和其成員是以相互依賴的關係存在，雙方均能意識到彼此的貢獻與彼此提供對方所需的獎賞。
Bass(1985)	互易領導者在於確認並澄清成員的工作角色，讓成員有方向感，瞭解並滿足成員的需求，進而促使成員努力工作。
Sergiovanni (1990)	互易領導中，領導者與被領導者彼此為實現其各自的目的，而互換彼此的需求。領導者和部屬假定他們沒有共同的利益關係，而必須經由協商以達到某種程度的協議。
Leithwood (1992)	互易領導是基於「服務的交換」，如薪水、認可、內在獎勵等各種獎賞型式。
Silins (1993)	增強理論是互易領導過程中，領導者和成員之間「社會交易」的形成基礎。因此，互易領導的特性強調基本的需求和外在的酬賞，以作為動機的來源和管理的基礎。
Fields & Herold (1997)	互易領導在於澄清工作要求及確立獎賞時機。
Robbins(1998)	互易領導者是藉澄清角色及工作要求建立目標方向，以引導或激勵部屬。

資料來源：研究者綜合整理

表 6 國內學者對互易領導的定義

學者	互易領導之定義
廖春文(民83)	互易領導強調基本的、外在的需求滿足，領導者與部屬之間的關係屬於現實的契約關係，是一種外燄式的領導，其目的在維持組織的安定。

續表 6 國內學者對互易領導的定義

學者	互易領導之定義
張慶勳(民85)	領導者運用磋商、妥協、討價還價的策略，滿足部屬的需求，以使部屬工作的一種領導。
秦夢群(民86)	是建立在資源交換的行為歷程上，以獎懲為手段，完成與成員間的交易。而領導者與部屬成員的關係就僅止於提供勞務換取酬賞這件事上。
劉雅菁(民87)	是一種連續不斷的利益磋商與交換的歷程，領導者重視的是組織的效能，以及什麼是管用的，並運用職權的法定權力去增強此種效能。
彭雅珍(民87)	互易領導者運用獎懲策略，藉提供部屬有條件酬賞以交換其為達成目標任務而努力之領導行為。
廖裕月(民87)	互易領導是指領導者和成員間呈現一種交易的關係，領導者透過其所擁有的權力來和成員進行交易，在互易的過程中，領導者能夠提供成員獎賞，滿足其相關的需求，領導者藉此來獲得成員的支持與尊重。換言之，在互易領導中，領導者將所持有的信念與價值是藉由交易的方式來獲得成員的認同。
白麗美(民87)	互易領導是領導者運用後效酬賞、例外管理等互利互惠之策略，滿足成員工作動機之需求，促使成員努力工作，以達成組織預期工作目標。
秦夢群、濮世偉(民87)	互易領導是一種利益磋商及交換之過程。領導者認知成員需求，對其努力給予承諾及實質酬賞，而對其錯誤予以糾正或處罰，使成員在工作中獲得立即利益滿足，並完成組織之績效目標。
吳清山、林天祐(民87)	是組織領導人透過折衝、協商的歷程，讓成員得以滿足，促使其願意為組織貢獻心力，發揮團隊的力量，以達成組織效標的一種領導風格。獎賞的依據是領導者與部屬所共同協調而定。而懲罰則是未達表現標準所給予的負面回饋。此種以物易物的過程，強調在現實條件下，於某種基礎上達到組織績效也顧及成員基本的滿足。
張潤書(民87)	互易領導的影響力來源得自於領導者能夠使部屬相信貢獻和報償是公平、合理的，而部屬對領導者所交付的順從與忠誠也是建立在交換互惠的基礎之上。
蔡進雄(民89)	領導者基於澄清角色、工作要求及交換的基礎上，對部屬運用獎懲、協議、互惠等方式，以使部屬努力工作的一種領導。
張昭仁(民90)	認為領導者運用磋商、妥協、討價還價的策略，對成員基本需求給予承諾及實質酬賞，並運用適時的懲罰與糾正行為，使成員於工作中獲致立即的利益滿足，並得以達成組織目標的一種領導。
范熾文(民91)	互易領導是訴諸成員之自身利益，透過獎懲、互惠歷程及角色澄清，來控制預期目標之達成，以維持組織安定。

資料來源：研究者綜合整理

綜合以上各學者所述，研究者歸納定義：互易領導為領導者以部屬的需求為手段，進行策略性的協商，使部屬明白自己的利益，維持動機願意努力工作的領導行為模式。

### (三) 轉型領導與互易領導之差異

轉型領導與互易領導的差異，在領導行為方面，轉型領導包含型塑願景、魅力影響、激發鼓舞、智能啟發及個別關懷，互易領導包含主動例外管理、被動例

外管理及條件式酬賞；在領導者與部屬的關係方面，轉型領導是將部屬的道德與動機，提升至較高的層次，而互易領導是將領導者與部屬的關係建立在角色澄清、工作要求及互惠的基礎之上；在領導作為方面，轉型領導偏向「領導」，較為積極、開創，而互易領導偏向「管理」，較為消極、守成；在工作動機方面，轉型領導強調內在動機，互易領導則強調外在動機；在權力基礎方面，轉型領導注重採用參照權、專家權，互易領導則側重運用法職權、強制權及獎賞權。值得注意的是，轉型領導與互易領導在各方面雖有所不同，但運用時卻可互補使用，兩者均是不可或缺的領導行為（蔡進雄，民89）。

廖裕月（民87）從下列幾方面探討轉型領導與互易領導的差異：1. 從領導方式來看，轉型領導有其較高層次的領導理想，領導者不注重個人的利益或價值，在必要時才使用條件式的獎賞行為來達成組織目標；而互易領導則將權變式獎賞和介入管理視為一種必要的手段及策略。2. 從組織目標來看，轉型領導的領導者所提供的願景及目標，是組織成員所共同接受的，且成員都能知覺到達成目標的重要性；而在互易領導中，組織的目標是由領導者個人所設定，成員對目標的完成是為了達成與領導者間的交易，因此成員並不一定能知覺到組織目標存在的重要性。3. 就領導行為來看，轉型領導者的行為在於指導或協助成員解決問題，而不是如同互易領導行為一樣，是為了監控或修正成員的行為。此外，轉型領導強調成員創新的思想；互易領導則偏向成員行為的一致性。4. 從增權（empowerment）的層面來看，由於轉型領導強調社會內化的過程，使成員能夠去承擔工作責任，並對領導者有充份的信任，因此不會像互易領導下的成員一樣，將增權視為領導者推卸責任的行為。5. 就組織的情境而言，轉型領導適用於組織發生變遷或有危機時，其往往能提出遠景，並為組織從事改變及革新；而互易領導則適用於維持組織穩定，及組織發展的正常運作。6. 就成員的需求來看，兩種領導型式的領導者都能注意到成員的需求，但互易領導者所重視的是成員需求的滿足；轉型領導者在兼顧成員的需求外，能進一步設法去提升成員的需求層次。7. 從「影響--權

力」的關係來分析，轉型領導者較常用到專家權及參照權，而互易領導則常以獎賞權和強制權為主，以發揮其影響成員的能力。8. 從領導與管理的意涵來分析，轉型領導較偏向「領導」的行為，互易領導則為偏向「管理」的行為。

張慶勳（民85：38）在綜合各學者的論述後，歸納出兩種領導型態的差異比較，並製成表7。

表 7 轉型領導與互易領導比較摘要表

	轉型領導	互易領導
領導者與部屬之間的關係	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 經由提昇部屬對工作預定結果之重要性與價值的瞭解與知覺，而激發部屬去做比他們原先期望更多的事。</li> <li>2. 鼓勵部屬為組織而超越其自身的利益。</li> <li>3. 改變部屬在馬斯洛的需求層次，或擴充他們需求的範圍。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 認識並了解部屬的需求是什麼。</li> <li>2. 對部屬的努力所要求的獎賞予以承諾和互易。</li> <li>3. 部屬從工作中獲得立即的自我利益。</li> </ol>
特徵	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提昇並超越部屬的需求與期望</li> <li>2. 領導者與部屬之間的關係主要是由領導者所導引的，強調道德與心理的層面。</li> <li>3. 改變組織文化</li> <li>4. 做對的事</li> <li>5. 強調領導的層面</li> <li>6. 附加價值的領導</li> <li>7. 文化與符號的領導</li> <li>8. 道德的領導</li> <li>9. 具有領導魅力 領導者透過諸如自信、意識型態上的態度、似戲劇性及情緒上的表現而令人尊重與信任，或領導者具有吸引力等的個人動力，以激發部屬對組織忠誠及參與的能力，並具有前瞻性的遠景、領導者有令部屬心悅誠服的特質或行為。</li> <li>10. 鼓舞部屬的領導 領導者對部屬寄予厚望，並以簡單的方式表達重要的目的，及藉由象徵性符號及具有情緒性的說服力而增進部屬對目標進一步的瞭解與努力。</li> <li>11. 智能的激發 領導者提供部屬智能的及問題導向的指針，並以創新的方式處理舊的問題，及強調以合理性解決問題。</li> <li>12. 個別化的關懷 領導者關心部屬個人的需求；為激發及創造學習經驗，領導者充分授權；領導者尊重每一位部屬</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 滿足部屬的需求與期望</li> <li>2. 領導者與部屬之間強調互惠及相互影響的關係，並以磋商、討價還價的過程達到意見的某種一致性</li> <li>3. 維持組織文化</li> <li>4. 把事情做對</li> <li>5. 強調管理的層面</li> <li>6. 以物易物的領導</li> <li>7. 互惠獎賞 領導者使部屬清楚地知道，要獲得怎樣的獎賞就必須完成某種程度的工作；領導者與部屬彼此為工作結果的獎賞而互相約定；互相協議的工作越有績效獎賞越好。</li> <li>8. 介入管理 在積極方面領導者能注意並瞭解事務的推行未能符合約定的標準時，而作必要的介入或修正；在消極方面，當部屬將所約定的事情做錯時，領導者給予負性的回饋。</li> </ol>

資料來源：張慶勳（民85）。國小校長轉化領導、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究。未出版博士論文，國立高雄師範大學教育研究所，高雄市，頁38。

綜合上述，轉型與互易領導之間，的確有許多的差異存在，轉型領導試圖激發並鼓舞員工的動機，使其自我實現，以超越原先預期的表現；而互易領導則強調資源交換的行為與過程，以獎懲為手段，來完成與部屬之間的交易。但 Yukl (1998) 認為區分轉型領導與互易領導，很容易將其過度簡化為領導歷程的二因說。因為，在互易領導中，所交換的不限於實質的利益。在社會理論中，轉型領導有可能還包括涉及承諾與意義二者交換的相互影響歷程。此外，轉型領導者明示的觀點，除了意識成分外，通常還包括給部屬的實質利益。換句話說，轉型領導與互易領導雖各有特色，但並非各自獨立，而是可以相互關連、相輔相成。

## 第二節 轉型領導與互易領導之理論

Burns 是最早將轉型領導概念理論化之學者，他認為互易領導以訴諸部屬的自我利益的方式，來鼓舞人員，而轉型領導是用更高的理想與道德價值，來使部屬超越自我利益。此一概念引發了後來學者對轉型領導內涵之探究。其次 Bass 的領導理論係以 Burns 和 House 的理論為基礎，發展出他的轉型領導。此理論是用來解釋為何領導者與從屬人員之間獨特的關係，能促使個人、團隊或大型組織有超越預期表現的原因。Bass 與 Burns 的看法仍有一些差異。Bass 對轉型領導定義較 Burns 為廣，他認為不僅包括運用誘因與獎勵影響動機之行為，包含會對贏得酬賞之工作加以澄清。此外 Bass 認為轉型與互易領導並非不相容，同一位領導者可能同時表現出兩種行為。Sergiovanni 的領導觀點稱為附加價值的領導，他認為一個成功學校領導者要了解九種價值層面，才能有效推動學校改革。同時他提出互易領導與轉型領導在學校改革的運用觀點。Sashkin 的領導理論稱為願景的領導理論，事實上，他將此理論與轉型領導理論相提並論。在此理論中，除了著重轉型領導的行為外，還加入轉型領導者特質，以及組織功能和組織文化的概念。亦即願景的領導之理論不僅是考量領導、情境或領導的行為外，更重要的是三者

間的交互作用。Conger 和 Kanungo 根據魅力是一種歸因現象之假設，提出了魅力領導理論。魅力是轉型領導的重要成份，轉型領導比魅力領導，意涵較廣泛（范熾文，民 91）。有關這些學者之理論，分述如下：

## 一、Burns 轉型領導理論

轉型領導的主要概念，是在 Burns（1978）對政治領導者的描述研究中所形成。他提出轉型領導（transformational leadership）以有別於互易領導（transactional leadership）。Burns（1978）認為領導與管理有不同，以及轉型領導與互易領導的差異。他的研究引起許多學者對於領導本質的重新了解，同時也意含著過去的領導研究似乎是屬於互易領導取向。Burns（1978）指出：互易領導因為無法提昇領導者與被領導者的抱負（aspirations），因此它的影響效果非常有限。過去的領導研究令人失望的原因之一，可能在於這些研究並非在研究真正的領導（林合懋，民 84）。

Burns（1978）以 Maslow 的需求層次觀點，來定義轉型領導，他認為：「轉型領導是領導者與部屬，彼此提升對方道德與動機到較高的層次的歷程。」這種看法，非常強調領導的倫理觀點，以道德意識作為領導核心，因此 Burns（1978：36）說：「轉型領導是以道德層面為中心，在許多真正替代方案中的意識選擇」（conscious choice among real alternatives），亦藉由「建立判斷原則」（principled levels of judgment）的社會環境來使部屬增權賦能。以現代觀點而言，甘地（Gandhi）是最明顯的範例，甘地的領導引發了數百萬印度人的希望與需求，提升其生活與人格。相對於轉型領導，互易領導則是領導者與部屬為了交換彼此認為有價值的事物（包括精神與物質）而相互約定。例如在政治上的交易領導者，以提供工作機會來換取選民的選票，以津貼補助來犒賞選戰中的功臣。互易領導追求一種成本利益的（cost-benefit）交換，以滿足部屬目前物質或精神上的需求。但是轉型領導者不僅接受從屬人員既存的需求，還能夠更進一步激起並滿足部屬的高層需求，使其獲得更完滿的發展。

Burns 認為互易領導與轉型領導有所差異。互易領導以訴諸部屬的自我利益（self-interest）的方式，來鼓舞人員，而轉型領導是用更高的理想與道德價值，來使部屬超越自我利益。其中雖然會涉及價值，但這些價值是與互易歷程有關的價值（Yukl, 1989）。轉型領導可以視為是微觀的人際影響歷程，也可以看作是改變社會體系和改造制度的巨觀歷程。在此巨觀歷程中，轉型領導者不僅激發個人動機而已，同時還涉及了塑造組織文化、表達和調解團隊衝突。轉型領導可能由組織中任何職位的任何人士表現出來，它可能影響部屬，也會影響同事及上司。

在比較互易領導、轉型領導和科層權威影響力之後，他認為三者有所不同。互易領導強調交換，轉型領導強調激發鼓舞（inspiration），而科層權威影響力強調合法性權力、尊重規定與傳統（林合懋，民 84；Yukl, 1998）。

## 二、Bass 全範圍領導理論

Bass（1985）以 Burns（1978）和 House（1971）的理論為礎，發展出他的轉型領導理論。此理論是用領導者與從屬人員之間獨特的關係來解釋個人、團隊或大型組織之所以會有超越預期表現的原因（林合懋，民 84）。

Bass（1985：20）認為轉型領導者藉由三方面的途徑，促使部屬轉型：

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、組織而超越自我利益。
3. 激勵他們有高度工作動機。

Bass 認為轉型領導者不僅是魅力領導而已，魅力僅是其中一部份。換言之，轉型領導者不僅有獨特人格特質，也要去發展成員各方面的能力、道德與動機，使部屬能成為自我實現的人，產生超越原先預期的表現，這種價值、信念繼承的影響歷程，稱為領導的「瀑布效應」（cascading effect）或「骨牌效應」（falling dominoes effect）（林合懋，民 84；Yammarino, 1994）。

轉型領導對組織與個人長期的發展或變革有很大助益。它讓部屬的動機有高層次的、基本的、質的改變。因此領導者有下列領導行為可視為轉型領導（Bass & Avolio, 1994：2）：

1. 激勵部屬或同仁以新的觀點來看工作性質。

2. 對組織或團隊願景產生知覺。
3. 發展部屬高層能力或潛能。
4. 激勵部屬超越自身利益。

其次，互易領導是領導者的工作的一部份。Bass (1985: 12) 認為：互易領導是領導者與部屬之間，不斷的利​​益磋商與交換的歷程。互易領導在澄清工作角色，增進部屬完成工作的信心，接受部屬的需求與欲望，並闡明成員要努力才能使需求與欲望獲得滿足。這種歷程又可視為是後效增強 (contingent reinforcement) 的歷程。因為雙方同意完成特定的目標，彼此了解成功地完成工作後的酬賞，以及當無法完成時的處罰。

Bass (1985) 對互易領導的定義較 Burns (1978) 廣泛，他認為互易歷程不僅包括運用誘因與獎勵、懲罰，同時也包含工作角色澄清的行為。他把 House (1971) 的途徑一目標理論 (path-goal theory) 均視為是互易領導理論。過去有關「關懷」、「倡導」的研究均屬互易領導的取向。

因為資源的限制，互易領導對組織與個人長期的發展或變革是不足的，它只能在現有結構中，讓部屬產生第一層次 (first-order) 或低層次 (lower-order) 的改變，完成一般預期的目標。從屬人員的努力與表現有微小但顯著的改變，對組織的任務、結構與人力資源管理，只有少量的調整。這與轉型領導有很大的不同 (林合懋，民 84; Bass, 1985)。

Bass (1985) 認為互易領導和轉型領導不同，但並非彼此互斥，不是一連續變項的兩端。因而，同一位領導者可以同時表現出這兩種領導行為。Bass (1985) 曾以 Zaleznik (1977) 區分管理者 (manager) 和領導者來對照說明轉型領導者與互易領導者。Bass 和 Avolio (1994) 發展一套領導型式剖面圖。以主動、被動及有效能、無效能構成四個象限。以三種領導型式組成領導整體範疇。此模式包含了轉型領導的 4I'S、互易領導、及放任或非領導行為。

4I's: 代表理想化影響 (idealized influence)、激勵動機 (inspirational motivation)、智性動機 (intellectual stimulation)、個別關懷 (individualized consideration)

CR: 代表權變獎賞 (contingent reward)



MBE -A：代表主動的例外管理（active management-by-exception）

MBE -P：代表被動的例外管理（passive management-by-exception）

LF：代表放任（laissez-faire）

圖 2 代表樂觀的剖面圖。領導者經常表現轉型領導行為，4I ' s 最常出現，互易領導行為如 MBE-A、MBE-P 則居中，最少出現的是 LF 的領導。亦即樂觀的領導是最主動、最具效能的。與此相反的是，不良績效的領導剖面圖，是被動的、無效能的（Bass & Avolio, 1994）。

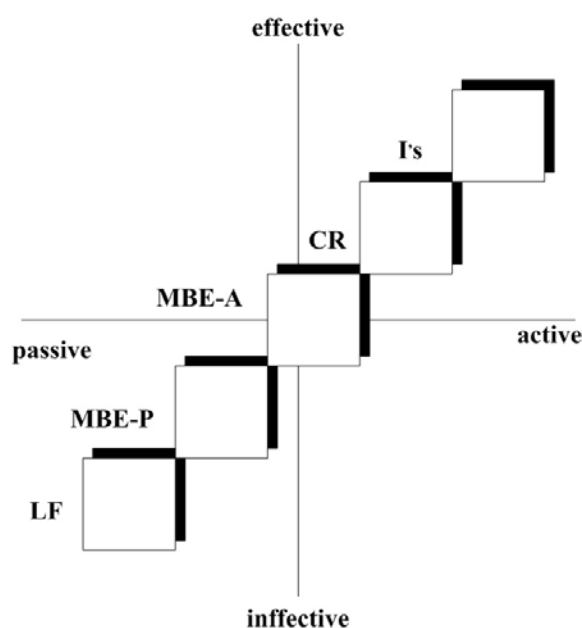


圖 2 全範圍領導的剖面圖

資料來源：*Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (p.5), by B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), 1994, CA: Sage.

### 三、Sergiovanni 附加價值領導理論

Sergiovanni (1990) 提出了「附加價值的領導」(Value-Added Leadership)，這個理論架構包含九種附加價值層面。他認為一個成功學校領導者要了解此九種價值層面，才能有效推動學校改革。同時他提出互易領導與轉型領導在學校改革的運用觀點，他將這些領導分為四階段：第一階段是以物易物的 (bartering) 領

導，屬於互易領導，第二、第三、第四階段分別為建立式的（building）、結合式的（bonding）和儲存式的（banking）領導，屬於轉型領導，他亦稱轉型領導為附加價值的領導（張慶勳，民 86），茲說明如下。

1. 以物易物的領導：領導者與部屬為各自的目標相互交換服務。彼此求對立，無共同目標，因此必須以討價還價的方式進行領導。

2. 建立式的領導：建立式的領導，支持處理不確定事物的需求，使領導者與部屬較高層次需求獲得滿足。

3. 結合式領導：結合式領導鼓舞部屬工作表現與奉獻，這是領導者與部屬在道德承諾上協議而成的。

4. 儲存式領導：儲存式領導則強調使變革制度化，以新的方向與創新而努力。附加價值（value-added）的領導內涵有下列九項（Sergiovanni, 1990:14-19）

1. 強調領導：領導是作對的事，管理是把事作對。

2. 強調進一步工作績效：傳統雇員與雇主關係是以工作付出來獲取公平待遇。但附加價值領導是超越傳統關係，使成員獲得深層工作滿足。

3. 強調象徵與意義：傳統學校領導僅在操弄情境，而附加價值領導是重視尋求意義與文化價值。

4. 強調目的：成功的領導者要創造及溝通願景，這種目的與信念能結合全體成員，提供學校方向感，同時也能使成員發現生活的意義。

5. 賦於教師、學校能力：賦於教師能力是附加價值領導重要層面，給其方向、支持與準備。

6. 建立績效：監督教師與學校表現，並無法代表真正績效，它僅是績效過程而已。

7. 強調內在動機：傳統管理理論是基於有何種報酬就做何種事。附加價值領導重視內在動機，其策略在於使成員能追尋工作意義本身，這也是附加價值領導最重要要素。

8. 強調同僚關係：理性控制系統是傳統管理實務，附加價值領導則重視同僚關係。這種關係與組織中人際氣氛有關，當氣氛是友善的、合作的，就有高度同僚關係。在學校中之同僚關係，是教師與校長能共享工作價值、投入對談、相互協助。

9. 情緒領導：成功領導者受到時間、感情與事務焦點所影響，領導者能投入額外工作時間、對組織有強烈感情、強調關鍵事務處理。這種情緒領導是象徵性行動。

每一階段包含不同的學校改進策略，對不同的人、事、物使用不同的階段策略。茲將其學校轉型領導的論點明列於表 8，九種附加價值層面如表 9。

表 8 領導階段與學校改革

領導類型	領導型態	學校改革階段	領導概念	部屬參與	需求滿足	效果
互易領導	以物易物的領導	領導者與部屬為各自的目標相互交換服務，無共同目標。	管理技巧、領導型態、互易理論、途徑目標理論	計利	生理安全 社會自我	以討價還價來持續工作表現。付出與表現是公平一
附加價值或轉型領導	建立式的領導	激發部屬潛能，支持處理不確定事物的需求，使領導者與部屬較高層次需求獲得滿足。提高部屬對組織目標共識，鼓舞部屬工作表現與奉獻，使領導者與部屬建立道德的承諾。強調使變革制度化，成為生活一部份，全神貫注新的挑戰與進步。	授權符號領導	內在	自尊 能力 自主實現 自我	工作表現與承諾，超越質與量的期望。
	結合式領導		文化領導 道德領導	道德	目的 意義 榮耀	
	儲存式領導		程序性 制度化領導 服務領導	自動	所有需求 獲得滿足	工作表現獲得支持。

資料來源：*Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools* (pp. 39-40), by T. J. Sergiovanni, 1990, New York: Harcourt Brace Jovanovich.

表 9 九種附加價值層面

價 值 層 面	附 加 價 值 層 面 領 導
1· 管理	領導
2· 參與投資	額外績效投資
3· 操弄情境	提供符號與提升意義
4· 計畫	目的
5· 指導方向	賦於教師、學校能力
6· 提供監督系統	建立績效系統
7· 外在獎勵	內在獎勵
8· 意氣相投	同僚
9· 計利的	情緒領導

資料來源：*Value-Added leadership: How to get extraordinary performance in schools* (p. 15), by T. J. Sergiovanni, 1990, New York: Harcourt Brace Jovanovich.

#### 四、Sashkin 願景領導理論

Sashkin (1988) 將其領導理論稱為「願景的領導」(visionary leadership) 理論。事實上，他也將此理論與轉型領導理論相提並論。在此理論中，除了著重轉型領導的行為外，還加入轉型領導者特質，以及組織功能和組織文化的概念。亦即願景的領導之理論不僅是考量領導、情境或領導的行為外，更重要的是三者間的交互作用。他根據這些概念發展出量表「領導行為問卷」(Leadership Behavior Questionnaire, 簡稱 LBQ)。茲就量表所測量的領導行為、領導者特質和文化塑造領導，來說明此理論的內涵：

##### (一) 領導行為

Sashkin 深信行為是個人特質與情境交互作用的結果  $B = f(P \times S)$ 。就個別成員而言，則至少使用下列五種領導行為來增強這種價值與信念：(Sashkin, 1988: 142-146)

##### 1. 集中領導 (focused leadership)

領導者將成員的注意集中於重要的觀念以及願景上。領導者使用一些不尋常、創造的技巧(如：隱喻或類比)，讓抽象的觀念和願景變得更為生動、更為清楚，以吸引、導引成員的注意力。

## 2. 溝通領導 (communication leadership)

領導者使用人際互動與溝通技巧，例如主動傾聽、發問、摘要、回饋，以傳達訊息與意義。

## 3. 信任領導 (trust leadership)

領導者透過言行一致，始終如一的行為，讓成員知覺到領導者值得信賴，以建立成員對他(她)的信任。

## 4. 尊重領導 (respectful leadership)

領導者要尊重、關懷別人，展現出「無條件的積極關心」(unconditional positive regard)。無論領導者對某人的感受或評價如何，領導者仍然都能夠尊重、關懷他(她)。這種尊重、關懷表現在工作和生活中的行動或種種細節上。

## 5. 風險領導 (risk leadership)

領導者讓成員接受挑戰，使用新的方法，以賦予成員自主力。領導者會考慮成員冒險的能力，並降低危險，使用資源幫助成員，以確保最後的成功。

### (二) 領導者特質

Sashkin (1988: 125-131) 認為有效能的領導者應有三方面的特質有別於其他種領導者：(1) 自信領導；(2) 權力；(3) 認知時間幅度 (cognitive time span)。分別加以說明：

#### 1. 底線領導 (bottom-line leadership)

領導者對自己很有自信，相信自己能夠有一番不同的作為，認為自己對人、對事，以及對組織的表現會有所影響。亦即領導者深信能夠對最後的結果有決定的力量。

#### 2. 授權領導 (empowered leadership)

領導者有很強的權力需求。但他們想要權力，並非為自己的利益或想控制別人，而是因為他們知道，有權力才能夠影響別人，進而實現組織的願景。因此領導者使用權力讓成員得到權力，分享權力以賦予成員自主力，然後實現願景。

### 3.長期發展領導 (long-term leadership)

領導者能作長遠的規劃。他們的願景，不是眼前所處理的事項。願景來自於領導者的深思熟慮。領導者要有高層次思考的認知能力，將現狀與未來適當的連結起來。

### (三)文化塑造領導 (culture building leadership)

Parsons (1960) 指出：組織必須發揮適應、達成目標、協調或整合活動、維持文化等四項功能，才能生存下去。另外，Schein (1985) 以組織文化的研究為基礎，認為領導者的重要角色是對組織文化的塑造 (引自 Sashkin, 1988: 133-134)。有效能的領導者必須在這些方面有特別的表現：

#### 1.組織領導 (organizational leadership)

每個組織都要面對四個問題：環境的變化、組織目標的達成、個人或團隊活動的協調、組織共同價值與信念的維持，這些均與組織的功能有關。有願景的領導者能夠充份發揮這四種組織的功能。領導者有很強的權力需求。但他們想要權力，並非為自己的利益或想控制別人，而是因為他們知道，有權力才能夠影響別人，進而實現組織的願景。因此領導者使用權力讓成員得到權力，分享權力以賦予成員自主力，然後實現願景。

#### 2.文化領導 (cultural leadership)

組織的文化為組織成員共享的價值與信念型態。有些組織的文化能夠幫助組織有效發揮的功能，並幫助領導者實現願景。

## 五、Conger 和 Kanungo 魅力領導理論

在 1980 年代，魅力領導成為領導理論研究之重點，魅力領導與轉型領導一樣，是要影響成員在態度與想法上產生改變，為組織目標或任務奉獻。魅力 (charisma) 一詞是希臘字，指具有天賦之影響力。社會學家 Weber 將此一名詞描述為：組織中成員認為其領導者具有天賦的特殊影響力，從政治領導到社會運動，宗教領袖，將成為研究之範疇 (Bryman, 1992; Conger, 1989)。學者 Conger 和 Kanungo

(1988) 根據魅力是一種歸因現象之假設，提出了魅力領導理論。組織成員根據對領導者行為之觀察而將一些特定魅力歸之於領導者身上，他們認為領導是將組織由現存狀態推展未來狀態之歷程。而魅力領導行為層面具四個階段 (Conger, 1989: 25-34)：

階段一：機會感知及願景形成 (sensing opportunity and formation a vision) 領導者要去評估現況如機會限制、資源、組織需求等。因為環境是一變動不定之狀態，領導者要隨時檢視環境，作決定每一個評估行為，領導者都會形成一組策略與目標。

階段二：溝通願景 (articulating the vision)。

領導者要去溝通、詮釋願景。透過公開發表、書面文卷、報告備忘錄等方式，來傳達其意義，以最具吸引力、合理性方案來描述願景。

階段三：建立信任 (building trust)。

領導者要創造價值系統與組織規則，使成員能遵守，並使成員與組織目標及與領導者之間能建立信任感，領導者可展現冒險精神、專業能力及自我犧牲之行為，來建立信任感。

階段四：達成願景 (achieving the vision)。

領導者透過角色模範、授權，非傳統策略來展示達成願景。

總之，魅力是轉型領導的重要成份，轉型領導比魅力領導，意涵較廣泛。

### 第三節 轉型領導與互易領導之層面與內涵

#### 一、轉型領導之層面與內涵

轉型領導能影響成員之態度與動機的改變，是領導者藉著其個人的獨特魅力，運用各種激勵策略與組織成員之間作良性的互動，藉以提昇組織成員具有高層次的道德與動機，使其能夠做出超越期望的表現與建構未來的願景。根據以上

對轉型領導理論基礎與意義之探討，茲將轉型領導的內涵歸納為以下九個，並分述如下。

### (一)魅力或理想化影響

魅力或理想化影響是指領導者具有自信、親和力與吸引力等等的個人特質，可以激起成員對其忠誠與信賴。轉型領導理論重視領導者個人魅力的展現，以積極的態度，在言語、行動中充分表現出自信與說服力。並希望贏得成員的高度認同與支持，進而成為成員崇拜、學習的對象。此時，領導者魅力的影響比傳統的領導或缺乏魅力的領導更能導致生產力（Yukl, 1998）。因此，轉型領導者應具有吸引力等個人魅力，不但可以激勵部屬對組織忠誠及參與的能力，其所兼具的前瞻性遠景，更是令部屬心悅誠服的特質或行為（林合懋，民84；張慶勳，民86）。

同時，魅力也是影響部屬的一種過程，是領導者將其對部屬的尊重反應在領導行為上，領導者被部屬所確認並且希望盡力趕上（Bass & Avolio, 1994）。然而，領導魅力也有其負面影響，會產生使成員能力退化、依賴心理、缺乏自主性、危險且烏托邦的組織行為。領導者濫用個人魅力的領導方式，反而造成組織負面的影響，這樣的領導者便成為一個「虛偽的轉型領導者」（林俊成，民88）。

### (二)示範行為

示範行為是指領導者本身必須樹立和其價值共識一致的楷模，以身作則來帶領成員。轉型領導理論強調領導者以其所信奉的價值觀作為範例，讓部屬成員來跟隨，領導者所持有的價值，必須於每日的行為中實踐，並將此行為建立在適當的角色楷模上，才能引起成員的共鳴（Yukl, 1998）。因此領導者的示範行為可以提昇成員對自我能力的信念，增強其自我效能感。同時，亦可以促進情感的激勵，使成員創造強力的知覺和改變他的工作；而這些示範行為則可以包含活力、誠實、正直、自信、主動進取和堅毅（Bryman, 1992）。

### (三)激勵動機

激勵動機是指領導者激勵成員內在的動機，使成員的工作有意義與挑戰性，



促進成員的團隊合作。轉型領導理論強調領導者應善用管理策略，以激勵成員的工作動機。Yukl（1998）認為領導者應改變組織文化及組織架構，配合各項管理策略，達成組織目標，並透過與部屬彼此互動，提昇動機和道德層次。轉型領導者對部屬寄予厚望，並以簡單的方式表達重要的目的，及藉由文化建立與具有情緒性的說服力，增進部屬對所欲目標的瞭解（Bass, 1985），並努力達成目標（張慶勳，民86）。領導者透過為成員的工作提供意義與挑戰的方式，引起成員的工作動機，在領導者的激勵下，成員對工作表現非常積極熱情，共同激勵出團隊合作的精神（Bass & Avolio, 1994）。

#### （四）目標共識

目標共識是指領導者維持成員間接受組織的共同目標，使其彼此團隊合作。轉型領導理論強調領導行為的目標在促進教師間的相互合作，並且幫助他們共同工作，進而完成目標。領導者能分配不同的任務給成員，使組織成員共同合作，形成彼此的信任（Bennis & Nanus, 1985）。因此領導者能透過組織目標共識性，來提昇成員對團體目標的接受，並致力於促進成員間的合作，藉組織成員共同合作來達成團體的目標（Jantzi & Leithwood, 1996）。

#### （五）高度表現期望

高度表現期望是指領導者展現對部屬的高度表現期望行為，這些行為包含有期望其革新、努力工作、卓越、高品質等等的具體行為。轉型領導理論強調領導者堅持最好的表現是來自於組織成員的努力，並將成員視為專家，而表達出高度表現期望（Jantzi & Leithwood, 1996），而 House 和 Mitchell（1974）則認為高度表現期望是一種「成就導向的領導」，會受跟隨者的個人特質和他們工作的環境所影響。此時領導者透過內在動機的激勵，使成員有超越期望的高度表現，同時轉型領導者也會對其跟隨者所擁有的優異的、品質的和高度表現有所期望。

#### （六）文化建立

文化建立是指領導者利用象徵性符號與儀式來建立組織文化價值。轉型領導

理論強調領導者善用文化與象徵符號的行為來強化核心價值（Yukl, 1998），作為領導者與成員之間集體的關係，便是透過這種符號互動的方式，使領導者能敏銳的瞭解組織成員的需求與共同的期望（Bennis & Nanus, 1985）。同樣的，Deal 和 Peterson（1994）亦認為象徵符號領導所強調的是組織較深層規範性與社會性的動力學。領導者利用行動以代表組織的價值，他們運用符號以穩固他人的信心與信任、溝通學校目的、並建立對學校的熱切認同；因為象徵性符號與文化力量可以使組織成員擁有高度的承諾感，死心塌地的為組織忠心賣命。所以，轉型領導者應善用文化建立的價值感，同時扮演技術性與藝術性的領導角色，追求均衡的領導。

#### （七）智性刺激

智性刺激是指領導者刺激成員改變其心智模式，啟發智能和潛力，以新思維來思考舊問題。轉型領導理論強調領導者應重視成員個人智性的不斷增進，鼓勵成員以創新的想法，來思考及重新反省已存在的價值觀與信仰，並鼓勵成員適度的冒險，及尋找自我的挑戰機會，協助發展成員獨立解決問題與自我領導的能力，藉以讓成員的工作行為更加的熟練（林俊成，民88）。轉型領導者會引導部屬去複檢工作的假定，和再思考如何去達成；而且能透過帶領、激勵部屬心智的方法及促進更多系統模式思考來學習（Senge, 1990）；同時強調以創新的方式處理舊的問題（張慶勳，民86）。

#### （八）個別化關懷

個別化關懷是指領導者尊重部屬，關心成員的個別需求，提供成員支持、激勵、與關懷，並積極協助成員成長。轉型領導理論強調領導者應對成員進行個別化關懷，在達成組織目標的過程中，應採取人性化的領導方式，設法滿足成員的需求（林俊成，民88）。領導者必須尊重成員，關心成員的個人感覺和需求（張慶勳，民86）；更要提供相關的訓練以協助成員成長，達到個人更高的潛能，創造支持的氣氛與不同的學習機會（Bass & Avolio, 1994）；對被同事忽視的個人，

給予個別的關注；透過關心部屬的成長與發展，使部屬參與影響其工作與生涯的決策制定，促成部屬間的團隊合作，成功達成組織的目標（Bass, 1985）。

#### (九)共享願景

共享願景是指領導者必須結合成員的共同理想，建構組織未來發展的共同願景。轉型領導理論強調領導者會參酌成員的理想與需求，結合自己的遠見，提出組織未來的發展願景（廖裕月，民87），以凝聚成員對組織的向心力，激勵成員對組織的高度奉獻（林俊成，民88）。領導者更要具有洞察力、有前瞻性的視野，能預見組織未來的發展，並能將這些遠見與成員分享（張慶勳，民86）。而此願景則須是經由領導者與成員間經過長期的討論、溝通，共同集思廣益，最後所凝具出的共識，作為組織成員未來努力的方向。

林明地（2002：246-249）依轉型領導的九個內涵，綜合整理 Leithwood 等人（1996：802-813）所提出適合學校領導者的具體行為，茲將之臚列如表 10。

表 10 轉型領導九個內涵適合學校領導者的具體行為

轉型領導的內涵	適合學校領導者的具體行為
(一)魅力／啟發／願景	包括：協助成員知悉學校的整體目的感；建構成員集體發展共享願景的過程；闡述學校的願景，但不是以一種排除他人看法的方式為之；對成員所能達成的目標給予信心、激勵；協助釐清願景的意義；協助成員瞭解外在變遷與內部願景的關連；協助成員瞭解學校願景與社會目標之關連；以及利用各種機會與教師、學生、家長及其他成員溝通願景。
(二)示範	包括：參與學校各方面的活動；與老師一起設計特定的活動；展現對工作的精力與熱情；基於新的理解，展現改變領導實際的意願；邀請教師針對其領導提供意見；示範從多重角度檢視問題；以及示範問題解決的技巧。
(三)權變獎勵	包括：確保成員可以得到自己努力的代價；當成員表現良好時，給予個別的讚揚；經常獎勵好表現；以及對良好表現公開表揚。
(四)目標共識	包括：提供成員建立學校目標的過程，並經常檢視目標；期望學校教師或教師團體參與目標訂定並檢視其進步情形；協助成員使學校願景與個人目標一致；追求對目標的共識及建立實現目標的優先順序；經常提及學校目標並融入學校計畫中；鼓勵教師在建立學校目標的同時，亦建立自己的專業成長目標；與教師持續針對其專業發展目標進行對話；明確地鼓勵教師與學校目標的一致性；對學校目標與優先順序表示自己的看法；以及使自己成為重要資源，協助成員達成其個人與學校目標。

續表 10 轉型領導九個內涵適合學校領導者的具體行為

轉型領導的內涵	適合學校領導者的具體行為
(五)高度表現與期望	包括：期望成員具革新性、努力工作及追求專業；展現自己對學生福祉的努力；經常闡述卓越與高品質的規範；不接受任何人的平庸表現；以及對「對與錯」有清晰明確的看法。
(六)文化建立	包括：釐清學校願景與同僚合作之間，以及與關、尊重學生之間的關係；與同仁一起增強老師與學生優良表現的規範；在成員的集會中，利用符號與儀式展現文化價值；開放地面對衝突，並利用共享價值加以解決；經常使用具激勵性的語句或口號；利用科層體制的機制支持文化價值與彼此合作；協助成員釐清共享信念與價值，並在行為中加以實踐；所作所為能與學校共享價值一致；與他人分享權力與責任；努力排除行政人員與教師之間、學校其他團體之間的互動障礙；以及提供機會與資源推動同僚合作。
(七)智性刺激	包括：為追求專業與學校革新，排除因錯誤而行使的懲罰；有時以引入衝突的方式釐清學校可採行的備選方案；要求成員能以足夠的理由，支持其所提出的意見；堅持行動之前，必須小心思考；挑戰成員對其工作所持的(信以為真的)基本假定；鼓勵成員評鑑其日常實際，並加以精鍊之；鼓勵成員重新檢視其工作的基本假定；刺激同僚深入思考其對學生的作為；鼓勵成員在無壓力的狀況下，嘗試新的實際。並鼓勵成員追求其專業學習的目標；協助成員瞭解改變的意義；提供成員必要的資源，以支持成員參與變遷的努力；激勵成員追求新的觀念與資訊；訪問其他學校、參與研討會、分送新資訊給成員，以鼓勵成員提出新觀念；邀請教師與同僚分享專業知識；在校內持續地追求與傳達具生產力的活動；以及提供新資訊給成員實施新實際。
(八)個別化關懷	包括：平等對待每個人，沒有偏袒徇私；採行一種「敞開大門(隨時可接近)」的政策；可接近、平易近人；保護教師，使教室(教學)免於過度被干擾；對於被忽略的同仁，給予個別的關心；考慮到成員的個別需求；鼓勵成員基於其興趣嘗試新的教學實際；儘量回應成員對於變革的要求；儘可能提供經費支持教職員所需要的專業成長機會；為有需要的教師提供教導；深入瞭解老師；瞭解學校最新動態；個別地稱讚教師；明確地稱讚成員的「好表現」；對成員努力工作表示信心；遵守共同作的決定；考量成員個人的意見；以及注入隸屬感。
(九)建立(參與)結構	包括：廣泛在學校中分配責任與權力；與成員分享作決定的權力；允許成員管理其作決定的委員會；作決定時，參考成員的意見；開會時能遵守有效的小組問題解決方式；給予教師作決定之自主；改變工作條件，以利教師彼此之間的合作；執行新任務時，能確保適當的參與；以及創造成員專業發展的機會。

資料來源：林明地（2002）。**學校領導：理念與校長專業生涯**。臺北：高等教育文化。頁246-249。

綜合以上轉型領導的內涵，並根據國內外學者對轉型領導層面之看法(白麗美，民87；何淑妃，民85；林合懋，民84；吳清山，民85；陳諶森，民80；彭雅珍，民87；張慶勳，民85；廖裕月，民87；Baker, Roueche & Rose, 1989; Bass & Avolio, 1994; Bennis & Nanus, 1985; Geijsel et al., 1999; Jantzi & Leithwood, 1996; Kouzes & Posner, 1987; Leithwood et al., 1993; Yukl, 1998)，發現較多的五個層面分別是「型塑願景」、「魅力影響」、「激發鼓舞」、「智能啟發」、「個別關懷」，范熾文（民91：57）整理各學者的看法歸納如表 11

表 11 轉型領導層面歸納表

層面 學者	型塑願景	魅力影響	激發鼓舞	智能啟發	個別關懷
白麗美 (民87)	✓	✓	✓	✓	✓
何淑妃 (民85)	✓	✓	✓	✓	✓
林合懋 (民84)	✓	✓	✓	✓	✓
吳清山 (民85)	✓	✓		✓	✓
陳諶森 (民80)	✓	✓	✓	✓	✓
彭雅珍 (民87)	✓	✓	✓	✓	✓
張慶勳 (民85)	✓	✓	✓	✓	✓
廖裕月 (民87)	✓	✓	✓	✓	✓
Baker, Roueche & Rose (1989)	✓	✓	✓		
Bass & Avolio (1994)	✓	✓	✓	✓	✓
Bennis & Nanus (1985)	✓	✓	✓		
Geijsel et al. (1999)	✓	✓		✓	✓
Jantzi & Leithwood (1996)	✓	✓		✓	✓
Kouzes & Posner (1987)	✓	✓	✓	✓	
Leithwood et al. (1993)	✓	✓	✓	✓	✓
Yukl (1998)	✓	✓	✓		

資料來源：范熾文（民91）。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。未出版博士論文，國立臺灣師範大學，臺北市，頁57。

此五個層面將作為本研究探討校長轉型領導行為研究變項之用，並分述如下：

#### (一)型塑願景

型塑願景是指校長所表現出的領導行為具有洞察力、及前瞻性的視野，能預見學校未來的發展，聽取教師對學校的看法，結合教師的共同理想，與教師共創、

共享願景。這個願景是代表教師的自尊和學校共同一致的目標，為教師提供了工作的意義、努力的目的、及對自我的實現，亦是整體學校未來努力的方向。

### (二) 魅力影響

魅力影響是指校長所表現出的領導行為具有強烈的個人自信、令人尊重與信任，對待同仁親切有禮，能吸引學校同仁樂意親近，可以令部屬心悅誠服，校長凡事必身先士卒，發揮示範行為，足為教師之楷模，轉化提升學校成員的道德層次，並能夠帶領學校教師完成學校工作。

### (三) 激發鼓舞

激發鼓舞是指校長所表現出的領導行為會重視教師內在動機，對教師寄予厚望，鼓勵教師勇於表達自我的看法觀點，不斷增強專業進修，並向教師說明校務的重要目的及內容，善用象徵性符號與文化建立所具有情緒性的說服力，充分授權，分層管理，來促進學校同仁共同合作，目標一致，並時時激勵鼓舞教師，展現高度表現期望的行為，讓教師對校務有進一步的瞭解，進而努力達成目標。

### (四) 智能啓發

智能啓發是指校長所表現出的領導行為具有智識、涵養與上進心，並能透過不同方式提供教師學習的機會，以鼓勵學校教師不斷進修，改變心智模式，尋找自我的挑戰機會，同時帶領與啓發教師的智能和潛力，培養成員的創造力，希望教師能以創新、多元的方式來思考問題、處理舊的問題、改變舊的教學方式。

### (五) 個別關懷

個別關懷是指校長所表現出的領導行為會注意到每位教師的需求，校長尊重每一位教師，當教師做好工作時，會加以稱讚，站在教師的立場為教師設想，協助成員成長，關心教師的家庭與健康，必要時提供教師個別的協助，使教師參與教學與校務的決策制定，促進教師間的團隊合作，達成學校的教育目標。

## 二、互易領導之層面與內涵

互易領導為領導者以部屬的需求為手段，進行策略性的協商，訴諸部屬之自

身利益，透過談判、互惠歷程及角色澄清，來控制部屬行動，達成預期目標，維持組織安定。茲引述若干學者對於互易領導之層面與內涵的看法，再予以歸納。

Bryman (1992: 99-101) 認為互易領導者的層面有下列三項：(1) 權變獎勵：完成原有某種程度工作績效則有不同獎勵；(2) 例外管理：分成主動例外管理與被動例外管理二層面；(3) 放任：消極放任的行為。

Bass (1985: 135-149) 認為，互易領導者的層面有下列二項：(1) 後效酬賞；(2) 例外管理（或稱負性回饋，或令人增惡的增強）（亦有譯為「例外的管理」），茲說明如下：1. 後效酬賞領導者使部屬清楚地知道，要獲得怎樣的酬賞就必須完成某種程度的工作；領導者與部屬彼此為結果的酬賞而互相約定；越有績效酬賞越好。其可分為兩個次級因素。(1) 承諾 (promises) 的後效酬賞領導者向從屬人員保證，會按表現情形給予可欲的獎賞。(2) 實質 (rewards) 的後效酬賞領導者按從屬人員的情形，提供可欲的獎賞。2. 例外管理在積極方面，領導者注視及尋求偏離既定的法則與標準，並作修正；在消極方面，領導者為部屬的失敗給予負性的回饋，以符合給予部屬既定要求之標準。對從屬人員錯誤與不合乎規準的行為加以糾正或處罰的歷程，依領導者介入的時機，可再分成兩個次級因素：(1) 主動的 (active) 例外管理 領導者能事先預見錯誤，隨時密切注意，若覺有必要，隨即加以糾正或處罰。(2) 被動的 (passive) 例外管理領導者只在從屬人員錯誤行為發生或未達工作標準之後，才加以糾正或處罰。

何淑妃 (民 85: 83) 認為互易領導包括三種行為層面：1. 權變的獎勵：係指需要獎勵及使用誘因來影響部屬的動機，對部屬的行為能提供回饋；若部屬表現合乎契約或達到所期望的目標時，領導者就提供適當的獎勵；也就是，領導者經常告訴部屬，只要部屬的努力就可以得到他們所想要的獎賞。而領導者權變式的鼓勵行為和部屬的表現及對工作的滿足感息息相關。2. 主動偏差管理：係指部屬偏離組織目標或發生錯誤時，領導者會主動對部屬的監督、干涉和矯正行為，以確保工作能有效的實行；也就是，當部屬沒有符合期望時，領導者從所建立的行

為過程中設法找到偏差，當不適當的行為出現時就給予糾正。3. 被動偏差管理：係指若部屬表現符合目標，就援用舊方法運作，而領導者就會避免給予指示。只有部屬偏離組織目標時，領導者才給予監督和矯正行為，以確保工作有效的實行。換言之，當所建立的行為過程不能被遵循時或部屬表現出不合規定時，領導者就干涉或給予矯正。

廖裕月（民 87：94-95）認為互易領導行為層面有下列幾點：1. 權變化獎賞：基於領導—成員交易原理與目標—途徑理論，領導與成員表現是一種績效—獎勵的增強循環過程，校長相信主動提供教師相關注意事項，並透過不同的獎勵方式或提供不同的誘因來鼓勵教師努力工作，將有助於達成協議的目標。2. 主動介入管理：校長會隨時留意學校事務進行的過程，當工作進度落後，或未達校長期望的狀況時，校長會主動提出指正，並要求學校成員採取修正措施。3. 消極介入管理：當一切表現尚可時，校長會依循舊有的運作方式，避免給與額外的指示，希望能提供大家方便、自由的工作環境。只有在事態嚴重時或出現錯誤時，校長才會正式介入，協助問題的解決。

彭雅珍（民 87：80）認為：互易領導層面包括後效酬賞與例外管理二層面：1. 後效酬賞是領導者對於部屬達成預期目標，給予增強的互惠歷程，可區分為兩個次級因素：（1）承諾（promises）後效酬賞：領導者先前向部屬保證，於目標達成之後，會視表現情形給予獎賞。（2）實質（rewards）後效酬賞：領導者依部屬實際表現情況，論功行賞。2. 例外管理是領導者對部屬錯誤行為給予負向回饋，依領導者介入程度區分為兩個次級因素：（1）主動（active）例外管理：領導者注意部屬行為是否符合既定規則與標準，於部屬未犯錯時，即先提醒並耳提面命在必要時會加以糾正處罰。（2）被動（passive）例外管理：領導者對部屬的犯錯或失敗予以糾處。

張慶勳（民 85：6）對國小校長的研究，將互易領導分成互惠獎賞與介入管理二個層面的內涵加以探討：1. 互惠獎賞校長使教師清楚地知道，要獲得怎樣的獎



賞就必須完成某種程度的工作；校長與教師彼此為工作結果的獎賞而互相約定；互相協議的工作越有績效獎賞好。2. 介入管理在積極方面，校長能注意並瞭解校務的推行未能符合共同協議的標準時，作必要的介入或修正；在消極方面，當教師將所協議的事情做錯時，校長給予負性之回饋。

林合懋（民 84：8）以國內企業界與學校為研究樣本，發現互易領導可分為下列五種因素：1. 被動例外管理內容包括接受現況、安定為主、不作改變。只要目前一切順利，就認為可以了。2. 主動例外管理包含會注意錯誤何時發生、平時詢問事情狀況，以防止發生錯誤、會隨時隨地留意成員不該有的行為與錯誤。3. 承諾後效酬賞能清楚表示出有何表現，就有何種獎勵與福利、提出交換條件或實質獎勵，願意承諾某事，說明期待之酬賞。4. 實質後效酬賞—互惠包含只要成員與主管合作，成員之要求可以相互商量、成員能完成主管要求，若有困難或麻煩，主管願意為其說情。5. 實質後效酬賞 - 表揚成員有好的表現，主管會公開予以表揚、肯定、稱讚、表示謝意等。

白麗美（民 87：71）認為：互易領導層面包括後效酬賞與例外管理二層面：1. 後效酬賞指領導者給於適當激勵誘因，當部屬完成交付任務，獲得主管適度獎勵，亦即部屬以正確良好行為獲得領導者提供之報酬而獲致滿足，包含承諾後效酬賞、實質後效酬賞。2. 例外管理指領導者關心部屬不當行為給于負增強歷程，其手段不外剝奪獎勵或處罰。包含主動例外管理、被動例外管理。

陳讓森（民 80：45）認為互易領導有二項層面：1. 權變報償（1）警政服務品質遠景的達成在於獎勵與激勵。（2）訂定各種指標，配合指引工作方法來評量各級領導幹部的能力。2. 例外管理：（1）有效能的領導在於關懷部屬並且勤管勤教。（2）配合嚴格的督導措施，教導員警具有反省的能力。

范熾文（民 91：62）整理各學者對互易領導層面看法，歸納如表 12。

表 12 互易領導層面歸納表

層面 學者	條件式酬賞	被動例外管理	主動例外管理
白麗美 (民 87)	✓	✓	✓
何淑妃 (民 85)	✓	✓	✓
林合懋 (民 84)	✓	✓	✓
陳諱森 (民 80)		✓	✓
彭雅珍 (民 87)	✓	✓	✓
張慶勳 (民 85)	✓	✓	✓
廖裕月 (民 87)	✓	✓	✓
Bass (1985)	✓	✓	✓
Bryman (1992)	✓	✓	✓

資料來源：范熾文(民 91)。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。未出版博士論文，國立臺灣師範大學，臺北市，頁 62。

從上述學者的看法而整理歸納出的互易領導三層面：條件式酬賞、主動例外管理與被動例外管理，將作為本研究探討校長互易領導行為研究變項之用，並分述如下：

(一)條件式酬賞

條件式酬賞是指校長利用酬賞作為條件，要求教師努力付出，達成預期目標。例如：教師完成約定任務後，獲得校長的肯定、獎金和記功嘉獎。

(二)主動例外管理

主動例外管理領導是指校長主動關心教師的錯誤行為而給予負增強的歷程。例如：主動找出教師錯誤行為，並加以糾正或處罰。

(三)被動式例外管理

被動式例外管理是指校長抱持相安無事心態，不出事就是最好的，只要表現尚可就依循舊有運作模式，避免額外指示工作。校長只在教師錯誤行為發生或未達工作標準之後，才加以糾正或處罰。

## 第四節 轉型領導與互易領導之評量工具

有關轉型領導與互易領導之評量工具，僅舉較具代表性之六種，分述如下，以作為本研究編製調查問卷之參考。

### 一、Bass 和 Avolio 的量表

Bass 和 Avolio (1994) 使用其所發展的量表 (Multifactor Leadership Questionnaire, 簡稱 MLQ)，來進行轉型領導系統性的研究。此量表經過多次修正，且有不同版本，同時也有自評和他評兩種方式。以下介紹量表早期的發展過程和最新的結果。

Bass 探索理論文獻後，請 70 位資深主管根據定義找出轉型領導者，並在開放問卷上加以描述。整理成 142 個句子，請 11 位研究生將這些句子分類成轉型的、互易的與無法區分的三類。選擇有信度的 73 個句子作為量表題目，請 176 位資深軍官用這些題目來描述歷史上偉大領導者，然後進行因素分析。根據最近的分析結果 (Bass & Avolio, 1990) 信度為：評定量表  $\alpha$  為 .77 ~ .95；自評量表為 .60 ~ .92；再測信度則分別為 .52 ~ .85、.44 ~ .74。轉型領導行為與互易領導行為均有四個成份，分別是魅力或理想化影響、激勵、智識啟發、個別關懷 (林合懋，民 84：19；Bass & Avolio, 1994：3-4)。

### 二、林合懋的量表

林合懋 (民 84) 依據 Bass 理論架構，針對國內企業界與學校主管、校長編製發展出具本土特色之轉型領導與互易領導量表。該量表首先透過問卷蒐集企業界與學校中主管、校長所表現出轉型領導與互易領導行為，經內容分析歸納作為預試題目，依據預試施測結果進行因素分析後，以企業界調查結果為主，得轉型領導部分七項因素計 35 題，互易領導部分五項因素計 30 題。轉型領導包含親近融合、遠景與吸引力、承諾與正義、激勵共同願景、尊重信任、智識啟發、個別關

懷等七個因素；互易領導則包含主動例外管理、被動例外管理、承諾後效酬賞、實質後效酬賞—互惠、實質後效酬賞—表揚等五個因素。

該問卷係採用五點量表計分，經以學校教師、企業員工和主管為樣本進行信度分析結果，轉型領導總量表 Cronbach  $\alpha$  係數為 .98，七個分量表  $\alpha$  係數在學校方面為 .91 - .96，在企業界方面為 .86 - .93；互易領導總量表 Cronbach  $\alpha$  係數在學校及企業界方面分別為 .91 及 .92，五個分量表  $\alpha$  係數在學校方面為 .91~.94，在企業界方面為 .89 - .93，顯示本問卷信度良好。

### 三、張慶勳的量表

張慶勳（民 85）依據 Bass（1985）之 MLQ 問卷，翻譯修訂為適合學校情境的題目，經過專家效度評析、依據預試施測結果進行因素分析後，完成「轉型領導與互易領導量表」。其中轉型領導部分有五項因素計 15 題，互易領導部分有二項因素計 6 題。轉型領導包含願景、魅力、激勵、智能激發與關懷等五個，互易領導包含互惠獎賞與介入管理等二個因素。

該問卷以國小校長與教師為研究對象，亦採用五點量表計分。經施測進行信度分析結果，轉型領導總量表 Cronbach  $\alpha$  係數為 .96；互易領導總量表 Cronbach  $\alpha$  係數為 .87，顯示本問卷信度良好。

### 四、何淑妃的量表

何淑妃（民 85）發展之「轉型領導和互易領導量表」係以林合懋（民 84）所發展之量表為修訂依據。原量表係依據 Bass 的理論，經開放問卷、預試及因素分析等步驟編製而成。問卷採五點量表，答案從「從未如此」到「總是如此」，分成五個等級，依次以 1、2、3、4、5 給分計算，全部為正向題。經施測後，所得有效問卷以 SPSS 分別對轉型領導、互易領導量表進行因素分析，其中轉型領導量表第一個因素解釋了大部份變異（59.2 %）。

轉型領導區分成六個因素，互易領導區分為五個因素，作為統計分析之依據。

轉型領導區分成：親近融合、遠景與承諾、激勵共同遠景、尊重信任、知識啟發與個別關懷。互易領導區分為：實質後效酬賞—互惠、被動例外管理、主動例外管理、承後效酬賞、實質後效酬賞—表揚禮遇。轉型領導理論因素的累積變異解釋依序為 72.7%、74.1%、81.9%、80.6%，各分量表之信度在 .89 - .93 之間，總量表  $\alpha$  為 .9758；互易領導五個因素累積變異解釋量達 72.2%，各分量表之信度在 .80 - .91 之間，總量表  $\alpha$  為 .8950，可見信度和效度均良好。

## 五、廖裕月的量表

廖裕月（民 87）的「校長領導型式知覺問卷」是以國小教師為樣本。所使用之問卷係以 Bass 和 Avolio（1994）等人所編製而成的多元因素領導問卷（MLQ）作為參考依據。量表之填答方式採用李克特式五點量表，將每題所描述行為的表現程度由低至高分成「從未如此」、「很少如此」、「有時如此」、「時常如此」、「總是如此」五個等級，依次給與 1、2、3、4、5 分。

量表將轉型領導型式分為：激勵共享願景、魅力、個別關懷、智力啟發等四個行為層面；將互易領導型式分為：權變式獎賞、主動介入管理及消極介入管理三個行為層面。經由因素分析選取適當的題目後，再以 Cronbach  $\alpha$  係數來分析量表內部一致性，各因素層面之 Cronbach  $\alpha$  係數。其信度計算結果顯示轉型領導量表各層面的 Cronbach  $\alpha$  係數皆在 .95 以上，互易領導量表各層面係數，除消極介入管理為 .6170 外，其餘各層面皆在 .85 以上，而兩種領導型式的總量表  $\alpha$  係數則高達 .9412，顯示此部份的領導型式問卷具有良好的信度。

## 六、范熾文的量表

范熾文（民 91）的「國民小學學校組織狀況調查問卷」是以國小教師為樣本。調查問卷係以 Bass 理論為基礎，透過開放問卷、內容分析歸納、預試及因素分析等編撰而成。量表之填答方式採用李克特六點評分法，答案從「非常同意」到「非常不同意」，分別獲得 6、5、4、3、2、1 分。

量表將轉型領導層面分爲：型塑願景、魅力影響、激發鼓舞、智能啓發、個別關懷等五個；將互易領導層面分爲：主動例外管理、被動例外管理、條件式酬賞等三個。問卷預試後，進行項目分析、因素分析選取適當題目，並進行信度分析，整體領導行爲 Cronbach  $\alpha$  係數爲 .9435，各層面 Cronbach  $\alpha$  係數介於 .7537 - .8930，顯示其內部一致性高，信度頗佳。

綜上所述，轉型領導與互易領導等校長領導行爲的評量工具，都以 Bass 和 Avolio 所發展的量表 (Multifactor Leadership Questionnaire, 簡稱 MLQ) 爲基礎而加以編製。所探討之層面與內涵大同小異，也都具有良好的信度與效度，深富參考價值。

## 第五節 轉型領導與互易領導之相關研究

轉型領導與互易領導等校長領導行爲近年來受到重視，所以相關研究相當豐富，茲將國外與國內的研究成果摘要整理如表 13、表 14 所示：

表 13 國外有關轉型領導、互易領導的相關研究

研究者	年代	研究對象	研究變項	主要研究發現摘要
Coley	1994	美國私立中學，校長 24 人，教師 160 人	校長的轉型領導 校長的互易領導	1. 轉型領導的六個因素是：提供願景和激勵建立行爲模式、提升對團體目標的承諾、提供個別支持、提供智識刺激、維持高度績效標準。 2. 互相領導包括兩個因素：權變獎賞、例外管理。 3. 校齡在 21-50 年與 50 年以上的學校，校長與教師對以上八種領導歷程的知覺，有顯著的差異。
Rogers	1994	美國 1991-1992 參與教育實驗的小學，校長 49 人，教師 266 人	校長的轉型領導 有效能的學校	1. 校長知覺自己是高度的轉型領導者，與教師所知覺的，有顯著的差異。 2. 轉型領導理論獲得強力的支持，高度的轉型領導是有效能學校的特徵，轉型領導風格，能創造有效能的組織。
Evans	1996	Michigan 州東北學區 18 所小學，校長 18 人，教師 214 人	校長、教師所知覺的校長領導風格 學校社會性組織	1. 校長的轉型領導和學校社會性組織有顯著相關。 2. 高度的轉型領導會引導高度的學校社會性組織，並且能創造出有效能的組織。

續表 13 國外有關轉型領導、互易領導的相關研究

研究者	年代	研究對象	研究變項	主要研究發現摘要
Gepford	1996	美國南 Calorina 州低社經背景學校，小學校長 45 人，教師 225 人	校長領導風格 辦學的成功率	1. 不管是高效能或低效能的學校，只要是採用轉型領導特質的學校，會比採用互易領導或放任領導的學校，有較高的學校效能，也有較高辦學成功的機率。 2. 互易領導比放任領導有較高的辦學成功機率。
Groves	1996	高中校長及教師	中學校長轉型領導的影響	1. 將轉型領導分為挑戰過程、激勵共享願景、增進行動能力、塑造楷模、鼓舞士氣等五個領導行為層面。 2. 轉型領導的校長具有影響教師合作及影響成員對學校改革態度的能力與機會。
Hendersh	1996	美國的學校	校長的轉型領導 教師的專業成長	1. 轉型領導者的校長會認為教師的專業成長是個人與團體發展的重要歷程。 2. 教師成長的機會和校長所認為教師專業成長的重要性有直接的相關。 3. 互惠形成的溝通是教師成長與發展的關鍵。 4. 轉型領導的校長視教師為真誠的教育工作伙伴。
Holiday	1996	美國高中校長、教師、學生	校長領導風格實施學校本位管理 學生學業發展	1. 校長的魅力轉型領導、實施學校本位管理與學生知覺的學業發展和教師知覺的學業發展，有顯著的相關。 2. 校長採行魅力轉型領導、智性的刺激、個別的關懷、完成學校的本位管理，會增進學校的學業發展。
Jensen	1996	西 Michigan 州 18 所小學，教師 294 人，學生 800 人	轉型領導 學校氣氛	1. 校長的轉型領導行為與學校氣氛呈顯著的正相關。 2. 校長的轉型領導與教師的開放性有關。
Chirichello	1997	New Jersey 州 1993-1996 辦學成功的小學	校長領導風格 轉型領導特性 教師知覺的組織 氣氛	1. 校長表現轉型領導行為的學校，學校的氣氛不會與外界隔絕、封閉的，而是開放的；教師所知覺學校氣氛是融洽的，而且是合作的。 2. 採轉型領導的校長，被知覺到不是指揮的、限制的，而是支持的。
Grant	1997	中型學校地區的校長	校長的轉型領導	1. 校長的工作階層及性別，在校長轉型領導上並未有顯著差異。 2. 學校文化能影響校長的領導行為。
Mcgrattan	1997	北 Carolina 州 74 所公立小學校長與教師	校長人格特質 轉型領導	1. 校長的人格特質、人口變項與轉型領導有顯著的相關，尤其「性別」是一顯著的因素。女校長在轉型領導的得分上，顯著獲得較高的分數。 2. 傾向思想型人格特質的領導者在轉型領導量表上，得到較高的分數。

資料來源：研究者綜合整理

表 14 國內有關轉型領導、互易領導的相關研究

研究者/年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現摘要
彭昌盛 (民 82)	轉型領導理論及其應用研究		文獻探討	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 交易型領導與轉型領導二者並非互斥的，轉換型領導者也須運用其獎賞與懲罰的權力以導正部屬的偏差行為。</li> <li>2. 交易型領導為轉換型領導的基礎。</li> </ol>
林合懋 (民 84)	學校主管與企業主管轉型領導之比較研究	企業組織成員 357 人 國中小教師 472 人	文獻探討 問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在企業與學校的差異方面，除了「激勵共成願景」二者均同樣少見之外，企業主管的「轉型領導」均多於學校主管的表現。</li> <li>2. 在企業與學校的差異方面，除了「主動的例外管理」二者均同樣多見之外，企業主管在「承諾的後效酬賞」和「實質的後效酬賞-互惠」上比學校主管多，而學校主管在「被動的例外管理」和「實質的後效酬賞-表揚禮遇」上比企業主管多。</li> <li>3. 整體而言，無論是在學校或企業界，越是有「轉型領導」行為表現的主管，越是會用「交易領導」的方式來管理部屬，也越會用親信行為來對待部屬，而且也越能夠成為部屬的師父。這些行為之間的相關，學校主管普遍比企業主管高。</li> </ol>
黃庭邦 (民 84)	比較分析台美人士對轉化型與交易型領導期望之因素結構	台美 254 位大學生	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台灣人並不區分轉化型與交易型領導。</li> <li>2. 台灣人將許多交易型領導行為，如主動式例外管理、適時之報酬等亦視為轉化型領導行為。</li> </ol>
何淑妃 (民 85)	國小校長轉型領導行為與學校組織氣候之研究	桃竹苗地區 847 位國小教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師所知覺到的轉型領導行為各層面與交易領導行為各層面呈正相關。</li> <li>2. 教師所知覺到的轉型領導行為各層面和轉型領導行為分別與疏離性、干擾性及監督性的組織氣氛呈負相關，而與革新性、同事性及親和性的組織氣氛呈正相關。</li> </ol>
林維林 (民 85)	轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究	台灣省政府建設廳	文獻探討 問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 轉換型領導行為對領導效能變項中的領導滿足、組織效能產生正面的影響力。</li> <li>2. 交易型領導之權變報酬領導行為於行政機關內很少出現，且對領導效能沒有影響力。</li> <li>3. 類似交易領導行為之途徑目標領導行為，對領導效能變項中的領導滿足、組織效能產生正面影響力。</li> </ol>
陳聰森 (民 85)	轉型領導對警政服務品質之影響	1200 位員警	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「轉換型領導」與「交易型領導」並非截然對立，警政部門各層級領導人員同時以這兩種策略來引導員警從事警政服務工作。</li> <li>2. 一般而言，員警對於領導者的「轉換型領導策略」之評價高於「交易型領導策略」。</li> </ol>
黃庭邦 (民 85)	台灣地區的領導特質及其效能	大學生 566 人 企業員工 361 人	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 轉型領導是最有領導效能、最能使部屬付出額外心力於工作上、以及最能讓部屬滿意之領導行為。</li> <li>2. 「利益交換之妥協承諾」因素對領導效能與領導滿意沒有顯著影響。</li> <li>3. 「嚴格要求與密切監督」領導因素僅與領導滿意有關，並且其呈現的影響是降低領導滿意度。</li> <li>4. 「被動式例外管理」因素為所發現因素中最破壞領導效果的，其讓部屬覺得領導效果降低而且不滿，只有不影響部屬額外心力付出。</li> </ol>



續表 14 國內有關轉型領導、互易領導的相關研究

研究者/年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現摘要
濮世緯 (民 86)	國小校長轉型領導、教師自我信念與教師職業倦怠之關係	1500位國小教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在整體轉型領導及轉型領導各層面上，校長的高轉型領導行為能提昇教師的個人成就感，進而降低部分教師職業倦怠感受。另外，校長的高別關懷行為除了提昇教師個人成就感外，還能降低教師職業倦怠之情緒耗竭的感受。</li> <li>2. 校長的高交易領導行為會增加教師職業倦怠之非人性化感受。</li> <li>3. 國小校長轉型領導(整體及各層面)與教師制握信念對教師職業倦怠感受，僅有激勵共成願景一組具有顯著之交互作用。</li> </ol>
張智強 (民 86)	台灣企業資訊主管領導與決策風格對資訊人員工作滿意之影響	資訊主管與資訊部屬	問卷調查	<p>「轉換型領導」的三個構面(魅力領導、個別關懷、智力激勵)對於資訊部屬工作滿意有顯著正面影響，而「處理型領導」二個構面(權宜獎賞、例外管理)中，當資訊主管對部屬的「權宜獎賞」愈高、「例外管理」愈低時，則資訊部屬的工作滿意會提高。</p>
白麗美 (民 87)	國小校長領導風格與教師工作動機關係之研究	台北市 861 位國小教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校長運用轉型領導，能有效激發教師工作動機。</li> <li>2. 國小校長領導風格呈現兩極化，採行「高轉型高互易」領導風格的最多，採行「低轉型低互易」領導風格次之。</li> <li>3. 校長領導風格對教師工作動機有顯著的影響。</li> </ol>
呂欣茹 (民 87)	護理主管的「轉化型領導」特質探討及其教育訓練介入成效之評值	408 位護理人員、2 家地區教學醫院	問卷調查 類實驗研究設計	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 因素分析結果顯示台灣護理主管具有轉化型領導的特質。</li> <li>2. 實驗組在轉化型領導教育訓練介入後，在單位護理主管表現轉化型領導行為頻率，激發護理人員額外努力行為的表現以及護理人員工作總滿意度三者皆有增加。</li> <li>3. 轉化型領導行為可經由系統性的學習獲得。</li> </ol>
彭雅珍 (民 87)	國小校長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究	台北市國小教師 642 位	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校長轉型領導行為與教師組織承諾呈正相關；校長交易領導除「被動例外管理」與教師組織承諾為負相關外，其他向度與教師組織承諾亦呈正相關；此外，校長可同時兼具轉型領導與交易領導行為。</li> <li>2. 低中高三組不同程度國小校長領導風格、教師工作價值觀在整體教師組織承諾及其各向度上達顯著差異，高轉型領導校長、高交易領導校長、高工作價值觀之教師，其教師組織承諾較高。</li> </ol>
廖思先 (民 87)	轉換型領導、組織承諾公民行為之相關研究	台灣地區公立美術館	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 轉換型領導與組織承諾呈現正相關。</li> <li>2. 轉換型領導與組織公民行為呈現正相關。</li> <li>3. 轉換型領導、組織承諾與組織公民行為三者之間有正相關存在，而組織承諾是增加轉換型領導與組織公民行為之正相關的重要因素。</li> </ol>
廖裕月 (民 87)	國小校長轉化領導形式與領導效能之研究	國小教師 1471 人	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同一領導者可以同時表現出轉化、交易兩種領導行為，且轉化領導為交易領導之擴充型式。</li> <li>2. 就領導效能而言，權變式獎賞與主動介入管理為交易領導之重要領導行為。</li> <li>3. 在實際應用權變式獎賞與主動介入管理時，仍需配合轉化領導行為，方能發揮較大的領導效能。</li> <li>4. 目前國小校長以「高轉化高交易」之領導形式最多，而「高轉化高交易」為最有效能的領導型式。</li> </ol>

續表 14 國內有關轉型領導、互易領導的相關研究

研究者/年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現摘要
劉雅菁 (民 87)	國民小學校長運用轉型領導之研究	936 位公立國小校長與教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國小校長運用轉型領導可以發揮多重功能。</li> <li>2. 國小校長運用轉型領導確能達成領導效能。</li> <li>3. 國小校長運用轉型領導應循發展遠景、關懷成員、激勵士氣、營造民主、鼓勵學習及激發才智等原則。</li> <li>4. 校長運用轉型領導須採取眾多具體做法齊頭並進同時實施。</li> <li>5. 目前國小校長轉型領導運用的程度偏低。</li> <li>6. 國小校長運用轉型領導面臨學校、本身及教師三方面的困難。</li> </ol>
林碧真 (民 87)	高職導師領導行為與領導效能關係之研究	台灣地區高職學生 3165 人	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高職導師在交易領導行為之表現略，轉化領導行為略低，而非交易領導行為(負向領導行為)則最低。</li> <li>2. 魅力、智力啟發、激勵、個別關懷、權宜獎賞、例外管理和放任等領導行為表現因特定背景變項之不同而有差異。</li> <li>3. 就領導效能而言，權宜獎賞、魅力、激勵及個別關懷是重要的領導行為，其中以權宜獎賞及魅力二種領導行為更為重要。</li> <li>4. 就高領導效能而言，激勵及個別關懷是重要的領導行為，也是達成高領導效能的最佳領導行為組合。</li> </ol>
黃傳永 (民 88)	校長轉型領導與家長參與學校教育之研究	台北縣市 540 位國小教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台北縣市教師對於校長之轉型領導的知覺偏向中高程度。顯示台北縣市教師對於學校之領導行為方面大多能感受到其擁有轉型領導的特質。</li> <li>2. 校長轉型領導與家長參與學校教育之間有顯著相關存在。研究得知，校長轉型領導對家長參與學校教育有其正面之影響力。</li> </ol>
陳龍彬 (民 89)	台灣省中區國小校長轉型領導、互易領導與教師同僚專業互享學習關係之研究	以台灣省中區七縣市 824 所公立國民小學教師為抽樣範圍，共抽取 85 所學校的 700 名教師為施測對象	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校長轉型領導、互易領導與教師同僚專業互享學習具有正向相關。</li> <li>2. 教師背景變項、學校及校長背景變項與校長轉型領導、互易領導對教師同僚專業互享學習的迴歸預測，以「激勵動機」層面最具預測力。</li> </ol>
邱勝濱 (民 89)	私立高職校長領導行為、領導特質與領導效能關係之研究	抽取私立高職教師 1528 人為研究樣本，有效樣本計有 915 人	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 領導行為、領導特質及領導效能各層面的表現，因特定背景變項之不同而有所差異。</li> <li>2. 就領導效能而言，個別關懷、權宜獎賞、魅力及智力刺激是重要的領導行為，其中以「個別關懷」及「權宜獎賞」二種領導行為最為重要。</li> </ol>
蔡進雄 (民 89)	國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究	台北縣市等八縣市 22 所國中 271 人為研究樣本，有效樣本計 194 人	問卷調查、訪談	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目前國中校長轉型領導、互易領導、學校文化及學校效能之狀況良好。</li> <li>2. 轉型領導與互易領導在我國學校組織上有其價值性及適用性。</li> <li>3. 國中校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能間均有密切相關。</li> </ol>

續表 14 國內有關轉型領導、互易領導的相關研究

研究者/年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現摘要
張昭仁 (民90)	國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力關係之研究	抽取國小教師有效樣本計有1015人	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國小教師知覺國小校長轉型領導行為，以「激勵鼓舞」最常用，其次序為「型塑願景」、「智能啟發」、「個別關懷」、「魅力影響」。</li> <li>2. 教師背景變項在轉型領導上部份：教師之性別、任教職務對於校長轉型領導上存有顯著差異；教師年齡、服務年資、學歷背景在校長轉型領導上則無顯著差異。</li> <li>3. 學校背景變項在校長轉型領導部份：學校所在地區在校長轉型領導上存有顯著差異；學校規模、不同試辦「九年一貫課程」學校在校長轉型領導上則無顯著差異。</li> </ol>
范熾文 (民91)	國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究	台灣省各縣市國小教師計1062人	問卷調查、訪談法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國小校長轉型、互易領導、教師組織承諾與學校組織績效之間有密切關係。</li> <li>2. 高度的校長轉型、互易領導行為，會有較高的學校組織績效。</li> <li>3. 個案研究結果發現國小校長轉型、互易領導能影響教師組織承諾，提升學校組織績效。</li> </ol>

資料來源：研究者綜合整理

綜合上述國內外研究文獻，可知轉型領導與互易領導相關的研究，已相當豐富。在研究方法上大致以問卷調查為多；在研究對象上大多數以中小學校長、教師為主；在研究變項上則以轉型領導、互易領導為自變項，探討與成員工作滿意、組織承諾、組織氣氛、專業成長、自我效能、組織效能等之關係。

## 本章小結

本章旨在探討轉型領導與互易領導的理論與相關研究。首先就意義而言，領導是一門融合科學與藝術的學問，有實事求是的科學精神，也要人文關懷的藝術涵養，在達成組織目標的同時，也促進個人潛能的發展與實現。轉型領導為領導者具有自信與魅力，能身先士卒，以身作則；激勵組織成員內在動機，提昇成員道德層次，以促使成員做出超越期望表現；改變心智模式，啟發潛能，以新思維來解決問題；關懷部屬，滿足部屬需求，引導團隊共同的合作與努力；結合同志，一起為組織未來發展共享願景的領導行為模式。互易領導為領導者以部屬

的需求為手段，進行策略性的協商，使部屬明白自己的利益，維持動機願意努力工作的領導行為模式。轉型領導與互易領導之差異在於：轉型領導試圖激發並鼓舞員工的動機，使其自我實現，以超越原先預期的表現；而互易領導則強調資源交換的行為與過程，以獎懲為手段，來完成與部屬之間的交易。但兩者雖各有特色，並非各自獨立，而是可以相互關連、相輔相成。

其次就理論而言，轉型領導與互易領導之理論基礎包括：最早將轉型領導概念理論化的 Burns (1978)、發展出「全範圍領導」(包含轉型領導與互易領導等)的 Bass (1985)、提出「附加價值領導」的 Sergiovanni (1990)、稱轉型領導為「願景的領導」的 Sashkin (1988)、提出魅力領導概念的 Conger 和 Kanungo (1988) 等。

再其次就層面與內涵而言，經綜合歸納國內外學者之看法，轉型領導之層面內涵包括：(一) 型塑願景：是指校長所表現出的領導行為具有洞察力、及前瞻性的視野，能預見學校未來的發展，聽取教師對學校的看法，結合教師的共同理想，與教師共創、共享願景。這個願景是代表教師的自尊和學校共同一致的目標，為教師提供了工作的意義、努力的目的、及對自我的實現，亦是整體學校未來努力的方向。(二) 魅力影響：是指校長所表現出的領導行為具有強烈的個人自信、令人尊重與信任，對待同仁親切有禮，能吸引學校同仁樂意親近，可以令部屬心悅誠服，校長凡事必身先士卒，發揮示範行為，足為教師之楷模，轉化提升學校成員的道德層次，並能夠帶領學校教師完成學校工作。(三) 激發鼓舞：是指校長所表現出的領導行為會重視教師內在動機，對教師寄予厚望，鼓勵教師勇於表達自我的看法觀點，不斷增強專業進修，並向教師說明校務的重要目的及內容，善用象徵性符號與文化建立所具有情緒性的說服力，充分授權，分層管理，來促進學校同仁共同合作，目標一致，並時時激勵鼓舞教師，展現高度表現期望的行為，讓教師對校務有進一步的瞭解，進而努力達成目標。(四) 智能啟發：是指校長所表現出的領導行為具有智識、涵養與上進心，並能透過不同方式提供教師

學習的機會，以鼓勵學校教師不斷進修，改變心智模式，尋找自我的挑戰機會，同時帶領與啓發教師的智能和潛力，培養成員的創造力，希望教師能以創新、多元的方式來思考問題、處理舊的問題、改變舊的教學方式。（五）個別關懷：是指校長所表現出的領導行為會注意到每位教師的需求，校長尊重每一位教師，當教師做好工作時，會加以稱讚，站在教師的立場為教師設想，協助成員成長，關心教師的家庭與健康，必要時提供教師個別的協助，使教師參與教學與校務的決策制定，促進教師間的團隊合作，達成學校的教育目標。而互易領導之層面內涵則包括：（一）條件式酬賞：是指校長利用酬賞作為條件，要求教師努力付出，達成預期目標。例如：教師完成約定任務後，獲得校長的肯定、獎金和記功嘉獎。（二）主動例外管理：是指校長主動關心教師的錯誤行為而給予負增強的歷程。例如：主動找出教師錯誤行為，並加以糾正或處罰。（三）被動式例外管理：是指校長抱持相安無事心態，不出事就是最好的，只要表現尚可就依循舊有運作模式，避免額外指示工作。校長只在教師錯誤行為發生或未達工作標準之後，才加以糾正或處罰。

接著就評量工具而言，國內大多數研究係以 Bass 和 Avolio (1994) 所發展的量表 (Multifactor Leadership Questionnaire, 簡稱 MLQ) 為基礎而加以編製，所探討的評量工具包括：林合懋 (民 84) 的量表、張慶勳 (民 85) 的量表、何淑妃 (民 85) 的量表、廖裕月 (民 87) 的量表、范熾文 (民 91) 的量表等。

最後就相關研究而言，從國內外研究文獻，可知轉型領導與互易領導相關的研究，已相當豐富。在研究方法上大致以問卷調查為多；在研究對象上大多數以中小學校長、教師為主；在研究變項上則以轉型領導、互易領導為自變項，探討與成員工作滿意、組織承諾、組織氣氛、專業成長、自我效能、組織效能等之關係。

