

# 新世纪转型领导理论之探讨与分析

颜任祥 辛俊德

泰国格乐大学 泰国曼谷 10220

**摘要：**领导者是“做对的事情”（Dothingsright），管理层是“做对的事情”（DorightThings）。领导克服的是变动，而管理克服的是复杂的状况，两者意义全然不同。引领者是一种引领者影响跟随者的过程。透过领导可以带领并影响团队成员朝目标迈进。衡诸领导发展历史，教育领导理论呈现百家争鸣状态。从1980年代前之「传统领导」理论时期，到20世纪80年代后的“整合型领导”理论，新型领导理论不断产生。其中，转型领导（Transformational leadership）不仅成为近年来新兴领导理论中最主要的领导理论之一，同时转型领导理念亦在教育行政方面造成巨大的回响。

**关键词：**转型领导；魅力领导；交易领导

## Discussion and Analysis on the Theory of Transformational Leadership in the New Century

Renxiang Yan, Hsin Chun-Te

Krirk University, Thailand Bangkok 10220

**Abstract:** Leadership is “doing the right thing” and management is “doing the right thing” leadership overcomes changes, and management overcomes complex situations, the two have completely different meanings. Leadership is the process by which a leader influences his followers by leading and influencing team members toward a goal. Based on the development history of various leaders, the educational leadership theory presents a state of contention among a hundred schools of thought. From the period of “traditional leadership” theory before the 1980s to the “integrated leadership” theory after the 1980s, new leadership theories have been emerging. Among them, transformational leadership has not only become one of the most important leadership theories in the emerging leadership theories in recent years, but also has caused tremendous repercussions in educational administration.

**Keywords:** Transformational leadership; Charismatic leadership; Transactional leadership

领导者是“做对的事情”（Dothingsright），管理层是“做对的事情”（DorightThings）。两者意义全然不同。领导（leadership）一词，就字面而言，系指「引导」（to lead）或明示方向（to show the direction），亦即引导团体成员向目标方向迈进，能达成共同目的的行政行为（谢文全）2016）<sup>[1]</sup>。

衡诸领导发展历史，教育领导理论乃呈现百家争鸣状态。若依据领导理论时间发展顺序，大致可以1980年

代作为分野。1980年代前之领导理论为「传统领导」理论时期，1980年代后之领导理论则为「整合型领导」理论。传统的领导理论包含着特质论、行为论和权变理论。1980后期，一体化的领导力是新兴的领导理论。其领导类型包括转型、交易、道德、服务、家长式领导等，皆以整合多元观点，兼重领导者与被领导者的角色与功能的探讨，并强调领导者创新与变革之积极角色（秦梦群，2019）<sup>[2]</sup>。Mhatre与Riggio（2014）<sup>[3]</sup>指出，三十多年来，转型领导力不仅成为新兴领导理论中的主要领导理论之一。同时转型领导理念亦在教育行政方面造成巨大的回响。爰此，本研究乃针对转型领导理论意涵、定义、立论基础、行为层面及相关研究进行分析及探讨，

**作者简介：**颜任祥，年龄：28，籍贯：四川成都，职称：无，学历：本科（硕士在读），学位：学士，研究方向：教育管理，邮箱：395655081@qq.com, yanrenxiang@sina.com。

借以对转型领导理论有更深入的了解。

## 一、转型领导理论意涵

### 1. 转型领导起源

最早赋予转型领导概念是由 Burns (1978)<sup>[4]</sup>在其普立兹得奖作品《领导》(leadership)一书中予以界定。其认为领导者藉由个人魅力与理想,采用各种方法激发部属动机与潜能,以满足更高的需求,并使所属单位全力投入。以促进达成个人目标及完成组织使命(秦梦群,2019)。此外,Bass(1900)<sup>[5]</sup>拓展及延伸 Burns 的概念,指出转型领导力是关系型领导力的一种作风。其中追随者对领导者具信任和尊重,并且被激励去做出超越他们对实现组织目标的期望,进而达成自我实现境界。

### 2. 转型领导理论定义

塞吉奥瓦尼(1992)<sup>[6]</sup>认为转型领导力是一种附加价值的领导力。领导者以高层次、内在道德动机与需求,激发会员发挥聪明才智,才能超越原有的期望,才有文化意义和道德意义。

Manzoor 等人(2019)<sup>[7]</sup>指出,转型领导是领导者藉由团队合作,确定改变的需求,透过愿景塑造,以激励方式引导,获取成员承诺以落实变革。

谢文全(2016)转型领导是提升成员工作动机到较高层次的一种领导方式,透过转型领导将成员的工作动机由交易式转化到自我实现及道德层次,因而能对自我实现及对组织的责任感主动努力工作,表现出超越期望的工作水平,进而提升组织的绩效。

综合上述国内外学者对转型领导力的界定,本研究者对「转型领导」之定义乃是领导者藉其个人魅力和建立愿景,并运用各种激励策略,引导部属作智识的成长,提高工作动机及转化观念,以增进工作动机及激发潜能,然后完成组织目标的领导方法之一。

### 3. 转型领导理论基础

随着领导理论的不断演进,因而使转型领导融合不同的领导理论及概念。本研究综合国内外与转型领导相关的重要理论臚列如下:交易领导、魅力领导、催化领导、道德领导、愿景领导、需求层次论,兹分述如下:

#### (1) 魅力领导(Charismatic leadership)

Hunt(1991)<sup>[8]</sup>pointed out 转型领导的源头是魅力领导,而魅力领导是德国社会学家 Weber 所提出的理论,其着重于领导者具有独特的影响力,而使部属愿意追随的领导方式。魅力领导是指领导者具有魅力特质和魅力行为,其中领导者的魅力特质包括令人信服的特质、高度的热诚,具不凡的远见及具说服力、道德说服力以及

高度自信等。至于领导者的魅力行为包括对理想目标的阐述、传递给成员高度的信心和期望、愿景的说明、团体的认同以及个人对危险与牺牲的承担。

#### (2) 交易领导(Transaction leadership)

交易领导本着社会交换理论的原理,透过交易互惠的方式来带动成员的一种领导方式,在此领导方式下,领导者与组织所要的是成员的服务与奉献,而成员所要的是领导者与组织所给予适当的回报,两相抵平,互惠不相欠;互惠或交易方式则由领导者与成员透过磋商与谈判协议之。交易领导讲究的是功利,彼此不交心,领导者效能较为有限,因此必须找出更能激发成员主动精神的领导方式。

#### (3) 催化领导(Facilitative leadership)

催化领导力又称促进型领导力,是指领导者扮演协助者和催化者的角色,协助成员自我成长和解决问题的领导者。透过催化领导方式,希望能促进成员自我成长,解决问题及改进工作成效能力,以达到转型领导效果(谢文全,2016)。其具体作法如下:1.领导者不替成员解决问题,而是协助成员解决问题;2.领导者能授权赋能成员;3.领导者应鼓励成员合作,并培养作决定能力;4.领导者能与成员共同塑造组织愿景,激发成员主动去达成组织目标实现愿景;5.领导者能倾听成员需求与想法,鼓励成员创新;6.领导者与成员之间能建立信任感;7.领导者能给成员适时的关怀与支持;8.领导者应建立畅通沟通网络,使组织成员交流互动;9.领导者能善用激励方式,促进成员学习成长与独立自主能力。

#### (4) 道德领导(Moral leadership)

美国教育学者 Sergiovanni(1992)鉴于传统领导理论过于重视领导者的特质与行为,忽略信念、价值观与道德相关层面,导致无法使领导发挥最大效能,乃提倡以道德领导来弥补理论的不足。谢文全(2016)指出,道德领导力系统是指建立在道德权威基础上的领导力。领导者本着正义与善的义务感实施领导,冀求成员亦能以为正义与行善来回应,真心为完成组织目标而努力。换言之,道德领导是运用责任感与义务感来激励成员,动机是道德性的,是一种「善的就去」(What is good gets done)的心态。

#### (5) 愿景领导(Visionary leadership)

愿景领导理论一词最早系由 Nanus(1992)<sup>[9]</sup>在其《愿景领导》一书中正式提出。愿景领导是指愿景领导者是革新者、危机承担者,活力有自信,能与成员建立共同价值、信念和目标,并配合领导者高瞻远瞩特质与清晰的愿景,透过鼓舞成员接受挑战,凝聚共识,以领

导成员完成组织任务的一种领导方式。愿景领导与转型领导相似之处，在于强调领导者是革新者、危机承担者、有活力有自信；相异之处在于所强调的领导层面不进相同，愿景领导在于建立愿景、实现愿景；而转型领导除愿景外，亦强调智性启发、个别关怀及魅力影响。

#### (6) 需求层次理论 (Need-Hierarchy theory)

Maslow 提出之需求层次论，强调人类行为的动机，是由多种不同的需求所组成，各种需求之间又有高低之分。其中自我实现是需求的最高境界。是形成个体对环境知觉的基础，亦是决定个体行为的重要因素。Bass (1985)<sup>[10]</sup>认为欲激励部属付出更多的努力，可透过改变需求层次或扩大其需求与需要而达成。因此，Bass 当年提出转型领导概念时，即以 Maslow 的需求层次论来界定转型领导的意义，认为转型领导是领导者和部属之间的过程，将道德和动机相互提升到最高境界。

### 二、转型领导行为层面

对于转型领导之探究，国内外学者大都根据转型领导精神、意涵、定义或研究情境来界定转型领导行为层面。最早对转型领导行为层面给予界定者为 Bass 与 Avolio (1990) 编制的「多因素领导问卷, MLQ」, 其分析出转型领导四个主要因素：魅力感化、激发动力、智慧感召和个体关怀 (秦梦群) 四个层次。2019), 后续研究者程炜庭 (2021)<sup>[11]</sup>等皆以 Bass 与 Avolio 提出的四个层面进行论述或研究。

另外，国内有些学者将 Bass 主张的转型领导行为四个层面扩展为五个层面。例如，张庆勋 (1996) 在其研究中，将 Bass 主张的四个层面加入「远景」层面。其后，有些学者则将「远景」层面调整为「建立愿景」层面，并从“建立愿景，魅力影响，激励激励，智慧启发，个体关怀”五个层面展开研究。

### 三、转型领导的测量

国内外对于转型领导研究，研究方式渐趋多元化，除量化问卷调查外，亦有研究者采质性个案研究及访谈方法，以了解转型领导实际的运用现况，但仍以问卷量表为主要的测量工具，可见量化研究仍为研究转型领导的主要方法。国内外转型领导问卷所使用的研究工具，大多数使用 Bass (1985) 编制的“多因素领导力调查问卷”。MLQ (Multifactor leadership Questionnaire, MLQ), 或经由修改而成，兹将部分国内外相关问卷分述如下：

#### 1. Bass 多元因素领导量表

Bass (1985) 是最早发展出转型领导量表学者，其根据转型领导定义，以开放性问卷方法，访谈 70 位资

深领导者，由其描述转型领导行为后整理成 142 个题目，然后再从中挑选 73 题进行因素分析，归类出七种因素，之后修正为四种因素，分别是“魅力感化，激发动力，智慧感召，个性关怀”。此即为 MLQ 问卷量表内容。

#### 2. 张庆勋校长领导量表

张庆勋 (1996)<sup>[12]</sup>根据 Bass (1985)「多因素领导问卷, MLQ」修订为适合学校情境的问题，经过专家效度后，以高雄市、高雄县、台南市及屏东县 31 所国小 927 位教师为施测对象，在对因素分析和内部一致性系统进行分析之后，分成转型与互易领导两个层面。转型领导包含「远景、魅力、激励、智识启发、关怀」五部分进行研究。问卷正式量表之转型领导 Cronbach  $\alpha$  系数为 .9606，问卷内部一致性较好。

### 四、转型领导相关研究

近年来，国内外转型领导力研究颇有建树。而研究的对象涵括学校、企业组织及公民营机构。2022 年 6 月 5 日以「转型领导」关键词搜寻「台湾博硕士论文知识加值系统」论文关键词，共获得 322 笔检索结果，进一步将研究对象聚焦在中小学组织发现，转型领导理论应用在中小学组织情形颇多，由此可见其受重视的程度。兹将转型领导相关文献研究，归纳分析如下：

1. 研究法方面：大部分研究仍以量化问卷为主，仅有少数研究采质性研究方法。

2. 研究对象方面：在教育领域方面，中小学校长及教师是主要的研究对象，高等教育及教育行政方面则无相关研究。

3. 研究变项方面：皆以转型领导为自变项，探讨其与学校效能、教师工作绩效、组织承诺间之关系。

### 五、结束语

综合本文之探讨得知，转型领导是整合型的新型领导理论，其包含多种领导理论基础，兼重理论与实务，同时有别于传统理论，却又具有传统理论的优点，因此是一种实用的领导理论。面对变迁快速且多元时代，传统的领导思维面临考验，领导者和被领导者之间的关系更紧密了。因此，学校组织领导者若能转换领导思维，有效运用转型领导方法，将能创新组织文化，有效达成教育目标。

#### 参考文献：

- [1] 谢文全. 教育行政学 (5 版) [M]. 台北：高等教育，2016.
- [2] 秦梦群. 教育领导理论与应用 [M]. 台北：五南，2019.
- [3] Mhatre, K. H., & Riggio, R. E. Charismatic and

transformational leadership: Past, present, and future[M]. 2014.

[4]Burns, J. M. Leadership.l[M].New York: Harper & Row. 1978.

[5]Bass, B. M., & Avolio, B. J. Transformational leadership development: Manualfor the multifactor leadership questionnaire: Consulting Psychologists Press[M]. 1990.

[6]Sergiovanni, T. J. Moral Leadership: Getting to the heart of schoolImprovement[M]. San Francisco, CA: Jossey Bass. 1992.

[7]Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEsl[J]. Sustainability, 2019,11 (2), 436.

[8]Hunt, J. G. Leadership: A new synthesis. 1991,Newbury Park, CA: Sage[J]. The Oxford handbook of leadership organizations, 2014 ,221-240.

[9]Nanus, B. Visionary leadership: how to re-vision the future[J]. The Futurist, 1992,26 ,(5), 20-25.

[10]Bass, B. M. Leadership and performance beyond expectations[M]. 1985.

[11]程炜庭. 校长转型领导、教师组织公民行为与学校效能之关系研究—后设分析与结构方程模式之应用[D]. 台湾：国立政治大学，2021.

[12]张庆勋. 国小校长转化，互易领导影响学校组织文化特性与组织效能之研究[D]. 台湾：国立高雄师范大学，1996.