



從校長領導卓越獎探討轉型領導之內涵 及其對校長領導之啟示

胡蘭沁／國立臺南大學行政管理學系副教授兼系主任

黃建皓／國立臺南大學行政管理學系碩士班研究生

一、前言

西諺云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」（As is the principal, so is the school.）。英國首相Tony Blair在「全國學校領導學院（Nation College for School Leadership，簡稱NCSL）」所召開之「新制校長卓越領導評議會（Leading of Excellence Conference for Leadership）」之開幕詞中亦明白揭示「在英國沒有比學校校長更為重要的工作。」Orr（2001）和Young & King（2001）更指出，校長角色的扮演關係學校教育發展至深且鉅。

我國面對全球化教育競爭潮流，教育部自民國九十三年正式創立「校長領導卓越獎」（Excellent Principal Awards），今年已堂堂邁入第四屆，歷年舉辦時均受到全國各校校長重視與各界的迴響，對於激勵校長創新理念與實踐校園文化變革亦有莫大的助益。鄭崇趁（2004）指出「校長領導卓越獎」對於獲獎者的尊崇超越了以往的師鐸獎，可稱之為教育界的奧斯卡金像獎。

鑒此，本文試圖從校長領導卓越獎探討領導之意義與領導理論研究之發展趨勢，並引述轉型領導之意涵，再歸納出中小學校長卓越領導獎指標與轉型領導內涵之關聯，最後提出校長領導卓越獎對校長領導之啟示，希冀學校教育的掌舵者在面對一波波教改浪潮時，能不畏艱難險阻，肩負起學校經營、發展的使命，引領全校的師生航向優質教育環境的口岸，共創卓越教育績效的榮景。

二、領導之意義

「領導」之意義，就我國古代對於領導一詞的定義，如《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。英文單字「leadership」的字首「lead」本身就有指引、帶領的意味。

《韋氏大辭典》則將領導解釋為獲得他人信仰、尊敬、忠誠及合作之行為。古今中外學者對「領導」之定義眾說紛紜，詮釋不一，Stogdill（1974）曾指出，領導的定義見人見智，幾乎是有多少人試圖去定義領導這個概念，就會有多少種領導的定義產生。換言之，不同的人對於領導的意義，往往會有不同的看法。

Yukl（1994）彙整領導的定義，列舉其中八個具有代表性的定義如下：

- （一）領導是個人引導群體活動以達成共同目標之行為（Hemphill & Coons, 1957）。
- （二）領導是經由組織例行指揮的機械式服從上，影響力的增進（Katz & Kahn, 1978）。
- （三）領導是組織團體為達成既定的目標、成就，領導者影響組織活動的過程（Rauch & Behling, 1984）。
- （四）領導是能一貫地為社會秩序建立有效的貢獻，並使人們能自動自發去實踐（Hosking, 1988）。
- （五）領導是一種意圖聚集成員努力，並使成員能自願為達成目標而付出的過程



(Jacobs & Jaques, 1990)。

(六) 領導是一種跨出文化之外，逐漸發展更多適應變遷過程的能力 (Schein, 1992)。

(七) 領導是使人們互相了解，同心協力的一種歷程 (Drath & Palus, 1994)。

(八) 領導是為組織設計一個清晰的、具體的、可達成的情境 (Richards & Engle, 1986)。

綜合上述，吾人將領導歸納定義為領導者與成員在團體互動的過程中，領導者發揮其影響力，以形成組織成員之共識，並建立團隊精神，一起達成組織目標的一種歷程。

三、領導理論研究之發展趨勢

領導理論研究之發展趨勢，依時代階段從特質論 (trait theories) 視領導為領導者的人格特質，強調領導能力是天生的；行為論 (behavior theories) 以領導者的外顯行為界定領導，強調領導效能與領導者行為的關聯性；權變論 (contingency theories) 以團體歷程的觀點解釋領導，強調有效的領導受情境所影響；直到目前當代組織領導研究所強調的新型領導 (new leadership) 理論，強調領導者需要願景 (Bryman, 1992)。

由1980年迄今，陸續有一些新的領導理論被提出，有互易與轉型領導 (如Bass)、魅力領導 (如Conger & Kanungo) 及願景領導 (如Bennis & Nanus) 等。Bryman 便將上述理論統合稱之為「新型領導」(引自閻瑞彥, 2000)。

Bryman 分析並歸納出「新型領導」具有下列特徵 (張慶勳, 1996; Bryman, 1992)：

- (一) 強調對組織具有的願景與使命感，而不僅是作計畫。
- (二) 強調組織的願景具有激發部屬的特性，而不僅是權責的分配。

(三) 激發並提升部屬的工作動機，而不僅是控制與解決問題。

(四) 創造變遷與改革的契機，而不僅是依往例行事及維持組織的平衡。

(五) 授權給部屬，而不僅是權力的維持。

(六) 營造及激發部屬對組織的參與、投入，而不僅是使部屬服從。

(七) 強調領導者知覺組織成員的需求，並給予關心，而不僅是以公平與合理來對待組織成員。

(八) 激發部屬展現額外的努力，而不僅是強調部屬完成份內的工作。

(九) 強調對環境採取積極主動、未雨綢繆的態度，而不僅是被動地回應。

然而，在「新型領導」的理論中，以「轉型領導」最具代表性，Bryman (1992) 便指稱「轉型領導」是一種「新型領導」之典範。「轉型領導」的蛻變而出，不僅在行政界引起鉅大的衝擊與迴響，甚至逐漸擴展至其他領域，形成領導領域的典範轉移 (paradigm shift)。

四、轉型領導之意涵

「轉型領導」一詞是 Downton 在一九七三年首次提出，至於正式成為重要的領導研究取向，乃政治社會學家 Burns 於一九七八年首次出版的《領導》(Leadership) 一書後蔚為風潮。Burns (1978) 認為轉型領導是一種過程，過程中領導者和成員透過彼此相互影響來提升道德及動機層次，領導者本身必須不斷的成長才能透過更高的理想和道德，以促使部屬超越自我達到更高的層次，其目的在於超越並轉換現實的契約關係，以改變組織的文化。

依據 (張慶勳, 1996; Bass, 1985) 的分析，可將轉型領導歸納為下列五個層面的內涵：

- (一) 魅力影響 (idealized influence)：係



指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。

- (二) 激發動機 (inspirational motivation)：係指轉型領導者運用其魅力，引起部屬的工作動機，在領導者的激勵下，部屬對工作表現非常積極熱情，共同激勵出團隊合作的精神。
- (三) 智能刺激 (intellectual stimulation)：係指轉型領導者鼓勵部屬在知識上的增進，培養更大的創造力，刺激部屬改變其心智模式，啟發其智能和潛力，以新思維來思考舊問題。
- (四) 個別關懷 (individualized consideration)：係指轉型領導者對部屬依其需求給予個別的關懷，提供部屬支持與激勵，並積極協助成員成長，促成部屬間的團隊合作，成功達成組織的目標。
- (五) 共享願景 (shared vision)：係指轉型領導者要具有洞察力、前瞻性的視野，能預見組織未來的發展，並能將此願景與部屬分享，以凝聚部屬對組織的向心力，激勵部屬對組織的高度奉獻。

綜上所述，吾人將轉型領導歸納定義為領導者具有個人魅力，可激發部屬工作動機，刺激並啟發部屬智能，及個別化關懷部屬，引導團隊合作，為組織未來發展共享願景的一種新型領導行為。

五、中小學校長卓越領導獎指標與轉型領導內涵之關聯

教育部 (2006b) 表示「校長領導卓越獎」透過卓越校長之評選，一方面促使校園發展之形塑與創新改革，鼓勵優質校園文化；同時也營造兼具策略思維、專業經營管

理之全方位領導者典範，符應時代潮流及普世價值，培育未來新世代、再造校園新風貌。

職是，由教育部 (2006a) 訂定「教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點」觀之，探討卓越領導之條件，將可建立校長領導之標準，並樹立典範。茲列出此要點之條文，如下：「參選校長最近四年校長職務考核均應列甲等，且最近十年未受刑事處分、懲戒處分或平時考核記過以上之處分，並應符合下列受獎條件之一：(一) 具卓越的校務領導能力，能實現學校發展目標者。(二) 針對教育政策研擬辦學方案，具有具體成效者。參選校長應能營造和諧的學校氣氛和成員合作奉獻的學校文化。」

因此，鄭崇趁 (2004) 指出校長領導卓越之評選指標包含五大面向：1.教育理念；2.經營策略；3.校園氣氛；4.辦學績效；5、發展特色。綜上所述，吾人認為「教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點」與轉型領導之內涵：魅力影響、激發動機、智能刺激、個別關懷、共享願景等層面息息相關。茲分述如下：

- (一) 具卓越的校務領導能力，能實現學校發展目標者：
即指魅力影響與共享願景層面。校長能運用個人的專業素養或特質魅力領導教職員，例如：第五級領導、願景領導、催化領導、團隊領導、道德領導等多元的領導觀，強調「放下管理、展開領導」，並為學校提供、發展與實現組織願景，此願景代表學校的未來希望，以贏得全校同仁強烈的認同與歸屬感，使其知道「為何而戰、為誰而戰？」。
- (二) 針對教育政策研擬辦學方案，具有具體成效者：
即指智能刺激層面。校長能以整體、系統的思維來分析教育政策，並營造



開放的環境鼓勵教職員知識的分享、應用，培養創造力與想像力，引領全校同仁以創新經營之理念思考、解決問題，使學校不僅建構成為一個能落實五項修鍊的「學習型組織」，更要邁向一個以領導人培養領導人的「教導型組織」，厚植「智慧資本」，創造永續經營的成功。

（三）參選校長應能營造和諧的學校氣氛和成員合作奉獻的學校文化：

即指個別關懷與激發動機層面。校長對學校中的每一位教職員都給予特別的關注，尊重個別化與差異化之需求，強調每個成員在組織中的價值與貢獻。並提供「理想的溝通情境」，重要之決策能與全校同仁共同討論、溝通、協調，以化解衝突，充分授權、分層負責，展現「用人不疑、疑人不用」態度，配合各種激勵策略，激發其工作動機與團隊精神，願意為學校奉獻心力。

由此可知，轉型領導內涵之各層面包涵了校長領導卓越獎之重要評選指標，亦可提供未來建構評選指標之參考依據。職此，我們身處在一個知識爆炸的時代，卓越的學校領導者就必須掌握時代趨勢，不斷地充實自己與自我成長，如此才能擔負起帶領學校邁向卓越的重責大任。

六、校長領導卓越獎對校長領導之啟示

校長是一所學校的領導者，其理念正確與否，影響學校教育的成敗，既深且鉅。所以，校長猶如學校之船長兼舵手，領航是否得法，攸關辦學的成敗。隨著社會民主化、多元化與專業化的發展，國人對中小學校長的角色定位亦產生重大的衝擊，大家需要的不僅是一個好校長，更期待的是一個領導卓

越的校長。因此，校長領導卓越獎已在我國教育發展史上奠下成功之基石。

是故，茲就校長領導卓越獎對校長領導之啟示，論述如下：

（一）選拔領導卓越之校長，樹立校長卓越領導之典範

校長領導卓越獎之選拔，即試圖透過卓越校長之評選，形塑校長卓越領導風範，以促使其他校長進行楷模學習與效法，增進校長的轉型領導能力，並促進學校發展創新，鼓勵優質校園文化，提昇未來整體教育經營之品質。

（二）界定卓越領導之內涵，建構未來評鑑與遴選校長之指標

所謂「領導卓越」的主要內涵，包括校長之「教育理念」、「經營策略」、「學校氣氛」、「辦學績效」、「發展特色」等五個重要面向。具體項目則表現在轉型領導之「魅力影響」、「激發動機」、「智能刺激」、「個別關懷」、「共享願景」等層面。以上指標足可做為評選後續領導卓越校長、評鑑現職校長及遴選新進校長之參考。

（三）聘請領導卓越校長擔任師傅校長，協助輔導現職與候用校長

聘請榮獲校長領導卓越獎之校長於校長培育及儲訓機構開課，親自傳授智慧和經驗，並且帶領現職與候用校長至學校現場進行深度參觀與實習，以協助輔導現職校長及候用校長提昇轉型領導的思維能力。

（四）分享學校創新經營與領導之策略，進行校長領導之專業對話

知識經濟時代的校長應具有反思與創新的能力，在學校的經營上，不斷的創新經營與領導策略，以進行組織文



化的再造。因此，分享各校之有效策略，可進行校長間之專業對話，以發展學校的特色，追求學校的永續發展。

(五) 鼓勵校長積極參與進修研習，引導校長終身學習

身處於這個快速變遷的社會中，領導者的能力也必須靠終生不斷學習才能持續擁有。因此，藉由校長領導卓越獎的舉辦，必能激勵學校領導者積極參與進修研習，引領校長具備終身學習的精神，成為卓越領導的校長。

七、結語

隨著時代的脈動，教育的改革亦是與時俱進，學校教育可謂是提升國家競爭力之重要根基。校長身為學校教育的領導者，即是學校教育與國家發展的主要關鍵。此時，校

長應改變傳統的領導觀念，培養「魅力影響、激發動機、智能刺激、個別關懷、共享願景」之轉型領導智慧，才能洞燭機先，引領學校適應未來的社會，邁向新世紀之教育。質言之，轉型領導乃今日校長卓越領導之重要方向。

Davis & Thomas (1989) 指出，一個成功的學校領導者必須具備知識、具有願景、願意奉獻、及善於運用不同領導模式。因此，校長領導卓越獎之意義不僅是為了表彰辦學績效良好之校長，更是為了建立校長領導之典範。期盼透過校長領導卓越獎之選拔，激發國內更多校長的經營創意與服務熱忱，以達到成功經驗分享與傳承之目的，並形塑知識流通、創新的校園文化，全面提昇學校教育品質，營造有效能的學校，方能創造學校永續發展的生機，以完成卓越教育品質之目標。

參考文獻

- 張慶勳 (1996)。國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 教育部 (2006a)。教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點。2006 年 03 月 17 日，取自：<http://exc.tpc.edu.tw/95principal/word/教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點.doc>
- 教育部 (2006b)。95 年度校長領導卓越獎獲獎校長名單公佈。2006 年 08 月 16 日，取自：<http://exc.tpc.edu.tw/95principal/pri-award.doc>
- 鄭崇鈞 (2004)。校長卓越領導獎的評選指標。2006 年 07 月 05 日。國語日報，第 13 版。
- 閻瑞彥 (2000)。基層領導型態與組織效能競值觀點下之研究。國立台北大學企業管理學系博士論文，未出版，台北。
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Davis, G.A. & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Allyn & Bacon.
- Orr, M. T. (2001). *Transforming or running aground: principals in systemic education reform*. Paper presented at the annual meeting of the American Research Dissertation, Seattle, Washington, April 2001.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Youngs, P. & Kings, M. B. (2001). *Principal leadership for professional development to build school*



capacity in urban elementary schools. Paper presented at the annual meeting of the American Research Dissertation, Seattle, Washington, April 2001.

Yukl, G. A. (1994). Leadership in organizations (3rd ed.). Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.