**權變理論在現今國小情境之探究**

韓明梅

台東師院教育研究所

**壹、         前言**

在台灣的威權體系中，要坐上領導的位置並不容易，一旦坐上後也許個人價值得以呈現，也許新官上任三把火。然而坐久之後，面臨各種複雜的利益糾結與行政百態，卻正是考驗個人能耐和責任使命的開始。在領導理論中，「權變理論」就像是靈活的武器，似乎任何領導問題，只要冠上一個「權變理論」就迎刃而解了。「權變理論」果真是萬靈丹嗎？從前的國小教師對學校行政沒有太多參與的機會，然在時空的改變下，現今國小行政人員常有一個感觸：老師的聲音多了，意見也多了，不像從前只要行政令下，所有事情皆如順水推舟，不費力氣。尤其目前教改政策如火如荼的進行，在校長的辦學績效與教師對改革還心存抗拒時，權變領導該如何進行？如何取得效能與情境的平衡？在此前提下，本文擬依次探討權變理論的學派與內涵、領導者領導方式、情境因素、領導者效能、權變領導與學校效能及權變領導在現今國小情境的實施策略等，以供國小行政人員參考。

**貳、         權變理論的學派與內涵**

在權變理論中，費德勒（F. E.Fiedler）、豪斯（R .J.House）、雷頓（W.J.Reddin）三人皆以實際行政環境為基礎，並企圖掌握各種因素，從而建構最佳的領導策略。以下便從因素掌握、理論建構的脈絡，分別介紹這三種理論：

一、費德勒（F. E.Fiedler）的領導權變論（Theory of Contingency）

費德勒認為，只有領導者本身，是無法解釋組織績效或團體表現的。也就是單靠領導者的人格特質，是不足以說明組織的效能或團體的成效。他主張：領導者和情境的交互作用，才是真正影響組織的績效或團體的表現。換言之，組織績效的高低或團體表現的優劣，主要取決於領導者與情境二者實際的契合程度。因此他深信：沒有任何一種領導方式在所有情境中都是有利的；亦即尚無一種所謂之「固定最佳領導方式」，亦無放之四海而皆準，無往不利的領導方式（王家通、曾燦燈，民80；林新發，民88；洪福財，民87；黃昆輝，民85）。

而根據上述學者對權變理論的闡釋，分析其理論含有以下幾項假定：

（一）領導者的人格特質或動機決定了他的領導方式（leadership style）。

　        (二）團體的表現（group performance）或組織的績效，乃是領導方式與情境有利程度（situation favorableness）交互作用的結果。

(三)領導方式是領導者的人格特質或動機的一項功能，故具有相當的穩定性而不易改變；但情境可以改變，因此在安排職位時，宜予留意。

(四)領導者是用語文或姿勢等行為，將其指示、考評及態度等，傳達至成員，藉以影響團體的實際表現。

二、  豪斯（R .J.House）的途徑目標理論（Path-goal theory）

豪斯的途徑目標理論，統整了領導者行為及情境有利程度等概念，主要從部屬的心理動機出發，以滿足部屬的需求以及激發其動機為最終目的（洪福財，民87），也提出對領導效能的獨特定義及若干與眾不同的觀點，其基本概念如下（王家通、曾燦燈，民80；吳清基，民88；洪福財，民87；黃昆輝，民85）：

   （一）「領導者效能」是領導者行為與情境因素兩者交互作用的結果。

        （二）「領導者行為」包括指揮性的（directive）、成就取向的（achivement-oriented）、支持性的（supportive）、及參與性的（participative）四種方式。

       （三）「情境因素」包括部屬的特性（subordinate characteristics）及環境的壓力與需求（environment pressure and demands）兩類。

       （四）「領導者效能」則包括部屬的工作滿足（job satisfaction）、部屬對領導者的接納（acceptance of leader）、及部屬的動機（motivation of subordinates）三種。

       根據以上基本概念，各要素間的關係可簡化如圖一所示：

|  |
| --- |
|  |

三、  雷頓（W.J.Reddin）的三層面理論（Three-dimension theory）

雷頓的三層面領導理論是在一般領導行為的兩個層面（任務層面、關係層面）之外，加上「效能層面」。也就是說，領導者應就任務、關係及效能三者做交互與統整的考量，才能決定何種領導方式最為適切（林新發，民88；洪福財，民87；黃昆輝，民85；）。

**參、         權變理論的領導方式**

權變理論提出了可能影響領導結果的因素，而此理論便是強調在這些因素下，個人應建構適時、適地的最佳領導策略。因此對環境的敏銳知覺便顯的相對重要。

費德勒認為領導者在各種人際情境中所表現的行為或所抱持的目標，乃受其基本的需要結構（need structure）的激發所產生的，而不同的領導者有不同的需要結構。他認為有兩種需要可以激發領導者的行為，一是維持人際關係的需要；一是達成任務的需要。演變成其一是「關係取向」領導者，其係以維持良好的人際關係為主要需要，而以完成任務為副之領導者；其二是「任務取向」領導者，乃是以圓滿達成任務為其主要需要，而以維持良好個人關係的需要為副（黃昆輝，民85）。

豪斯將領導者行為分為「指示性的」、「成就取向性的」、「支持性的」及「參與性的」四類行為。「指示性的」領導者傾向於告知其部屬他們被期望者為何，而「成就取向性的」領導者則為其部屬設定一個挑戰性的目標，此兩者的行為乃是「倡導」（initiating structure）的行為方式；而「支持性的」領導者傾向於平等的對待其部屬，「參與性的」領導者則常徵詢部屬的意見看法以利行政決定，此兩者的行為係屬「關懷」（consideration）的行為方式（黃昆輝，民85）。

第三位權變理論學者雷頓則認為領導行為有兩個基本層面：「關係層面」（concern for relations）和「任務層面」（concern for task），此二層面形成四個基本的領導方式：統合型（integrated）、分離型（separated）、盡職型（dedicated）與關係型（related）（黃昆輝，民85）。

此二層面交互作用的結果可以表一說明：

這四種領導方式無所謂好壞，而必須配合適切的情境才能發揮良好的領導效能（洪福財，民87）

**肆、         權變理論的情境因素**

「情境」是權變理論學者所重視的因素之一，它會影響領導者的領導方式，更可能會因不同領導者的領導方式而產生不同的組織效能。以下分別由三位權變學者的理論，來探討權變理論的情境因素：

一、費德勒的「團體-任務」情境與情境的有利程度

費德勒根據「團體氣氛量表」認為其內涵可分為領導者與部屬關係（leader-member relations）、工作結構（task structure）及職權（postionpower）三種，此三個層面合稱為「團體-任務」情境。而費德勒將三個層面由中點加以二分，用以評估「團體-任務」情境的有利程度（陳慶瑞，民80；黃昆輝，民85）。

（一）領導者與成員的關係，不是好就是劣。

（二）團體所應完成之任務，不是界定的很明確就是很不明確。

（三）領導者的職位權力，不是強就是弱。

根據此兩兩二分的三個層面，可將情境的有利程度分成八個卦限，詳見表二。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 領導者與成員之關係 | 好 | 好 | 好 | 好 | 劣 | 劣 | 劣 | 劣 |
| 任務結構 | 高 | 高 | 低 | 低 | 高 | 高 | 低 | 低 |
| 領導者職位權力 | 強 | 弱 | 強 | 弱 | 強 | 弱 | 強 | 弱 |
| 卦限數序 | 一 | 二 | 三 | 四 | 五 | 六 | 七 | 八 |
| 有利程度 | 有利 | | | 還有利 | | | | 不利 |

        表二    「團體-任務」情境對領導者之有利程度（黃昆輝，民85：431）

二、豪斯「途徑-目標理論」裡的情境因素

    豪斯認為在此理論中，情境因素可分為兩類（黃昆輝，民85）：

      （一）部屬的個人特性：部屬的個人特性又可分為「部屬個人之控制力」及「部屬對個人能力的知覺」。前者是指一個人自己認為環境對其個人行為的反應程度而言。如果個人相信事情的發生是因為自己而起，則為「內控者」；反之，認為事情的發生乃是機運所致，則為「外控者」。豪斯認為內控者對「參與式」領導者的行為會有積極的反應，而外控者對「指示性」的領導者行為較有利。而在「部屬對個人能力知覺」方面，部屬認為自己的能力愈高者，則愈少接受指示性的領導者行為，故領導者的行為被接納的程度部分取決於部屬的個人特性。

      （二）環境的壓力與需求：環境的變因是指那些部屬自己本身不能控制，但卻對他們個人能力的認知與能力的有效表現深具影響的因素，如工作任務、組織的正式權威系統、及基本工作團體的規範等。

三、雷頓三層面理論的領導情境：

    雷頓認為：僅主張領導形式應與情境相配合而未將情境的要素加以具體化，仍是無濟於事的。故其認為可用五項重要的原則加以敘明（洪福財，民87；黃昆輝，民85）：

其一是技術，是指組織任務所賴以完成的方法而言。雷頓認為不同的技術需要不同的行政型式，所以組織究竟採用何種技術，將會部分決定採取何種適當的領導方式。其二是指組織哲學，是指影響任何一個組織中的行為，但不會對任何一個職位有任何奇特影響的所有一般因素，即組織的一般氣氛，由領導者及以往實際作法發展孕育而成的。而後三項要素則為上司、共事者以及下屬。

雷頓對於情境的分析，很明顯的可以看出，適當的領導方式係取決於情境的因素，包括技術的、組織的以及人的因素。在實際的領導情境中，究竟要以何等的情境因素來選擇適當的領導方式，就要靠領導者的知覺、敏感及領悟了。

**伍、         權變理論的領導者效能**

領導沒有固定的模式，領導純粹是種藝術。因此領導效能的要求建立在情境要素的和諧搭配，也許中國所謂的「政通人和」在此得到了一種匯通。以下介紹這種效能的概念：

一、費德勒認為的「領導者的效能」（黃昆輝，民85）：

費德勒認為沒有一種最佳的領導方式可以適用於所有的「團體-任務」情境，即領導者的效能或團體的實際表現是「領導方式」與「團體-任務」情境兩者交互作用的結果；易言之，領導者的效能與或團體的表現，取決於領導方式與團體-任務情境的契合程度。如圖二所示。

|  |
| --- |
|  |

 費德勒認為領導方式與情境的有利因素作一個適當的搭配，才能謀取領導者效能的提高。而搭配的方式，可參考下表三（洪福財，民87）：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 卦  限 | 情境對領導者所  具有利程度 | 較有效能的  領導者類型 |  |
|  |
| 一 | 有利 | 任務取向的領導者 |  |
| 二 | 有利 | 任務取向的領導者 |  |
| 三 | 有利 | 任務取向的領導者 |  |
| 四 | 有利或還有利 | 關係取向的領導者 |  |
| 五 | 還有利 | 關係取向的領導者 |  |
| 六 | 還有利 | 關係取向的領導者 |  |
| 七 | 還有利 | 關係取向的領導者 |  |
| 八 | 不利 | 任務取向的領導者 |  |

表三　情境與較有效能的領導者搭配類型（註：卦限類別請參照表二）

二、豪斯認為的領導者效能（黃昆輝，民85）

豪斯對於效能（effectiveness）做了較為狹隘之界定。領導者行為是否有效，需視其改善部屬的工作滿足、加強對領導者的接納及增進部屬的工作動機等等之程度如何而定；易言之，愈能提高部屬的工作滿足、愈能使部屬接納、愈能激發部屬的工作熱忱，則領導者的行為愈是有效。

三、雷頓所認為之領導效能（黃昆輝，民85）：

    雷頓認為領導者的效能，乃指領導者扮演其角色的成功程度而言。易言之，「效能層面」與「關係層面」及「任務層面」均非全有或全無的問題，而是程度上的問題；即在領導上，並不是哪一個層面該重視或不該重視的問題，而是三者在程度上如何做最佳搭配的問題。在基本的領導方式（如表一）與不同情境的配合下，發展了八種不同的行政型式或效能型式：

（一）「有效能的統合型」（行政能力強的執行者）。

    （二）「無效能的統合型」（妥協者）。

    （三）「有效能之分離型」（官僚）。

    （四）「無效能的分離型」（失職者）。

    （五）「有效能的盡職型」（仁慈的專制者）。

    （六）「無效能的盡職型」（專制的獨裁者）。

    （七）「有效能的關係型」（發展者）。

    （八）「無效能的關係型」（類似傳教士）。

    此八種行政型式僅是理想型式或純粹型式，在各種組織中均不可能發現與這八種完全相符的型式，唯一可能只是相近而已。

**陸、         權變領導與學校效能革新**

在對權變理論的內涵、領導方式、情境因素及領導效能做一初步的分析後，現在即探究權變領導如何來提昇學校效能。根據Simon, C.A. (1999)對美國華盛頓州的學校研究，學校行政人員若能實施有效的權變領導，則即使學生的學習成就先天會受到社經地位及環境的影響，但權變領導可深入組織的核心部分，達到組織任務，改善學生在教育成就上受到外在影響的因素，提昇學校的效能。而何種情境適合何種權變領導？陳慶瑞（民75）的實證性研究中發現：教育系統的研究結論，與權變理論之主張頗為吻合，亦即在非常有利及非常不利情境中，以「工作導向」的領導較具效能；在中度有利情境中，則以「關係導向」的領導效能較佳。以此而論，則在有關學校經營的權變模式理念上，就不能僅以高關懷高倡導的行為論主張，作為唯一考慮之依據，只能顯示其較占優勢而已，而其他的領導型式，仍有其適用之空間；故在現今學校情境中，應視當下的情況為何，採取最佳的領導方式。

而在學校效能方面，Fidler, B.(2000) 即認為領導者應先瞭解分析影響學校的因素有哪些，像是學生、家長或政府的改革政策，在不同的因素影響下，教師會有不同的工作方式；而Fidler, B.同時也承認，領導者要克服這些因素必須耗費很大的心力，而改變卻是緩慢的。Bruce L. Wilson等剖析教育文獻列舉美國成功學校的特質為（轉引自黃振球，民81）：一、校長為維護學校政策與計畫，抗拒外界的干擾，在教學的協調與處理方面，他有明顯的權威。二、教學的領導。三、教師安定。四、課程的管理。五、全校性的教師發展。六、家長的參與與支持。七、全校認可學業的成功。八、學習時間最長。九、學區的支持。十、合作規劃與同僚關係。十一、共同一體之感。十二、明晰的目標與很高的期望。十三、秩序與紀律。十四、其他重要發現：如師生有良好的工作環境及教師有較高的自由裁量權等等；內容極為完備，學校若能具有這些特質，則其績效必自然彰顯。

    從權變領導的角度來看，在這些能夠產生學校效能的特質中，可具體歸納為三個層面：首先，領導者在關係取向方面，如合作規劃與同僚之關係、教師安定、成員共同一體的歸屬感等；其次在任務取向方面，如課程管理、全校認可學業的成功及教學領導等等；最後領導者必須善於利用情境因素，如獲得家長的支持與參與、學區的支持及維護學校政策與計畫，抗拒外界的干擾等。由此可知，成功的領導者，應該能審情度勢、借力使力，透過積極熱忱的領導方式與學校內外情境交互作用的結果，產生最佳的學校效能，引導學校行政的革新。

**柒、權變領導在現今國小情境的實施策略**

　　現今的國小情境，不論在組織氣氛、教師非正式團體之間或學校必須執行的教育政策方面，均較以往複雜許多。在九年一貫課程的精神下，教師逐漸恢復本身的教學自主權，對課程教材的實施及活動的安排上也不再依樣聽命於學校行政人員；在此前提下，不論校長（領導全校）、主任（負責所屬業務）或組長，若以權變理論的領導方式來進行行政業務，則必定能提昇學校效能。歸納學者所言及個人經驗，提出以下幾項從權變領導的情境因素、領導者的領導行為及領導效能方面，提出策略供行政運作參考：

**一、行政人員應採權變的觀點，因人因時因地採取不同的領導方式**

國小教育情境雖然在教學及行政上具有循環性，固定的週期或時段可能就會有固定的學校行事。但在不同的人、事、物組合下，可能就會產生不同的行政結果。故權變理論強調領導型式配合情境因素之重要性，認為領導者應依不同的情境因素而知所權變，亦即得因人、因時、因地而採取不同的領導型式（陳慶瑞，民80；林天印，民86；吳清基，民88）。在權變過程中，領導者需視組織成員的特質權衡關懷與倡導的行為（吳宗立，民86），不作爛好人也不要成為一位校園中的官僚，而此二者的權衡有賴領導者的智慧，才能產生最佳的領導效能。

**二、強化外在情境的壓力與需求， 以情境的變遷促使教師產生內在的改變**

校務活動的推行往往是學校行政人員與教師的衝突來源之一（曾燦金，民83），尤其在改革過程急遽的今日，教師除了日常教學以外，可能還必須應付許多上級交辦的改革業務。故個人認為較適當的作法是，透過校內研習或鼓勵教師參加校外教育活動，先讓教師感受到教育環境已較以往改變許多，讓教師對改革有心理準備；唯教師能先有所體認，則發自教師內心的改革較易實施也較易成功。如果只是行政人員一味的推行與施壓，則不但可能招致改革的無效果，甚至更易引起教師心裡的反感。

**三、**  **暢通組織情境內部的溝通管道：使下情能上達，不做高高在上的領導者**

雖然領導方式是領導者的人格特質或動機的一項功能，但領導者的人格修養更應該謙遜包容、廣納眾議。身為一位校長，必定具有更好的溝通與判斷能力，唯在以往國小環境中，教師對學校行政常常沒有建議的聲音，導致校長變成學校的國王。柯進雄（民86）指出，在學校行政領導的障礙中，意見溝通即為其一。故領導者必須善用溝通的技巧及方法，來協調成員的意見和看法，以建立共識（林新發，民88）。尤其在現今教育環境變遷下，校長更應有開闊的胸襟，接受教師不同的建議，去蕪存菁，共謀學校的校務蒸蒸日上，而非成為學校的獨裁者，雖有能力，但卻得不到教師的支持。

**四、** **領導行為除任務取向以外，亦需逆向支援教師教學方面的需求**

　　在目前的國小情境中，許多行政人員常要求教師在教學方面配合許多教改的新措施，但卻忘了給教師適當的支援，在日常校園生活中，行政人員如果能時時體會教師可能需要的幫助，則不但可以減輕教師教學的負擔，更可以增加往後教師配合行政的意願。以級任老師較不願意接觸的校外教學為例，常常一次校外教學，除了本身的教學計畫、收費、分組、計畫活動、學習單等，還需和汽車公司接洽、學生保險等事項，當然，還不包括細項部分。如果行政人員能在外部接洽事項協助老師，提供老師必要的援助，那麼行政與教學間的組織氣氛應該是良好和睦的。

**五、**  **在關懷層面，滿足教師心理、人際關係的需求以充分發揮領導效能**

　　學校是一個封閉型的組織，而校長若能提昇與教師之關係及工作結構，等於掌握了情境控制的主導權（陳慶瑞，民80；林天印，民86；柯進雄，民86）；除了校長與教師間的關係及工作結構的提昇外，校長更應加強教師彼此間的人際互動，主動協助教師成立各種校內社團（蔡進雄，民90），例如全校教師的聚餐、週三體能活動等，採用人性化的領導，以加強教師間的交流與互動；而當成員有良好表現時，應給予獎勵，以滿足成員的成就感及尊榮感（林新發，民88）。

**六、加強參與性的領導行為，提昇教師的專業自主權**

校長應讓教師加入學校決策、重要議題之討論，使教師在專業及組織層面有受重視的感覺；且學校內有效率的行政決定，應經常是在尋求成員廣泛的參與之後產生（吳清基，民88）。校長採用參與性的領導行為，除了增加成員對事件的多元觀點以外，更可間接提昇教師對學校事物的參與感及歸屬感；而在討論的過程中，讓教師感受到專業，也提昇了教師的專業自主權。

**七、領導者善用本身的職位權力，以排拒外來不必要的干預**

　　在教師的日常教學決定中，良好的教學活動常容易受到家長、社區或外在因素的干預，使教師在設計教學活動時受到束縛而無法發揮教學創意與理想。此時，行政人員應利用本身所具有的職位權力，為合乎教育目標的教學活動作辯護，排拒外來的不適當干預，使教師在計畫教學時不會產生不必要的干擾（陳慶瑞，民80；林天印，民86）。

**八、兼顧運用強調工作結構的正式組織與關係取向的非正式組織**

有效的行政領導，除應善於利用正式組織的領導功能外，也要兼顧非正式組織功能的發揮。學校行政人員應加強該組織層級體系關係的建立，強化正式組織的結構功能，實施有效分工合作；而利用非正式組織的存在，彌補正式組織的缺陷，以分擔正式組織的職責，安定正式組織的內部，許多不易直接進行的行政溝通或領導，皆可經由非正式組織達成目的（吳清基，民88）。

**捌、 結語**

從以上對費德勒、豪斯、雷頓三人理論建構的介紹，可知領導者需對環境具有敏銳知覺與各影響要素的正確掌握，只有在這些前提下，系統運作才能順暢，領導也因此顯示出意義。

就如Ogawa ＆ Bossert所認為的：領導的意義在使參與者達到組織的目標，而領導方式即是組織的品質（轉引自吳宗立，民86）。中國傳統的領導方式注重領導者的權威及人際關係的建立，唯在現今多元的教育情境中，不論「關係取向」、「任務取向」，或僅止於「高關懷高倡導」是不夠的，也不足以應付目前的學校組織環境（蔡進雄，民90）。故成功的領導除了領導者的個人特質外，領導者更須注意到時勢的轉變及當下的情境，尋找出最適當的領導方式。所謂「通權達變」這句中國傳統的治世名言，領導者除了瞭解自己的領導風格外，更須注意周遭的人事物以做權衡，追求領導者與成員的和諧雙贏（吳清基，民88）。如此，領導者本身在領導組織時不僅能得心應手，更可能提昇組織發揮最大的效能，進而實現美好的教育理想。

**參考文獻**

王家通、曾燦燈校訂（民80）。教育行政學—理論、研究與實際。高雄：復文。

吳宗立（民86）。學校行政研究。高雄：復文。

吳清基（民88）。教育與行政。台北：師大書苑。

林天印（民86）。應用權變理論推展校務之策略。*訓育研究，36（4）*，25-31。

林新發（民88）。教育與學校行政研究—原理與應用。台北：師大書苑。

柯進雄（民86）。學校行政領導。台北：商鼎。

洪福財（民87）。權變領導理論及其在教育行政的應用與啟示。*教育資料文摘，41（2）＝241*，142-171。

陳慶瑞（民75）。費德勒權變領導理論適用性之研究—以我國國民小學為例。國立高雄師範學院教育研究所碩士論文。

陳慶瑞（民80）。學校經營的權變模式之探討。*高市文教，43*，24-28。

黃昆輝（民85）。教育行政學。台北：東華。二版六刷。

黃振球（民81）。績優學校。台北：師大書苑。

曾燦金（民83）。衝突係助力乎？亦阻力乎？論組織衝突之正反功能及其在學校行政管理之啟示。*教育資料文摘，34（3）＝200*，150-158。

蔡進雄（民90）。學校行政領導。台北：師大書苑。

Fidler, B. (2000). Editorial: International comparisons and contingency theory. *School Leadership ＆ Management, 20(1),* 5-7.

Simon, C. A. (1999). Public school administration: Employing Thompson’s structural contingency theory to explain public school administrative expenditures in Washington State. *Administration ＆ Society, 31(4)*, 525-541.