

交易型领导与变革型领导：理论剖析、实践差异及应用策略研究

刘海侠

苏州科技大学天平学院，江苏苏州，215009；

摘要：本文通过对交易型领导和变革型领导的理论内涵进行深入分析，探讨了两种领导方式在学校管理中的应用及其区别。交易型领导以“交换”为核心，强调短期的利益交换和任务完成，适用于组织稳定运行的场景；而变革型领导则注重长期的组织变革和成员的内在动机，适用于复杂和混乱的组织环境。本文还结合中西方教育管理理论，提出了在学校管理中如何根据不同的发展阶段和内外部情境，灵活运用交易型和变革型领导的策略。研究结果表明，学校领导应根据组织发展的不同阶段，审时度势，综合运用两种领导方式，以实现学校的可持续发展。

关键词：交易型领导；变革型领导；学校管理；领导理论；组织变革

DOI：10.69979/3029-2735.25.08.081

引言

领导理论在组织管理中的应用一直是学术界和实践界关注的重点。交易型领导和变革型领导作为两种主要的领导方式，分别适用于不同的组织情境。交易型领导强调通过物质和情感的交换来维持组织的稳定运行，而变革型领导则通过激发组织成员的内在动机和价值观，推动组织的长期变革和发展。本文旨在通过对这两种领导方式的理论内涵、区别及其在学校管理中的应用进行深入分析，为学校领导提供理论支持和实践指导。

1 交易型领导和变革型领导理论内涵分析

1.1 交易型领导

交易型领导以一种“一物换一物”的交换方式开展领导和管理工作（Southworth, 1997）。这种交换模式基于理性经济人假设，双方在明确的规则和预期下进行互动。在学校管理情境中，交易型领导通常表现为领导者与教师之间的明确交易关系。例如，教师完成特定的教学任务，如按照教学大纲完成课程讲授、批改作业、组织考试等，就能获得相应的报酬，包括薪资、奖金、绩效评定等级等物质奖励，以及职位晋升机会、荣誉称号等非物质奖励。这种领导方式下，领导者和追随者基于特定目标进行等价交换，交易任务完成，领导行为即告一段落，若有新任务，则开启新的交易，双方呈现短期利益行为关系。

从本质上讲，交易型领导是通过服务或劳务与领导者掌控的奖励进行交换。实施这种领导方式，能够使追随者明确工作期望和标准，增强其自信心和工作内驱力，

但功利性较为突出，属于简单的功利主义。以学校人事工作为例，确定机构、编制、薪资、职能等举措，均属于交易型领导方式，其优势在于保障学校组织机构正常运转，然而，由于重点聚焦管理和控制，在创新性方面存在一定欠缺。这是因为在交易型领导模式下，教师往往更关注完成既定任务以获取奖励，缺乏探索新教学方法、开展创新性教学研究的动力，长期来看，可能会限制学校的发展活力和教育质量的提升。

学校领导常采用的“待遇留人，感情留人，事业留人”举措，本质上是依据马斯洛需求层次理论，从低层次到高层次进行的交易领导行为。其中，待遇留人是物质交换，感情留人是情感交换，事业留人则是个人人生价值与学校发展需求的精神交换。不过，物质需求相对容易满足，精神需求的满足难度较大。当物质奖励出现疲劳，无法解决员工消极情绪问题时，就需要变革领导方式，引入文化领导，重视学校价值观的确立与重构，营造良好的校园文化氛围，变革型领导方式应运而生，而“感情留人、事业留人”正是变革型领导的核心所在。

从理论根源追溯，交易型领导还受到传统管理理论中科学管理学派的影响。泰勒的科学管理原理强调通过明确的任务分工、标准化的操作流程和差别计件工资制来提高生产效率，这一理念在交易型领导中体现为对工作任务的细致分解和基于绩效的奖励机制。在学校管理中，教师的教学工作被量化为具体的指标，如授课时长、学生成绩提升幅度等，根据这些指标给予相应奖励，确保学校教学工作的有序进行，但也可能导致教师过度关

注量化指标，忽视教学的艺术性和创造性。

1.2 变革型领导

变革型领导的核心在于推动变革，进而促进学校发展，适用于背景复杂、管理较为混乱的学校环境。美国学者伯恩斯（Burns, 1978）是变革领导理论的倡导者，他认为变革型领导基于交易型领导，却又超越交易型领导。变革型领导不仅仅满足于维持现状，而是积极寻求突破和创新，推动组织向更高层次发展。

米切尔和塔克（Mitchell and Tucker, 1992）指出，变革型领导关注全体组织成员的通力协作，注重成员感觉、态度、信念的转变，秉持“以人为本”的理念，而非单纯以任务和表现为本。变革型领导致力于建立良好的人际关系，帮助成员实现目标，追求自身价值。在学校管理中，变革型领导聚焦教师和学生的需求与兴趣，所有领导策略、管理手段、奖惩措施均围绕人的因素展开，旨在激发教师专业发展的内驱力，营造利于教师追求专业发展的群体氛围和实现自我价值的人文环境，最终推动学校全面发展。例如，学校领导可以组织教师专业发展研讨会，邀请教育专家进行讲座和指导，鼓励教师分享教学经验和创新想法，为教师提供参加学术研究和培训的机会，支持教师开展个性化教学实践等，通过这些方式激发教师的积极性和创造力。

变革型领导始终强调“管理变化”。学者本尼斯（Bennis, 1984）提出，变革型领导需具备五种关键能力：一是视野，即理清机构现状，为未来发展定位愿景；二是沟通与联盟，将领导视野转化为全体成员的共同愿景，获取成员支持；三是坚持、可持续、聚焦，能够把握组织发展方向，在危机压力下具备强大承受力；四是赋权，拥有创造环境、整合各方资源以实现预期效果的能力；五是组织学习，组织自身具备监控绩效表现、与既定目标对比、研究过往行动、规划未来发展，必要时解构原有组织机构、调整人事的能力。

从理论发展脉络来看，变革型领导理论与组织行为学中关于人性假设的发展密切相关。麦格雷戈提出的Y理论认为，人并非天生厌恶工作，在适当条件下，人们会主动承担责任，追求自我实现。变革型领导正是基于对人性积极面的信任，鼓励教师发挥自身潜能，参与学校变革与发展。同时，社会学习理论也为变革型领导提供了理论支撑，领导者通过自身的榜样作用，激发教师的模仿和学习行为，促进组织成员共同成长。

2 交易型领导和变革型领导区别

思维方式不同：交易型领导是维稳思维，关注组织

的当前运行；变革型领导是变革思维，关注组织的未来发展。交易型领导的维稳思维，使得其决策多以维持现有秩序和效率为出发点。在制定学校教学计划时，倾向于沿用成熟的教学模式和课程体系，确保教学活动稳定开展。而变革型领导则以变革思维审视组织发展，主动寻找突破和创新机会。

焦点不同：交易型领导重物质奖励，变革型领导重精神激励。交易型领导依赖物质奖励，像绩效奖金、晋升机会等，来驱动员工工作。变革型领导注重满足员工的精神需求，营造积极的工作氛围，提升员工的归属感和成就感。如在学校中，为教师提供展示教学成果的平台，让他们感受到自身价值，激发内在工作动力。

应用场景不同：交易型领导适用于组织稳定运行的场景，变革型领导适用于复杂和混乱的组织环境。在组织稳定期，交易型领导能保证日常工作有序推进。但在面临市场竞争加剧、内部管理混乱等复杂情况时，变革型领导能打破旧有模式，引领组织变革转型，帮助组织在困境中找到新的发展方向。

3 西方教育管理理论与中方教育管理思想在实践中的融合应用剖析

在学校管理中，领导者应根据组织发展的不同阶段和内外部情境，灵活运用交易型和变革型领导方式及融合中方教育管理理论思想。在组织稳定运行的初期，交易型领导可以确保组织的正常运转；而在组织面临重大变革或需要激发成员内在动机的情境下，变革型领导则更为有效。同时，领导者还应具备如下能力：

3.1 上下贯通，体现民主作风

要有“上能入天下能入地”的领导谋略。学校领导在教育管理中掌握着核心资源，是政策的制定者、权力的分配者和资源的调度者，拥有充分的话语权。在运用这些权力时，领导既要从事业发展的战略高度进行考量，又要确保政策具备可操作性和可执行性。这就要求领导既要准确领会上级领导意图，又要深入了解基层教职工的真实需求。

要有“上上下下”打通各个梗阻的协调平衡能力。根据人际关系学说，组织中存在非正式组织具有合理性。学校领导需要妥善处理与上级领导和下属的关系。在与上级领导沟通时，要不卑不亢，主动思考、提前谋划工作，避免被动执行任务，这样才能赢得上级的信任和重用。在对待下属时，领导应在工作业务上给予指导、提携和帮助，提升团队整体战斗力，成为下属业务上的主心骨。遇到问题时，领导要勇于承担责任，而不是推诿

甩锅，如此才能在下属心中树立威望。

要有“上上下下”坐“电梯”的心态。学校领导岗位具有一定的风险性，但“风光”与“风险”并存。随着职位的提升，责任、压力、收入和社会地位都会发生变化，同时也面临更多的潜在风险。领导者应保持像“电梯”般的心态，将职位的升降视为常态，审时度势，该进则进，该退则退，避免因权力和欲望迷失自我。努力做到在任期间，领导着要全心全意为学校发展服务，离任后也可继续关注学校发展。

3.2 要处理好个人与集体的关系。

要培养大志向、大心脏。学校领导工作事务繁杂，工作时间长，属于个人生活时间相对较少。因此，领导需要具备远大的志向和广阔的胸怀，以学校事业发展为首要任务，保持持久的工作动力和热情。同时，领导者要有大心脏，能够容人容事，不被琐碎事务干扰，将目光聚焦于学校的长远发展上。

杜绝小心眼、小气鬼。小气的领导着往往是精致利己主义者，过于计较个人得失，在工作中会算计自身利益，甚至利用职权打击报复他人，搞权谋、拉帮结派。这种行为不仅会影响团队氛围，还会阻碍学校事业的发展，是典型的乱用权变理论。学校领导应摒弃这种行为，以大局为重。

要有大肚量、大格局。具有大格局的领导以成就他人、为己任，具备利他精神；大肚量的领导能够忍辱负重，追求共生共赢。

避免小心机、小伎俩。学校领导者在工作中应避免要小心机，小伎俩。与上级争功、与平级争宠、与下属争利这些行为一旦被识破，会严重破坏领导与同事之间的信任关系，影响组织氛围，从而影响教职工对组织的承诺。不利于学校的长远发展。领导者应秉持公正、公平的原则，赢得民心，凝聚团队力量。

3.3 秉持公平、正义原则平衡各方利益

要防止左右摇摆。学校领导在决策前会面临各种不同的意见和声音，尤其是在面对非自身专业领域的决策事项时，更需具备强大的分析辨析能力。领导应避免左右摇摆、朝令夕改，在充分思考、权衡利弊后再发布指令，以维护领导威信。

要抵御左右夹攻。随着领导职位的提升，工作中会面临各种复杂情境，如同爬山时越往上走空气越稀薄，工作难度越大。同级之间的工作关系微妙，有时配合顺畅，有时则可能出现不配合甚至背后搞破坏的情况。在

这种情况下，领导应坚持公平、正义的原则处理问题，向英雄式人物学习，强化正念，为自己补充正能量，抵御左右夹攻，推动工作进展。

要禁受左支右绌。在学校日常管理工作中，由于不同人员理念、思维、理解力、工作方式方法的差异，领导可能会面临各种干扰，陷入工作困境。此时，领导需具备抗干扰能力，坚守初心，坚定信念，朝着既定目标稳步前行。

4 学校领导领导方式的选择策略

对于学校领导而言，上任初期，学校情况尚未摸透，问题有待梳理，此时以交易型领导方式为主较为适宜。通过交易型领导，可实现学校的维稳运行，为后续变革奠定基础。待对学校情况有深入了解，问题清晰呈现后，再引入变革型领导方式，推动学校的变革与发展。若新领导上任便急于推行变革，可能因对学校实际情况把握不准，导致改革失败，反而容易导致教职工士气低落、怨声载道。因此，学校领导应依据学校发展的不同阶段和内外部环境的变化，审时度势，综合判断，精准选择领导方式，顺势推动各项工作。

5 结论

交易型领导和变革型领导各有其适用的场景和优势。学校领导应根据组织发展的不同阶段和内外部情境，综合运用两种领导方式，以实现学校的可持续发展。未来的研究可以进一步探讨两种领导方式在不同文化背景下的应用效果，为学校管理提供更为全面的理论支持。

参考文献

- [1] 张俊华. 教育领导学 [M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2008.
- [2] 毛泽东. 关于领导方法的若干问题 [M]. 北京: 人民出版社, 1975.
- [3] 陈文晶, 时勘. 变革型和交易型领导回顾与展望 [J]. 人力资源管理, 2007 (09): 9.
- [4] 吴敏, 黄旭, 徐玖平, 等. 交易型领导、变革型领导与家长式领导行为的比较研究 [J]. 科研管理, 2007, 28 (03): 9-16.
- [5] 徐长江, 时勘. 变革型领导与交易型领导的权变分析 [J]. 心理科学进展, 2005, 13 (05): 672-678.

作者简介: 刘海侠, 女 (1979-04-19), 苏州科技大学天平学院副研究员, 在读博士, 研究方向: 高等教育管理、人力资源管理