

善用 LMX 理論因應學校行政續任困境： 一所特殊教育學校的實踐經驗與省思

劉雅欣

國立暨南國際大學教育政策行政學系博士生

楊振昇

國立暨南國際大學教育政策行政學系教授、國立暨南國際大學教務長

一、前言

隨著現代社會進入知識經濟、科技導向，教育現場的挑戰與日俱增，面對學生多元性、教師世代差異、家長參與複雜化，以及情緒勞務等挑戰（林佳瑩，2022；林晨華，2019；陳麗玉，2020；黃振恭，2007；黃晴瑛，2022；鄭春女，2025），學校領導者必須從傳統權威或指令領導模式，轉為運用當代進階領導策略；而領導-成員交換理論 (Leader-Member Exchange Theory, 簡稱 LMX) 強調領導者與每一位成員之間的關係並非一體適用，而是基於互信、互惠與互動歷程，逐漸發展出不同的交換關係品質。透過激勵內在動機、尊重個別差異與發展潛能，建構一種基於信任、共識與合作的關係基礎，讓組織更具彈性，使校長與教師、行政人員之間建立具備情感連結與認同感的夥伴關係（林致楨、謝傳崇，2021；Barnett & O' Mahony, 2006；Brownell & Walther-Thomas, 2002）。誠如林致楨、謝傳崇（2021）指出學校中教師對校長的 LMX 品質越高，其工作幸福感也越高；而 Bilge 和 Konakl（2024）也提出，高品質的 LMX 顯著提高教師對學校政策與課程創新的接受度。由此可見，LMX 理論對於營造校園和諧氣氛與溫馨的組織文化具有重要的影響。

然而，LMX 理論在教育領域中的實務應用與理論延伸仍相對稀少，相關研究大多集中於企業管理、公共行政等領域，因此在特殊教育領域中，LMX 理論的實證研究相對有限，且特殊教育學校通常規模較小、成員角色多重且專業分化明顯，教師與行政人員的職務界線較為模糊，且人員流動率相對較高，使得建立與維持高品質 LMX 關係的挑戰更為突出。因此，在探討 LMX 理論在特殊教育學校的應用時，需同時考量理論適用性與情境限制。

就身為特殊教育學校校長的重要性而言，教師面對的情境不僅限於教學困難，還包含跨專業合作、情緒管理、學生危機介入等高密度互動場域，校長若無法建構高品質的關係網絡，將難以維繫教師專業穩定與組織文化正向發展。因此，對於特殊教育學校這類充滿情感勞務、跨專業合作與長期照護特性的教學場域而言，關係品質不僅關乎教職員工的工作滿意與留任意願，更深刻影響學生學習與整體學校氛圍。爰此，本文嘗試從筆者在特殊教育學校任職校長之經驗出發，反思 LMX 理論在實務中的轉化策略，並透過事件分析、策略整理，探究下列研究問題：

（一）在特殊教育學校中，如何運用 LMX 理論以建構高品質的領導-成員關

係？

（二）面對實務挑戰與校園事件，LMX 理論如何提供具體的領導行動？

然而，本研究受限研究者之人力、物力及相關資源限制，仍有許多無法窮盡之處，爰本文旨在探討一所特殊教育學校校長如何運用 LMX 理論回應教師世代差異的協作挑戰、跨部門資源衝突、改革過程的信任修復等議題，並透過實務案例進行省思。

二、領導—成員交換理論（Leader-Member Exchange Theory）之概述

LMX 理論由 Dansereau 等人於 1975 年提出，早期聚焦於領導者與不同成員之間關係品質的差異性，並延伸出「圈內人」與「圈外人」的理論模型。然而，傳統 LMX 的二元分類思維逐漸無法因應當代教育組織的動態互動需求。因此，漸漸走向如何發展高品質的領導關係，從信任、互惠、尊重等心理層面因素，強調關係的建構歷程、互動公平性、組織文化脈絡與多層次影響因素，成為一種更具整合性與實務導向的關係領導模型（Anand et al., 2011；Graen & Uhl-Bien, 1995）。

LMX 理論從「關係」視角出發，主張領導與成員之間的關係非僅是靜態交換，而是一個發展中、歷程性的互動網絡（Anand et al., 2011）。主要特徵如下：

（一）關係是發展性而非固定性的分類：強調關係在時間中可轉化，領導者需持續與成員互動以培養信任與承諾。

（二）重視互動公平：除經濟與社會交換外，更關注互動過程中的尊重、公正與透明度。

（三）組織文化與脈絡因素的影響：納入文化、權力距離與群體動態等因素，強調交換關係的建立並非孤立於情境之外，而是深受制度脈絡與文化背景所交互影響。

這些特徵促使領導者須從「給予與回饋」的角色，發展為「陪伴與共構」的關係經營者，不再僅是資源分配，而是協力關係的設計者。

三、在特殊教育學校運用 LMX 建構關係領導之策略

在特殊教育學校的環境中，校長需要採取較多參與式與支持式領導策略，並強調關係建構與情感支持，以維繫教師教學動能與學生學習穩定，因此，將 LMX 的「高品質的領導—成員關係」視為支持師生、穩定團隊與促進變革的重

要策略之一。爰此，筆者深入探究 LMX 理論之內涵後並結合本身實務經驗，提出以下五個策略以落實 LMX 理論之精神。

（一）建立關係歷程的支持機制（動態發展關係）。

校長應理解成員關係並非靜態分類，而是一種可持續經營與調節的互動歷程。透過階段性對話、情境回饋與角色重建，支持關係的動態調整與重構。

（二）經營歷程公平性與信任文化（強化互動與程序正義）。

以開放溝通、明確程序與共識形成機制，強化組織內的信任感與公平性知覺，讓成員感受到參與決策的合理性與正當性。

（三）運用同理關照與連結價值感（以人為本）。

校長應展現同理與理解，重視成員教育信念與個別背景，協助其找回對工作的價值認同與意義感，形成正向的組織情感。

（四）創造參與感與共同成就經驗（提升組織承諾）。

提供成員參與專案或創新改革的機會，讓其成為變革過程的一部分，透過共創成果提高歸屬感與承諾度。

（五）善用調節變項與文化敏感性（靈活整合教育現場需求）。

校長應根據學校規模、文化脈絡、人員特性及障別需求彈性調整策略，整合個體與制度，發展具文化適應性的領導實踐。

四、LMX 理論運用在特殊教育學校之實踐經驗與省思

在特殊教育學校環境中，學生障別類型多元、教師專業發展需求龐大、家長參與日益複雜，再加上資源有限與情緒勞務高度化，皆使校長的領導工作難度倍增。相較於一般學校，特殊教育學校校長需展現出更高層次的情境敏感度、人本導向、彈性調適與跨專業整合能力。在此背景下，特殊教育學校校長也面臨諸多挑戰。其一為人力資源不足與師資穩定性的困境，特教教師因工作壓力與情緒耗竭易產生離職傾向，對校長在教師支持與留任策略上造成極大挑戰（池柏勳，2020）。其二，家長的期待與建構信任亦為挑戰之一，校長需透過有效溝通與參與機制，建立良好親師關係，提升家校合作品質。其三，教育政策與現場需求之間的落差，亦導致校長在推動融合教育、教師專業發展與資源分配上時常受限。

有鑑於此，以下筆者將臚列二則校內具代表性之實務案例進行詮釋與分析，

說明如何在多重關係壓力中，以建構支持、信任與發展導向的領導模式，落實 LMX 理論於特殊教育學校的情境脈絡之中，並提出具體省思。

案例一：資深教師對課程改革的抵制與領導關係重建

本研究案例背景源於該校 113 學年度推動「數位科技輔助自主學習融入特教課程」，旨在提升中度智能障礙學生的自學能力與科技應用技能。然而，校內一位資深教師（以下簡稱教師 A），對此政策產生強烈排拒，認為此舉偏離特教「關懷—支持—適性」的教育本質，對改革抱持疑慮，並在教學社群中發表質疑意見，影響其他教師的參與意願。

運用 LMX 理論分析本案例，教師 A 原屬校長核心信任圈層，惟因教育信念衝突導致情感疏離與信任斷裂，逐漸移向邊緣成員，屬於典型的「關係品質衰退」情境。以 LMX 理論觀點中，校長與教師的關係非靜態分類，而是一個可修復與重建的歷程，因此可採取建立關係歷程的支持機制、創造參與感與共同成就經驗及經營歷程公平性與信任文化等方式，重塑彼此的文化、制度與互動歷程。

因此，面對關係品質退化的挑戰，校長乃採取多重策略以修復關係與重建互信。藉由非正式訪談，主動肯定教師 A 於教學現場之專業貢獻，傾聽其對創新教學的憂慮，並表達願意將其意見納入決策過程的誠意。此外，邀請其擔任「教案設計顧問」，肯認其專業知識，讓其以非直接授課方式參與創新教學，轉換其角色定位為「被需要的資深協作者」，提高內在動機與參與感。另外，為了降低抵制教師的壓迫感，校長於全校教學研究會、課程發展委員會上說明創新教學原則、試辦期程與可調整機制，建立程序正義與互動公平性。

三個月後，教師 A 主動提出將「圖像化教學素材」整合至學生自學歷程之建議，並協助設計適合中重度學生使用的電子學習圖卡。其參與態度顯著轉變，由抗拒者轉為支持創新之合作夥伴。此案例校長運用 LMX 理論中「同理關照與連結價值感」及「創造參與感與共同成就經驗」，並根據學校文化及特性善用「調節變項與文化敏感性」，同時呼應 LMX 理論中「關係修復」的可能性，即使原有信任曾遭破壞，校長仍可透過策略性溝通與角色重構，促成關係修復。此外，關係支持機制必須是動態的、可調整的，才能促進從疏離到合作的轉變。

案例二：行政成員間的資源分配衝突與多對多關係網絡的建構

本研究案例背景源於學校新增多元支持人力（如隨車人員、鐘點教師助理員、協行人員等），行政成員間對於人力資源配置的期待開始產生落差。兩處室主任就「臨時教助人力應優先支援情緒行為學生或教學課室」產生明顯分歧。該歧見不僅在校內運作各自支持團體，雙方也於會議中公開表達不滿，影響行政決策效率，並造成團隊內的情緒緊張與信任動搖。

運用 LMX 理論分析本案例，兩組成員皆屬校長核心互動圈，但組織未建立起多對多互動網絡與橫向信任結構，導致原本垂直信任關係無法轉化為協作性角色互相支援，屬於「高關係成員間的協同失調」問題。以 LMX 理論觀點中，領導者需促進跨處室信任與共享決策空間，否則即使個別關係良好，組織仍易受限於行政處室本位的競爭與內耗。因此，可採取建立關係歷程的支持機制、運用同理關照與連結價值感及經營歷程公平性與信任文化等方式，重塑校長與行政主管及多方成員的動態關係。

因此，重構行政團隊的協作文化與關係品質為首要之項，針對臨時人力使用標準缺乏共識的問題，校長委託主責處室發展《教師助理員人力支援配置原則》，經導師會議、行政會議討論通過，將主觀配置轉化為依據班級需求、學生程度與行政計畫優先次序的指標流程，降低衝突重現機率。此外，藉由推動「人力支援協調會」，採雙主持人機制創造共同參與感，由兩處室主任共同召集，建立公開記錄與決議制度，以達程序公平及互動透明。另外，可規劃關係重建與角色澄清工作坊，透過外部專家設計情境模擬與對話練習，讓雙方在非權力結構下重新澄清彼此的職責期待與運作模式，重塑互信基礎。

實施策略後，該校行政團隊於三個月內逐步回復穩定運作。兩處室不僅停止公開對立，並合力制定跨處室支援模式。此案例校長根據現場需求與人際氛圍運用 LMX 理論中「調節變項與文化敏感性」、「創造參與感與共同成就經驗」及「經營歷程公平性與信任文化」，並透過角色澄清讓行政成員理解彼此對學生與學校的共同價值，達到「同理關照與連結價值感」，強化成員對學校使命的情感承諾。亦符合 LMX 理論觀點的「橫向整合」與「動態互動關係建構」的重要性，校長與行政主管及成員之間的關係品質，需要擴展至多對多互動，方能實現真正的協同領導與分權決策。此外，程序正義與互動透明是維繫核心圈關係的基礎，即使雙方個別與校長關係良好，若缺乏公平性與信任文化，協作仍可能受阻。

五、結語與建議

綜上所述，本研究透過實務案例分析，展現 LMX 理論在特殊教育學校情境中促進關係修復、支持團隊運作與提升教師續任工作的重要策略。然而，本研究案例並不能全面代表所有特殊教育學校，且 LMX 理論在該領域的適用性仍受限於樣本數、文化脈絡與專業角色特性等因素。但基於本研究對 LMX 理論於特殊教育學校之實踐觀察與反思，提供三項建議做為未來政策及專業培訓參考：

（一）教育主管機關可將「關係領導與情緒勞務管理」納入校長及中高階行政人員的專業成長課程，並結合案例研討，針對特殊教育情境提供模擬與案例分析，提升領導者的情境適應力。

（二）建立跨部門與跨專業的領導力培訓，提供「關係修復與衝突調解」專業成長課程，增進行政與教學人員的溝通與協作能力。並強化情緒勞務管理與壓力調適訓練，協助領導者建立高品質的互動交換關係，並兼顧情感支持與績效需求。

（三）鼓勵進行跨校比較與長期追蹤研究，以檢驗 LMX 理論在不同特殊教育情境下的持續性影響，並探索與其他領導理論（如分布式領導、轉型領導）的互補效果。

特殊教育學校校長所面臨的不僅是制度與政策的執行，更涉及人際關係的微妙經營。LMX 理論提供以人為本、兼具公平與情境敏感的領導框架，使校長能透過關係建構、信任經營與共識形塑，凝聚團隊、引導願景並提升教學品質。結合前述三項建議，若教育主管機關及校內專業培訓能持續強化關係領導與情緒勞務管理、提供跨專業協作與衝突調解課程，將有助於校長建立高信任、互惠、共構的工作關係，進而提升團隊效能與校園文化品質，帶動學校永續發展。

參考文獻

- 池柏勳（2020）。新北市國民中小學特殊教育教師情緒勞務、工作滿意度與組織承諾相關之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學。臺北市。
- 林佳瑩（2022）。一所都會型公立實驗學校家長教養觀、家長參與及資本運用研究（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學。臺北市。
- 林致楨、謝傳崇（2021）。學校領導成員交換關係對教師幸福感影響之探討。學校行政，133，27-39。
- 林晨華（2019）。國中家長參與對身心障礙學生自我決策能力影響之研究（未出版之博士論文）。國立彰化師範大學。彰化縣。
- 陳麗玉（2020）。高中教師工作投入、情緒勞務、教學創新與教學效能之徑路模式探析（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學。高雄市。
- 黃振恭（2007）。不同世代國民小學教師工作價值觀，角色知覺與教學自我效能和專業表現之研究（未出版之博士論文）。國立嘉義大學。嘉義市。
- 黃晴瑛（2022）。不同世代員工與人資人員在職場倫理、工作滿意度、組織承諾之差異性研究（未出版之博士論文）。國立高雄科技大學。高雄市。

- 鄭春女（2025）。國民中學教師知覺情緒勞務、工作壓力與職業倦怠之關係研究（未出版之博士論文）。國立彰化師範大學。彰化縣。

- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., & Rousseau, D. M. (2011). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53(5), 970–988.

- Barnett, B. G., & O' Mahony, G. (2006). The power of leadership in special education settings: Promoting collaborative environments. *Journal of Special Education*, 40(1), 49–56.

- Bilge, B., & Konakl, T. (2024). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between schools' openness to change and political skills of school principals. *SAGE Open*, 14(3). 1-15.

- Brownell, M. T., & Walther-Thomas, C. (2002). Leadership for special education: A review of the literature and implications for policy. *Journal of Special Education Leadership*, 15(2), 68–77.

- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.