

# 激活学校中层管理人员职业发展的第二曲线 ——关于学校中层管理人员轮岗案例中的领导力及其 影响策略分析

赵盟

广东省深圳市福田区华强职业技术学校

**摘要：**莫里森的第二曲线理论指出，一个组织要获得持续的发展，必须不断地超越自己，寻求发展的“第二曲线”，这一理论对学校同样有着重要的指导意义。本文就关于学校中层管理人员轮岗案例中的领导力及其影响策略展开分析。

**关键词：**管理人员；职业发展；第二曲线；策略；分析

## 一、研究背景

我国中小学的组织管理形式一般体现为由校长-中层干部-教师构成的“金字塔”结构（见图1）。

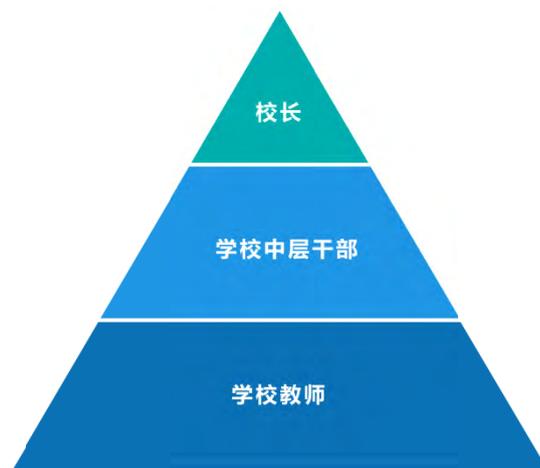


图1 我国中小学组织管理形式

中层干部作为学校的“中流砥柱”，处于校长和学校教师之间，因此他们往

往面临着来自上下两方的压力：一方面，学校中层干部需要在校长的领导下，贯彻执行校长的精神理念和改革措施；另一方面，中层干部又需要倾听一线教师的声音、反映他们的需求，为他们和校长之间作好沟通交流工作（李政涛，2013）。根据《中小学管理》杂志在2013年对全国347位中层干部进行的调研显示，处于校长和教师之间的学校中层干部在工作中往往感到“事务繁杂、头绪过多”（谢建华，2013）。

处于“金字塔”结构中间的学校中层干部，在长年限的工作后，进入到职业发展平台期，较易产生懈怠感、干劲不足、创新意识不强。针对以上这类职业发展曲线停滞的情况，Morrison(1998)和Handy(2015)提出应该采取不同的策略，构建出职业发展的第二条曲线，从而激发出新的成长动力（如图2所示）。

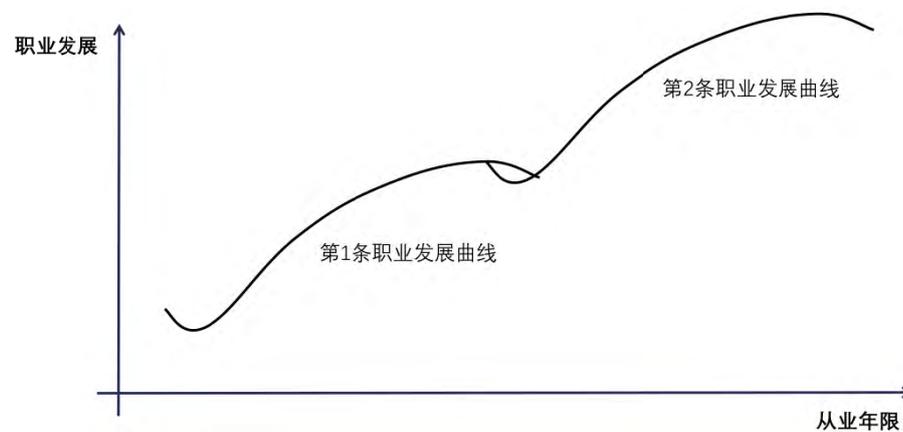


图2 “第二曲线”理论示意图(参考自 Handy, 2015:28)

对于学校中层干部而言，激活职业发展的第二条曲线的其中一种途径是轮岗。通过岗位轮换，中层干部能够在学校静态的“金字塔”组织管理结构中流动起来（季金年 叶士舟，2010），他们能够开拓新的工作岗位、学习新的知识技能，从而进入到职业发展的第二曲线，激活工作的主动性和投入度。

鉴于以上描述的学校中层干部现状及改进措施，本文将在 Yukl 等人(2008)提出的领导力影响策略理论，结合领导-成员交换(Leader-Member Exchange)这一概念，回答以下研究问题：

（一）中小学校级领导使用了哪些不同的领导力影响策略来说服中层干部接受轮岗安排？

（二）中小学校级领导和中层干部的关系对领导力影响策略的使用是否有影

响？

(三) 在轮岗安排中，还可以改进领导力的哪些方面？

## 二、研究方法

本文采用了问卷调查和半结构化访谈的研究方法，收集分析数据，以回答研究问题。本文选取了 6 所学校的 17 名经历过轮岗的中层干部，分发给他们“问卷星”在线问卷填写。该问卷共计 78 题，包含 1 道个人信息题（您在何时轮岗到目前的岗位？）和 77 道量表选择题。量表选择题由 3 类构成，分别对应本文需要回答的 3 个研究问题：

(一) **领导力影响策略量表**：翻译并改编自 Yukl 等人(2008)编撰的影响行为量表 IBQ(Influence Behaviour Questionnaire)。该量表为李克特 5 级量表，共计 44 道题；

(二) **领导-成员交换量表**：翻译并改变自 Graen 和 Uhl-Bien(1995)编撰的领导-成员交换量表(LMX-7)。该量表为李克特 5 级量表，共计 7 道题；

(三) **变革型领导量表**：来自李超平和时堪(2005)编撰的变革型领导量表(TLQ)。该量表为李克特 5 级量表，共计 26 道题。

除此之外，本文进行了案例分析，对深圳市 H 学校两名轮岗的中层干部 Z 主任（从办公室轮岗到科研处）、W 主任（从科研处轮岗到总务处）进行了长约 40 分钟左右的半结构式访谈。

## 三、结果讨论

(一) 轮岗安排中使用的领导力影响策略

通过领导力影响策略量表，来自 6 所中小学校的 17 名中层干部描述了他们的校级领导在轮岗安排中使用的领导力影响策略。本文调查的领导力影响策略由 Yukl 和 Tracey(1992)首先提出，并经 Yukl 等人(2008)扩展补充为 11 类，其使用结果如下：

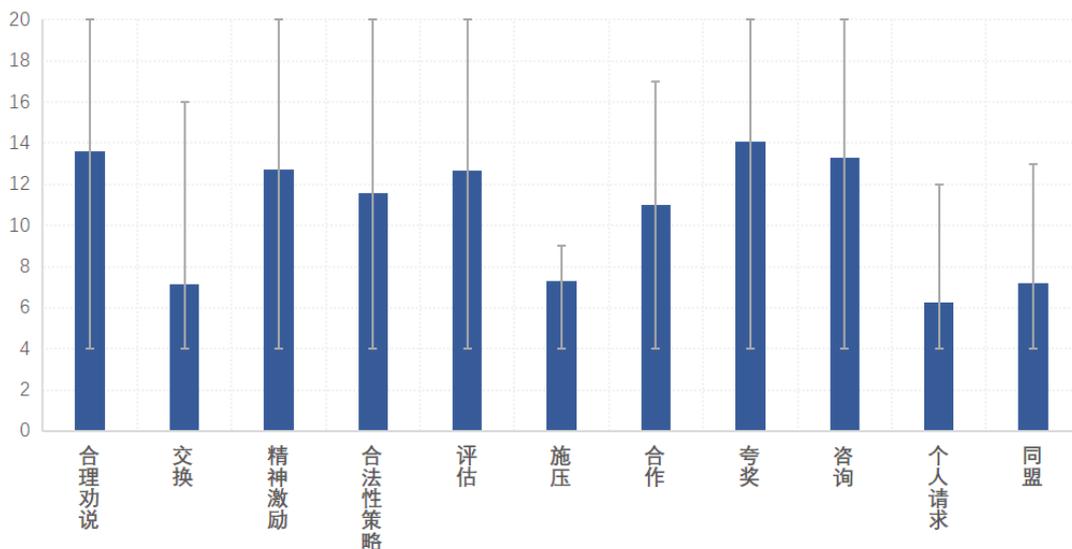


图 3 轮岗安排中的领导力影响策略使用

图 3 中的结果显示，当校级领导在说服学校中层干部轮岗时，使用最多的领导力影响策略依次为夸奖。H 学校的受访者 Z 主任和 W 主任也表示，H 学校校长在谈论他们的轮岗安排时，多次对两人之前的工作表现、所得荣誉、工作态度予以夸奖和肯定。

其次使用最多的两种影响策略为合理劝说和咨询。合理劝说指的是领导用逻辑或事实证据来说明某项要求、提议的合理性和相关性(Yukl 等人, 2008)。Z 主任提到，校长多次阐明了新岗位对学校的内涵发展、对指导全校教师专业成长发展的重要性；W 主任也提到，校长在和他的谈话中，经常强调新岗位对于学校安全责任重大、对于学校未来发展起到了关键作用；另一频繁使用的影响策略咨询，表现为领导请下属提供帮助、建议来改进某项提议的活动(Yukl 等人, 2008)，H 学校校长多次就新岗位的工作咨询 Z 主任和 W 主任的意见，并请他们提出改善措施。

使用较多的影响策略为精神激励、评估、合法性策略、合作。Z 主任提到，校长告诉她科研处目前空缺领导，虽然工作比原岗位辛苦，但更能体现个人能力和工作价值，因此鼓励她带领科研处干事推动教师培训和发展，接受新的工作挑战。评估体现为领导告知某一要求、提议对个人及职业发展的好处(Yukl 等人, 2008)。W 主任提到，校长告诉他总务处的新岗位能够有机会重新认识自我，因

此可以从不同角度考虑未来职业发展。Z主任也提到，校长认为科研处的新岗位能够让她和一线教师更接近，能够帮助一线教师，从而满足她内心对教育情怀和理想的追求。合法性策略指的是领导用规章制度来表明某项要求的合法性或表明自己有权提出这项要求(Yukl 等人，2008)，但Z主任和W主任并未提及H学校校长对他们使用了这项影响策略。合作体现为领导会在某项要求和提议的执行上提供协助或必要的资源(Yukl 等人，2008)，Z主任和W主任都表明，校长多次提到将对他们新岗位的工作提供最大力度的支持。

使用较少的影响策略为施压、交换和同盟。Z主任和W主任都表示校长并未在轮岗上对他们施加压力，反而是在长达几个月的时间里和他们多次诚恳谈话，希望他们接受轮岗安排。交换策略指的是领导提供互惠作为交换条件，同盟体现为领导寻求、使用他人的帮助来进行劝说(Yukl 等人，2008)。Z主任和W主任都表明H学校校长没有使用过交换策略。Z主任提到，在和校长的谈话后，校长也请J副校长和她谈论了轮岗安排，这是使用同盟策略的表现。

最少使用的影响策略为个人请求，其涵义为领导将接受某项要求、提议看作是友情和个人帮忙(Yukl 等人，2008)。这项策略使用较少的原因可能在于校级领导和中层干部之间以上下级关系为主，在谈及工作安排时，很少会涉及到友情或私人帮忙。Z主任和W主任都描述他们和校长的关系时，都首先表示是“上下级关系。Z主任提到校长亲和力强，和校长也有朋友关系，但在轮岗谈话中，校长并未提到友情帮忙。

## (二) 领导-成员交换与领导力影响策略的使用

Furst 和 Cable(2008)提出领导力影响策略的有效性和领导-成员交换关系相关，本文也测量了学校中层干部和他们校级领导之间领导-成员交换关系的质量高低，结果显示如下：

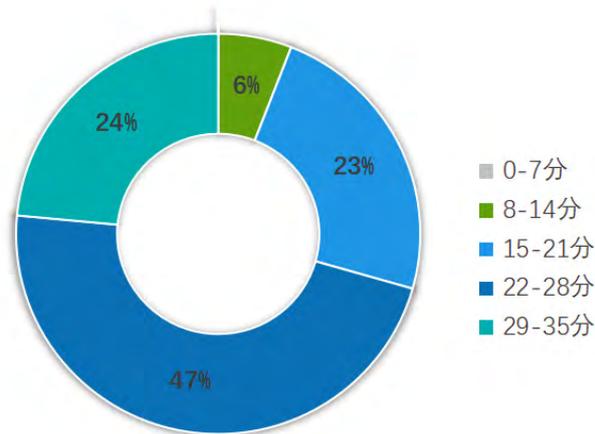


图 4 领导-成员交换关系质量高低

本文调查的 17 名学校中层干部对领导-成员交换关系的评价平均分为 24.65（总分 35 分），说明中层干部和校级领导之间的关系较好。W 主任提到，他接受轮岗的最大原因是 H 学校校长对他的信任，这给了他足够的勇气来迎接新岗位带来的挑战。

在领导-成员交换关系上给出最低得分 12 分的 1 名中层干部，在评估和校级领导的工作关系时，选择了“3-一般”这一选项。同时，在描述轮岗中他的校级领导使用的影响策略时，使用最多的策略依次为合理劝说、施压和交换。而在领导-成员交换关系上给出最高得分 35 分的 1 名中层干部，选择了“5-非常有效”来描述他和校级领导之间的工作关系。同时，在他描述校级领导在轮岗谈话中使用最多的影响策略为合理劝说、精神激励、夸奖和咨询。从以上两名中层干部迥然不同的评分及描述来看，不同质量的领导-成员交换关系影响了领导力策略使用。

### （三）变革型领导力的影响

校级领导希望能够通过轮岗激发学校中层干部的工作热情，从而激活他们职业发展的第二曲线。在此过程中，校级领导采取了多样的领导力影响策略，来劝说中层干部接受轮岗安排。同时，中层干部的内心意愿和动机也是十分重要的，变革型的领导方式（愿景激励、领导魅力、个性化关怀、德行垂范）能够激发他们的自我效能感、增强他们的职业认同、提高他们的主动工作意识。

因此，本文也测评了 17 名中层干部所在学校的领导的变革型领导力，结果

如下：

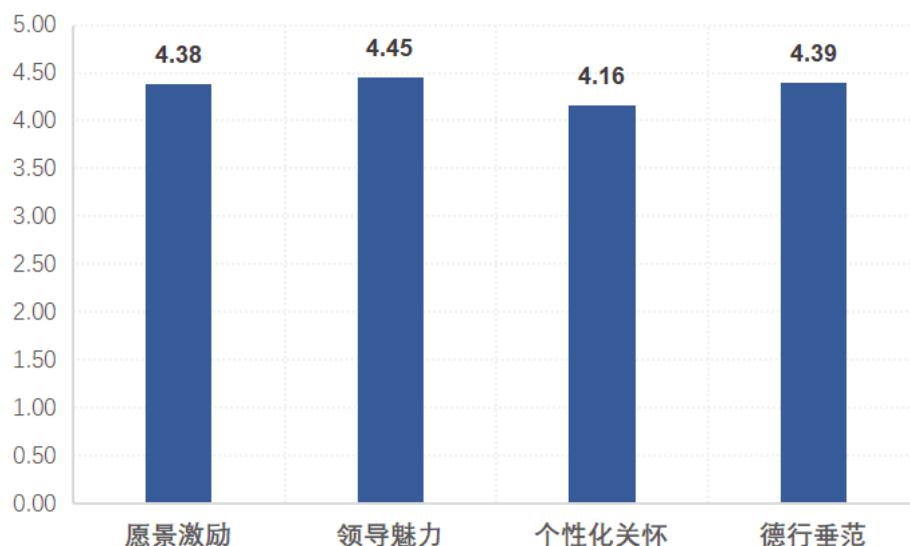


图 5 变革型领导力 4 个维度平均得分

如图 5 所示,本文调查的 6 所学校的校级领导在变革型领导力上都有很好的表现。Z 主任特别提到,在平常的工作和谈话中,她感到了 H 学校校长的公正、勤奋、敬业和以身作则,对教师的全方位关心和支持。校长价值观的传递成为了 Z 主任接受新岗位的原因之一。

因此,今后中小学校级领导可以更多地采用变革型的领导方式,使中层干部能够主动意识到自己的工作价值,激发工作热情。

### 结论

通过对来自 6 所学校的 17 名中层干部的问卷调查和对 2 名中层干部的半结构式访谈,本文探索了以激活职业发展第二曲线为目的的中小学轮岗中体现的领导影响力策略,发现使用较多的影响力策略为夸奖、合理劝说和咨询,使用较少的策略为个人请求、交换和同盟。同时,领导力影响力策略的使用受领导-成员交换关系质量高度的影响。今后在轮岗安排中,可以加强采用变革型的领导方式,激发中层干部的自我效能感,积极主动地迈入职业发展的第二曲线。

### 参考文献：

- [1]季金年,叶士舟.(2010).学校中层干部的岗位倦怠成因及对策.《教书

育人, 5.

[2] 李超平, 时勘. (2005). 变革型领导的结构与测量. 心理学报, 37(06), 803-811.

[3] 李政涛. (2013). 赢在中层与发展在中层——校长需要思考的四个“中层问题”. 中小学管理, 10.

[3] 谢建华. (2013). 中小学中层干部: 勇于担当的负重前行者——来自全国 327 位中小学中层干部的问卷调研. 中小学管理, 10.