

权变理论视域下校长人际领导力的提升策略

——基于教师层面

姬彧,郝春东

(黑龙江大学,黑龙江 哈尔滨,150080)

摘要:文章基于教师层面,首先阐述了校长人际领导力提升的重要意义,然后分析了校长人际领导力提升的影响因素,最后提出了权变理论视域下校长人际领导力的提升策略。

关键词:校长人际领导力;权变理论;学校管理

中图分类号:G645

文献标志码:A

文章编号:2095-6401(2024)02-0119-04

陶行知曾说过,校长是学校的灵魂。具有较强的领导力是好校长的重要表征之一,且领导力是校长综合能力的集中体现^[1]。在校长的诸多领导力中,人际领导力是最基础的能力。校长人际领导力是学校的软实力,更是校长对学校人际资源的掌控能力。校长是建设学校良好沟通环境的“人际工程师”,而通过马斯洛需求理论也能再次证实,高效的校长人际领导力可以使学校形成良好的人际氛围,如可以促使教师以饱满的精神投入工作,同时满足他们对于自尊、归属与爱的需求^[2]。每一位校长都会面临处理学校人际关系的问题,但如何高效地运用人际领导力,使得学校人际关系成为实现组织目标的重要力量,这将在实践中对校长形成巨大的挑战^[3]。

权变理论认为管理者领导的有效性取决于管理者的领导方式与情境的匹配度。这是因为管理实践中的情境是复杂且多变的,领导者需要及时关注情境的变化。菲德勒认为,领导风格是否与组织环境相适应是评判领导效用的重要依据^[4]。校长在学校内部面对的管理对象是个性差异较大且自主意识较强的教师,故校长在人际管理的过程中也要充分考虑学校这一特殊环境。比如,校长对教师创造的价值不能只用学生取得的成绩来衡量,因为学生成绩只是衡量教师教学效果的其中一个依据。教师是需要情绪价值的知识群体,因而对教师进行全方位的衡量与客观有效的评价,将有利于教师获取情绪价值,进而促使校长建立良好的人际关系。同时,校长也应借鉴权变理论强调的“应时而变”领导原则,针对各方面情况有所差异的教师应用不同的领导策略。下面本文拟基于教师层面,通过阐述校长人际领导力提升的重要意义,分析

校长人际领导力提升的影响因素,从而对权变理论视域下校长人际领导力的提升策略加以论述。

一、校长人际领导力提升的重要意义

(一)有利于构建平等的人际关系

校长要想让决策顺利落实,需要教师的支持与执行,故校长与教师平等人际关系的建立对于他们各自的发展与团队合作都有十分重要的意义。首先,校长与教师具有平等的政治地位。校长与教师都是学校的主人,他们的共同目标都是“育人”,不管是校长还是教师,都需要把自己奉献给学校,并没有地位高低的区分,因此校长一定要秉持平等的思想原则与教师沟通和交流,只有这样才能得到教师的认同和配合^[5]。其次,校长与教师具有平等的经济权利。校长与教师都是按劳取酬,他们各自都有自己的利益需求,而对于这种需求应该给予理解与尊重。按劳取酬的工资制度既区分了个体差异,又体现了经济利益权利的平等,因此校长应充分认识经济利益平等的原则,确保教师取得应该获得的权益。最后,校长和教师职业发展的机会是均等的。校长与教师身处不同的岗位,但都有共同的敬业精神。校长与教师共同的目标都是“育人”,他们面对的都是朝气蓬勃的学生,可以说,正是校长与教师共同的细心呵护,才使得学生健康成长,使得教师与校长获得了发挥才能的机会,因此校长与教师在面对事业发展机会时的选择也是平等的,每个人都可以在自己的“赛道”上做出成绩。

(二)有利于建立良好的人际关系

高效的沟通、互相的信任是良好人际关系的体现,拥有良好的人际关系是校长决策的重要源泉。良好的人际关系既有利于发挥全体教师的聪明才智,还

DOI: 10.16681/j.cnki.wcqe.202402028

作者简介:姬彧(1994—),女,硕士研究生。研究方向:教育管理。

有利于校长克服因主观臆断导致的决策失误,同时有利于保持沟通的顺畅、信息传递的高效,能避免因参与决策者产生抵触情绪而导致的信息闭塞;良好的人际关系能调动全体教师的工作热情,激发教师的创造性,促使教师尽心尽力、任劳任怨地做好各项工作,从而更有助于校长决策;良好的人际关系能减轻教师的建言压力,让校长得到一线工作人员的即时反馈,从而及时调整自己的管理策略,大大提高管理的效率^[9]。

(三)有利于探索潜在的人际关系

教师与校长的角色差异,使他们形成了既相互统一又相互矛盾的关系,对于这一点校长应做到心中有数。例如,社会对于好校长与好老师的评价标准是不一致的,这种差异往往也带着很强的主观性。校长不能总是站在校长的角度去看教师,偶尔也要尝试站在教师的角度看教师,因为只有设身处地地了解教师的需求、倾听教师的声音,校长才能更加理性地看待自身与教师的关系。校长与教师的相互认同,会让学校工作的推进更加顺利,反之,如果二者之间的反对意见多于认同,那么他们之间的关系必然是紧张对立的,因此校长要从大局出发,理性看待自己与教师的人际关系。

校长应该清醒地认识到,校长和教师是领导和被领导的关系。比如,现实中存在多种多样的领导结果:校长带领得好,教师服从领导;校长带领得不好,教师不服从领导,故意顶撞;校长带领得好,教师也是针尖对麦芒;校长带领得不好,教师也不反对,跟着校长做决定就好。大多数情况下教师从自身利益出发会选择与校长打好关系。一位明智的校长会集中全体教师的力量建设学校,在遇到复杂多变的人际关系时,不可主观臆断,要冷静地分析潜在的人际关系意蕴,学会运用教师的力量,争取营造和谐宽松的人际关系氛围,通过各种人际技巧使全体教师步调一致,因为只有坚持消除学校内部的关系内耗,才能把学校越办越好。

(四)有利于拥有高效的人际关系

实现组织目标的必要条件是校长高效的人际领导能力^[7]。为了更好地实现组织目标,校长需要通过高效的人际关系调和学校运行过程中出现的矛盾。校长在学校组织结构中处于核心地位,基于此,要想让各个岗位的人员为实现组织目标而相互配合,其就必须在学校树立自己的权威。校长的权威是校长职位所赋予的,故校长的权威也受校长职位的维护。然而处于

校长职位的个体是具有不同特质的社会人,他们对于学校制度的内化是有限且不同的。校长在职责权限之外保留着按自己意愿行事的空间,他们在实现组织意愿时的状态与理想状态是有差别的^[8]。因此,教师并不是完全认可校长的管理的。一位优秀的校长需要具备强大的领导能力,如此才能让教师自主地为实现组织目标而服务。人际领导力是校长对教师的一种特殊的影响力,它意味着教师对校长领导地位的认可,而校长人际领导力并不会因为校长担任了校长一职就自动生成,这取决于领导和被领导双方是否形成统一的认识和互通有无的情感。因此,校长与教师形成的良好人际关系与调动教师积极性、创造性及实现组织目标所付出的力量是息息相关的。

二、校长人际领导力提升的影响因素

(一)校长与教师教育理念的差异

校长和教师分别是学校的管理者和教育实施者,两者教育理念的不同,在间接影响校长人际领导力提升的同时,也会直接影响到学校的教育质量和教育方向^[9]。首先,校长与教师在教育目标上存在差异。校长可能更注重学校的整体发展,他们的教育目标可能会更加宏观和长远,并注重学校的整体竞争力;教师可能更加关注学生的个性发展和教学效果,他们的教育目标可能更注重学生的实际成长和学业表现^[10]。其次,校长与教师在课程设置的方向上存在差异。校长通常更加注重学校的综合实力和学科建设,他们在课程设置方面可能更加关注学校整体的学科发展;教师则更加注重学生的实际需求和学习兴趣,他们在课程设置方面可能更加关注学生的实际需求和兴趣爱好。为了提升校长的人际领导力,校长与教师双方需要达成教育理念的统一,为此,双方在日常工作中应加强沟通交流和合作,尊重对方的意见和建议,充分发挥双方的优势,共同推进学校的教育教学工作。同时,学校也需要加强教育管理和规范化建设,为教育教学提供必要的保障和支持。

(二)校长与教师权责关系的差异

校长与教师的权责关系对于他们之间的人际关系有着重要的影响。首先,校长与教师的决策权存在差异。校长拥有更高的决策权,可以对学校的管理和教育方向做出决策,而教师则主要参与学校的教学工作。校长与教师决策目标的一致性会影响他们之间的合作互动,也会影响校长人际领导力的提升。如果双

方的目标一致,都希望实现学校的长远发展,就能够加强协作,增强团队凝聚力,从而建立起良好的人际关系^[11]。其次,校长与教师在学校中承担的职责存在差异。校长需要负责整个学校的工作,包括学校的各个部门和教学工作,同时需要对学校的政策和规定进行制定和实施,而教师则主要负责教育教学和学生管理的具体工作。校长和教师之间的信任度取决于他们对彼此职责的理解和认同^[12]。如果校长和教师对彼此的职责了解清晰,互相尊重,相信对方能够承担好自己的角色,则两者之间的信任度就会提高,也更利于校长人际领导力的提升^[13]。

(三)校长与教师对教育工作评价方式的差异

校长和教师对教育工作的评价方式有着一定的差异,这些差异也是容易引起双方意见分歧的重要因素。首先,校长与教师对教育教学质量的评价存在差异。校长对教育教学质量的评价更加综合和全面,往往需要考虑多方面因素,而教师对教育教学质量的评价主要关注自身的教学效果,包括教学内容是否生动有趣、学生是否能够掌握知识等。其次,校长与教师对教学能力的评价存在差异。校长对教师教学能力的评价更加全面和科学,除了教学效果,还会关注教师的教学方法、教学态度等。而教师对自身教学能力的评价主要集中在教学效果上,往往难以客观地评价自身的教学方法和态度。最后,校长与教师对学生的评价存在差异。校长通常更加注重学生的整体表现和竞争力,教师则更加关注学生的实际学习成果和身心健康发展。概言之,校长和教师对教育工作的评价方式存在一定的差异。校长作为学校领导者,在对学校管理和教育教学工作进行评估的过程中,应充分考虑到与教师评价方式的差异,避免激化矛盾。

三、权变理论视域下校长人际领导力的提升策略

(一)校长要重视自身的非权力影响力

权变理论认为,在管理实践中,人是最复杂的因素,因为人既容易受到外部因素的影响,也容易受到内部因素的影响。人际需求和心理需求是否得到满足,是人在工作过程中展现的工作动机和工作态度最重要的影响因素^[14]。因此,校长要格外关注教师的情绪需求,充分协调自身与教师的关系,良好的人际关系协调能够促使教师更好地完成学校管理目标。校长要想提高学校管理的效能,既要认识到人际关系的重要性,

又要学会发挥非权力的影响力。具体来说,校长是学校中对教师影响最大的人,而强大的人际领导影响力往往就潜藏在无形的非权力影响力中^[15]。首先,和谐的人际关系是校长高效管理的首要要求,民主谦逊的管理思想会促使校长时刻提醒自己做好教师的服务^[16]。其次,在政策允许的范围内竭尽全力地为教师办实事,当教师遇到困难或利益受到损害时要敢于站出来为其争取权利。最后,校长必须时刻记得提升自身的文化素质和内在修养,丰富的学识会让校长的思想更加多元化、对教师的包容性更强。同时,校长强大的情感凝聚力会形成强大的非权力影响力,这些无形中的努力会让教师心甘情愿地为组织目标而奋斗^[17]。

(二)校长要有效利用人际管理的激励手段

权变理论强调在管理过程中要注重激励,寻找真正的“激励因素”是实施激励的首要任务。赫茨伯格的“双因素理论”为这个问题提供了答案,“保健因素”可以让教师保持工作的积极性并维持现有的工作状态。与之相对应的,则是既能打破教师工作惰性,又能发挥真实激励作用的“激励因素”。教师会因得到展现自我的机会而获得愉悦感,也会因为良好的教学业绩获得成就感,从而对未来发展充满期望。从学校内部环境进行分析,学校教师与企业员工的需求层次存在差异。从学校外部环境进行分析,教师是教书育人的职业,教师的角色也因此被赋予了更多的崇高感,这启发校长在实施教师激励时,与其注重“保健因素”,不如将更多的精力放在“激励因素”上。同时,校长在实施激励的过程中要遵循以下两个原则:首先,要确保激励的有效性,注意实现对教师的激励和外部环境的匹配;其次,灵活运用激励方式,且教师的个性化需求也应该被考虑在内^[18]。

(三)校长要完善人际管理的制度建设

权变理论主张管理者与被管理者之间的人际关系应该是融洽的。从本质上讲,校长的人际管理就是管人。校长在人际领导的过程中应该认可教师劳动的价值和意义,充分尊重教师的成果^[19]。因此,校长在管理教师绩效的同时,必须重视管理的人性化^[20]。教师的教育结果本来就具有长效性和隐蔽性,学校管理过程中不能出现“一刀切”的评价标准。教师教学的积极性降低、教师与校长的关系紧张等现象往往都是因为“一刀切”的评价标准。多元化的评价标准可使校长的人际管理变得更加成熟和灵活,也能够间接促进教师

的发展^[21]。虽然权变理论主张灵活的管理方式,但也不完全否定适合组织的标准和规范。学校的成功需要合理且完善的规章制度的支持,但校长应该清醒地认识到规章制度只是达成组织目标的手段,而非束缚教师的刚性权利,如果一味地强调刚性规则,就会分散组织的既定目标,使教师自身的主动性大打折扣。例如,学校管理过程中普遍采用的坐班、签到等制度,如果力度把握不当,就会成为教师的压力,引发他们的抵触情绪,模糊制度建设之初的目的^[22],对此,学校应加以改进。

(四) 校长要灵活运用人际管理方式

权变理论认为领导者应该根据所处环境和面对对象的不同而灵活调整自己的领导方式^[23]。校长在面对个性差异较大的教师时,应当灵活调整自己的管理方式,而不应该采用千篇一律的应对策略。校长要善于授权,面对个性多样的教师,其要采取精准化的管理方式。例如,在分配工作任务时,对不确定性规避程度较高的教师,在减少原计划变动的同时,校长应让对方清楚地知道自己所做的工作,并明确指出教师应承担的责任;对不确定性规避程度较低的教师,校长在给他们更多自主空间的同时,可以把复杂的、具有挑战性的工作交给他们去做。概言之,校长要想提高人际管理的有效性,就必须根据不同的环境和对象灵活调整管理方式^[24]。校长人际领导能力的提升是校长实现组织目标的必要条件,是校长正确决策的源泉。校长领导行为权变适应了不同环境和不同个体的发展需求,虽然有一定的随机性,但并不等于主观随意性,它具有客观的实践标准,且校长人际领导行为应符合道德规范、符合诚信,遵循以人为本的原则并在规范制度框架内进行^[25]。

四、结语

中国式现代化教育体系中,校长的人际领导力提升对学校的发展至关重要。校长人际领导力的提升不仅可以促进学校与社会各界的良好互动,还能够促进校长与教师的良性互动,从而提升双方的工作效率。因此,校长应该认识到提升人际领导力的重要性,并在此基础上,不断加以完善。本文的研究对于提升校长人际领导力具有一定的指导意义,但同时也存在一些不足。未来的研究可以深入探究校长人际领导力提升的实际效果,以求建立更加科学的提升策略,从而推动学校管理的持续发展,进而促进教师和学生

的发展。

参考文献:

- [1] 安国强.校长的角色定位与领导力提升分析[J].中小学信息技术教育,2021(2):77-79.
- [2] 张亮.“需求-目标-激励”一体化学校管理策略研究[J].山东师范大学学报(人文社会科学版),2017,62(4):139-146.
- [3] 许贤苏.提升校长人际领导力的三大策略[J].中小学校长,2020(7):16-18.
- [4] 何元皓.权变理论视角的教育管理研究[J].现代交际,2020(11):200-202.
- [5] 朱滨,陈学军.“看见”的力量:校长的“可见性”领导力[J].中小学管理,2019(8):27-29.
- [6] 张平平,胡咏梅.中小学校长领导力对教师专业合作行为的影响[J].湖南师范大学教育科学学报,2018,17(5):15-24.
- [7] 闫伟.西方校长领导力研究综述:理论、模型和启示[J].国家教育行政学院学报,2022,292(4):78-87.
- [8] 赵新亮,陈国民.校长跨界领导力:内涵、功能与提升策略[J].教育理论与实践,2018,38(26):3-5.
- [9] 赵磊磊.农村校长信息化教学领导力的影响因素及提升路径:基于技术接受视角的实证研究[J].湖南师范大学教育科学学报,2018,17(5):25-32.
- [10] 朱立新.任职初期幼儿园园长人际领导力压力分析:基于园长声音与经验的叙事研究[J].教育观察,2022,11(18):78-81.
- [11] 周长胜,饶从满,李春梅.民族地区中学校长领导力的现状和提升策略[J].黑龙江民族丛刊,2020(5):137-143.
- [12] 郭晓娟.校长领导力的四个重要维度[J].教育理论与实践,2022,42(14):20-22.
- [13] 蒋吕蕾.重塑学校领导:激发乡村学校整校改进的新动能[J].中小学管理,2022(5):45-48.
- [14] 熊淑萍.领导风格与组织变革运用于民办职业高校管理的案例研究:基于权变理论的视角[J].职教论坛,2016(23):85-91.
- [15] 张新平,柳世玉.从领导故事到故事领导:故事时代的校长领导力[J].中小学管理,2017(12):26-28.
- [16] 林卫民.校长领导力的困境及其突破[J].人民教育,2019(1):38-40.
- [17] 张倩,王红.对话:破解校长“孤岛效应”的可行之策[J].中小学管理,2020(5):48-50.
- [18] 杨清溪,郭志辉.校长领导力:乡村教育发展的新动能[J].教育发展研究,2018,38(24):41-47.
- [19] 鞠伟.巅峰就是我们应该重新思考、定位的最佳时机:提升校长领导力的三点思考[J].人民教育,2021(20):62-64.
- [20] 万恒.校长领导力的本质及自我修炼[J].人民教育,2018(12):13-16.
- [21] 张猛猛.反思:初任校长领导力提升的关键——以《一个小学校长的日记》为中心的考察[J].教育理论与实践,2018,38(26):6-9.
- [22] 陈禹,马婕姝.“提质培优”要求下中职校长领导力提升探究[J].职业技术教育,2021,42(20):12-16.
- [23] 任珂.现代化治理背景下大学校长领导力的建构[J].领导科学,2020(18):97-99.
- [24] 胡天助.成功的校长领导力:领导模式及其特征——以 ISSPP 为例[J].外国教育研究,2022,49(9):64-83.
- [25] 岳伟,苏灵敏.五个向度:新时期校长文化领导力的核心特质[J].教育科学研究,2022(6):66-71.