

## 教育变革中适应性领导和交易型领导的比较研究

何浩良

广东理工学院 广东肇庆

**【摘要】**当今教育机构在一个复杂的环境中运作,从组织发展的角度来看,受到包括外部教育环境在内的各种因素的影响,例如教学新技术的运用、教育全球化、以及学生人口结构的变化等等。为应对如此复杂的变化,教育机构需要灵活且有效的领导战略。本文探析了两种与此相关的领导理论:适应性领导理论和交易型领导理论。从对环境的准备程度、处理复杂情况的能力和领导理论的激励作用这三个概念范畴对两种理论的进行比较,并在此基础上提出了对学校领导策略的建议。

**【关键词】**教育变革;教育环境;适应性领导;交易型领导

### A comparative study of adaptive and transactional leadership in educational change

Haoliang He

Guangdong Institute of Technology, Zhaoqing, Guangdong

**【Abstract】** Nowadays, educational institutions operate in a complex environment. From the perspective of organizational development, they are affected by various factors, including the external educational environment, such as the application of new teaching technology, educational globalization, and the change of student population structure. To cope with such complex changes, educational institutions need flexible and effective leadership strategies. This paper analyzes two related leadership theories: adaptive leadership theory and transactional leadership theory. This paper compares the two theories from three conceptual categories: Environmental readiness, leadership complexity and follower motivation, and puts forward some suggestions on school leadership strategies.

**【Keywords】** educational reform; educational environment; adaptive leadership; transactional leadership

#### 引言

在科技日新月异的当代社会环境里,作为社会重要组成部分的教育,基于各种内外部因素的压力,正在经历变革。这些压力来自于社会的各个方面,例如广大民众对于开放式教育的需求、学生们对于分布式学习的需求、以及通过互联网新技术和教育全球化增加入学机会的需求等。不同因素的影响会导致教育环境中不同力量的萌发,进而转化成学校变革的动能,当今教育面临的变革压力比以往任何历史时期都要大。社会不仅是学校生存和发展的条件,更是促进其变革的重要的外在动力。<sup>[1]</sup>在当今网络技术大发展的前提下,在新冠肺炎肆虐的全球教育环境中,学校如何再次“重塑”自身成为了公开的挑战。正因为如此,教育机构需要采取一种领导方式,让它们能够灵活应对变化,指导领导者们能够有针对性的制定应对变化的措施、

做出正确的决策。

适应性领导方法通过关注领导者与追随者的关系并探索潜在的外部问题,从整体上对领导方式进行分析。适应性领导理论允许教育机构在诸多因素影响下因地制宜地计划变革,并重视领导关系的复杂性。为了阐明这一观点,我们参考一种常用的、传统的交易型领导理论,使之与适应性领导理论从以下三方面进行比较和分析:环境准备度、领导复杂性和追随者动机。经过分析,提出了适应性领导是教育机构根据其运营环境可实施的、有效的领导理论。

#### 1 领导力理论特征

##### 1.1 适应性领导

适应性领导不只是做出改变,而是随着情况的变化以适当的方式改变行为。领导者们须清晰地认识到外部环境存在的潜在变化,并将积寻找极影响组织发

展的关键问题和解决现有问题的最佳路径。适应性领导者不仅要考虑领导者与追随者之间的关系，还要考虑领导者和追随者所处的环境中的外部因素。适应性领导者会带领组织中的其他成员共同探寻造成问题的根源和解决问题的方案，而不是简单地解决问题。适应性领导理论使领导者能够动员追随者们在“应对严峻挑战的同时让自身茁壮成长”。适应性领导在实践中强调因环境改变所带来挑战的急迫性，探索并澄清传统方案失败的原因，对产生问题的环境有广泛的认知，并在问题解决之前保持压力的存在。由此可见，适应性领导者擅长抓住问题的核心所在，仔细研究并定义问题，从而找到适当的解决方案。

适应性领导的批评者指出，尽管这一理论对有变革计划的组织有效，但许多机构实际上抵制适应性领导理论。这是因为适应性领导挑战原有信念、价值观和行业规范，这可能会导致个人抵制适应性领导方法产生的想法和变化。然而，适应性领导考虑了影响组织的所有因素，通过正确规划不断改变现状，这使得适应性领导方法在动态社会中有用且有效。

### 1.2 交易型领导

交易型领导又称契约式领导，在教育机构中得到广泛应用，其应用方式主要基于绩效的奖励交换。交易型领导侧重于领导者和追随者之间的双向（二元）关系，在一个稳定的社会环境中足以保证组织有效率的运行。领导者与追随者都把对方视为满足需要的途径，领导者希望追随者们能够主动为既定目标的实现进行付出，追随者们则希望获取相应的物质和精神上的满足。<sup>[2]</sup>对教育而言，学校需要满足教师基本的物质需要与经济追求，为教师的教学工作提供基本的生活保障；同时也需要善用奖惩激励，建立明确的激励机制。在日常的教学活动中，教师和学生之间的关系通常采用这种方式。学生需要完成课上任务、课下作业或测试，如果表现良好，他们将获得高分或通过能力测试。课堂外，教育机构的绩效要求亦是这一过程的延伸。

交易型领导者确定了教师员工的主要任务，创立了相应的组织结构并注重流程式的工作，教师在物质奖惩的驱使下完成组织目标。<sup>[3]</sup>在实际工作中，交易型领导者一般掌握着薪酬、奖金在内的物质资源，以及职位晋升、荣誉授予等非物质方面的资源，并建立相对合理的奖惩机制。领导者根据追随者的工作表现进行相应的资源分配，进一步提升追随者的工作热情。然而，交易型领导者不会主动关注追随者的个性化追求，对追随者的个人发展亦缺少关心。

## 2 适应性领导与交易型领导的比较分析

### 2.1 对环境的准备程度

为了适应更广泛的社会变革，教育的变革体现了对教育机会、经济问题、教育责任、教学技术、以及教育领导力的新思考方式，教育机构需要切实有效的领导战略以助其应对教育环境的变化。适应性领导支持教育机构在变革中前进，因为它不仅依靠以往的经验来处理矛盾，而是着眼于当前的挑战来解决问题。相比于采取与以前相同的行动，他们将更愿意具体问题具体分析，根据实际情况进行调整。<sup>[4]</sup>适应性领导者认为因地制宜地考虑问题无疑是最有效的，基于当前现实制定的决策才是最佳解决方案。

就环境准备而言，交易型领导很少考虑组织中潜在环境变化，因为它更加侧重于领导者与追随者的互动。如果对外部环境缺少必要的了解，则有可能在考虑不周的情况下做出错误的判断，从而导致决策失误。

### 2.2 处理复杂情况的能力

领导过程本身有许多相互竞争的价值观，教育机构也是一个复杂的组织，在领导和决策时需要考虑许多内部和外部因素，这些因素之间甚至是相互竞争的关系。教育机构需要选择一种领导战略，以适应组织领导的困难程度以及个人和组织的复杂性。

适应性领导可以在领导者与追随者的关系受到环境、文化和社会等因素影响的情况下实施。适应性领导者专注于与所有成员合作，为组织实现现阶段利益最大化而进行变革。教学活动中，适应性领导方法将通过鼓励组师生间的集体学习和相互合作，帮助组织适应潜在的变化。因此，适应性领导理论将帮助师生通过统一思想和共同努力的方式实现他们的愿景。

交易型领导者通常处于权力的核心位置，作为领导者与追随者关系的一部分，负责提供奖惩。这有助于现有政策、规范的遵守和现状的保持。同时，这也限制了对当代组织领导过程复杂性的探索。如果没有对所处环境的复杂程度进行详细的分析，得出的结果就具有不完整性。多数交易型领导者不同程度上会出现过度依赖于单一的方法，不愿意进行民主讨论，甚至不考虑他人的想法，这限制了领导者的创造力及其对错误的修正能力。因为在教育环境发生变化时领导者无法灵活地改变策略，所以交易型领导在复杂的教育组织中被视为效率较低。

### 2.3 领导理论的激励作用

激励在教育中起着重要作用。教育活动的主体通过工作性质可分为学生、教师和管理者。激励学生取

得成功是所有教育工作者共同进行的一项活动,在普通教师员工中培养同一种激励意识,这在其他类型的组织中是极其少见的。

适应性领导通过考虑个人需求和发展来引导激励追随者,它超越了即时奖励,培养和发展追随者的能力,并提供挑战。适应性领导者通过以下方式激励追随者:理解他们的价值观,认识到他们是否在为生活挣扎、是否需要帮助,委派责任,并将追随者纳入分析和决策过程等。适应性领导者擅于动员追随者们采取新行动去面对各种适应性工作的挑战。

交易型领导为追随者们制定目标,并在其实现既定目标时提供奖励。然而,交易型领导往往只在基础层面上激励追随者,无法激励追随者超越既定目标。交易型领导者往往不会认可或赞扬个人在最初激励目标之外的贡献,也不会对超出目标的行为给予奖励,这对于促进追随者的个人发展是不利的。由于交易型领导者对追随者取得更大的成就缺乏激励,追随者可能会变得缺乏动力,或者不再追求更高的成就,这对教育机构来说是极为不利的。<sup>[5]</sup>交易型领导者的关注点在于奖惩制度的建立和运行,如果追随者无法实现既定目标,他们缺少解决问题和改变追随者们的方法。

### 3 建议

学校的领导者需要带领全校师生共同面对改革过程中出现的棘手问题,去探索并找到正确的教学方式。上面讨论的三个概念范畴为当代教育机构选择更为合适的领导类型提供了基础。

交易型领导在激励追随者实现目标方面非常有效。交易型领导基于利益交换的原则驱使追随者们追求个人利益,追随者们完成既定目标从而获取回报。但是,交易型领导因无意追求高阶目标,而被质疑为无法利用有效的方式来激励追随者超越最初设定的目标。此外,交易型领导缺乏对外部环境和具体情境的考虑,只是关注领导者与追随者的关系,这对于教育的重新塑造是必要但不充分的。这种类型的领导理论可能会造就一个高效的组织机构,但相比于适应性领导却是有限的。

适应性领导在发生变化的情况下是有效的。当今社会,变革无处不在,教育机构需要合适的领导战略来应对这种变革的需求。适应性领导方法允许教育机构根据当前的需要分析问题并做出决策,而不是一味遵循过去的传统来解决问题。基于这些原因,适应性领导理论对于当前的教育机构中更有价值。

### 4 结论

为了适应当今社会、政治及经济环境的转变,中国内地学校目前正广泛开展课程改革,这无疑是影响学校及其教职员员工生存方式的一场深刻变革。在这场变革中,以校领导为代表的学校管理层角色就显得格外重要。学校管理层亟需转变自己的角色,在保证基本教学管理职能能够有效发挥的前提下,运用合适的领导理论,进一步强化其领导角色,以应对教育变革中的各种挑战。

从文中的分析可以看出,虽然适应性领导理论和交易型领导理论都不能完全解决当代教育机构中所有亟需解决的难题,但适应性领导灵活性更强的,并且对追随者的发展具有更强的激励和引导作用。考虑到当前环境的复杂性,适应性领导通过关注领导者与追随者的内在关系和外在实际环境,领导理论更为全面。因此,当教育机构在这两种理论之间做出选择时,适应性领导理论无疑是更为合适的。

### 参考文献

- [1] 操太圣. 学校变革与适应性领导[J]. 河南大学学报(社会科学版), 2005(4):144-147.
- [2] 陈文晶, 时勘. 变革型领导和交易型领导的回顾与展望[J]. 管理评论, 2007,19(09):22-29.
- [3] Aydin A, Sarier Y, Uysal S. The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction[J]. Educational Sciences: Theory and Practice, 2013, 13(02): 806-811.
- [4] 罗伯特·G·欧文斯. 教育组织行为学:适应型领导与学校改革(第八版)[M]. 窦卫霖等译,中国人民大学出版社,2007:185-186.
- [5] 陈晓曦, 程姣姣. 交易型领导的影响因素及双向行为机制分析[J]. 中国人力科学, 2020,(07):29-38.

收稿日期: 2022年7月1日

出刊日期: 2022年8月31日

引用本文: 何浩良 教育变革中适应性领导和交易型领导的比较研究[J]. 国际教育学, 2022, 4(4):100-102  
DOI: 10.12208/j.ije.20220152

检索信息: RCCSE 权威核心学术期刊数据库、中国知网(CNKI Scholar)、万方数据(WANFANG DATA)、Google Scholar 等数据库收录期刊

版权声明: ©2022 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS