

积极心理学视域下变革型领导力在中国民办高校管理中的创新实践研究

林焕明¹ 陈云鹏^{1*} 徐文聪² 靳靖²

(^{1*}格洛斯特大学 英国英格兰 格洛斯特市 GL1 1AW, ²广东东软学院 广东省 佛山市 528225)

摘要: 在中国高等教育普及化与民办高校内涵式发展的双重背景下,提升管理效能、激发组织活力已成为民办院校破局的关键。面对日益严峻的生源竞争与“内卷化”带来的职业倦怠,传统的科层制与交易型管理模式已难以适应知识型员工的心理需求。本文旨在探讨变革型领导力与积极心理学在民办高校行政管理中的融合机制。本研究采用自我民族志 (Autoethnography) 与参与式观察法,结合笔者在中国某民办本科高校品牌推广部门中的管理实践,构建了“积极变革型领导力”实践框架。基于 Bass 的变革型领导力模型与 Seligman 的 PERMA 模型,深入剖析了领导行为对团队心理资本、工作投入及创新绩效的影响路径。研究发现:(1) 变革型领导力的“愿景感召”为组织提供了方向感,而积极心理学的“优势构建”为个体提供了效能感,二者在提升心理资本方面具有显著的协同效应;(2) 通过构建积极情绪场域、实施基于优势的工作重塑、建立支持性人际关系及赋予工作深层意义,管理者能有效化解高压环境下的组织焦虑,促进团队从“被动执行”转向“主动创新”。本文提出的融合模型为中国民办高校提升治理能力、构建韧性组织提供了新的微观实践视角。

关键词: 变革型领导力; 积极心理学; 民办高校管理; PERMA 模型; 心理资本; 自我民族志

DOI: 10.64549/jtii.v1i2.56

作者简介: 林焕明(1994-),男,博士研究生在读,英国格洛斯特大学,研究方向为教师教育、教育管理、高等职业教育;
徐文聪 (1996-),男,硕士研究生,广东东软学院专任教师,研究方向为高等教育、健康政策与健康促进;
靳靖 (1997-),男,商务英语毕业生,广东东软学院,研究方向为高等教育、教育管理、学术出版。

通讯作者*: 陈云鹏(1996-),男,博士研究生在读,英国格洛斯特大学,研究方向为高等教育、教育信息技术、教育管理等。

Innovative Practice of Transformational Leadership in the Management of Chinese Private Universities from the Perspective of Positive Psychology

Lin Huanming¹ Chen Yunpeng^{1*} Xu Wencong² Jin Jing²

(^{1*}University of Gloucestershire, United Kingdom, Gloucester, GL1 1AW; ²Neusoft Institute Guangdong, Guangdong, Foshan, 528225)

Abstract : In the critical period of China's private higher education transitioning from scale expansion to connotative development, the improvement of management effectiveness has become the core competitiveness of universities. Facing intensified competition for students and job burnout caused by "involution", the traditional bureaucratic management model has been difficult to meet the increasingly complex organizational needs. This paper aims to explore the integration mechanism of transformational leadership and positive psychology in the management of private universities. Adopting autoethnography and participant observation, combined with the author's management practice in the brand promotion department of a private university, this study constructs a practice framework of "positive transformational leadership". Based on Bass's transformational leadership model and Seligman's PERMA model, this paper deeply analyzes the influence path of leadership behavior on team psychological capital, work engagement, and innovation performance. The study finds that: (1) Integrating the "inspirational motivation" of transformational leadership with the "strength building" of positive psychology can significantly enhance the team's psychological resilience and innovation performance; (2) By constructing a positive emotional field, implementing strength-based job crafting, establishing supportive interpersonal relationships, and endowing work with deep meaning, managers can effectively resolve organizational anxiety in a high-pressure environment. The localized practice framework proposed in this paper provides a new micro-perspective for improving the governance capability of private universities in China.

Keywords : Transformational Leadership; Positive Psychology; Private University Management; PERMA Model; Psychological Capital; Autoethnography

引言

随着《中国教育现代化 2035》的颁布与实施，中国高等教育已正式迈入普及化阶段。对于占据半壁江山的民办高等教育而言，这既是历史性的发展机遇，也意味着“洗牌期”的到来。随着人口红利的消退和公办高校“双一流”建设的推进，民办高校面临着前所未有的生存压力：对外需在生源市场的“红海”中争夺优质资源，对内需完成从规模扩张向质量提升的内涵式转型[1]。在这一转型过程中，高校内部行政管理团队——特别是承担着品牌塑造、资源链接与危机公关职能的品牌推广部门——往往处于高负荷、高焦虑的“情绪劳动”前线。

长期以来，民办高校的管理沿袭了企业化的科层制模式，倾向于使用基于 KPI 考核的交易型领导（Transactional Leadership）。这种“胡萝卜加大棒”的管理方式虽然在短期内能维持组织运转，但在面对需要高度创造力与情感投入的品牌建设工作时，往往会导致员工的“工具化”异化，进而引发职业倦怠、离职率高企及组织沉默等问题[2]。如何在资源受限而产生的高压环境下，既达成组织目标，又确保护员工的心理健康与职业成长，成为教育管理者亟待解决的实践难题。

近年来，管理心理学界开始关注领导行为背后的心理机制。变革型领导力（Transformational Leadership）强调通过愿景感召与智力激发来引领变革，被视为适应动荡环境的有效领导范式。与此同时，积极心理学（Positive Psychology）关注人类优势、美德与幸福感，为组织管理提供了从“修补短板”转向“优势构建”的新视角。然而，现有研究多将二者割裂讨论，且多集中于公办高校教师群体，鲜有针对民办高校行政管理团队的微观实证研究。

本文立足于中国民办高校的具体情境，采用自我民族志的研究方法，结合笔者在品牌推广部门的管理实践，尝试构建一个融合变革型领导力与积极心理学的“积极变革型领导”框架。通过深描管理现场的真实案例，探讨如何在本土文化语境下，通过重塑组织微生态来提升管理效能，实现个人幸福与组织发展的共生。

一、理论基础与分析框架

（一）变革型领导力：重塑愿景的引擎

变革型领导力理论由 Burns 提出，Bass 进一步将其操作化。该理论认为，变革型领导者通过让下属意识到所承担任务的重要意义，激发其高层次需求（如自我实现），从而使其超越个人私利，为了团队和组织的共同目标而努力[3]。Bass 和 Riggio 将其解构为“4Is”维度：

1. 理想化影响（Idealized Influence）：领导者成为道德与行为的榜样，赢得下属的信任与尊重。
2. 鼓舞性激励（Inspirational Motivation）：清晰描绘令人向往的愿景，赋予工作以意义。
3. 智力激发（Intellectual Stimulation）：鼓励下属挑战假设，重新构想问题，激发创新思维。
4. 个性化关怀（Individualized Consideration）：关注每位下属的成长需求，提供指导与支持。

在中国教育情境下，变革型领导力的效用尤为显著。Li 等人的研究表明，变革型领导能够通过提升心理授权显著促进高校教师的创新行为[4]。对于缺乏体制编制保障的民办高校员工而言，领导者构建的“愿景共同体”能有效缓解职业不安全感。

（二）积极心理学与 PERMA 模型

积极心理学由 Martin Seligman 倡导，主张心理学应关注人类的“蓬勃发展”（Flourishing）。Seligman 提出的 PERMA 模型构成了幸福感的五大支柱：

1. 积极情绪（Positive Emotions）：体验快乐、希望与感激。
2. 投入（Engagement）：完全沉浸于活动中的“心流”状态。
3. 人际关系（Relationships）：建立积极、支持性的社会连接。
4. 意义（Meaning）：服务于超越自我的更大目标。
5. 成就（Accomplishment）：追求卓越与目标的达成[5]。

此外，Luthans 等人提出的“心理资本”（Psychological Capital, PsyCap），包含自信（Efficacy）、希望（Hope）、乐观（Optimism）和韧性（Resiliency），已成为连接积极心理学与组织绩效的关键中介变

量[6]。

（三）融合机制：积极变革型领导模型

变革型领导力与积极心理学在逻辑上具有深层的互补性。变革型领导提供了组织层面的“势”（愿景与方向），而积极心理学提供了个体层面的“能”（心理资源与动力）。Avolio 等人指出，真实的变革型领导本质上是积极的，能够通过提升追随者的心理资本来影响绩效[7]。本文提出的“积极变革型领导”模型，即是指领导者运用积极心理学的原理（如优势视角、情绪传染）来实施变革型领导行为，通过满足员工的基本心理需求（自主、胜任、关系），从而激发其工作重塑行为，最终实现组织效能与个体幸福的双赢。

二、研究方法 with 案例背景

（一）研究方法：自我民族志

本研究采用自我民族志（Autoethnography）方法。这是一种将个人生活经历与社会文化背景相联系的质性研究方法，强调研究者作为“局内人”的深层体验与反思。鉴于管理过程的复杂性与内隐性，自我民族志允许笔者通过回顾性反思、田野笔记及参与式观察，对管理实践中的关键事件进行“深描”，从而揭示领导力行为背后的心理动力机制。

（二）案例背景与管理困境

案例来源于笔者任职的某民办本科高校品牌推广部门。该部门主要负责品牌和招生宣传、全媒体运营、及校园文化建设。团队成员以“95后”为主，具有思维活跃但心理韧性不足的代际特征。

在接手初期，部门面临着典型的“内卷式”困境：

1. 高压下的习得性无助：每年排名面临严格的量化指标（如点赞量、转化率），团队长期处于“战时状态”，由于竞争激烈，部分成员出现了“无论如何努力也无法改变结果”的习得性无助感。
2. 创意枯竭与意义缺失：品牌推广需要持续的内容输出，但日复一日的机械性重复宣传消磨了成员的创造

力，导致工作被异化为“完成任务”，缺乏职业成就感。

3. 跨部门协作的“部门墙”：作为行政部门，在协调教学单位配合宣传时常遇阻力，导致团队成员产生“边缘感”和情绪耗竭。

三、积极变革型领导力的实践路径：基于 PERMA 模型的深度干预

针对上述困境，笔者基于 PERMA 模型，在变革型领导力的框架下实施了为期一年的管理干预实验。

（一）积极情绪（Positive Emotions）：重塑心理安全场域

Fredrickson 的“拓展-建构理论”指出，积极情绪能瞬间拓展个体的思维-行动范畴，是创新的认知基础[8]。

在管理中，笔者致力于打破“唯绩效论”带来的防御性氛围。

1. 仪式化的积极体验：引入“高光时刻分享（Highlight Moment）”机制。在例会前，要求每个版块分享取得的成果。起初成员表现拘谨，但随着领导者的带头自我暴露，这种仪式逐渐演变为团队的情感充电站。研究发现，这种集体性的积极情绪共鸣（Emotional Contagion）有效降低了例会的焦虑感。

2. 成长型归因与情绪重构：当团队遭遇突发舆情或数据下滑时，笔者避免传统的“追责”模式，而是运用变革型领导的“智力激发”，引导团队进行“重构”（Reframing）。例如，将“负面评价”重构为“用户真实反馈的获取渠道”，将“失败”重构为“未完成的实验”。Goleman 指出，领导者是团队情绪的“恒温器”[9]。通过管理者的乐观示范，团队的心理韧性显著增强，敢于在头脑风暴中提出冒险的创意。

（二）投入与优势（Engagement）：基于优势的工作重塑

投入是指个体完全沉浸于工作中的忘我状态（Flow）。为解决职业倦怠，笔者摒弃了标准化的岗位说明书，转而推行基于优势的工作重塑（Job Crafting）。

1. 优势识别与人岗匹配：依据 Peterson 和 Seligman 的 VIA 优势分类体系[10]，笔者组织团队进行了优势测评。结果发现，某位负责行政的成员其核心优势是“审美”与“创造力”。据此，笔者调整了其职责，将其从

报表处理中解放出来，转而负责校园文化建设。这一调整使其迅速进入工作状态。

2. 授权与自主感：依据自我决定理论（SDT），自主需求是内在动机的核心[11]。在校园开放日项目中，团队负责人仅设定核心目标（“让家长感动的体验”），具体形式全权授权项目组决定。这种“去中心化”的授权不仅激发了成员的责任感，更促进了他们在解决复杂问题时的深度投入，实现了个人特长与组织目标的精准耦合。

（三）关系与支持（Relationships）：构建 LMX 高质量连接

在中国“关系本位”的文化语境下，建立真诚的领导-成员交换关系（LMX）是管理效能的基石。

1. 情感账户的建立：应用真实领导力（Authentic Leadership）理念，笔者推行“透明化沟通”。深入各版块进行交流谈话，不仅关注 KPI，更深入了解成员的职业困惑、生活压力甚至情感状态。当成员感受到领导者将其视为完整的“人”而非“工具”时，其组织承诺感大幅提升。

2. 社会资本的编织：针对跨部门协作难题，笔者倡导“内部客户”理念，并通过跨部门的联谊、联合项目组等非正式沟通，帮助团队编织社会网络。当团队成员感受到来自集体的社会支持（Social Support）时，其应对人际冲突的焦虑感显著降低。

（四）意义与愿景（Meaning）：叙事领导与价值共鸣

Steger 指出，工作意义感是预防职业倦怠的强效解药[12]。变革型领导者的核心任务，就是通过“鼓舞性激励”将琐碎的行政工作与宏大的教育使命相链接。

笔者在管理中强化叙事领导（Narrative Leadership）。在品牌推广中，我们不再满足于数据的堆砌，而是致力于挖掘“改变命运”的故事。例如，在制作招生宣传片时，团队深入采访校友。当团队成员亲眼看到学生因教育而改变家庭命运时，巨大的职业神圣感油然而生。通过将“营销指标”转化为“育人贡献”，实现了个人价值与组织愿景的价值共鸣（Value Congruence）。这种深层的意义感，成为了团队在新闻时效性高压环境下依然保持高昂斗志的精神支柱。

（五）成就（Accomplishment）：微认可与效能信念

针对行政工作反馈周期长、成就感滞后的特点，笔者设计了高频多维的微认可体系。

1. 即时反馈：对每一个阶段性成果（如一场大型直播、一篇爆款推文）进行即时表扬与物质奖励（如奶茶券）。
2. 过程认可：依据 Dweck 的成长型思维理论，在庆祝成功时，重点表彰“策略”与“努力”，而非“运气”或“聪明”。
3. 仪式感：设立新闻宣传颁奖，邀请校领导为幕后工作者颁奖。这种公开的认可不仅满足了成员的尊重需求，更在组织内部树立了集体效能感（Collective Efficacy），即团队相信自己有能力应对挑战的共同信念。

四、讨论

（一）积极变革型领导的作用机制

本研究的实践表明，变革型领导力与积极心理学的融合产生了“1+1>2”的协同效应。变革型领导力提供了组织的“骨架”（方向与愿景），而积极心理学注入了“血肉”（情绪与心理资源）。具体而言：

1. 愿景与意义的耦合：变革型领导的愿景感召通过积极心理学的意义构建（Meaning Making），从宏大叙事落地为员工的日常工作动力。
2. 关怀与关系的深化：个性化关怀通过优势识别与 LMX 关系的建立，从单纯的“嘘寒问暖”转化为促进员工成长的实质性支持。
3. 智力激发与心流体验：智力激发通过工作重塑与授权，创造了有利于“心流”产生的工作环境，从而提升了创新绩效。

（二）本土化实践的挑战与应对

在中国民办高校的实践中，该模式也面临挑战。首先是权力距离（Power Distance）的影响。部分员工习惯于指令式管理，对高度授权表现出适从与焦虑。对此，管理者需采取“渐进式授权”策略，根据员工的成熟度

动态调整领导风格。其次是情感劳动的双刃剑。持续的积极情绪示范对管理者自身的心理能量消耗巨大。因此，建立管理者自身的心理支持系统与同侪互助网络同样重要。

五、结论与建议

本研究证实，在竞争日益激烈的中国民办高等教育环境中，积极变革型领导力是一种具有强大生命力的管理范式。通过 PERMA 模型的系统应用，教育领导者可以有效地在组织中培育积极情绪、激发全员投入、构建和谐关系、深化工作意义并强化成就体验。这不仅有助于提升院校的品牌影响力和市场竞争力，更为重要的是，它回归了教育的本质——以人为本，不仅育学生，也“育”教师。

基于此，本文提出以下建议：

1. 从“控制者”转向“赋能者”：民办高校管理者应摒弃机械的科层制思维，关注员工的心理资本开发。
2. 建立心理支持系统：高校应将积极心理学课程纳入行政干部的领导力培训体系，并建立常态化的教职工心理援助机制（EAP）。
3. 重塑组织微生态：鼓励各部门开展基于优势的工作重塑实践，构建包容失败、鼓励创新的组织文化。

参考文献：

- [1]. 陈信. 民办高校高质量发展的现实困境与路径选择[J]. 高等工程教育研究, 2022(2): 112-117.
- [2]. 申正付, 杨秀木, 韩布新. 积极心理学视阈下高校教师职业倦怠的干预策略[J]. 黑龙江高教研究, 2018(4): 94-98.
- [3]. Bass, B. M., & Riggio, R. E. Transformational Leadership (2nd ed.)[M]. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- [4]. Li, H., Sjoer, E., & Chang, J. The relation between transformational leadership and innovative work behavior in Chinese higher education: The mediating role of psychological empowerment[J]. Journal of Creative Behavior, 2019, 53(3): 367-379.
- [5]. Seligman, M. E. P. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being[M]. New York: Free Press, 2011.
- [6]. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge[M].

Oxford: Oxford University Press, 2007.

[7]. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. Leadership: Current theories, research, and future directions[J]. *Annual Review of Psychology*, 2009, 60: 421-449.

[8]. Fredrickson, B. L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions[J]. *American Psychologist*, 2001, 56(3): 218-226.

[9]. Goleman, D. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*[M]. New York: Bantam Books, 1995.

[10]. Peterson, C., & Seligman, M. E. P. *Character strengths and virtues: A handbook and classification*[M]. Washington, DC: American Psychological Association, 2004.

[11]. Deci, E. L., & Ryan, R. M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior[J]. *Psychological Inquiry*, 2000, 11(4): 227-268.

[12]. Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI)[J]. *Journal of Career Assessment*, 2012, 20(3): 322-337.

[13]. 段锦云, 徐静, 黄建, 夏若. 变革型领导与团队绩效: 一项多层次研究[J]. *心理学报*, 2021, 53(4): 401-415.

[14]. 王笑天, 谢红, 王奎. 变革型领导与员工创造力: 创造性自我效能感和内在动机的中介作用[J]. *旅游管理*, 2016, 52: 30-41.

[15]. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16(3): 315-338.