

高职院校二级学院院长变革型领导力的需求识别

——以红河职业技术学院为例

NEEDS IDENTIFICATION FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SECONDARY COLLEGE DEANS IN VOCATIONAL COLLEGES—A CASE STUDY OF HONGHE VOCATIONAL AND TECHNICAL COLLEGE

张瑜^{1*}, 陈尊严², 宋财³

Yu Zhang^{1*}, Somyos Chanboon², Sornchai Mungthaisong³

^{1,2,3}泰国清莱皇家大学

^{1,2,3}Chiangrai Rajabhat University, Thailand

Received: May 27, 2025 / Revised: August 14, 2025 / Accepted: August 25, 2025

摘要

研究目的：在高职教育转型与“双高计划”背景下，以红河职业技术学院为例，融合本土化变革型领导力四维度与领导力五力模型，构建九维度分析框架，识别二级学院院长变革型领导力关键需求并提出改进建议。

研究设计/方法/途径：采用混合研究方法，基于TLQ四维度与五力模型设计量表，分层目的抽样获取有效问卷419份，运用SPSS进行信效度、描述统计、相关与多元回归分析；并访谈校级领导、中层干部、教师与企业代表共20人，主题分析补充解释。

研究结果：院长整体变革型领导力处于中等水平（ $M=4.03$ ），“德行垂范”最高（ $M=4.14$ ），“影响力”最低（ $M=3.94$ ）。回归分析显示“领导魅力、决断力、个性化关怀、德行垂范与影响力”显著正向预测领导效能（ $\beta=0.202-0.281$, $p<0.001$ ）。访谈揭示制度执行、沟通反馈、资源外联与教师支持等薄弱环节。

创新性与价值：构建并验证九维度整合测量框架，为边疆高职中层治理提供可量化诊断工具与改进依据，支撑院长能力培养与政策落地。

关键词：高职院校 二级学院院长 变革型领导力 需求识别

*Corresponding Author: Yu Zhang
E-mail: 1720048978@qq.com

Abstract

Purpose: Amid the transformation of higher vocational education and the “Double-High Plan”, this study used Honghe Vocational and Technical College as a case, integrating the localized four dimensions of transformational leadership with the Five-Forces Leadership Model, and developing a nine-dimensional analytical framework to identify key leadership needs of secondary college deans and propose targeted improvement suggestions.

Study Design/Methodology/Approach: A mixed-methods approach was used. A measurement instrument was developed based on TLQ’s four dimensions and the Five Forces model. Using stratified purposive sampling, 419 valid questionnaires were collected. SPSS was used to conduct reliability and validity tests, descriptive statistics, correlation analysis, and multiple regression analysis. Additionally, semi-structured interviews were conducted with 20 participants, including senior leaders, middle-level administrators, teachers, and enterprise representatives; thematic analysis was used to further interpret and supplement the quantitative findings.

Findings: The overall level of deans’ transformational leadership was moderate ($M = 4.03$). “Moral Modeling” scored the highest ($M = 4.14$), while “Influence” scored the lowest ($M = 3.94$). Regression results implied that “Leadership Charisma, Decisiveness, Individualized Consideration, Moral Modeling, and Influence” significantly and positively predicted leadership effectiveness ($\beta = 0.202-0.281, p < 0.001$). Interview data further revealed weaknesses in policy implementation, communication and feedback, external resource linkages, and teacher support.

Originality/Value: This study developed and validated an integrated nine-dimensional measurement framework, offering a quantifiable diagnostic tool, an evidence base for improving middle-level governance in border-region vocational colleges, and supporting leadership development and policy implementation.

Keywords: Higher Vocational Institutions, Secondary College Deans, Transformational Leadership, Needs Identification

引言

在职业教育改革深化与“双高计划”实施背景下，高职院校被赋予服务区域产业、推动治理现代化的重要使命。特别是在民族地区，职业教育不仅承担着技能人才培养任务，更是推动教育公平与区域协调发展的关键力量 (Zhang & Madina, 2023)。作为院校治理体系中的中坚力量，二级学院院长需统筹教学、专业、队伍与资源，是学校战略落地与高质量发展的关键推动者 (Li & Zhao, 2024)。近年来，国家高度重视职业教育中层干部能力建设，强调“健全治理体系”和“提升中层治理能力” (Ministry of Education of the People’s Republic of China, 2020)。然而现实中，院长群体普遍存在战略感知不足、资源整合乏力、制度执行力薄弱等问题，亟需构建科学的能力评价工具与成长路径 (Li & Zhao, 2024; Liu & Tong, 2023)。尽管变革型领导力已广泛

应用于教育领域，但在中国高职语境下，尤其是在院系管理层的本土化研究仍较薄弱，理论适配性与实证依据均显不足 (Tang, 2023)。本研究尝试融合 Li 和 Shi (2005) 提出的本土化变革型领导力模型和中科院“领导力五力模型”构建九维度能力分析框架，兼顾情感支持与制度执行两个维度，回应高职治理复杂性。以红河职业技术学院为案例，采用问卷与访谈结合的混合研究方法，识别二级学院院长变革型领导力的需求，旨在丰富中国高职院校中层干部能力研究，拓展理论外延，为边疆地区职业教育治理能力现代化提供理论支持和实践参考。

研究目的

1. 调查红河职业技术学院二级学院院长变革型领导力的表现水平。
2. 识别影响红河职业技术学院二级学院院长变革型领导力提升需求的关键维度。
3. 探索提出提升高职院校二级学院院长变革型领导力的优化建议。

文献综述

高职院校二级学院院长的角色定位及其领导特征

在中国高职教育体系中，二级学院作为院校内部治理的基本单元，其院长在教学组织、专业建设和师资管理中发挥着重要作用。研究指出，二级学院兼具行政与学术职能，院长需在党政体制下协调教学、科研与管理事务 (Ruan et al., 2024)。其职责不仅包括资源调配、教师发展与制度执行，还需推动学院的学术引领与内部治理现代化 (Liu & Tong, 2023)。国内外研究逐渐聚焦于院长的“领导风格”及其对教师绩效、组织氛围的影响。例如，变革型领导可有效提升组织绩效、员工满意度、创新行为及教师组织承诺 (Jing & Wang, 2024)。Jung (2022) 则指出，真实型领导能增强教师组织认同。Ballena (2022) 的研究进一步表明，院长在任务导向与关怀导向上的平衡行为，对教师满意度具有积极影响。综上，二级学院院长需具备战略视野与人文关怀双重能力，其领导特征直接关系到学院运行效能和组织发展水平。

变革型领导力理论的发展及其在教育领域的应用

变革型领导力理论由 Burns (1978) 提出，强调通过激发成员使命感实现组织变革。Bass (1985) 在此基础上构建了四维模型：领导魅力、感召力、智力激发与个性化关怀，并开发了广泛应用于领导效能测评的 MLQ 问卷。然而，西方模型在中国文化中的适应性受到质疑。Li 和 Shi (2005) 基于实证研究提出了更契合中国语境的四维模型：德行垂范、愿景激励、领导魅力和个性化关怀，并开发 TLQ 量表。后续研究 Huang (2011)、Meng et al. (2013) 进一步丰富了本土模型结构，构建了“二阶四因素+八子维度”体系，突出了儒家文化中对道德示范、愿景引导和人际关怀的高度重视。在教育领域，变革型领导力也得到广泛应用。Liu et al. (2024) 综述认为变革型领导可增强教师动机与组织承诺，但受限于资源支持与制度环境。Jing 和 Wang (2024)

与 Weng et al. (2023) 的研究进一步证实,在高职院校情景中,变革型领导力能够提升教师敬业度、创新氛围及组织绩效,表明四维模型在价值引导与关系构建层面能够有效适配职业教育场景。综上,变革型领导理论已成为教育改革与治理实践的重要理论支撑。

领导力五力模型的结构扩展与融合趋势

尽管变革型领导强调价值引领与激励机制,但其在制度执行与战略规划方面相对薄弱(Tang, 2023)。为更好反映中国组织管理情境的结构复杂性,Research Group on Leadership, Chinese Academy of Sciences (2010) 提出“领导力五力模型”,包括前瞻力、感召力、影响力、决断力与控制力,系统强调管理者的战略洞察、组织协调与制度执行能力,该模型在干部胜任力评价与组织治理研究中被广泛应用。近年来,学界不断拓展其边界,如 Zhang 和 Zheng (2023) 开发了基于“数字认知——资源整合——伦理共情”的数字领导力测量模型,体现了对能力结构量化趋势的响应,凸显领导力研究的本土拓展与多元路径。Li 和 Zhao (2024) 以高职院校二级学院院长为研究对象,明确指出传统理论难以完全覆盖实际管理情境中的多维要求,亟需构建更具情境适应性与综合能力导向的本土模型。在理论结构上,变革型领导力四维度主要侧重于对追随者的情感激励与价值引领,而五力模型则强调领导者的执行逻辑与制度落实,两者在功能维度上高度互补。例如,“德行垂范”与“感召力”强调价值示范,“领导魅力”与“影响力”对应人格感召与资源动员,“愿景激励”与“前瞻力”契合战略导向,“个性化关怀”则通过“决断力”与“控制力”在决策与执行中落地。因此,将两者融合能够同时捕捉价值引领与组织执行两个维度,变革型领导力提供领导者“为何引领”的价值理念基础,五力模型则提供“如何落实”的治理工具和策略路径,这种融合有助于增强领导者在组织治理中的适配性。

双理论融合的张力与交互分析

尽管“变革型领导四维模型”与“领导力五力模型”在实践中具有互补性,但其融合尚存在理论张力。需要注意以下几点:个性化关怀 vs 决断力/控制力:前者注重情感支持,侧重“软治理”;后者强调制度规范与效率,强调“强治理”。两者在价值观、权力关系与文化期望上可能存在冲突(如过度控制导致团队信任下降)。愿景激励 vs 执行力:愿景型领导营造创新氛围,制度执行导向更强调规范与流程,二者需权衡弹性与管控力度。前瞻力 vs 智力激发:前者关注组织战略定位,后者偏重于创新思维与系统学习理念,二者的同步要求提出领导者具备更高的认知与执行一体化能力。Jun 和 Lee (2023) 也指出,教师组织中应变型领导与执行能力兼备,才能真正促进改革成效。这些理论张力验证了混合模型设计的必要性,并为九维度评估框架提供批判视角,使研究更具有理论深度与实践解释力。

研究提升空间与本研究切入点

目前已有大量关于四维变革型领导力在教育领域的应用研究,亦有针对五力模型中制度维度的探索,但两者在职业院校中层治理中的整合、冲突与协同作用尚未系统研究。特别是在

红河职业技术学院这一典型边疆办公高职院校中，关于院长领导力的本土实证研究仍属空白。因此，本研究基于双理论整合的九纬度框架设计调查问卷和访谈提纲，通过混合研究法识别红河职业技术学院二级学院院长变革型领导力的需求，在为院校中层干部能力建设提供参考。

研究方法

本研究采用定量与定性相结合的混合研究方法，系统识别以红河职业技术学院为代表的高职院校二级学院院长变革型领导力的需求。

定量研究：问卷调查

调查问卷分为三个部分：第一部分：受访者基本信息；第二部分：变革型领导力需求现状评估，采用李克特五级量表，涵盖九个维度：领导力五力模型量表 15 题、变革型领导力四个核心维度量表（TLQ）26 题，共计 42 题。第三部分：针对变革型领导力提升的意见建议。问卷初稿经 5 位教育管理专家进行内容效度评估，IOC 指数均 > 0.6 ，确保测量内容科学有效。样本采用分层目的抽样，以红河职业技术学院校级领导、中层干部、教师及企业代表为调查对象，通过“问卷星”发放问卷，收回有效问卷共 419 份。

定性研究：半结构化访谈

基于问卷分析结果，设计访谈提纲，重点围绕领导力的需求、影响因素及改进建议，特别关注问卷得分最高和最低的维度。访谈对象包括校级领导 2 人、职能部门干部 5 人、二级学院干部 8 人、普通教师 3 人、合作企业代表 2 人，共 20 人。访谈结果通过主题分析法整理归纳。

研究结果

通过 SPSS 29.0 对调查问卷的数据进行统计分析，包括描述性分析（如平均值、标准差等）、信度效度检验、因子分析、相关性分析、回归分析等。

1. 信度检验

信度是衡量研究工具稳定性与一致性的重要指标。本研究采用 Cronbach's α 系数对实际样本数据进行信度检验。Cronbach's α 值介于 0-1 之间，通常 $\alpha > 0.7$ 表示内部一致性良好， $\alpha > 0.9$ 说明信度极高 (Nunnally & Bernstein, 1994)。信度检验结果见下表：

Table 1 Overall Sample Consistency Analysis Results

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.994	0.994	42

调查问卷数据分析结果显示，整体样本的克隆巴赫 Alpha 系数和标准化后的 Cronbach's α 均为 0.994，这表明所测量的量表具有“非常好”的内部一致性。

2. 效度检验

效度是指研究工具能够准确测量目标概念的程度。本研究主要采用了结构效度的验证方法，结构效度检验是通过因子分析（Factor Analysis）来验证调查提纲中各问题的结构是否符合理论假设 (Kline, 2016)，通常用 Kaiser-Meyer-Olkin 取样适切性量数（即 KMO 值）来评估数据适合进行因子分析的程度。效度检验结果见下表：

Table 2 KMO and Bartlett's Test Analysis Results

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.964
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5705.362
	df	36
	Sig.	<.001

Table 3 Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.819	86.880	86.880	7.819	86.880	86.880	1.317	14.637	14.637
2	0.268	2.978	89.858	0.268	2.978	89.858	1.314	14.602	29.238
3	0.206	2.286	92.144	0.206	2.286	92.144	1.270	14.113	43.352
4	0.150	1.670	93.814	0.150	1.670	93.814	1.107	12.300	55.652
5	0.141	1.562	95.376	0.141	1.562	95.376	0.978	10.867	66.519
6	0.123	1.369	96.745	0.123	1.369	96.745	0.957	10.636	77.155
7	0.103	1.145	97.889	0.103	1.145	97.889	0.802	8.916	86.072
8	0.099	1.104	98.993	0.099	1.104	98.993	0.699	7.767	93.838
9	0.091	1.007	100	0.091	1.007	100	0.555	6.162	100

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Table 4 Rotated Component Matrix^a

Variable	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Foresight	0.275	0.717	0.259	0.298	0.236	0.264	0.225	0.216	0.179
Inspirational Power	0.336	0.331	0.295	0.314	0.228	0.641	0.233	0.205	0.181
Influence	0.267	0.346	0.265	0.671	0.270	0.285	0.237	0.214	0.181
Decisiveness	0.290	0.360	0.326	0.301	0.303	0.259	0.264	0.566	0.198
Control	0.337	0.326	0.302	0.303	0.274	0.272	0.595	0.238	0.193
Moral Modeling	0.714	0.275	0.318	0.240	0.244	0.267	0.231	0.193	0.188
Leadership Charisma	0.394	0.328	0.338	0.288	0.284	0.266	0.246	0.231	0.525
Visionary Motivation	0.299	0.288	0.364	0.297	0.640	0.229	0.237	0.231	0.190
Individualized Consideration	0.325	0.264	0.708	0.241	0.285	0.246	0.217	0.208	0.183

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

综合分析表 2、3 和 4 结果显示，在前期基于“变革型领导力四维度”与“领导力五力模型”构建了包含九个变量的二级学院院长变革型领导力测量工具，并采用主成分分析法对其结构效度进行验证。结果显示，KMO 检验值为 0.964，巴特利特球形度检验显著 ($\chi^2 = 5705.362$, $df = 36$, $p < .001$)，表明数据适合进行因子分析。随后通过主成分提取并采用最大方差法 (Varimax) 进行正交旋转，共提取出 9 个主成分，累计方差解释率为 100%，前六个因子累计解释 77.155% 的总方差，结构合理。结合旋转后的成分矩阵，各变量在所属因子上的主载荷均大于 0.5，且无交叉载荷，表明变量归属明确、结构清晰。因子命名依据理论维度进行归类：其中“德行垂范”“个性化关怀”“愿景激励”“领导魅力”归属于变革型领导力四维度模型，“前瞻力”“感召力”“影响力”“决断力”“控制力”归属于领导力五力模型，整体结构与理论模型保持一致，显示测量工具具有良好的结构效度。因此，本研究构建的“二级学院院长变革型领导力”测量框架在理论逻辑与统计结构上均具备较强一致性，可作为后续实证研究的基础测量工具。

3. 相关性分析

Table 5 Correlation Analysis by Dimension

Variable	Foresight	Inspirational Power	Influence	Decisiveness	Control	Moral Modeling	Leadership Charisma	Visionary Motivation	Individualized Consideration	Overall Evaluation
Foresight	1									
Inspirational Power	.852**	1								
Influence	.861**	.869**	1							
Decisiveness	.869**	.856**	.866**	1						
Control	.851**	.864**	.864**	.889**	1					
Moral Modeling	.803**	.854**	.803**	.833**	.857**	1				
Leadership Charisma	.853**	.866**	.856**	.884**	.881**	.888**	1			
Visionary Motivation	.820**	.825**	.853**	.883**	.864**	.831**	.874**	1		
Individualized Consideration	.793**	.830**	.803**	.855**	.841**	.847**	.867**	.875**	1	
Overall Evaluation	.819**	.834**	.849**	.875**	.849**	.861**	.892**	.843**	.863**	1

Remarks: ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

皮尔森相关分析结果显示，各变量间相关系数介于 0.793-0.892 之间，表明九个维度间高度协同，整体结构具有良好一致性。综合评价指标（即二级学院院长变革型领导力水平）与所有维度均呈显著正相关（ $p < 0.01$ ），验证其对各项能力表现的整体反映效能。其中，领导魅力（ $r=0.892$ ）、决断力（ $r=0.875$ ）与个性化关怀（ $r=0.863$ ）关联性最强，突显人格感召、果断决策与情感支持在院长领导效能中的关键作用。同时，决断力与控制力高度相关（ $r = 0.889$ ），反映出决策与管理执行的紧密联动。愿景激励、感召力与控制力的正相关性进一步支持激励与制度执行并重的多维能力结构在提升变革型领导力中的重要价值。

4. 描述性统计

通过描述性统计分析，了解红河职业技术学院二级学院院长变革型领导力的现状和关键需求。调查量表各维度的平均值均在 3.80 以上（见表 6），总平均值 4.03。根据实际情况划定参考标准为：较低平均值（ < 4.00 ）：认可度低，表明提升需求较大；中等平均值（ $4.00-4.10$ ）：认可度中等，提升需求一般；较高平均值（ > 4.10 ）：认可度高，提升需求较小。

Table 6 Descriptive Statistics

Dimension	N	Mean	Std. Deviation	Evaluation Result
Foresight	419	3.98	0.790	Low
Inspirational Power	419	4.04	0.830	Medium
Influence	419	3.94	0.858	Low
Decisiveness	419	3.98	0.832	Low
Control	419	3.99	0.830	Low
Moral Modeling	419	4.14	0.794	High
Leadership Charisma	419	4.06	0.816	Medium
Visionary Motivation	419	4.03	0.821	Medium
Individualized Consideration	419	3.99	0.832	Low
Overall	419	4.03	0.858	Medium

根据表 6 数据分析，二级学院院长变革型领导力的整体水平处于中等（ $M = 4.03$, $S.D. = 0.858$ ），表明院长在变革型领导力方面已取得一定成效，但仍有提升空间。在九个维度中，“德行垂范”得分最高（ $M = 4.14$, $S.D. = 0.794$ ），受访者对院长的职业道德和行为规范认可度较高，评价结果为“高”。而“影响力”得分最低（ $M = 3.94$, $S.D. = 0.858$ ），评价结果为“低”，反映院长在学院文化建设、资源整合、外部合作方面能力较弱，亟需加强校企合作、政策争取和行业影响力的提升。此外，“前瞻力”“决断力”“控制力”“个性化关怀”等维度得分均低于 4.00，提示院长在政策规划、执行管理、团队协作、教师职业发展支持等方面仍存在改进空间。

5. 回归分析

Table 7 ANOVA Analysis

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	255.915	9	28.435	273.827	<.001 ^b
	Residual	42.472	409	0.104		
	Total	298.387	418			

Remarks: a. Dependent Variable: Transformational Leadership of Secondary College Deans.

b. Predictors: (Constant), Foresight, Inspirational Power, Influence, Decisiveness, Control, Moral Modeling, Leadership Charisma, Visionary Motivation, Individualized Consideration

表 7 显示，回归模型整体显著（ $F = 273.827, p < .001$ ），说明九个维度对二级学院院长变革型领导力具有显著影响。

Table 8 Model Summary

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.926 ^a	0.858	0.855	0.322

Remarks: a. Predictors: (Constant), Foresight, Inspirational Power, Influence, Decisiveness, Control, Moral Modeling, Leadership Charisma, Visionary Motivation, Individualized Consideration
b. Dependent Variable: Transformational Leadership of Secondary College Deans.

表 8 显示，模型拟合良好（ $R = 0.926, R^2 = 0.858$ ，调整后 $R^2 = 0.855$ ），表明九个预测变量可解释 85.8% 的二级学院院长变革型领导力变异，具有较强解释力与稳健性。标准误差为 0.322，预测偏差较小，进一步验证模型拟合效果优良。

Table 9 Coefficients^a

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			VIF
	B	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1 (Constant)	0.013		0.150	0.881				
Foresight	-0.013	-0.012	-0.265	0.791	0.819	-0.013	-0.005	5.656
Inspirational Power	-0.046	-0.045	-0.952	0.341	0.834	-0.047	-0.018	6.538
Influence	0.199	0.202	4.273	<.001	0.849	0.207	0.080	6.423
Decisiveness	0.231	0.228	4.312	<.001	0.875	0.209	0.080	8.004
Control	-0.026	-0.026	-0.509	0.611	0.849	-0.025	-0.009	7.324
Moral Modeling	0.211	0.199	4.316	<.001	0.861	0.209	0.081	6.095
Leadership Charisma	0.281	0.272	4.998	<.001	0.892	0.240	0.093	8.505
Visionary Motivation	-0.057	-0.056	-1.130	0.259	0.843	-0.056	-0.021	6.962
Individualized Consideration	0.223	0.220	4.844	<.001	0.863	0.233	0.090	5.906

Remarks: a. Dependent Variable: Transformational Leadership of Secondary College Deans.

表 9 回归分析显示，领导魅力（ $\beta = 0.281$ ）、决断力（0.231）、个性化关怀（0.223）、德行垂范（0.211）与影响力（0.202）对变革型领导力均具有显著正向影响（ $p < 0.001$ ），为关键预测因素。相比之下，前瞻力、感召力、控制力与愿景激励回归系数不显著（ $p > 0.05$ ），对领导

力的直接贡献有限。偏相关与部分相关系数进一步验证上述结果，且所有变量 VIF 均小于 10，说明无严重共线性，模型稳健有效。

Table 10 Collinearity Diagnostics^a

Collinearity Diagnostics ^a													
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Ratio									
				(Constant)	Foresight	Inspirational Power	Influence	Decisiveness	Control	Moral Modeling	Leadership Charisma	Visionary Motivation	Individualized Consideration
1	1	9.921	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0.032	17.546	0.88	0	0	0.01	0	0	0	0	0	0
	3	0.011	30.396	0.01	0.13	0.02	0.16	0	0	0.05	0.01	0.03	0.21
	4	0.008	35.502	0.03	0	0.19	0.03	0.06	0	0.22	0.01	0.19	0.02
	5	0.006	40.077	0.01	0.29	0.12	0.39	0.11	0.05	0	0.02	0.02	0.04
	6	0.006	41.916	0.01	0.26	0.09	0.03	0	0.35	0.05	0.01	0.02	0.30
	7	0.005	44.741	0.02	0.07	0.21	0.08	0.08	0.29	0.12	0.19	0.05	0.06
	8	0.004	48.445	0	0.15	0.18	0.05	0.42	0.26	0	0.02	0.06	0.25
	9	0.004	50.059	0.03	0.10	0.11	0.16	0.20	0.01	0.01	0.12	0.63	0.11
	10	0.003	53.267	0.01	0.01	0.08	0.07	0.13	0.04	0.54	0.61	0	0

Remarks: a. Dependent Variable: Transformational Leadership of Secondary College Deans.

为验证模型稳健性，本研究开展了共线性诊断。表 9 显示，所有变量的方差膨胀因子 (VIF) 均低于 10（最大为 8.505），无严重共线性风险。进一步结合表 10 条件指数与方差比例分析，在最大条件指数（CI = 53.267）维度下，“领导魅力”和“愿景激励”方差贡献分别为 0.54 和 0.61，提示两者结构重叠；“控制力”在另一高 CI 维度中方差比例达 0.42，也可能存在功能交叉。尽管部分变量间存在中度共线性，但模型整体拟合良好（ $R^2 = 0.858$, $F = 273.827$, $p < .001$ ），不影响核心结论。回归结果显示，“影响力”“决断力”“德行垂范”“领导魅力”和“个性化关怀”为关键预测因素，表明战略执行力、道德示范力、人格影响与情感关怀是构建院长变革型领导力的核心路径。

6. 访谈数据质性分析

为补充量化调查结果，本研究对学校校级领导、中层干部、专任教师及企业代表共 20 人开展半结构化深度访谈，并对访谈数据进行主题分析。访谈结果统计整理如下：

Table 11 Thematic Analysis of Interview Results

Dimension	Sub-theme	Representative Quote	Interpretation
Foresight	Insufficient grasp of reform trends	“Most of the development plans now are set from above, and secondary colleges basically just follow along.”	Indicates insufficient strategic foresight; difficult for grassroots to take initiative in planning, relying on policy push to judge trends.
Foresight	Weak regional industry linkage	“We have plans here, but local industry chains are still incomplete.”	Reflects weak linkage with local economic and industrial resources, limiting the optimization and upgrading of professional services.
Inspirational Power	Demonstration effect is significant	“Our deans often give public lectures themselves, and teachers are also willing to invest more.”	The deans set a positive example for teachers through their own participation in teaching, serving as effective demonstration behavior.
Inspirational Power	Insufficient participation and feedback channels	“We participate in reforms but have little chance to really express our views.”	Feedback channels for “frontline” and “participating” staff are lacking, limiting cooperative problem-solving.
Influence	Ineffective publicity and branding	“Many of our results are real, but outsiders don’t know about them.”	Publicity platforms are inadequate, brand influence and industry recognition are low.
Influence	Insufficient industry exchange channels	“There are still few opportunities for personal interaction with industry; mechanisms for introducing external resources are lacking.”	External exchange channels are underdeveloped; lack of industry-academia cooperation mechanisms and resource introduction hinders development.
Decisiveness	Lack of data support and verification	“Our research is not deep enough, verification is weak, and scientific decision-making is not guaranteed.”	Quick decisions but insufficient data validation; scientific decision-making capacity needs improvement.
Decisiveness	Low efficiency in multi-party coordination	“It’s hard to get everyone on board, and it’s slow to reach consensus.”	Coordination efficiency is low; reaching consensus in complex affairs takes too long.
Control	Weak supervision and feedback mechanism	“Our supervision system is weak, and enforcement mechanisms are lacking.”	Weak internal supervision and poor implementation of rules; management effectiveness is insufficient.
Control	Inconsistent execution standards between secondary and higher vocational levels	“Secondary and higher vocational programs in the same college have different management models and standards; it’s hard to align.”	Different backgrounds under integrated secondary and higher vocational programs lead to inconsistent execution standards, making unified management difficult.

Table 11 Thematic Analysis of Interview Results (Cont.)

Dimension	Sub-theme	Representative Quote	Interpretation
Moral Modeling	High recognition of clean image	“He has good personal conduct; rewards go where they’re due, punishments where deserved; no favoritism.”	The dean is widely recognized as having a good public image and possesses moral integrity, which helps build organizational trust.
Moral Modeling	Award transparency is controversial.	“Some awards are still based on relationships, and transparency can be improved.”	Award distribution transparency is insufficient, affecting trust and fairness perception.
Leadership Charisma	Recognition of professional prestige	“He understands teaching and management; we respect him.”	The dean has professional expertise and influence, serving as a typical “competence-based charismatic leader”.
Leadership Charisma	Limited emotional appeal and communication	“We have few occasions to communicate emotionally; exchanges are mostly work-related.”	Lack of emotional penetration weakens the depth and breadth of leadership charisma’s influence.
Visionary Motivation	Vague vision goals and weak penetration	“We have vision goals, but after they’re announced, there’s no follow-up; we don’t know how to participate.”	Vision incentive mechanisms are unclear; teachers’ role recognition and participation channels in cooperation with external partners are insufficient.
Visionary Motivation	Weak vision-based incentive mechanism	“The vision is set, but there’s no co-design; follow-up is lacking.”	Lack of shared vision-building mechanisms, low vision recognition rate, and difficulty in translating the vision into team action.
Individualized Consideration	Weak psychological and emotional support	“We have little psychological support; many teachers feel isolated.”	Weak emotional and psychological support, lacking targeted relationship-building mechanisms.

访谈结果经 Nvivo 编码与主题归纳，进一步印证并丰富了定量研究发现。在“前瞻力”方面，多数受访者指出院长战略意识不足，缺乏主动谋划与区域联动，反映其在趋势判断与政策解读方面存在短板。“感召力”虽体现一定的以身作则，但教师普遍缺乏参与感，沟通机制滞后，影响改革共识与组织认同。“影响力”与“决断力”是反馈频率最高、问题集中度最大的两个维度。前者表现为资源整合乏力、外联依赖个人，缺乏制度化机制；后者则涉及决策依据不足、跨部门协同效率低。这与回归分析中两者对领导力效能的显著正向预测一致。“控制力”方面，制度落实薄弱、中高职执行标准不统一等问题普遍存在，影响管理一致性与执行力。“德行垂范”获得普遍肯定，院长被认为具备廉洁自律的良好形象，但奖惩机制尚存主观性，透明度有待提升。“领导魅力”方面，院长的专业能力与管理水平受到认可，具备一定权威性，但在情绪感染力与团队凝聚力方面尚有欠缺。“愿景激励”虽被理解与支持，但由于缺乏目标共建与

落地机制，难以形成实际行动力。“个性化关怀”频繁被提及，教师普遍反映心理支持与制度性关怀不足，呈现出被压抑的真实需求，提升空间巨大。值得注意的是，部分受访者指出：“院长思路清晰、有愿景，但中间执行层资源支持不到位，导致改革推进‘空转’”。这进一步解释了“领导魅力”评分较高而“影响力”得分较低的背后逻辑，表明真正的影响力依赖于组织授权、机制保障与资源统筹，而非单一的个人魅力。总体来看，质性数据明确支持“领导魅力、决断力、影响力、德行垂范、个性化关怀”作为院长变革型领导力的关键要素，并为后期提出提升二级学院院长变革型领导力的优化建议提供了扎实的实践依据。

讨论

本研究验证了中国本土领导力理论的适切性，并与国际研究结论形成一定呼应，同时凸显了边疆高职院校管理的独特实践特征。首先，“德行垂范”($M = 4.14, \beta = 0.211$)在模型中的关键作用，印证了 Li 和 Shi (2005) 所强调的“道德引领”在中国变革型领导中的核心地位，也与 Ling et al. (2000) 提出的内隐领导理论相契合，体现出“以德服人”文化传统在组织信任与权威构建中的深远影响。红河职业技术学院可通过“师德文化月”等活动，将廉洁理念与民族文化融合，进一步强化道德示范的本土实践基础。

其次，“领导魅力”($\beta = 0.281$)和“决断力”($\beta = 0.231$)显著影响领导效能，支持了五力模型中“感召与控制协同驱动组织绩效”的观点 (Research Group on Leadership, Chinese Academy of Sciences, 2010)，也与 Özdemir et al. (2024) 关于“魅力与激励机制提升教师满意度”的发现相一致。边疆高职院校多以专业能力与执行力兼具的“双带头人”形象发挥作用，校企合作与项目管理成为其重要抓手。

再次，“影响力”($\beta = 0.202$)与“决断力”联合作为变革成功的基础，验证了 Bass 和 Avolio (1994) 关于“领导影响力”核心作用的判断，同时契合五力模型中对不确定性应对能力的强调。而“个性化关怀”($\beta = 0.223$)对领导效能的积极作用，突显了边疆院校亟需完善教师支持机制，如弹性坐班、心理驿站等人本关怀举措，这与 Wang (2016) 强调“人本管理稳固组织基础”的观点一致，也得到了 Liu et al. (2024) 关于情感激励与教师忠诚关系的实证支持。

此外，本研究发现“愿景激励”($\beta = -0.057$)未呈现显著影响，可能与边疆院校行政事务繁重、院长精力分散，难以持续开展愿景传播有关。这一结果虽不符 Bass 和 Avolio (1994) 提出的“理想化影响”假设，但与 Zhang 和 Liu (2018) 关于“高职院校重执行轻愿景”的判断相一致。

值得关注的是，“前瞻力”“控制力”虽在模型中不具显著性（均值分别为 3.98、3.99），但作为治理基础能力，仍应通过战略分解和数字化管理予以强化，例如设立“政策研究专班”、建设“数字治理平台”等，契合五力模型对前瞻力的界定 (Research Group on Leadership, Chinese

Academy of Sciences, 2010) 与 Hrebiniak (2006) 关于组织变革成功依赖战略与执行有效衔接的观点。

研究还揭示了一项值得探讨的现象：尽管“领导魅力”得分较高，但“影响力”维度得分最低。这一看似矛盾的结果实际上与 Engelbert et al. (2024) 和 Da'as (2023) 的研究相呼应，即领导者的魅力不必然转化为组织影响力，其影响效果更依赖于制度支持、沟通机制和执行传导。

局限性：本研究整合定量与定性数据以提升解释力，但仍存在以下局限：第一，研究以红河职业技术学院为单一院校案例，虽具有边疆高职情境的典型性，但样本范围与区域文化差异可能限制结论的外推性与普适代表性；第二，数据主要来源于校内群体与内部治理情境，外部主体证据相对不足，可能带来共同方法偏差或社会期许影响；第三，回归模型中个别维度（如“领导魅力”与“愿景激励”）可能存在概念边界与功能交叉，提示九维度结构仍需在后续研究中进一步区分与验证。

总结

本研究基于“变革型领导力四维度”与“领导力五力模型”的整合框架，聚焦红河职业技术学院二级学院院长的领导力现状与关键需求，通过定量问卷分析与定性访谈归纳相结合的方法识别其变革型领导力的核心构成。研究表明，该校二级学院院长的整体变革型领导力处于中等偏上水平，在“德行垂范”方面表现较好，但在“影响力”“个性化关怀”等关键维度存在较大提升空间。回归分析进一步指出，“领导魅力、决断力、影响力、德行垂范、个性化关怀”五个维度对院长变革型领导力具有显著正向影响，是提升其领导效能的关键因素，而“前瞻力、感召力、控制力、愿景激励”等维度的影响则不显著，提示应重新审视其在高职管理实践中的作用边界。共线性诊断揭示出部分维度功能重叠，反映出管理行为中存在维度融合和认知模糊的问题。访谈结果则从教师视角进一步验证了定量发现，特别是在“影响力、决断力、关怀支持”等维度中反馈集中，强调制度建设、沟通机制、资源统筹等方面的现实困境。总体而言，本研究确认了当前院长变革型领导力的基本构成与优先发展维度，并为未来高职院校中层管理者能力建设提供了数据基础和理论支撑。

建议

基于研究发现，建议高职院校在二级学院院长队伍建设中着重强化五个关键维度的能力提升：一是加强领导魅力塑造，通过组织培训、战略沟通与公共表达等手段提升院长的专业感召力和文化引领力；二是系统提升影响力水平，鼓励院长主动链接行业资源，拓展校企合作广度与深度，提升组织外部形象与政策争取能力；三是优化决策与执行机制，构建以数据驱动、跨部门协同为核心的决策体系，增强院长的决断效率与应变能力；四是丰富个性化关怀机制，

在教师职业发展支持、心理健康关注、制度性激励等方面提升管理温度；五是规范领导力结构边界，在干部培训中明确各维度功能定义，减少管理实践中角色模糊与职责交叉。此外，建议后续研究在跨区域、多类型高职样本与多源数据基础上检验九维度框架的稳健性，并进一步厘清相近维度的边界及其作用机制，为职业教育领域的院长领导力发展提供更具推广性的实证支持与实践参考。

References

- Ballena, N. S. (2022). Leadership behavior of deans as a determinant of faculty job satisfaction and commitment. *Journal of Nursing Education and Practice*, 12(3), 58-74.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Da'as, R. (2023). Understanding how charismatic school leaders affect a teacher's readiness for change: The role of perspective-taking. *Journal of Research on Leadership Education*, 19(1), 28-52. <https://doi.org/10.1177/19427751231153036>
- Engelbert, L. H., Van Elk, M., Theeuwes, J., & van Vugt, M. (2024). The role of charismatic leadership tactics and inconsistent messages in processing and evaluating climate change information. *Collabra: Psychology*, 10(1), 121431. <https://doi.org/10.1525/collabra.121431>
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Huang, Q. (2011). The structure and measurement of transformational leadership style. *Contemporary Economics*, (6), 136-137. [in Chinese]
- Jing, T., & Wang, L. (2024). The research on the relationship between transformational leadership and teacher work performance in higher vocational colleges of Guangdong Province. *Adult and Higher Education*, 6, 77-86. <https://doi.org/10.23977/aduhe.2024.060212>
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Jung, J. -Y. (2022). The effect of authentic leadership of deans and directors on sustainable organizational commitment at universities: Mediated by organizational culture and trust. *Sustainability*, 14(17), 11051. <https://doi.org/10.3390/su141711051>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Li, C. P., & Shi, K. (2005). The structure and measurement of transformational leadership in China. *Acta Psychologica Sinica*, 37(6), 803-811.

- Li, Y., & Zhao, Z. R. (2024). Application of leadership in diverse role scenarios of deans in secondary vocational colleges. *Journal of Heilongjiang Ecological Engineering Vocational College*, 37(3), 97-102. [in Chinese]
- Ling, W., Chia, R. C., & Fang, L. (2000). Chinese implicit leadership theory. *The Journal of Social Psychology*, 140(6), 729-739. <https://doi.org/10.1080/00224540009600513>
- Liu, P., Alias, B. S., & Mansors, A. N. (2024). Teacher motivation and commitment through transformational leadership in China's vocational schools. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 1771-1779. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3708>
- Liu, X., & Tong, X. C. (2023). The connotation, current situation, and optimization strategies of governance modernization in higher vocational colleges under the background of high-quality development. *Chongqing Higher Education Research*, 11(2), 36-42. [in Chinese]
- Meng, H., Song, J. W., Xu, L., Tian, J., & Qian, J. (2013). A further exploration of the construct and measurement of transformational leadership in the Chinese context. *Chinese Journal of Management*, 10(3), 375-383. [in Chinese]
- Ministry of Education of the People's Republic of China. (2020, September 23). *Notice on issuing the action plan for improving quality and excellence in vocational education (2020-2023)*. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A07/zcs_zhgg/202009/t20200929_492299.html [in Chinese]
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Özdemir, M., Eriçok, B., Topaloğlu, H., & Tuti, G. (2024). Transformational leadership and job satisfaction in vocational high schools in Türkiye: A multilevel mediation model of teacher professional learning and self-efficacy. *Journal of Educational Administration*, 62(3), 309-324.
- Research Group on Leadership, Chinese Academy of Sciences. (2010). Theoretical and empirical study on the five forces leadership model in Chinese organizations. *Management Review*, 22(9), 3-12. [in Chinese]
- Ruan, J., Cai, Y., & Stensaker, B. (2024). University managers or institutional leaders? An exploration of top-level leadership in Chinese universities. *Higher Education*, 87, 703-719.
- Tang, D. (2023). Transformational leadership theory in the Chinese context: Relevance and limitations. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 5(6), 151-156.
- Wang, Z. M. (2016). The localization model construction of managerial leadership in China. *Management World*, 32(6), 78-89. [in Chinese]
- Weng, S., Compan, P., & NaraNgong-ard, S. (2023). The relationship between transformational leadership and teachers' job satisfaction in Hainan Vocational Colleges. *Science, Technology, and Social Sciences Procedia*, 2023(2), CiM06.
- Zhang, H., & Madina, N. (2023). Research on the path to high-quality development of vocational education in ethnic minority areas of western China promoted by new infrastructure under the new development concept. *Research in Ethnic Higher Education*, (3), 44-93. <https://doi.org/10.14045/j.cnki.rhen.2023.03.014> [in Chinese]

- Zhang, L. H., & Liu, S. B. (2018). A leadership model for middle-level managers in Chinese universities. *Educational Research*, 39(5), 112-120. [in Chinese]
- Zhang, Z., & Zheng, X. (2023). Digital leadership: Structural dimensions and scale development. *Economic Management*, 45(11), 152-168. <https://doi.org/10.19616/j.cnki.bmj.2023.11.008> [in Chinese]



Name and Surname: Yu Zhang

Highest Education: Master's Degree

Affiliation: Chiangrai Rajabhat University, Thailand

Field of Expertise: Educational Administration and Educational Leader



Name and Surname: Somyos Chanboon

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: Chiangrai Rajabhat University, Thailand

Field of Expertise: Literature Chinese Philology



Name and Surname: Sornchai Mungthaisong

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: Chiangrai Rajabhat University, Thailand

Field of Expertise: Linguistics, Education, and Educational Development