

基于情景领导理论的导生关系生成机理研究

付 旭^{*#}, 杨 猛, 李 茜, 刘焕芹, 王林台

北华航天工业学院建筑工程学院, 河北 廊坊

收稿日期: 2025年4月22日; 录用日期: 2025年5月21日; 发布日期: 2025年5月27日

摘 要

导生关系在研究生学术成长中起着关键作用, 导师领导风格需根据学生的成熟度调整, 涵盖四个阶段(M₁至M₄)。每个阶段需不同的指导策略, 以促进学生的学术能力与独立性发展。模型通过分析导师行为与学生需求的动态关系, 提出支持与指示的灵活平衡, 确保指导效果。此框架填补了情境领导理论在导生关系中的应用不足, 特别是对不同成长阶段学生需求的细致探讨。未来研究可在不同学科背景下验证模型, 探索导师支持与学术引导的平衡。

关键词

情景领导理论, 导生关系, 导师行为, 学生成熟度, 学术成长, 指导策略

Research on the Mechanism of Mentor-Mentee Relationship Formation Based on Situational Leadership Theory

Xu Fu^{*#}, Meng Yang, Qian Li, Huanqin Liu, Lintai Wang

School of Architectural Engineering, North China Institute of Aerospace Engineering, Langfang Hebei

Received: Apr. 22nd, 2025; accepted: May 21st, 2025; published: May 27th, 2025

Abstract

The mentor-mentee relationship plays a key role in the academic growth of graduate students. The

^{*}第一作者。

[#]通讯作者。

文章引用: 付旭, 杨猛, 李茜, 刘焕芹, 王林台. 基于情景领导理论的导生关系生成机理研究[J]. 教育进展, 2025, 15(5): 1120-1128. DOI: 10.12677/ae.2025.155879

mentor's leadership style needs to be adjusted according to the student's level of maturity, covering four stages (M_1 to M_4). Each stage requires different guidance strategies to promote the development of the student's academic ability and independence. The model analyzes the dynamic relationship between mentor behavior and student needs, proposing a flexible balance between support and direction to ensure effective guidance. This framework fills the gap in the application of situational leadership theory in mentor-mentee relationships, especially in its detailed exploration of the needs of students at different developmental stages. Future research can verify the model in different disciplinary contexts and explore the balance between mentor support and academic guidance.

Keywords

Situational Leadership Theory, Mentor-Mentee Relationship, Mentor Behavior, Student Maturity, Academic Growth, Guidance Strategies

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

研究生教育质量对科技创新和经济发展至关重要。高质量的研究生教育能显著提升学生的科研创新能力和学术水平,为社会和科技进步提供坚实基础[1]。良好的导生关系通过增强学术规范意识、创新能力和学术成就,有助于提升研究生培养质量[2],对其职业发展和学术生涯具有重要意义[3]。此外,研究生教育作为培养高层次专业人才的重要途径,不仅影响个体发展,还对社会进步产生深远影响。因此,高校需提升导师指导能力、构建和谐导生关系,保障学习获得感,以全面提高教育质量。

导生关系对研究生培养质量有重要影响,直接影响学术成就和职业发展。研究表明,良好的导生关系能够显著提升学术水平。如宋耀晨等[4]指出,资源依赖风险影响学术发展;马永红等[5]发现师生关系通过学术兴趣提升博士生创新能力;杜国明等[6]强调精细化管理模式改善研究生的管理效果;吴小凡等[7]揭示师生关系问题显著影响博士生成长;王巨光等[8]认为制度障碍影响学术成长,需进行改革;王文玉等[9]强调更换导师制度在保障权益中关键作用;张展图等[10]指出异化关系影响教育质量;李臣之等[11]认为科研参与提升学习获得感;张微等[12]认为权力差异阻碍博士生成长;郭瑞等[13]发现情感支持和互动频率影响职业规划;刘慧琴等[14]表明隐性冲突影响学术发展和心理健康。

尽管现有研究揭示了特定指导方式对学生科研能力的影响,但通常忽视了学生培养过程中情境与发展阶段的多样性,缺乏对导师行为和角色适应性的深入探讨,尤其是在导生关系中可能出现的冲突及其负面影响的研究较少。为此,本文基于情景领导理论构建了一个创新框架,重点分析导师领导行为与学生成熟度的动态关系。

2. 理论基础与分析框架

2.1. 情景领导理论概述

情景领导理论(Situational Leadership Theory, SLT)是由 Paul Hersey 和 Kenneth Blanchard 在 1969 年提出的一种管理理论[15],如图 1 所示。该理论认为,领导者应根据下属的成熟度(包括能力和意愿)调整自己的领导风格,以实现最有效的领导效果。

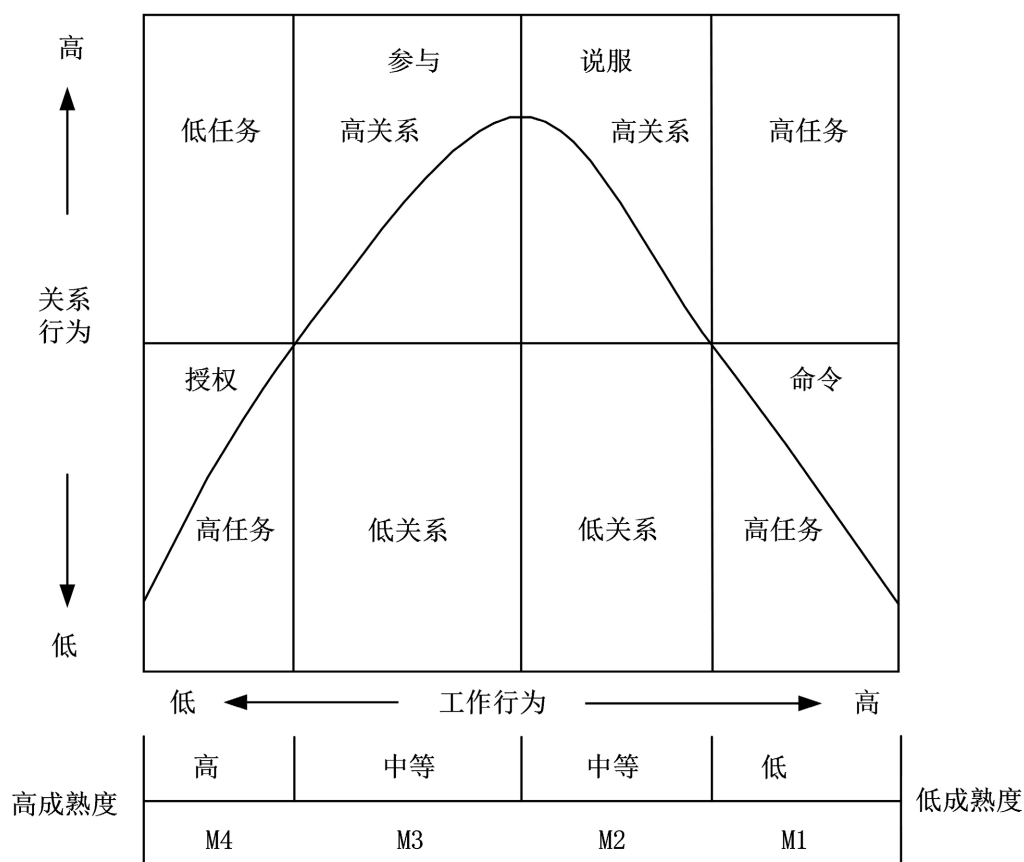


Figure 1. Overview of situational leadership theory

图 1. 情景领导理论概述图

情境领导理论将领导风格分为命令型、说服型、参与型和授权型。命令型适用于能力低但意愿高的群体；说服型适合能力和意愿均低的群体；参与型用于能力高但意愿低的情境；授权型则适合能力和意愿均高的群体。

情境领导理论将下属的成熟度分为四个阶段： M_1 (能力低、意愿低)、 M_2 (能力低、意愿高)、 M_3 (能力高、意愿低)和 M_4 (能力高、意愿高)，并根据成熟度选择对应的领导风格。 M_1 阶段需采用指示型风格， M_2 阶段用推销型风格提升能力， M_3 阶段采取参与型风格以激发意愿， M_4 阶段则使用授权型风格。该理论应用于企业管理中，强调灵活的领导风格和个体差异，但也被批评为忽视其他情境变量。

情境领导理论同样适用于分析导师 - 学生关系。导师在学生培养过程中扮演领导者角色，不仅引导学术事务，还通过灵活调整指导方式，影响学生融入学术共同体的进程。导生关系是双向互动的动态过程，受情境影响显著。导师需根据学生的不同成长阶段和特质，调整指导策略，实现个性化支持，从而有效提升学生的学术能力和独立性。

2.2. 基于情景领导理论的分析框架

由于导师和学生之间的关系并不是简单意义上的领导与被领导的关系，还包括指导 - 受教、解惑 - 求教、教学 - 学习等关系维度，因此，运用情境领导理论分析导生关系必须对原有理论模型进行改造，使其对导生互动更具理论解释力和实践指导性[16]。

如图 2 所示，该图像展示了基于情景领导理论的导师关系模型，以下是对图像的详细分析。

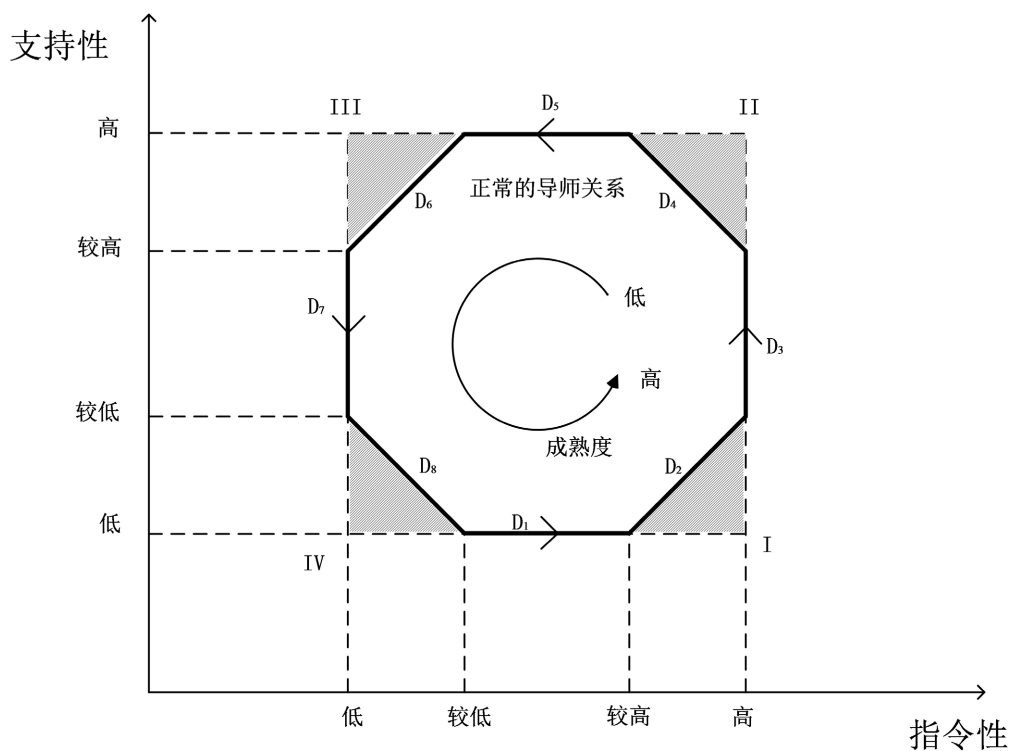


Figure 2. Mechanism diagram of mentor-mentee relationship generation based on situational leadership theory
图 2. 基于情景领导理论的导生关系生成机理图

2.2.1. 八个阶段的关系描述

图像中的模型通过八个阶段(D₁至 D₈)描述了导师与学生之间的关系，这些阶段根据支持(Support)和指示(Directive)两个维度进行划分。八个阶段分别为：

- ① D₁ (指示增长，低支持阶段)
- ② D₂ (指示增长，支持增长阶段)
- ③ D₃ (支持增长，高指示阶段)
- ④ D₄ (支持增长，指示降低阶段)
- ⑤ D₅ (指示降低，高支持阶段)
- ⑥ D₆ (指示降低，支持降低阶段)
- ⑦ D₇ (支持降低，低指导阶段)
- ⑧ D₈ (指示增长，支持降低阶段)

2.2.2. 四类不正常导师关系的标识

其次，图像中的阴影部分标识了四类不正常的导师关系，这些关系被放置在支持和指示的极端组合上。四个阴影部分分别为：

- ① I (高指示、低支持)：对应“压榨式导师关系”，导师提供大量指示但缺乏支持，可能导致学生压力过大。
- ② II (高指示、高支持)：对应“门阀式导师关系”，高指示和高支持的组合可能导致学生依赖性过强，缺乏独立性。
- ③ III (低指示、高支持)：对应“亲子式导师关系”，这种关系可能导致学生过于依赖导师的支持，

缺乏自主性。

④ IV (低指示、低支持): 对应“放养式导师关系”，导师既不提供指示也不支持，可能导致学生缺乏方向和动力。

图像中箭头的存在表示了导师与学生关系的动态变化。随着学生的成长和情境的变化，导师可以在不同阶段之间进行转换，以适应学生的需求和发展。该模型通过细化阶段、标识不正常导师关系、并强调动态变化，为导师提供了一个更为精细和灵活的指导框架。导师可以根据学生的具体需求和成熟度调整指导方式，避免进入不利于学生发展的关系模式，从而更有效地促进学生的成长和独立性。

2.2.3. 四种心智成熟度的划分

在改良后的情境领导理论中，成熟度从低到高分为 M_1 到 M_4 四个阶段。如表 1 所示。

Table 1. Mental maturity
表 1. 心智成熟度

成熟度阶段	心智成熟度	工作成熟度	对应指导阶段
M_1 (能力低, 意愿低)	低	低	$D_1 \sim D_2$
M_2 (能力低, 意愿高)	高	低	$D_3 \sim D_4$
M_3 (能力高, 意愿低)	低	高	$D_5 \sim D_6$
M_4 (能力高, 意愿高)	高	高	$D_7 \sim D_8$

每个阶段的具体解释如下：

(1) M_1 (能力低, 意愿低)

在模型原有 M_1 阶段的基础上，可进一步细化为两个子阶段，以更精准匹配导师指导策略：

M_{1-a} 初学者：该阶段学生刚入学，科研认知几乎为空白，缺乏基本的研究意识与技能，完全依赖导师提供任务驱动型指导。他们尚未建立科研目标感，常表现为被动接受任务、执行力不足，需导师在结构化教学、任务布置和结果反馈方面给予全方位支持。

M_{1-b} 探索者：随着对研究环境的初步适应，部分学生开始对科研表现出兴趣，愿意尝试独立思考，但由于尚未形成稳定的研究方向和方法意识，仍处于高度不确定状态。这类学生通常经验不足、自我效能感较低，虽具初步动机，但在学术行动上仍较为迷茫。

从教育心理学角度看，皮亚杰的认知发展理论指出，尽管研究生普遍处于形式运算阶段，但其实际认知结构与科研能力仍因个体差异存在显著层次分化。 M_1 阶段的学生研究思维尚不成熟，面对复杂的学术任务容易产生依赖性与焦虑感，缺乏有效的自我调节机制。此时，导师应重点提供结构化、程序化的任务引导，以建立学生的基本科研路径认知，同时在情感层面给予积极反馈和心理支持，帮助其提升信心，逐步构建学术归属感。该阶段学生的心智和工作成熟度均较低，主要对应情景领导模型中的 D_1 和 D_2 指导阶段。

(2) M_2 (能力低, 意愿高)

M_2 阶段的学生尽管在研究能力方面尚显不足，但通常具备较高的学习意愿和内在动力，愿意主动参与各类科研活动，展现出较强的投入意愿。尽管如此，他们在执行复杂任务时仍存在较大困难，因此依然需要导师在方法指导、任务分解和心理支持等方面提供大量帮助。此阶段学生的心智成熟度较高，表现为对科研的兴趣和责任感初步建立，但工作成熟度仍偏低，在独立开展研究、制定计划和解决问题方面尚需锻炼。根据情景领导模型，他们最适合接受 D_3 与 D_4 阶段的“高指示、高支持”型指导。

从理论视角看，维果茨基的最近发展区(ZPD)理论指出，学习最有效的推进方式，是在个体“独立完

成尚有困难,但在帮助下可以完成”的区域内进行。该理论与情境领导理论强调的“支持与指示并重”高度契合。对于处于 M_2 阶段的学生,导师应采取“脚手架式”引导策略,通过逐步递进的方式帮助其拓展能力边界,如安排参与课题子任务、协助撰写小论文、引导其完成阶段性目标等。这种支持方式既满足了学生当前的发展需求,又有助于其逐步过渡至更高阶段的自主研究水平。

(3) M_3 (能力高,意愿低)

M_3 阶段的学生通常已具备一定的研究能力,能够独立完成部分科研任务,在技术操作和基本方法应用上表现出较高的工作成熟度。然而,此阶段的学生往往缺乏持续的学术热情或长远的科研目标,其内在动机与自主探索欲望较弱,表现出心智成熟度偏低的特点。为此,导师在指导过程中应适当减少具体指示,增加情感支持和激励措施,以激发学生的积极性与责任感。该阶段适合应用情景领导模型中的 D_5 和 D_6 指导策略,即在减少指示的基础上提供较强的支持,帮助学生实现从“被动完成任务”到“主动承担课题”的转变。

从理论层面来看,班杜拉的社会学习理论指出,个体不仅通过直接经验进行学习,更重要的是通过观察他人的行为、态度与结果来获得知识。在导生关系中,导师的科研态度、沟通方式以及面对挑战时的反应策略,都可能成为学生模仿的对象。处于 M_3 阶段的学生正处于由依赖向半独立转变的关键时期,导师此时若能通过言传身教、示范性科研行为、建设性的反馈等方式,营造积极的学术氛围,将有助于学生建立自我效能感,逐步形成独立思考与自主研究的意识。

(4) M_4 (能力高,意愿高)

M_4 阶段的学生通常已具备较高的研究能力,能够独立思考与规划科研工作,并展现出强烈的内在动机和学术探索欲望。在该阶段,学生不仅能够有效执行复杂的研究任务,还具备一定的创新意识与批判思维能力,逐步迈向学术独立。此时,导师的角色应由“指导者”逐步转变为“资源提供者”与“学术顾问”,为学生提供必要的研究资源、学术平台和发展建议,而非过多介入具体事务。该阶段学生在心智成熟度与工作成熟度两个维度上均处于高水平,对应情景领导模型中的 D_7 和 D_8 指导阶段。

从教育理论视角出发,布鲁纳的发现学习理论指出,当学习者具备一定的知识储备与技能基础后,应通过主动探索、问题发现和自主建构来实现更高层次的认知发展。对于 M_4 阶段的学生而言,他们正处于从“研究执行者”向“研究设计者”转变的关键时期。导师应鼓励其提出具有挑战性和原创性的科研问题,尝试跨学科整合方法,承担独立课题或项目的组织工作,推动其撰写高质量学术论文,并积极参与国内外学术交流活动,从而进一步完善其学术体系、拓展研究视野,为其未来迈向更高层次的科研岗位或继续深造奠定坚实基础。

这种划分有助于导师根据学生成长阶段和成熟度调整指导方式,提供精准的个性化指导,促进学生的学术成长和独立研究能力的提升。

2.2.4. 两种基本行为

在基于情景领导理论的指导模型中,指导行为和支持行为是导师在不同阶段采用的两种基本行为。这些行为对于有效指导和支持学生的发展具有重要意义。

(1) 指导行为

指导行为是导师通过明确指示和任务说明,帮助学生完成特定任务。在此过程中,导师承担主要决策责任,确保学生理解任务目标和步骤,适用于初学阶段(M_1 和 M_2)。其特征包括:明确指示、分解任务、定期监督和反馈,帮助学生逐步掌握技能并纠正错误。

(2) 支持行为

支持行为是导师通过情感支持、资源帮助和激励措施,提升学生自信心和自主性,适用于学生逐步

掌握技能并开始独立研究的阶段(M₃和 M₄)。其特征包括：倾听学生需求并给予情感支持、提供研究资源和设备、认可学生进步以激发其研究兴趣和探索动力。

3. 导生关系生成机理分析

导生关系对研究生学术成长和独立研究能力的培养具有重要作用。情境领导理论通过划分不同发展阶段(D₁至 D₈)，提供了清晰的理论框架和实践指导方针，确保导师能够根据学生的能力和意愿进行个性化的指导调整，促使学生在动态互动中逐步提升其研究能力和学术独立性[17]。

3.1. D₁ (指示增长，低支持)阶段

在 D₁阶段，学生刚进入研究生学习，尚未掌握研究方法和技能，处于知识积累和基础能力培养阶段。导师需明确研究任务，提供清晰的指示，并安排具体易操作的任务，帮助学生逐步掌握基本技能。学生则需通过广泛阅读和课程学习，逐步提升研究素养和心理成熟度。

3.2. D₂ (指示增长，支持增长)阶段

在 D₂阶段，学生具备了基本研究技能，但仍需较多指导与支持。导师应在提供明确指示的同时，增加支持力度，通过讨论与反馈帮助学生解决研究难题。学生则需积极与导师互动，提出问题并尝试进行小规模独立研究。

3.3. D₃ (支持增长，高指示)阶段

在 D₃阶段，学生已初步掌握研究方法，具备一定的独立研究能力，但仍需高强度的指导和支持。导师应继续提供详细指示，并通过频繁交流与手把手教学帮助学生解决复杂问题。学生则需紧跟导师步伐，提升学术兴趣和信心，积累更多研究经验。

3.4. D₄ (支持增长，指示降低)阶段

在 D₄阶段，学生具备一定独立性，导师应减少指示、增加支持，鼓励其自主研究。通过提供资源、建议和心理支持，帮助学生解决问题。学生需主动承担更多任务，尝试提出研究方向并进行探索。

3.5. D₅ (指示降低，高支持)阶段

在 D₅阶段，学生具备较强的独立研究能力，导师应减少具体指示，提供高水平支持，鼓励其自主选择课题，并提供资源与心理支持。学生需自主开展研究，提升创新能力，逐步明确学术兴趣和研究方向。

3.6. D₆ (指示降低，支持降低)阶段

在 D₆阶段，学生具备较强的研究能力和独立性，导师应进一步减少指示和支持，仅在必要时提供帮助。学生需自主进行课题设计与实施，并致力于发表高质量研究成果。

3.7. D₇ (支持降低，低指导)阶段

在 D₇阶段，学生具备高度的独立研究能力，导师主要作为资源提供者和顾问角色。导师应减少指导，学生需自主完成研究项目、撰写论文并准备学位答辩，同时在关键时刻导师提供必要的支持与建议。

3.8. D₈ (指示增长，支持降低)阶段

在 D₈阶段，学生接近独立研究人员水平，但在特定任务中仍需导师的指示。导师应在关键任务上提供明确指导，同时减少日常支持，鼓励学生自主解决问题。学生需高度自主开展研究，逐步建立个人研

究领域和学术网络,为未来独立研究做好准备。

通过对 D_1 至 D_8 八个阶段的分析可见,各阶段的任务与目标各有侧重,导师和学生需根据实际情况进行调整。在 D_1 阶段,学生依赖导师指示学习基础知识;而在 D_8 阶段,学生已能够自主开展研究,逐步建立个人学术领域。导师的角色由指令型逐渐转变为资源提供者与顾问,而学生则从被动学习者成长为独立研究者。基于情境领导理论的模型不仅提升学生研究能力与学术水平,也为导师提供科学指导框架,实现师生共赢。

4. 结论

研究基于情景领导理论,构建了导生关系生成的动态模型,探讨导师领导行为与学生成长阶段的适配性,揭示导师的领导风格应根据学生成熟度调整,具体包括四个成熟度阶段(M_1 至 M_4),每个阶段需不同的指导方式促进学生学术成长。通过分析八个阶段(D_1 至 D_8)的导师行为与学生需求,提出了精细化的导生关系框架,强调导师在指导过程中灵活调整支持与指示的平衡。填补了对于导生关系动态变化和导师行为适应性的不足,尤其是学生不同成长阶段的需求,情境与个体差异对导生关系的重要影响。提供了理论框架,有助于理解和提升导师指导效果,促进研究生学术成长和独立性。相较于已有研究,模型特别关注导师根据学生成熟度调整行为的机制,避免了单一或固定指导模式的局限。未来研究可通过实证验证模型在不同学科中的适用性,探索导师与学生在情感支持与学术引导方面的平衡,以及跨文化背景下导生关系差异。

基金项目

河北省高校创新创业教育教学改革研究与实践项目(2023cxcy184);河北省创新创业课程建设项目(CXCCKC202309);北华航天工业学院研究生教育教学研究项目(YJY202405);北华航天工业学院教学研究与改革项目(JY202256; JY202355);河北省应用技术大学研究会课题(JY2023184)。

参考文献

- [1] 王伯承. “导生关系”失序的学术道德风险诱发、逻辑机理及应对[J]. 江西师范大学学报(哲学社会科学版), 2023, 56(3): 50-57.
- [2] 刘志. 导生关系的内在规定、对象范围及基本特征[J]. 学位与研究生教育, 2020(12): 4-9.
- [3] 林媛媛, 史万兵. 导生关系视角下研究生学术规范意识培养机制探析[J]. 学位与研究生教育, 2014(12): 25-29.
- [4] 宋耀晨, 刘永虎. 高校导生关系的表征、风险与治理——基于资源视角的分析[J]. 学位与研究生教育, 2024(5): 75-83.
- [5] 马永红, 吴东姣, 刘贤伟. 师生关系对博士生创新能力影响的路径分析——学术兴趣的中介作用[J]. 清华大学教育研究, 2019, 40(6): 117-125.
- [6] 杜国明, 彭胜民, 姜佰文. 新型导生关系下的研究生精细化管理探析[J]. 中国农业教育, 2014(3): 34-38.
- [7] 吴小凡, 赵磊磊, 张黎. 学术型博士生师生关系的问题表征与治理路径[J]. 高教探索, 2023(6): 48-56.
- [8] 王巨光, 孟晓玲. 研究生导生关系良性发展的制度障碍与克服[J]. 广西教育学院学报, 2023(5): 38-45.
- [9] 王文玉, 陈锐. 研究生更换导师制度的“休眠成因”与“唤醒路径”——基于 20 所高校“研究生更换导师相关规定”的研究[J]. 学位与研究生教育, 2023(3): 63-70.
- [10] 张展图, 李畅. 研究生教育中导生关系研究综述[J]. 教育教学论坛, 2020(23): 84-86.
- [11] 李臣之, 阮沁汐, 陈洁敏. 研究生学习获得感: 问卷编制及发展特点[J]. 教育科学, 2022, 38(1): 64-72.
- [12] 张微, 潘晨晨, 张薇, 等. 影响和谐导生关系的归因分析及改进策略——基于博士生访谈资料的质性分析[J]. 研究生教育研究, 2023(5): 55-63.
- [13] 郭瑞, 王梅, 马韶君. 专业硕士导生关系的归因分析——基于 NVivo11 的质性研究[J]. 高教探索, 2018(9): 86-91.
- [14] 刘慧琴, 卓毅. 专业硕士导生隐性冲突演变机理——一项基于研究生视角的扎根理论研究[J]. 高教探索,

- 2024(2): 81-86.
- [15] Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1977) Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 3rd Edition, Prentice-Hall, 105.
 - [16] 赵阔, 张海生. 博士生独立研究能力的形塑过程及养成策略——基于情境领导理论的模型建构与分析[J]. 学位与研究生教育, 2023(3): 71-79.
 - [17] 张静. 导学共同体: 概念辨析、运行阻碍与现实重构[J]. 高教论坛, 2023(1): 97-101.