

提升农村校长教学领导力 为乡村教师发展注入“内动力”

——基于北京市18所郊区学校校长和1577名教师的调研



(请扫本刊二维码)

吕 蕾 / 北京教育学院

农村教育发展的瓶颈问题,是农村学校在教育教学质量上与城市学校存在较大差距。农村学校教育教学质量与教师的教育教学能力密切相关。如何提升乡村教师教学能力?校长教学领导力与乡村教师教学能力有多大相关?为探索校长教学领导力与教师专业发展之间的关系,笔者对北京市18所郊区学校的18位校长和1577名教师进行问卷调查,希望以此探讨农村校长教学领导力的重要意义及其实施路径。

一、研究设计:双向四维度聚焦农村校长教学领导力

学界对于校长教学领导力的界定存在多种视角。本研究将校长的教学领导力界定为:在学校发展中,校长对学校师生在教育理念和目标、学校制度和文化的、教学活动等层面发挥影响的过程及其产生的结果。

本研究使用北京师范大学赵茜开发的校长教学领导力量表,^[1]从理念目标引领、教学指导、环境创设和对教师的专业指导四个维度,对来自北京市18所郊区学校的18位校长和1577名教师进行问卷调查。

本次调查设置校长领导力和教师专业发展两个问卷,校长教学领导力问卷包括“促进教师成长”“理念与目标领导”“教学环境创设”“指导教学活动”四个维度;教师专业发展现状问卷包括“工作满意度”“工作压力”“专业能力”“工作积极性”“自我效能感”五个维度。校长填答教学领导力自评问卷,教师填答校长教学领导力他评问卷和教师专业发展现状调查问卷。问卷采取五分量表形式呈现,利用SPSS25.0软件对数据结果进行统计和分析。

二、研究发现:农村校长教学领导力对教师发展有显著影响

通过数据分析结果可以发现,校长教学领导力对教师工作状态有显著性影响,每个维度对教师工作状态影响力不同。

1. 农村校长“指导教学活动”的能力相对较强

表1:校长教学领导力自评与他评

评价类型	样本量	整体教学领导力(总分)		促进教师成长		理念与目标领导		教学环境创设		指导教学活动	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
自评	18	4.48	0.42	4.43	0.45	4.47	0.43	4.51	0.46	4.54	0.40
他评	1577	4.35	0.77	4.29	0.80	4.36	0.78	4.36	0.78	4.38	0.78
差值		0.13		0.14		0.11		0.15		0.16	

基于表1中平均值M的数值可以发现,校长和教师两类群体对校长的教学领导力水平评估的内部一致性较高;每个维度中,校长的自评分数都略高于教师的他评分数。从标准差SD的数值来看,校长和教师两个群体对校长教学领导力内部结构水平高低的感受基本一致(标准差越小表明评价越稳定)。值得关注的是,校长和教师在“指导教学活动”这一维度给出的评分稍微高于其他三个维度,这说明目前校长和教师都认为校长“指导教学活动”的能力稍强于其他三个维度。

2. 校长教学领导力对教师工作满意度影响最大

笔者将校长教学领导力的四个维度合并为一个总变量,采用一般线性回归分析校长教学领导力对教师的工作满意度、工作压力、专业能力、工作积极性、自我效能感等工作状态的影响。调查结果显示,校长教学领导力对教师工作状态的各方面均存在显著影响,其中影响

最大的是工作满意度。校长教学领导力每增加一个单位,教师满意度提升0.385个单位。校长教学领导力对“工作满意度”的解释度也最高,能够解释教师工作满意度差异的29.1%,即校长教学领导力越高,教师的工作满意度越高。另外,校长教学领导力对教师工作压力的预测系数为负值(-0.289),意味着校长教学领导力提升能降低教师的工作压力。

3. 部分领导力对教师工作状态有积极影响

笔者进一步将校长领导力的四个维度作为因变量,将教师工作状态作为自变量进行一般线性回归,聚焦校长教学领导力四个维度分别对教师专业发展能够产生怎样的影响。调查结果显示,校长教学领导力的四个维度中,“促进教师成长”能提升教师工作满意度,降低教师工作压力;“理念与目标领导”有助于提升教师专业能力、工作积极性和自我效能感。而“教学环境创设”和“指导教学活动”对教师工作状态则无明显影响。

三、研究建议:农村校长要重视对教师专业发展的方向引领与制度设计

1. 注重对教师进行理念与目标引领

本研究数据显示,“理念与目标领导”对教师的工作状态具有显著的正向影响。“理念与目标领导”是指从价值观和愿景的角度为学校发展指引方向,包括“明确学校发展愿景和目标”“以学生为中心的教育价值观”和“学业目标设计与实现”15项行为指标。在农村学校管理过程中,校长往往沉浸于具体的管理事务中,对学校发展愿景、办学理念的关心不足,教师对学校发展和个人发展往往会有迷茫心理,此时就更需要校长带领他们不仅能应对眼前的“苟且”,也能关注到诗歌与远方。因此,在农村学校发展过程中,校长需要从明确学校发展愿景出发,引领教师建立以学生为中心的教育价值观,进行明确的目标设计与实施路径,对教师进行情怀与方向的引领。

2. 进行促进教师专业发展的制度设计

本研究数据显示,“促进教师成长”与教师工作满意度成正相关。“促进教师成长”,是指校长从队伍建设和制度设计的角度,对教师个体和群体的发展提供支持,包括“鼓励教师教研和培训”“为教学配备胜任教师”“营造平等合作制度氛围”等14项行为指标。这说明教师希望学校为其提供更好的专业发展环境,从制度

设计的角度解决其专业资源匮乏、专业引领不足、专业水平不高等现实问题。因此,农村校长应注重基于农村学校的实际,为教师解决其凭借个人力量无法解决的制度性问题,为其寻找更多专业发展机会,提供更优质的专业发展资源。

3. 尊重教师的教学自主权

虽然在校长教学领导力中校长和教师填答的问卷结果显示“指导教学活动”分数最高,但是这个维度对提升教师的工作状态并没有显著影响。这提示我们,价值导向的和制度性的教学领导行为,比具体的、细节性的教学领导行为更能够影响教师的工作积极性、工作满意度和效能感。

教师在课堂上面临一个个具体的学生和具体的教学环节,其情境性决定教师不可能让每节课都完美,这时候校长的外部指导,稍有不恰当就有可能被误解为指手画脚,打击教师的专业自信,影响教师的工作积极性。因此,建议农村校长在引领教师专业发展时,要更加重视理念更新、方向引领、制度设计,但不必过多进行细节性的特别具体的教学指导。

4. 激发乡村教师的“内源性动力”

城乡教育二元制度的大背景,造成了乡村教师在专业发展方面缺乏自信。尤其是在乡村学校中的普通教师,他们因为社会地位不高而会有“社会蔑视”的体验。我国教育政策开始关注乡村教师的发展环境、承认乡村教师在教育发展中的重要价值,这是一种很好的促进乡村教师发展的外部动力;而乡村学校校长通过发挥教学领导力消除教师专业发展的自卑心理,提升乡村教师价值感,是一种激励教师发展的内源性动力。相对于外部动力,内源性动力对一个人的发展更具决定性作用,它是内在意识的觉醒、内在力量的激发,是一个人积极主动的行动源泉。^[2]校长对于教师的认可和激励,包括给予教师自主权,设计激励性的专业发展制度、培育和建设学校共同体文化,是教师得到的最直接的承认和鼓励,可以让乡村教师感受到爱与尊重,获得专业发展的信心,并最终促成乡村学校的整体发展。

参考文献:

- [1] 赵茜.校长教学领导力研究[M].北京:北京师范大学出版社,2018.
- [2] 王曦.农村教师发展的内源性动力——基于承认理论的视角[J].教育科学论坛,2018,(34).

(编辑 杨晓梦)