

学校教研组织分布式领导力的 测量及其类型分析

——基于社会网络分析法

郑巧^a 李凌艳^b

(北京师范大学: a. 教育学部; b. 中国基础教育质量监测协同创新中心, 北京 100875)

摘要:学校教研组织对于教师的职业生涯、专业发展以及学校教育质量提升都具有无可替代的作用。结合分布式领导力理论,采用社会网络分析法对北京市三所中学共79个教研组织的分布式领导力进行测量,两个测量维度下共提取了三个测量指标。“多领导者”维度可以通过“教师领导者占比”指标来体现;“互动行为实践”维度可以通过“组织活跃度”和“组织互惠性”两个指标来体现。79个教研组织可以划分为三种类型:网状协作型、分散疏离型和条状互惠型。不同学校在组织类型的分布上呈现出了明显的校际特点。

关键词:教研组织;分布式领导力;社会网络分析;多领导者;互动行为实践

中图分类号:G40-058 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-1298(2022)02-0148-13

DOI:10.14082/j.cnki.1673-1298.2022.02.014

一、问题提出

在《教育大辞典》中,学校教研组织(school teaching-research group)被界定为中小学校按学科设置的教学研究单位,主要任务是组织和领导本学科的教学。^[1]有学者用“一枝独秀”这个词形象地描绘了教研组织是具有十足中国教育特色的教育组织,^[2]它不仅让我国中小学教师之间的集体备课、同侪交流成为习以为常的活动,更加对教师专业发展及学生学习带来了无法替代的作用。有研究者指出,我国学生在多项国际学业评估项目中取得优异的成绩,与我国教师经常地、有组织地在教研组织中进行专业的研讨和交流密不可分。^[3]作为教师之间彼此交流、分享教学经验的重要平台,教研组织在中小学校中的重要性已被广泛地

收稿日期:2021-03-04

作者简介:郑巧(1991—),女,江西人,北京师范大学教育学部博士后,主要从事教育评价研究,
E-mail:zqll1009@126.com;通讯作者:李凌艳(1971—),女,湖北人,北京师范大学中国基础教育质量监测协同创新中心教授,博士,主要从事教育评价、学校诊断与改进研究,
E-mail:lilingyan@bnu.edu.cn。

基金项目:本文系国家自然科学基金“十三五”规划2020年度管理学一般课题“基于大数据循证的学校治理现代化研究”(课题批准号:20BGL234)的阶段性研究成果。

认可和接受。^[4-5]然而,针对于我国教研组织建设所进行的专门研究并不多,实证研究更是寥寥无几。丛立新曾用“沉默的权威”来形容教研组织的实际影响与专门研究之间的反差。^[6-7]与此同时,近年来有研究者指出,我国学校教研组织的专业性职能发挥不足,出现了一定程度的“萎缩”现象,活动流于形式,传统的听课、评课等教研活动常常有名无实,未能很好地发挥其促进教师专业发展的作用。^[8-9]徐伯钧则更加系统地梳理出我国教研组织建设中的不足,如缺乏系统性,内涵上缺乏教育理解,发展上缺乏保障机制等。^[10]针对这一状况,有必要对学校教研组织开展专门的实证研究,为学校教研组织的建设助力。

2019年11月,教育部发布了《关于加强和改进新时代基础教育教研工作的意见》,进一步明确了我国教研体系以及教研工作制度的重要性,并提出在新时代背景下,要进一步深化教研工作改革、加强教研队伍建设。而加强教研组织建设最为关键的是要抓住教研组织领导力,它是决定教研组织建设的核心要素。^[11]传统视角下教研组织领导力多聚焦于教研组长个人的领导能力,认为一个好组长就等于一个好组织,研究者对教研组长的专业素养、角色定位及其领导力层次做了不同程度的探讨。^[12-15]但伴随着领导力领域的理论发展,越来越多的研究者指出用组长领导力代替组织领导力的概念,会在很大程度上忽视组织中其他成员的领导作用。^[16-17]与此同时,伴随着教育变革过程中教师的主体地位越发凸显,对学校教研组织的建设也由对教研组长一人的关注,转变为越来越强调教师之间的团队性以及彼此协作。^[18-19]这都提示我们有必要结合领导力领域的研究进程以及我国的教育实际对教研组织领导力的内涵进行丰富和拓展。

国际上,伴随着领导力权变学派的发展,一种新兴的领导力在西方教育研究领域兴起并逐渐成为领导力理论研究的新取向——分布式领导力(distributed leadership)。分布式领导力强调领导力不是领导者一个人的“舞台表演”,领导力可以在团队成员的交流互动过程中实现共享或分布。^[20-22]美国西北大学斯皮兰(Spillane)教授及其团队对分布式领导力研究做了很多开创性工作,获得了学术界的广泛认可。图1为该团队提出的分布式领导力的整合框架模型,该模型强调分布式领导力包含两个重要方面:“多领导者方面”(leader-plus aspect)和“互动行为实践方面”(practice aspect)。^[23]“多领导者”是指学校组织的管理工作是由多位领导者参与其中的,并非只由某一位正式的领导者主导,非正式领导者也可以在组织中产生对他人的影响力。识别出这些在组织中发挥影响作用的个体,然后探究这些个体是如何在其所处的集体中发挥他们的影响力,是提升组织领导力、加强组织建设的有效途径。“互动行为实践”是指领导力的研究需要关注领导者的行为实践,而非领导者的角色或领导风格等,行为实践不是领导者简单的单向行动,而是与他人的行为互动。分布式领导力理论为研究教研组织领导力带来了有效的新视角:从教师群体而不仅仅是组长个人、从基于情景的领导力表现过程而不仅仅是静态的领导力高低等角度,来分析教研组织对教师专业发展的支持作用,这不仅符合领导力理论发展的趋势,对教育变革背景下学校专

业组织建设也更加具有切实的指导意义。



国外关于分布式领导力的研究以概念性视角的研究居多,实证性以及实践性的研究较为缺乏,^[24]尤其是对分布式领导力进行的测量研究还处于方兴未艾阶段,未形成较为成熟、统一的工具。但越来越多的研究者指出,传统的问卷调查法对于测量分布式领导力具有一定的局限性,而将组织视为一个社会网络,使用社会网络分析法能够更为有效地测量分布式领导力。^[25]但社会网络分析法使用起来比较复杂,尤其是在指标的选取和计算上。^[26]斯皮兰等通过社会网络分析法有效地识别出了组织中的教师领导者,实现了对“多领导者”的测量,但对于“互动行为实践”的测量仍需做进一步的探索。^[27]

基于此,本研究从分布式领导力视角切入,提出教研组织分布式领导力是指组内每一位教师在教育教学互动过程中所发挥出来的相互影响力,包含“多领导者”方面,即强调每一位教师都可能成为领导者并发挥影响力,以及“互动行为实践”方面,即强调教师是在相互交流和分享的互动过程中发挥出自身的影响力。并基于社会网络分析法,对教研组织分布式领导力的测量及其类型进行实证分析,以回答以下问题:(1)如何运用社会网络分析法对教研组织分布式领导力进行有效测量?(2)教研组织分布式领导力可以划分出哪些类型?

二、研究方法

(一)测量工具

组织中的常见关系及其构成的组织网络通常可以分为三类:任务网络、情感网络以及咨询网络。^[28]其中,咨询网络通常能够反映组织中的专业互动情况,处在网络中心的人物往往是该组织的知识权威。^[29]因此,本研究的测量工具改编自斯皮兰团队的《学校教职工社会网络问卷(School Staff Social Network Questionnaire, SSSNQ)》,^[27]采用提名法的方式调查教师之间“寻求建议的行为”,让教师回答“在过去一学年,在您所在的教研组中,当您遇到教育教学上的问题时,您会向哪些老师寻求建议?”最少可提名1人,最多可提名7人。同时填写向所提名同事寻求建议的频率,共有四个选项:一年1~2次,每月1~2次,每周1~2次,几乎每天1次。在社会网络分析中加入互动频率的选项有利于帮助我们

对互动行为进行程度上的筛选,聚焦于发生频率高的互动行为通常会使得所分析的网络更具有形态上的稳定性,而非仅仅是偶然性的互动关系。^[30]

调查采用电子问卷的方式进行,为了确保数据收集的完整性和质量,在电子问卷上进行了如下技术控制:(1)将题目设置成了必答题,必须填写才能提交问卷,如果该教师不向任何同事求助则允许其在该题上填写“无”;(2)将学校事先提供的教研组成员名单录入题目中,让教师在提名时不可任意填写,而是输入本教研组教师姓名的任意一个或几个字进行检索,然后从下拉框中进行选择提名。

通过重复测量及对问卷填答者进行事后的认知访谈,验证了社会网络分析测量工具的信效度良好。间隔 4 个月的重复测量一致性程度较高(达 78%)。教师提到通过这些互动行为能够给他们带来真实的帮助和影响,教师向对方求助并非仅因为对方的角色或身份,而更多来自其他方面的原因,比如“对方的能力和经验”“双方具有相同的背景,如年龄、工作经验等”。说明在教师互动的过程中,正式的领导者(如教研或备课组长)会发挥一部分的影响作用,但同时还有更多来自非正式领导者的影响作用在教师之间充溢,使用社会网络分析法询问教师之间“寻求建议的行为”能较为有效地分析组织内教师在日常交流互动过程中的相互影响力、识别出对教师教育教学产生真正影响的人。

(二) 研究样本的选取

本研究以学校教研组织为研究对象,采用方便抽样结合目的性抽样选取了北京市三所公立完全中学的教研组织作为研究样本。在实际取样过程中发现学科教研组在组织大小上存在较大的校内和校间差异,而学科备课组在各学校有较为统一的设置规则,即由同一年级同一学科的教师所组成的组织,因此其在组织大小上校内和校间差异均较小。考虑到社会网络分析法在进行组织对比分析时的前提是组织大小具有一定的可比性,故本研究仅选择学科备课组作为分析单元来进行分析,这也更加贴合我国的教育实际,在我国教研组织实际运作的过程中,教研活动更多是在备课组这一距离教师最近的小组织中开展。需要说明的是,如果组织人数太少,则不适宜用社会网络分析法对其进行分析,^[31]在本研究中人数小于 4 人的组织不参与调查。同时,对于小组织来说个别教师未参与答题将会对整个组织网络造成较大影响,^[32]故在本研究中采用罗家德的标准,将答题率低于 80%的组织视为无效组织,不纳入整体网络分析中。综上,本研究最终共有 455 名教师参与答题,所分析的有效组织数量为 79 个,各备课组平均由 6 位教师组成。

(三) 数据处理方法

本研究使用 Ucinet 6.0 软件对教研组织的社会网络数据进行分析,然后使用 SPSS20.0 软件对社会网络分析指标数据进行聚类分析。

1. 社会网络分析

社会网络是由作为节点的社会能动者及其间关系所构成的集合。^[33]社会网络分析法则是对社会网络进行的一种量化研究方法,以特定群体的网络行为作

为研究对象,主要用于测量并描述个体之间的关系以及这些关系中所包含的资源、信息等,对这些关系进行分析,进而研究这些关系与个体行为之间的相互影响作用。在本研究中采用社会网络分析法,能够将组织中的每一位个体都视为影响力的来源,同时也是被影响的对象,认为组织中的个体是相互影响的关系。通过计算组织中影响力的集中或分散的程度,以及每一位个体之间共享的程度来测量组织分布式领导力。

2. 聚类分析

聚类分析是将所观测的事物或指标进行分类的一种统计分析方法。本研究采用两阶段聚类分析法(two-step cluster analysis)。在第一阶段使用层次聚类法,层次聚类法优势很明显,它每一步、每一次聚类都能够产生一个明确的解,但是,层次聚类法的解并没有根据类别内和类别间的方差比例进行优化。因此,非层次聚类法通常与层次聚类法结合使用,以达到优势互补。^[34-36]

三、研究结果

(一) 教研组织分布式领导力的测量指标及网络图分析

结合教研组织分布式领导力内涵的界定及社会网络分析方法,本研究提取的教研组织分布式领导力测量指标如图2,包含两个测量维度及三个测量指标。



图2 教研组织分布式领导力的测量维度及指标

首先,“多领导者”维度强调每一位教师都可能成为领导者并发挥影响力。此维度聚焦于识别组织内具有影响力的个体,基于此选取“教师领导者占比”作为测量指标。借鉴 Spillane 团队的做法,将在组织内被三人及以上教师寻求建议的个体界定为“教师领导者”,^[27] 组内教师领导者的数量除以组织总人数即为“教师领导者占比”,取值 0—1。其次,“互动行为实践”维度强调教师是在相互交流和分享的互动过程中发挥出影响力的。此维度聚焦于描绘教师之间专业性的互动过程。基于此,选取社会网络分析法中体现组织互动过程的常用分析指标“组织活跃度”和“组织互惠性”作为测量指标。^[37-39]

“组织活跃度”,即组织内教师之间互动的程度大小,反映了教师在组织互动过程中的参与程度。计算公式如下所示, j 表示组织, i 表示组织内教师个体, d_i 表示教师 i 的出度(即向多少名教师寻求建议), n 表示组织总人数。组织 j 的活

跃度等于该组织内教师的总出度除以组织总人数,即该组织教师平均向组内多少人寻求建议。

$$Activeness_j = \frac{\sum d_i}{n}$$

“组织互惠性”,即组织内教师之间相互寻求建议的比例大小,反映了教师在组织互动过程中的平等、互惠以及相互促进的程度。计算公式如下所示, rd_i 表示教师 i 的互惠出度,即教师 i 的寻求建议对象中有多少名教师也会向教师 i 寻求建议。组织 j 的互惠性等于该组织内教师的总互惠出度除以该组织教师的总出度。取值 0—1。

$$Reciprocity_j = \frac{\sum rd_i}{\sum d_i}$$

表 1 反映了 79 个教研组织在各指标上的描述性统计及相关分析结果。“教师领导者占比”均值为 36%,最小的组织为 0%,最大的组织为 100%。“组织活跃度”均值为 2.04,最小的组织为 0.43(即组织内教师平均向不到一位的教师寻求建议),最大的组织为 4.33(即组织内教师平均向四位教师寻求建议)。“组织互惠性”均值为 41%,最小的组织为 0%,最大的组织为 100%。三个指标间均存在一定程度的相关。

表 1 教研组织分布式领导力各指标描述性统计及相关分析(n=79)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	1	2	3
多领导者-维度							
1. 教师领导者占比	0.36	0.26	0.00	1.00	1.00		
互动行为实践-维度							
2. 组织活跃度	2.04	0.80	0.43	4.33	0.83**	1.00	
3. 组织互惠性	0.41	0.26	0.00	1.00	0.36**	0.47**	1.00

注: ** $p < 0.01$ 。

图 3 展现两个典型的教研组织社会网络图示例,以帮助理解各测量指标的含义及其所体现出来的教研组织分布式领导力。教研组织 A 的分布式领导力生态明显好于教研组织 B。在“多领导者”维度上,教研组织 A 绝大多数教师均为教师领导者,组织中的领导力或影响力呈现出了分布而非集中的生态;而教研组织 B 的教师领导者集中在一位教师上。在“互动行为实践”维度上,教研组织 A 教师之间的活跃度较高、互惠性均较高,教师在组织互动过程中参与度高,并且是平等互惠、相互支持的互动过程;而教研组织 B 教师之间的活跃度、互惠性均不太高,组内每一位教师在教育教学互动过程中所发挥出来的相互影响力较弱。

(二) 教研组织分布式领导力的类型分析

由以上结果可知,不同教研组织之间的分布式领导力生态存在较大的差异,接下来对教研组织分布式领导力进行分类可以对其总体状况有更好的把握。首先使用层次聚类法尝试将教研组织分为 2~5 个类别,在聚类数目为 2 类或 3 类

时,各类别内的组织数量比较均匀,但分为2类时,每个类别内样本数量过多,所以最终将分为3类的各类中心作为K均值法的初始分类中心,进行非层次聚类。对比两个阶段的聚类中心以及各组织所归属的类别,发现具有相同的趋势和较高的稳定性。再从单因素方差分析的结果来看(见表2),聚类得到的三个类别在教研组织分布式领导力指标上的得分差异均显著,说明聚类结果合理,类别之间的差异较大。

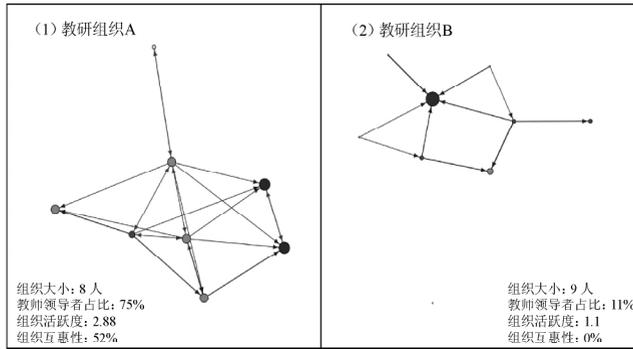


图3 教研组织分布式领导力网络图示例

注:图中的点代表组织内的教师,点越大该教师被人寻求建议越多;带箭头的线代表两位教师之间产生了互动,箭头指向的教师为被寻求建议教师;双向箭头的线代表互惠。

表2 不同类别在三个指标上的单因素方差分析结果

		类别 1(n=29)	类别 2(n=29)	类别 3(n=21)	F
教师领导者占比	M	0.63	0.22	0.20	59.48***
	SD	0.18	0.15	0.15	
组织活跃度	M	2.86	1.47	1.68	65.87***
	SD	0.57	0.44	0.43	
组织互惠性	M	0.54	0.16	0.57	47.70***
	SD	0.23	0.13	0.13	

注:*** $p < 0.001$ 。

将各类别在教研组织分布式领导力三个指标上的得分进行对比(见图4),并结合各个类别中典型的网络分布图(见图5),对聚类分析所得到的三个类型组织分别命名如下。

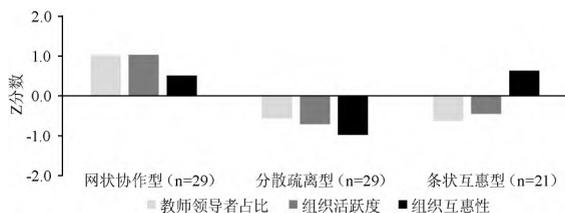


图4 不同教研组织分布式领导力类型在各指标上的Z分数分布情况

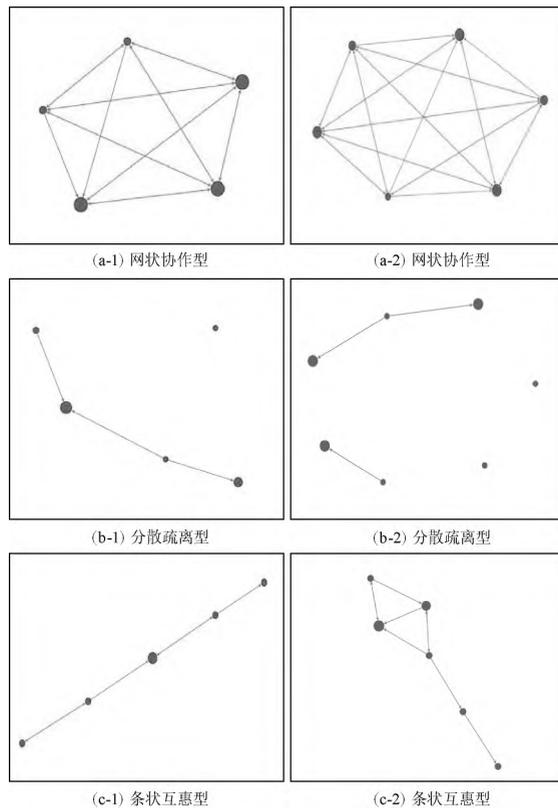


图 5 各类型下的典型组织网络分布图

(1) 第一类:网状协作型教研组织。从图 4 可以看出,该类组织在教研组织分布式领导力的三个指标上的得分均高于均值。说明在这类组织中,对教师教育教学的专业成长发挥了影响力的教师领导者很多,教师之间专业性的互动很活跃,并且这样的互动是平等互惠的。同时,从图 5 也可以看出,该类型组织内教师之间的互动交织成了一张“网状”,没有出现单个明显的小组核心人物,组长和组员也没有明显的地位和权威区别,组内教师之间的相互影响较多,故命名为“网状协作型”组织,占比 36.7%。

(2) 第二类:分散疏离型教研组织。从图 4 可以看出,该类组织在教研组织分布式领导力的三个指标上的得分均低于均值。说明在这类组织中,教师之间专业性的互动程度很低,教师没有发挥出自己的影响力,同时,也没有从同伴那里收获专业上的帮助和支持。同时,从图 5 也可以看出,该类组织教师之间呈现出明显的分散疏离现象,组织内的教师有种“各自为营,孤军奋战”之势,故命名为“分散疏离型”组织,占比 36.7%。

(3) 第三类:条状互惠型教研组织。从图 4 可以看出,该类组织的前两个指标均低于均值,但最后一个指标“组织互惠性”要高于均值。说明在这类组织中,没有“诞生”对较多教师产生影响力的教师领导者,教师之间的专业性互动整体程度不高,但从已有的互动中可以看出,教师两两之间相互寻求建议的比例很

高。从图5也可以看出,该类组织教师之间没有交织成“网状”,也不是像第二类组织那么分散,反而有点形似“条状”或“链状”,组织内教师只与物理距离或心理距离最近的成员互动,少部分教师有种“两两结对,抱团取暖”之势,故命名为“条状互惠型”组织,占比26.6%。

(三)不同学校教研组织分布式领导力类型的差异分析

为进一步探索不同学校在各个组织类型上是否存在差异,本研究使用列联表和卡方检验进行差异分析。由表3可以看出,在A校和B校,均为网状协作型组织最多,分别占比47%和40%;而在C校,分散疏离型组织最多,占据了50%。不同学校在组织类型上的差异显著,进一步进行百分比差异检验发现:在“网状协作型”中,A校和B校的比例显著高于C校($\chi^2=6.86, p<0.01$; $\chi^2=4.34, p<0.05$),A校和B校之间的差异不显著;在“分散疏离型”中,A、B、C校之间的差异均不显著;在“条状互惠型”中,B校的比例显著高于A校($\chi^2=4.08, p<0.05$),其他差异不显著。

表3 不同学校教研组织分布式领导力类型的卡方检验

	学校	网状协作型 (n=29)		分散疏离型 (n=29)		条状互惠型 (n=21)		p
		n	%	n	%	n	%	
		A校	17	47.22	14	38.89	5	
B校	10	40.00	6	24.00	9	36.00		
C校	2	11.11	9	50.00	7	38.89		

注:aFisher精确概率检验法。图中的百分比为该学校组织总量中,各类型组织所占的比例。

四、结论与讨论

本研究将分布式领导力理论运用于我国学校教研组织情景,采用社会网络分析方法从“多领导者”和“互动行为实践”两个方面对教研组织分布式领导力的内涵进行了有效的分解和测量,对我国教育变革背景下学校专业组织建设具有重要启发价值。

分布式领导力强调多人承担或分享的集体领导模式,打破了“英雄式领导”的神话,不再只关注组织中最高领导者的个人特质和魅力,而强调关注组织中每一位成员的影响力,这对于我国学校教研组织的建设具有较强的理论适切性。使用教研组织分布式领导力的概念使我国学校教研组织领导力的内涵从关注“教研组长”真正回归到了关注整个“教研组织”。“多领导者”突出了在组织变革过程中教师领导力的重要性。富兰(Fullan)指出,在教育变革过程中,每一位教师都应该是变革的动力,一个组织如果想要拥有系统、持续的学习能力就应该关注组织中的大多数领导者,而非仅关注个别正式领导者或管理者。^[40]需要说明的是,突出教师领导力并非全盘否定教研组长领导力的作用,而是在组织建设和

变革过程中,要更加关注教研组长作为“组织引领者”以及“智慧激发者”的角色定位,强调教研组长要具有一种使其他人的领导力得到不断发展的能力。^[41]“互动行为实践”突出了教师之间相互交流和分享的互动过程及生态对于组织建设的重要性。“组织活跃度”反映出了组织教师在专业化互动过程中的参与程度,无论是随时随地的交流、自由深入地讨论教学问题,还是在校本教研活动中群策群力、分享经验,教师领导力的发挥都离不开这些专业互动行为。^[42]而“组织互惠性”则反映了教师在组织互动过程中的平等、互惠以及相互支持,这也是教师在专业化互动行为过程中很重要的一方面。陈素平提到教师在组织中的互动模式有三种:促进性互动、竞争性互动和个人主义,其中,促进性互动,即组内成员乐意给予同时也乐意接受他人支持与帮助,是一种最为积极的社会互动关系。^[43]此外,在教师终身学习理念的倡导下,以对话为媒介的同伴互助越来越强调互助双方要平等互惠、消除身份等级以及话语霸权,这种真正意义上的平等和相互交流越来越成为教师专业发展的有效途径。^[44-46]

使用聚类分析法所划分出来的三种组织类型,为学校教研组织建设绘制了“行为图谱”,较好地打破了学校管理中多凭主观经验印象来判断教研组织建设的情况,或多基于教研组织建设的结果以及静态的成果判断教研组织的建设情况,为基于证据的学校管理提供了信息参考。“网状协作型”组织在现实的组织建设图景中经常会是:组织内部成员团结合作、互帮互助、关系融洽,这类组织更有助于具有“同僚性”的教师专业学习共同体的构建以及学习型组织的建设。“条状互惠型”组织在现实的组织建设图景中经常会是:组织成员遇到问题只会向距离自己心理距离最近的“好朋友”求助,由此所获得的帮助也是有限的,同时,由于交流和分享的渠道不是畅通无阻的,因此也会造成不必要的重复性工作和资源浪费,长时间下去组织风险会随之浮出水面。而“分散疏离型”组织在现实的组织建设图景类似于“一盘散沙”式的组织生态,组织成员凝聚力不高,各自为政,还有一些离群度较大的个体,这样的组织所存在的风险是不言而喻的。通过这三种组织类型,可以较为直观地了解到学校内各教研组织建设的现状及其对教师专业发展的促进程度,“条状互惠型”和“分散疏离型”组织,均在不同程度上体现出了组织内教师合作、互助程度的不足,以及对教师专业发展所造成的制约。

不同学校在三种组织类型的分布上呈现出了明显的校际特点。从整体上来看,A校教研组织分布式领导力的生态是三所学校当中最好的,其次是B校,再次是C校。这在一定程度上证明了学校层面的因素会影响教研组织分布式领导力。A校在组织变革进程和力度上是三所学校中最为深入的,不仅在学校整体组织结构上从科层制的管理结构转向了扁平化的领导模式,更加从小组织的评价与激励、小组织负责人领导力的激发上进行了配套的制度设计,比如:评价集体而非个体等,打破了教师团队内部一团和气的氛围,营造了一种教师之间相互督促与制衡、促进团队合作的学校组织文化。B校是一所传统优质名校,在组织结构及管理上尚未进行深度转型,但该校有一支基础很强、很优秀的教师队

伍,这批教师在教研团队中所发挥出来的带动作用及影响力对B校网状协作型组织的形成产生了不可忽视的作用。但B校条状互惠型组织数量明显多于A校,下一步如何促使这些教师之间“两两结对”的条状互惠型组织向网状协作型转变,是学校需要从整体组织管理制度与文化氛围的营造上进行思考的问题。C校属于一所处在快速变革发展期的学校,组织结构和评价制度变革正在逐步展开中、尚未进入平稳发展阶段。C校分散疏离型组织数量占比半数,可能是由于学校组织关系和个体状态正处于急速变化中,给教师带来的冲击在慢慢显现,不同教师之间的差距被真实地拉大,“能者多劳且多得”的同时容易强化教师孤军奋战、依靠个体力量去应对教育教学事务和学校生活,由此,C校需要特别关注在变革转型时期学校小组织的团队建设问题。

参考文献:

- [1] 教育大辞典编纂委员会. 教育大辞典(第1卷)[K]. 上海:上海教育出版社,1990:211.
- [2] 丛立新. 教研组织的“一枝独秀”及其“职能转变”[J]. 教育学报,2011(3):47-55.
- [3] 程介明. 上海的PISA测试全球第一到底说明了什么[J]. 探索与争鸣,2014(1):74-77.
- [4] 郭小兰. 教研组——促进教师专业成长的平台与途径[J]. 课程教育研究,2013(34):190.
- [5] 朱国美. 以校本教研为支点,加强教研组建设——新课改背景下学校教研组管理的一点思考[J]. 上海教育科研,2008(7):71-72.
- [6] 丛立新. 沉默的权威:中国基础教育教研组织[M]. 北京:北京师范大学出版社,2011:1.
- [7] 林静. 丛立新:教研组织,沉默的权威[J]. 中国教师,2013(7):6-9.
- [8] 刘明华,王必问. 教研组建设现状及功能思考[J]. 上海教育科研,2008(4):47-48.
- [9] 周学朝. 教研组萎缩的原因及其对策[J]. 云南教育,2000(13):12-13.
- [10] 徐伯钧. 我国中小学教研组建设研究述评[J]. 教育研究,2016(9):73-82.
- [11] 程红兵. 领导力:课程改革与教研组建设的核心要素[J]. 河北师范大学学报(教育科学版),2008(10):28-31.
- [12] 吕玉. 教研组长学科领导力研究[D]. 上海:华东师范大学,2011.
- [13] 张秀荣. 普通中学教研组长素质研究[D]. 北京:北京师范大学,2007.
- [14] 胡艳. 我国中学教研组性质的实证研究——以北京市城区中学为例[J]. 教育学报,2012(6):78-89.
- [15] 周大明,兰郑勇. 英语教研组长领导力的现状调查与提高建议[J]. 福建教育学院学报,2013(5):100-104.
- [16] HALLINGER P, HECK R H. Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research,1980-1995[J]. Educational Administration Quarterly,1996(32):5-44.
- [17] HALLINGER P, HECK R H. Exploring the principal's contribution to school effectiveness:1980-1995[J]. School effectiveness and school improvement,1998(9):157-191.
- [18] 蒲早美. 学校变革中教研组长成长路径的个案研究[D]. 上海:华东师范大学,2013.
- [19] 伍红林. 当代学校转型变革中的教研组建设[J]. 教育发展研究,2014(24):70-74.
- [20] GRONN P. Distributed Leadership as A Unit of Analysis [J]. The Leadership Quarterly,2002(13):423-451.

- [21] SPILLANE J P. Distributed leadership [J]. *The educational forum*,2005(69):143-150.
- [22] SPILLANE J P. Distributed leadership [M]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006: 1-12.
- [23] SPILLANE J P, HALVERSON R, DIAMOND J B. Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective [J]. *Journal of Curriculum Studies*,2004(36):3-34.
- [24] SPILLANE J P, HEALEY K. Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures [J]. *The elementary school journal*,2010(111):253-281.
- [25] KATZENMEYER M, MOLLER G. Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders [M]. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2009: 125.
- [26] CONGER J A, PEARCE C L. A landscape of opportunities [G]// PEARCE C L, CONGER J A. Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership . Thousand Oaks, CA: Sage, 2003: 285-303.
- [27] PITTS V M, SPILLANE J P. Using social network methods to study school leadership [J]. *International Journal of Research & Method in Education*,2009(32):185-207.
- [28] MAYO M, MEINDL J R, PASTOR J C. Shared leadership in work teams: A social network approach [G]// PEARCE C L, CONGER J A. Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership . Thousand Oaks, CA: Sage, 2003: 193-214.
- [29] KRACKHARDT D, NOHRIA N, ECCLES B. The strength of strong ties [J]. *Networks in the knowledge economy*,2003(82):216-239.
- [30] MOOLENAAR N M. Ties with potential: Nature, antecedents, and consequences of social networks in school teams [D]. Amsterdam: University of Amsterdam, 2010.
- [31] 罗家德. 社会网络分析讲义(第二版)[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2010: 128.
- [32] 黄菲菲, 张敏强. 社会网络分析中缺失数据的处理方法[J]. *心理技术与应用*, 2016(4): 456-464.
- [33] 刘军. 整体网分析: UCINET 软件实用指南[M]. 上海: 上海人民出版社, 2014.
- [34] HASTIE T, TIBSHIRANI R, FRIEDMAN J. Elements of statistical learning: Data mining, inference, and prediction (Second ed.) [M]. New York, NY: Springer, 2009: 501-520.
- [35] CORPUS J H, WORMINGTON S V. Profiles of intrinsic and extrinsic motivations in elementary school: A longitudinal analysis [J]. *The Journal of Experimental Education*, 2014(82): 480-501.
- [36] SCHMIDT J A, ROSENBERG J M, BEYMER P N. A person-in-context approach to student engagement in science: Examining learning activities and choice [J]. *Journal of Research in Science Teaching*,2018(55):19-43.
- [37] MOOLENAAR N M, SLEEGERS P J, KARSTEN S, DALY A J. The social fabric of elementary schools: A network typology of social interaction among teachers [J]. *Educational Studies*,2012(38):355-371.
- [38] SPILLANE J P, HOPKINS M. Organizing for instruction in education systems and school organizations: How the subject matters [J]. *Journal of Curriculum Studies*,2013(45):721-747.

- [39] VAN GASSE R, VANLOMMEL K, VANHOOF J, VAN PETEGEM P. Unravelling data use in teacher teams: How network patterns and interactive learning activities change across different data use phases [J]. *Teaching and Teacher Education*, 2017(67): 550-560.
- [40] FULLAN M. The six secrets of change: What the best leaders do to help their organizations survive and thrive [M]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011: 54.
- [41] FULLAN M, CUTTRESS C, KILCHER A. Eight forces for leaders of change [J]. *Journal of Staff Development*, 2005(26): 54.
- [42] 陈峥, 卢乃桂. 正式与非正式的教师领导对教师专业发展的影响[J]. *教师教育研究*, 2010(1): 12-16.
- [43] 陈素平. 基于团队运作模式的学校教研组织建设与探索[D]. 上海: 华东师范大学, 2006.
- [44] 孙晓雪. 同伴互助: 教师专业发展的有效途径[J]. *辽宁教育*, 2017(20): 23-26.
- [45] 曾宪芳. 终身学习理念下教师教育改革探究[J]. *才智*, 2018(28): 6-7.
- [46] 张婷. 终身学习理念下教师教育改革[J]. *中国教育学刊*, 2019(S1): 222-223, 229.

Research on Measurements and Types of School Teaching-research Group's Distributed Leadership Based on Social Network Analysis

ZHENG Qiao^a, LI Ling-yan^b

(Beijing Normal University: a. Faculty of Education; b. Collaborative Innovation Center of Assessment toward Basic Education Quality, Beijing 100875, China)

Abstract: School teaching-research group serves as a critical platform for the collaborative work and professional learning of teachers in Chinese primary and secondary schools. It plays an irreplaceable role in the teachers' teaching career and schools' teaching quality improvement. Based on the theory of distributed leadership, 79 teaching-research groups in three middle schools in Beijing was measured by social network analysis. The teaching-research group's distributed leadership includes two dimensions: "leader-plus" and "practice", which can be reflected by three measurement indexes: "Teacher Leader's Ratio", "Group Activeness" and "Group Reciprocity". The 79 teaching-research groups' distributed leadership can be divided into three types: "Network Collaboration Type", "Decentralized Alienation Type" and "Strip Reciprocity Type". Different schools have different characteristics in the distribution of organizational types.

Key words: school teaching-research group; distributed leadership; social network analysis; leader-plus; interactive behavioral practice

(责任编辑 吴婷)