

教育高质量发展背景下青年教师领导力的具体提升路径

李 伟 车丽萍
上海理工大学 上海 200000

摘 要:教育高质量发展对教师队伍建设提出新要求,青年教师作为新生力量,其领导力培育是推动学校内涵发展与教育变革的关键。本研究通过对粤港澳大湾区4所中学147名“95后”青年教师的问卷调查及10位教师的深度访谈,剖析其在五个维度的领导力表现与困境。结果显示,5分制下其领导力平均3.79分,呈“强实践引领、弱系统影响”态势,组织发展力和社会感召力较弱。基于相关理论,从宏观、中观、微观层面构建协同提升路径,为教师专业发展和学校治理现代化提供支撑与参考。

关键词:教育高质量发展;青年教师;教师领导力;提升路径;粤港澳大湾区

引言

相关规划明确,建设高素质专业化创新型教师队伍是教育高质量发展的关键支撑,教师领导力作为教师专业发展的关键维度,已成为学校治理现代化和育人方式变革的重要变量。“95后”青年教师作为数字原生代,高学历、自主性强且具创新意识,是教师队伍的活力所在,但现有研究对其领导力代际特征和结构性困境关注不足。粤港澳大湾区作为教育改革创新先行区域,其青年教师领导力发展及提升路径具有重要研究价值与实践意义,本研究通过实证调研构建协同提升路径,为区域教育发展提供支撑。

1 文献综述与理论基础

1.1 国外教师领导力研究进展

国外教师领导力研究兴起于20世纪80年代,其发展历程“角色本位”“能力本位”到“生态本位”的范式演变。早期研究将教师领导力等同于学科主任、年级组长等正式职务,依赖职位权威发挥影响;20世纪90年代后,研究转向关注教师专业能力与影响力,将教师领导者定义为“专家型教师”或“变革推动者”^[1]。21世纪后,分布式领导理论成为主流,认为领导是教师个人或集体通过改善教学实践提升学生成绩的过程。美国2011年发布《教师领导者模型标准》,明确教师领导者在七个领域的知识技能;英国则将领导力纳入可认证专业资格,设计“领导力”与“专家型”两条发展路径。

1.2 国内教师领导力研究现状

国内教师领导力研究起步较晚,但近年在理论构建与实证探索上成效显著。郑蕴铮指出,教师领导力体现在对学生、同事、学校及社区等多维度的影响,具有范围广、重合作的特点;赵明仁提出其包含自我、育人、专业共同体、学校发展、家庭教育五个维度;宋萍萍等

人通过混合研究方法构建并验证了六维度模型;张晓峰和张舒平针对备课组长开发了七维度领导力量表。影响因素方面,研究表明教龄、职称、自我效能感、学校文化及校长支持等,对教师领导力发展有显著影响^[2]。

2 研究设计

2.1 调查对象

此次研究聚焦于粤港澳大湾区广州、深圳、东莞以及肇庆这四所公立完全中学里的“95后”青年教师作为目标对象,运用整群抽样的方式,借助问卷星平台发放电子问卷并回收,最终获得有效问卷147份,样本的具体特征情况如下:其中女性占比为68.71%,男性占比是31.29%,教龄在1年以内的教师占比32.65%,教龄处于2至3年的教师占比44.90%,教龄超过3年的教师占比22.45%,拥有硕士学历的教师占比67.35%,有本科学历的教师占比30.61%,有博士学历的教师占比2.04%,没有职称的教师占比78.91%,二级教师占比19.05%,一级教师占比2.04%,任教于高中的教师占比76.87%,任教于初中的教师占比15.65%,同时任教初高中课程的教师占比7.48%。

2.2 调查工具

运用高磊在2022年所编制的《中学教师领导力量表》,该量表一共有32道题目,其中囊括了专业引领力、文化培育力、组织发展力、家校合作力以及社会感召力这五个维度,专业引领力方面有8道题目,文化培育力有5道题目,组织发展力有7道题目,家校合作力有6道题目,社会感召力也有6道题目。此量表采用的是李克特五点计分方式,即1分代表完全不符合,5分代表完全符合,在本研究当中,总量表的Cronbach's α 系数为0.980,各个维度的 α 系数处于0.956至0.971之间,KMO值是0.956,累积方差解释率为75.288%,整体来看信效度表现良好。

挑选了10位来自不同学科、拥有不同教龄以及担任

不同职务的青年教师开展半结构化访谈，每位访谈的时间时长为30至45分钟，访谈所涉及的内容聚焦于五维领导力的实践体验、影响因素以及发展诉求等方面。

3 青年教师领导力的现实样态

3.1 整体水平中等偏上，结构失衡显著

调查说明，青年教师的领导力整体平均分是3.79分，

标准差为0.62，处于中等偏上的水准，各个维度的得分顺序如下：社会感召力3.98分、文化培育力3.96分、家校合作力3.92分、专业引领力3.86分、组织发展力3.62分，呈现出一种“强实践引领、弱系统影响”的复合状态，其中组织发展力成为了较为突出的薄弱环节。

表1 青年教师领导力各维度描述统计

维度	平均得分	典型表现（“符合+很符合”占比）	主要特征
专业引领力	3.86	73.21%	教学能力强，但引领同事研究弱
文化培育力	3.96	74.32%	善于营造团队氛围，深度文化建构不足
组织发展力	3.62	59.48%	参与决策少，组织影响力弱
家校合作力	3.92	75.64%	沟通顺畅，但资源整合能力有限
社会感召力	3.98	76.15%	敬业获得认可，公共发声意愿低

3.2 专业引领力：高技巧、低辐射

青年教师在“注重多样化教学策略”以及“引导学生利用资源学习”这些方面呈现出较为出色的表现，然而在“引导同事开展课题研究”这一方面，仅有53.06%的教师选择了“符合+很符合”的情况，从访谈中可发现，多数教师的教学创新主要集中在个人课堂范畴内，缺少跨学科、跨年级的专业辐射作用。就像地理教师AX-GZ所提到的那样：“我在课堂上尝试了很多新方法，但很少有机会在备课组分享，大家各教各的”。

3.3 文化培育力：微观氛围营造有余，深层文化建构不足

有74.32%的教师可营造出积极的团队氛围，然而在以校训校风推动文化理解这一方面，仅有68.71%的教师表现得较为积极，教师们大多时候在班级以及教研组这类“小场域”当中营造出一种信任且包容的文化环境，不过对于学校整体文化叙事所产生的影响却比较微弱。劳动教师LHY-GZ借助“茶文化习礼仪”课程把文化认同延伸到了家庭之中，然而这样的实践目前还只是个例而已。

3.4 组织发展力：角色赋能是关键变量

有59.48%的教师在该维度呈现出积极态势，“参与学校决策”的平均得分仅为2.87分，“影响校长决策”中表现出积极态度的教师占比为42.86%，那些担任班主任、备课组长等职务的教师，像LL-GZ、RQY-GZ，可借助“制度性接口”参与到组织事务之中，获取到效能感，然而没有职务的教师，比如DQW-GZ、YF-GZ，则普遍感觉自己处于学校发展的“局外人”位置。这种“角色鸿沟”乃是组织发展力薄弱的机制所在。

3.5 家校合作力：沟通艺术娴熟，共育深度不足

有75.64%的教师在家校沟通方面呈现出较为积极的

状态，他们可借助微信、QQ等方式维持常态化的联系，并且发展出了如“报喜兼顾建设性反馈”“共情分析问题”等精细的策略，然而在“协调多元群体实现资源共享”这一方面，仅有57.14%的教师表现出积极态度，其合作大多局限于学业督导以及行为管理，缺少价值层面的共识构建。

3.6 社会感召力：人格化光芒显著，公共属性薄弱

在教师群体中，有76.15%的教师凭借自身行为树立榜样，以此获得学生的尊重，同事对教师的支持感知度较高，这种感召力主要来自于教师在日常生活里所呈现出的专业敬业态度以及对学生给予的关怀，然而仅有49.66%的教师愿意代表整个教育行业进行发声，在社会影响力方面，其作用范围仅仅局限于校内的熟人圈子，缺少公共倡导所需的渠道以及足够的勇气。

4 青年教师领导力的提升路径

4.1 宏观层面：加强制度引领与生态构建

（1）构建可操作的教师领导力标准框架，参考美国《教师领导者模型标准》以及英国NPQ体系的经验，粤港澳大湾区率先研制《中小学教师领导力发展指引》，把五维领导力分解成2至3级关键行为指标，针对见习教师、熟练教师、骨干教师设定不同的发展重点，把领导力标准和教师资格定期注册、职称评审、评优表彰深度融合，赋予其“专业货币”价值。（2）构建认可领导性贡献的长期机制，对教师评价体系进行改革，于绩效考核里增添“领导力贡献”这一维度，该维度囊括课程开发、团队引领以及家校共育创新等实践成果，推行“领导力成长档案袋”，把评价结果同绩效分配、研修机会以及职称晋升紧密关联^[3]。（3）构建区域性协同支持平台，借助智慧教育平台，打造一个囊括资源中心、研修社区、数据工坊

以及展示舞台的教师领导力发展平台,设立“青年教师领导力实践创新项目”专项基金,激励教师针对真实问题去申报微型研究项目,达成“做中学”的目标,推行“教师领导力发展校际共同体”计划,推动跨校协作以及资源共享。

4.2 中观层面:推动学校组织深度变革

(1)要切实推行分布式领导模式,需拓展参与渠道,制度化地设立学校发展咨询委员会以及课程与教学学术委员会等常设机构,保证青年教师代表所占比例,并且实施轮换机制,把学校的改进工作转变为项目制形式,公开招募负责人,赋予项目组清晰明确的目标、合理的预算以及相应的自主权。出台《教师承担领导职责管理办法》,明确权责利之间的匹配关系,对于承担额外领导角色的教师减免其教学工作量。(2)实施精准化嵌入式校本培养,依据领导力自评以及多源反馈情况,协助教师制订个人领导力发展年度计划,设计“微格化”研修活动,像“如何主持备课组会议”“如何给予建设性反馈”这类参与式工作坊,升级导师制,给有潜力的教师配备“教学专业导师”和“领导力实践导师”双导师,鼓励组建“同行学习小组”,在平等对话里相互支持。(3)构建发展性评价以及正向激励的文化,设立季度或者学期的“发展性绩效面谈”制度,重点关注成长过程中的障碍以及所需要的相应支持,设立“课程创新奖”“团队协作奖”“金点子奖”等多种不同的荣誉,借助隆重的仪式以及多渠道的宣传来强化认可,校长要带头营造出信任、容错、合作的共同体文化,建立“失败分享会”的机制,把挫折转变为组织学习的资源^[4]。

4.3 微观层面:激发教师内生动力

(1)推动专业身份认知跃迁,举办“教师领导力”“教育家精神”主题读书会、观影讨论活动,邀请校内“平凡领导者”分享经验;为有发展意愿的教师安排“影子学

习”,近距离观察榜样教师的引领行为,引导教师撰写“我的专业影响力叙事”反思日志,通过叙事重构“我即领导者”的自我概念。(2)激发并维系青年教师内在动机:一方面扩大其在教学方法、课程资源、班级管理等领域自主决策权,推行“任务市场”自主申报模式;另一方面设计“小切口、易成功”的微领导任务,如组织备课组观影讨论,任务完成后及时给予具体反馈,积累能力效能感;资助组建专业学习伙伴小组,通过深度对话获得归属感与同伴镜照。(3)引导教师开展深度实践反思与知识输出,激励其将实际困境转化为行动研究课题,并提供方法论培训与专家指导;搭建“教学创新午餐会”“教育故事汇”等常态化分享平台,推动隐性知识显性化;支持教师整理优秀实践成果投稿教育报刊或上传资源平台,实现从“影响身边”到“影响行业”的跨越。

结束语

教育高质量发展背景下,青年教师领导力培育是教师队伍建设的关键命题。本研究基于粤港澳大湾区“95后”青年教师实证调查,呈现其领导力发展现状与深层制约因素,从宏观政策引领、中观组织赋能、微观个体自觉层面构建系统化提升路径。该路径注重“系统性赋能”,需政策制定者、学校管理者与教师个体形成合力,打破发展制约。未来可拓展样本范围、开展追踪研究,探寻差异化机制,为构建中国特色教师领导力发展体系提供实证支撑。

参考文献

- [1]中共中央、国务院.教育强国建设规划纲要(2024—2035年)[EB/OL].
- [2]朱旭东.论教师专业发展的理论模型建构[J].教育研究,2021(5):89-97.
- [3]宋萍萍,谢晨,王丽佳.教师领导力的结构与测量——基于中小学教师实证研究[J].教育研究,2024(2):85-93.