

上海初中校长领导力的特征状况及分析

——基于 TALIS 2018 数据的二次分析

韦 旭 朱 雁

(华东师范大学教育学部 上海 200063)

[摘要] 文章利用 TALIS 2018 上海调查数据,分析上海初中校长在四类领导力上的表现水平,结果发现,上海初中校长在直接教学领导力、间接教学领导力和行政领导力上表现出较高水平,但教学领导力与系统领导力行为执行频率水平极不对称。校长的性别、工作经验及所在学校的属性对其在各类领导力上的表现存在不同程度的关联。文章分析这些表现可能的成因,并就此提出了根据性别合理分工、放权于校长和加强校长的国际交流等建议。

[关键词] TALIS 2018 校长领导力 初中

一、校长领导力是校长负责制有效性的核心要素

1985年,《中共中央关于教育体制改革的决定》首次以文件的形式提出校长负责制。中共中央和国务院于1993年下发文件《中国教育改革和发展纲要》,具体规定了校长负责制的实施范围。1995年,第一部教育基本法《中华人民共和国教育法》明确了校长负责制的具体内容,包括学校的教学及其他行政管理。而在2006年,《中华人民共和国义务教育法》则首次直接确立了中小学校长负责制的法律地位。中小学校长负责制试点工作已在天津等多地落地实施。^[1]从以政策形式发布到国家法律规定,再到各地试点实践,中小学校长负责制的地位得到提升并进一步巩固。校长作为校长负责制的核心可以校长能在学校工作中

发挥主动性、积极性和创造性,办好人民满意的社会主义新时代教育,为新时代社会主义建设培养高素质人才。

校长负责制有效性的核心要素之一是校长领导力^[2],也是研究人员、政策制定者和教育工作者关注的重要领域之一。因为校长领导力能够帮助改善教师教学和提高学生成绩,并通过学校提供强有力的教育环境,培养能够为国家服务的高素质人才。^[3]

所谓领导力,可视为一种影响过程,个人在其中可以通过寻求他人的帮助和支持以完成共同的任务。领导力也可以被理解为一种具有影响力的权力关系,在此种关系中,领导者的权力可促进追随者的行动。^[4]基于这些理解,校长领导力可以看作一种对学校的影响过程,其影响的对象包括学校、教师和学生,具体表现在学校的发展、教师的进步以及学生的培养上。在这一过程中,校长及其他管理者合作完成共同的教育

作者简介: 韦旭,华东师范大学教育学部硕士研究生,主要从事教师教育研究。

朱雁,华东师范大学教育学部副教授,主要从事教师教育研究。

任务。在这里,教师和学生视为校长的追随者,而校长领导力则可直接作用于教师和学生,影响学生的培养质量,由此可见,校长领导力的作用举足轻重。本文利用TALIS 2018上海调查数据,分析上海初中校长的领导力水平,探索造成校长领导力差异的原因,以期促进上海初中校长领导力的全面提升。

由经济合作与发展组织(OECD)主办的教师教学国际调查(Teaching and Learning International Survey,简称TALIS)是第一个通过问卷调查为教师和校长提供发言权的国际调查,其调查的核心目标人群为初中教师和校长,自2008年起每5年举办一

次。TALIS调查的内容包括教师的专业发展、教学实践、工作评价、学校领导以及工作场所等。^[5]

就校长领导力这一概念,不同理论有着不同的分类,出现较多的类别有目标领导力、愿景领导力、教学领导力以及支持性领导力等。^[6]TALIS 2018调查了校长在9种领导力行为上的执行频率,执行的相关角色包括学生、家长、教师以及其他学校的校长。根据这些行为的执行对象,TALIS 2018中的9种校长领导力行为可进一步划分为四组子领导力行为,即直接教学领导力、间接教学领导力、行政领导力和系统领导力,如表1所示。

表1 TALIS 2018调查中9种校长领导力行为

行为维度	校长领导力行为
直接教学领导力	我为本校制定了专业发展计划
	我与教师一起解决课堂纪律问题
间接教学领导力	我采取行动支持教师间的合作来发展新的教学实践
	我采取措施确保教师对提高其教学技能承担责任
	我采取措施确保教师对其学生的学习结果有责任感
行政领导力	我解决学校课程表中出现的问题
	我检查学校行政程序及报告
系统领导力	我与其他学校的校长合作开展挑战性的工作任务
	我向家长或监护人提供有关学校和学生表现的信息

二、上海初中校长的校长领导力行为的表现及影响因素

2018年,上海有198名初中正职校长参与TALIS

2018项目,他们的个人基本信息如表2所示。^[7]为了更好地反映全体上海初中校长的情况,本文中的分析做了相应的加权处理。

表2 参与TALIS 2018的上海校长基本信息

	基本信息
女校长占比	44.5%
本科学历占比	81.0%
硕士学历占比	17.8%
博士学历占比	0.3%
校长的平均年龄	50.7岁
该校校长的平均担任年限	9.8年

(一) 上海初中校长领导力概况

1. 上海初中校长具有专家型教学领导的特征

由表3可知,上海初中校长在教学及行政领导力行为上表现出较高的执行频率,尤其是有关间接教学领导力的行为。具体来说,超九成的上海初中校长在过去一年里经常或十分经常参与促进教师合作,确保教师提高教学技能和提高教师对学生学习的责任心

的活动,说明上海初中校长对学校教学工作相当关心。但值得注意的是,仅有23%的上海初中校长经常或十分经常直接走进课堂与教师一起解决纪律问题。结合这两组比例可知,上海初中校长进行教学领导的方式并不是走进一线监督教师的教学,而更多的是通过促进教师的专业发展来实现,这与袁振国提出的校长第一使命是促进教师专业发展相符。^[8]

表3 校长领导力行为频率分布(%)

	从不/很少	有时	经常	十分经常
制订发展计划	0.0	15.1	64.0	20.9
解决纪律问题	29.1	47.8	15.2	7.8
发展教学实践	0.0	11.9	62.5	25.6
提高教师技能	0.4	8.3	63.7	27.6
保持教师责任感	0.0	7.5	63.6	28.9
解决课程表问题	15.7	50.8	27.2	6.2
检查行政程序	2.1	12.7	63.0	22.2
校长合作	4.9	58.0	30.8	6.4
家校合作	5.0	61.9	28.8	4.3

2. 上海初中校长在系统领导力行为上执行频率较低

上海初中校长经常或十分经常出现系统领导力行为的比例仅为35%左右,相比于其他领导力行为,上海初中校长在校长合作和家校合作方面的参与率较低,但这并不能简单地认为上海初中校长在校长合作和家校合作上具有较低的意愿。事实上,在校长合作方面,上海市鼓励校际合作,支持学校配对并签署协议结成伙伴关系,配对学校的校长密切合作,共商发展。^[9]而在家校合作方面,有近七成的上海初中校长相信,缺乏家长或监护人的支持会对学校的发展造成消极的影响,^[10]可见,上海初中校长在家校合作方面的意愿并不低,造成他们在家校合作方面参与率低的可能原因有:①参与家校合作的教师主要是班主任,校长几乎不会兼任班主任。②家长参与意识和能力不足。《全国家庭教育状况调查报告(2018)》显示,近一半的八年级学生家长的学业参与程度处于低或较低水平。^[11]

(二) 上海初中校长在各类领导力行为上的表现差异

TALIS 2018 调查中有两种与直接教学领导力有关的行为。分析显示,上海初中校长在这两种行为的执行频率上呈现显著性差异,即校长参加制定学校专业发展计划的频率要远高于其与教师一起解决课堂纪律问题的频率。有学者指出,校长与教师一起解决课堂纪律可能不仅会增加校长的负担,也会在一定程度上破坏教师的自主性。^[9]上海初中校长在这两项活动上的差异,可能与上海的“双名工程”有一定的联系。“双名工程”是上海市教委为建设高素质高水平的校长教师队伍,加快培养优秀校长教师,发挥骨干校长教师的引领和示范作用而启动的名校长名师培养工程,校长及校长备选人在“双名工程”中配备教育学专家进行指导授课。^[12]作为“双名工程”的导师团专家,袁振国认为,校长每天直接面对教师,教师直接面对的才是学生,校长的工作主要应是促进教师的专业发展,只有教师发展好,才能发展好学生。参加 TALIS

2018年的上海初中校长,几乎都参与了该项培养工程,这可能使校长们有意地减少了直接参与一线课堂的频率,而将更多的精力投入到其他促进教师专业发展的工作中。

在两项有关行政领导力的行为上,上海初中校长也表现出显著性差异,即校长检查学校行政程序及报告的频率远高于校长解决学校课程表中出现的问题的频率。一般说来,在我国学校,解决学校课程表中出现的问题等教学细节工作由教务处的工作人员完成,几乎不会交给正职校长。校长在此项工作的参与频率低,也在一定程度上说明上海初中校长不必投入太多的精力在影响细微的工作上,而能合理地安排行政工作,使得行政团队具有较高的配合度。

(三) 个人背景对校长领导力行为执行频率的影响

上海校长的性别、工作经验和就职学校的属性对校长领导力行为执行频率有显著性影响。卡方检验显示,上海女性初中校长在间接教学领导力相关行为上频率较男性初中校长更高,尤其是在提高教师技能和保持教师责任感的差异达到显著水平。事实上,在20世纪80年代,就有研究指出,女性校长比男性校长更积极地发挥教学领导作用。^[13]与男性校长相比,女性校长更多地描述自己拥有两种能力:教学专业知识及注意人际关系,这两种能力也是教学领导力所要求的能力。与男性校长相比,女性校长的晋升通常较慢,这使得女性校长拥有更长的教龄,教学专业知识和能力也更高。校长在对其领导角色的反思也印证了这一点,女性校长表示自己经常依赖教学经验和知识,而男性校长则认为由于他们的教学专业知识有限,他们更倾向于将改善教学和学习任务留给其他人。教学领导还需要一种额外的能力,那就是对关系的关注,因为教学领导需要校长与教师之间保持良好的关系。数据显示,相比于男性校长,女性校长在进行教学领导时,更多地报告自己关注良好的同事关系和合作。对人际关系关注的差异更多地源于女性的社会风格,女性更愿意与他人培养情感关系,往往比男性表现出更多的同理心,也更重视维持良好的人际关系。^[14]上海女性初中校长在处理课程表问题的频率上也显

著高于男性初中校长,这源于女性校长更倾向于采用参与式和任务集中式的领导风格,因此女性校长更可能参与类似解决课程表的问题等教学细节工作。^[13]

根据校长成长阶段理论,本研究将校长分为三组,校长经验不足5年、5年到不足10年及大于等于10年,分别对应他们的适应期、称职期和成熟期。一般认为,随着进入不同的成长期,校长领导力会逐步提升,直接教学领导力水平会有所提高,参与教学细节的工作频率也会提升。本研究发现,在制定专业发展计划和解决学校课程表中出现的问题上,经验不足5年的校长的执行频率显著低于另两组校长;而在与教师一起解决课堂纪律问题和采取行动支持教师间合作发展新的教学实践上,经验不足5年的校长执行频率却显著更高。这可能与我国校长选拔机制有一定的关系,因为我国的校长必须从教师中选择,从教师岗位新晋升的校长更可能参与与教学实践相关的领导工作。

根据校长就职的学校属性,可分为公办学校和民办学校,这两类初中学校的校长在多项校长领导力的执行频率上呈现出显著性差异。有意思的是,公办学校的校长会更多地推动教师合作和提高教师技能,而民办学校的校长更希望教师为学生学习结果负责。可能的原因是,上海民办初中学校的生源大多是经过考试选拔的学业表现优秀的学生,这促使民办学校校长必须关注学生成绩。^[15]此外,民办学校的校长也更多地为学校制订专业发展计划,可能与民办学校校长具有更大的办学自主权有关。同时,民办学校的校长还在校长合作和家校沟通上具有显著更高的执行频率。这些差异都表明两类学校校长对学校工作存在不同程度的侧重。

根据9个校长领导力行为执行频率的高低,本研究运用潜类别分析方法将上海初中校长划为四类,如图1所示。其中,第一类在各类行为上都具有较高的执行频率;第二类在间接教学领导力行为执行上与第一类的表现类似,而在其他各类行为上与第三类的表现类似;第三类与第二类的差异是间接领导力行为的执行频率;而第四类则在各类行为的执行上皆呈现出最低频率。

分析显示,男女校长在上述四类校长的分布上

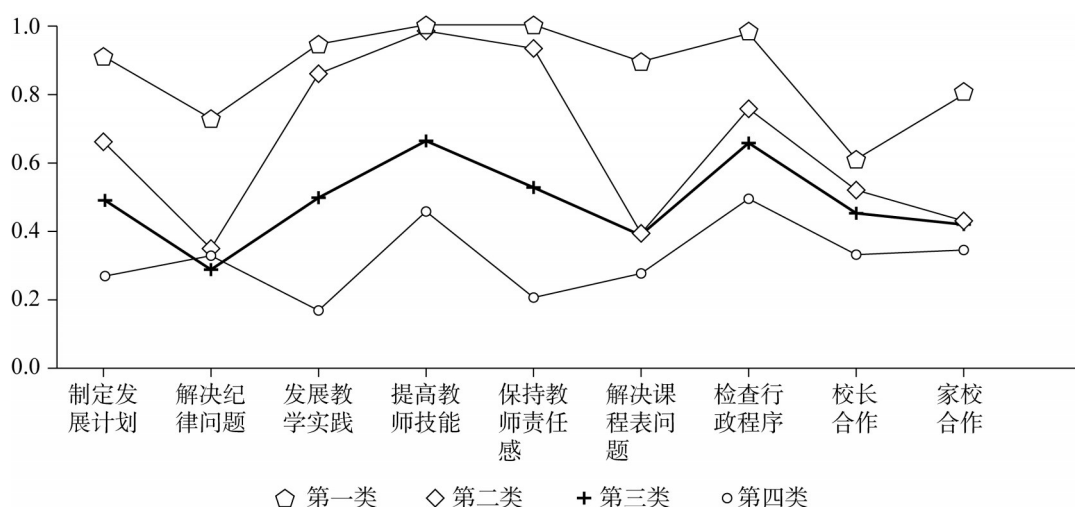


图1 上海初中校长潜类别分析图

没有显著性差异,而工作经验及学校属性则在校长子群的分布上呈现出一定的显著关联性。具体来说,在第一类校长中,校长经验在5到10年间的校长的占比(18%)高出其他两组校长(6%和9%)至少两倍,而在第二类校长中,经验不足5年的校长的比例(28%)则显著高于另两组校长(17%和13%)。这表明,处于成熟期的校长平均领导力执行频率最高。就校长所在学校不同属性,在第一类校长中,民办学校的校长占比(26%),要高出公办学校的校长3倍(8%)。

三、结论与启示

(一) 上海初中校长教学领导力与系统领导力行为执行频率水平不对称

上海初中校长教学领导力执行频率较高,特别是间接教学领导力。数据显示,上海初中校长经常/十分经常执行间接教学领导力相关的三项行为的比例均超过85%,这表明上海初中校长既不脱离一线教学,又较注重促进教师发展从而促进学生的发展。另一方面,上海初中校长经常/十分经常执行系统领导力相关的两项行为的比例均低于40%,这表明上海初中校长在校长合作和家校沟通方面参与率较低。与间接教学领导力数据比较发现,上海初中校长教学领导力与系统领导力行为执行频率水平极不对称。教育不能闭门造车,拥有丰富管理经验的校长也应定期和同行以

及家长交流,加大校长合作和家校合作的力度,不断促进自身领导力水平更加全面和对称。建议学校主管机构安排校长交流活动,鼓励下属学校签署校长合作备忘录,考虑将校长合作纳入校长考核指标,从而促进校长沟通与合作。家校沟通涉及学校和家长两个主体,校长不应将与家长沟通视为班主任的任务,而应设立家长接待日,加大与家长沟通频率,针对家长对家校沟通参与意识不足的现象,学校也应安排专家讲座,培养家长的家校合作意识。

(二) 校长性别与经验对校长领导力行为执行频率水平具有显著影响

女性校长由于在教学专业知识和培养人际关系方面的能力更强,更积极地在教学领导方面发挥作用,特别是间接教学领导力相关行为上频率较男性初中校长更高。其原因除了以上两种能力,还包括女性校长对人际关系更加关注。男性校长需要注重教学专业知识的积累,应更加重视人际关系在教学领导的作用。鉴于男女校长教学领导力现状,建议校领导在进行分工时可以考虑性别差异,同时男校长也应注意提高自己的教学能力和人际交往中的同理心,构建和谐的人际关系。就校长经验而言,在制定专业发展计划上,新任校长的执行频率显著低于称职期和成熟期的校长,为了快速提升领导力水平,新校长应注重与前辈交流,吸收前辈经验。成熟期的校长平均领导力水平最高,要注意防止校长职业后期的职业倦怠性。

(三) 学校属性性质显著影响校长领导力行为执行频率水平

相比于公办学校校长,民办学校的校长更希望教师对学生学习结果负责,因此民办学校的校长更多地为学校制订专业发展计划。由于民办学校校长具有更大的办学自主权,民办学校校长更有可能按照自己的想法为学校制订专业发展计划,这体现了校长负责制。建议教育主管机构扩大公办学校办学自主权,更好地落实校长负责制。民办学校校长的平均领导力水平比公办学校校长高,特别是系统领导力水平令人瞩目,民办学校校长更加重视校长合作和家校沟通,公办学校校长可以向民办学校校长学习如何落实校长合作和家校沟通。

(四) 国际交流是校长提升系统领导力行为执行频率的重要途径

学校和家长之间的合作关系对于提供有针对性的优质教育至关重要。^[16]在OECD国家中,约48%的校长报告参加家校合作,特别在拉脱维亚、意大利和丹麦,校长报告参加家校合作的频率均超过70%。^[9]在美国,全国性的家校合作组织(家长教师协会)是推动家庭和学校相互合作发展的重要组织。校长应重视国际交流,吸收国际同行提升系统领导力行为执行频率的重要经验。

参考文献:

- [1] 王库,林天伦.中小学校长负责制30年:困境与对策[J].教育科学研究,2017(7).
- [2] 徐莉,杨丽乐.新时代基于“双螺旋式”结构的中小学校长领导力的核心要义与发展方略[J].现代教育管理,2021(7).
- [3] Bowers A J. Examining a congruency-typology model of lead-

ership for learning using two-level latent class analysis with TALIS 2018[M]. OECD Education Working Papers 219, OECD Publishing, 2020.

[4] Martin Chemers. An Integrative Theory of Leadership[M]. Taylor and Francis: 2014-02-25.

[5] Ainley J, Carstens R. Teaching and learning international survey (TALIS) 2018 conceptual framework[M]. OECD Education Working Papers 187, OECD Publishing, 2018.

[6] Hallinger P. Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research[J]. Journal of educational administration, 2011.

[7] 朱福建.国际比较视域下的校长专业发展——基于TALIS 2018的数据分析[J].教育测量与评价,2021(7).

[8] 袁振国.校长的第一使命[J].基础教育论坛,2016(3).

[9] OECD. TALIS 2018 Results (Volume II) Teachers and School Leaders as Valued Professionals[M]. OECD Publishing, 2020.

[10] 徐瑾劼,杨洁.学习导向型领导:影响校长角色转变的关键因素——基于上海TALIS 2013调查结果的实证研究[J].全球教育展望,2016,45(7).

[11] 边玉芳,周欣然.家校互动不良的原因分析与对策研究[J].中国教育学报,2019(11).

[12] 李爱铭.中小学专家型教师培养的政策支持体系研究[D].上海师范大学,2016.

[13] Hallinger P, Dongyu L, Wang W C. Gender differences in instructional leadership: A meta-analytic review of studies using the principal instructional management rating scale[J]. Educational Administration Quarterly, 2016, 52(4): 567-601.

[14] Shaked H, Gross Z, Glanz J. Between Venus and Mars: Sources of gender differences in instructional leadership [J]. Educational Management Administration & Leadership, 2019, 47 (2) : 291-309.

[15] 宁波,张民选.上海公私立学校教育绩效比较——一项基于PISA 2012数据的实证研究[J].教育发展研究,2016,36(Z2).

[16] Schleicher A. Valuing our teachers and raising their status [M]. OECD Publishing, 2018.

(下转第76页)

Knowledge Construction, Trend and Enlightenment of American Visual Arts Education Assessment

LI Jing

(China Art Education Editorial Staff of Nanjing Normal University, Jiangsu Nanjing 210097, China)

Abstract: Starting from the background of the assessment of American visual arts education, this paper focuses on three representative assessment models to discuss issues such as “what”, “how” and “where to go”. Through the in-depth understanding of the cognition and strategy of American visual arts education assessment, from the point to the surface, the purpose, and method of the assessment, the difficulties and limitations in the implementation process are analyzed. Draw inspiration from it, think about the status quo of Chinese art education assessment and explore localized assessment paths.

Key words: American Visual Arts Education, Assessment, Cognition and Strategy

(责任编辑:戴燕玲)

(上接第26页)

A Study into the Performance of Shanghai Junior Middle School Principals' Leadership

WEI Xu ZHU Yan

(Faculty of Education, East China Normal University, Shanghai 200063, China)

Abstract: In this paper, TALIS 2018 data is used to analyze the performance level of Shanghai junior middle school principals in four types of leadership, and the results show that Shanghai junior middle school principals show high levels in direct teaching leadership, indirect teaching leadership and administrative leadership, however, the frequency of instructional leadership and systematic leadership behavior of principals in Shanghai junior middle schools is very asymmetrical. The principal's gender, work experience and school attributes have different degrees of correlation with their performance in various types of leadership. This paper analyzes the possible causes of the principal's performance in leadership, and puts forward some suggestions and enlightenment, such as reasonable division of labor according to gender, delegation of power to the principal and strengthening the international communication of the principal.

Key words: TALIS 2018, School Principals' Leadership, Junior Middle School

(责任编辑:李玮)