

# 中小学校长领导力与教师满意度的关系研究\*

王雨田

(华东师范大学教育学部教育经济研究所, 上海 200062)

**摘要:** 基于上海市某区3个教育集团、8所学校286名教师的实证调研, 探究并验证了校长领导力、组织支持感和教师满意度三者的关系模型。结果发现: 校长领导力对教师满意度具有显著的正向影响; 组织支持感中的工具性支持维度在校长领导力与教师满意度的关系中起到中介作用; 情感性支持维度对教师满意度的中介影响效应最大。建议校长要立足教育集团发展, 提高结构领导力; 发挥教学领导力, 促进教师专业发展; 重视文化领导力, 提高教师学校归属感; 加强人际领导力, 营造良好学校氛围, 从多方面提高教师满意度。

**关键词:** 校长领导力; 教师满意度; 组织支持感; 教育集团

**中图分类号:** G471.2    **文献标识码:** A    **文章编号:** 2095-3380(2019)06-0027-05

## Relationship between Principal Leadership and Teacher Satisfaction in Schools

Wang Yutian

(Institute of Economics of Education, Faculty of Education, East China Normal University, Shanghai 200062)

**Abstract:** Based on the empirical research of 286 teachers from 3 education groups and 8 schools in a district of Shanghai, the relationship of principals' leadership, perceived organizational support and teachers' satisfaction is explored and verified. The results show that: the principals' leadership has a significant positive impact on teachers' satisfaction. The instrumental dimension of perceived organizational support plays an intermediary role in the relationship between principals' leadership and teachers' satisfaction. Affective support dimension has the largest mediating effect on teachers' satisfaction. The principal should base on the development of education groups and improve the leadership of structure; exert teaching leadership and promote teachers' professional development; attach importance to cultural leadership and improve the sense of belonging of teachers; strengthen interpersonal leadership, create a good school atmosphere, and improve teachers' satisfaction from more aspects.

**Keywords:** Principal leadership; Teacher satisfaction; Perceived organizational support; Education groups

\* 基金项目: 华东师范大学教育学部研究生优秀学位论文培育资助项目“集团化办学推进义务教育优质均衡发展的体制机制瓶颈问题研究”(2019S03); 中央高校基本科研业务费项目华东师范大学青年预研究项目“学区化集团化办学推进义务教育优质均衡发展的实证研究”(2017ECNU—KXK028); 2017年度上海市哲学社会科学规划教育学一般项目“学校班级规模对教育公平的影响研究”(A1711)。

收稿日期: 2019-05-29, 修回日期: 2019-07-05

教师作为学校中重要的主体之一,不仅担任着教书育人的职责,也影响着学校的健康发展。教育集团的教师在多个学校之间进行柔性流动,会导致适应新环境、熟悉新学生、完成新任务等诸多问题,如何提高教师满意度,增强教师职业幸福感成为研究的重点。教育集团实行的校长负责制虽增加了校长的办学自主权和调动了办学积极性,但更考验着校长的领导能力和管理能力。大量实证研究表明,校长领导力对提高教师满意度具有积极作用,但是对于影响的具体因素,还缺少相关的研究作为支撑。本研究以上海市为例,关注校长领导力对教师满意度的影响,分析组织支持感的中介效应,试图从工具性支持和情感性支持两维度进行深入分析,以期为校长提升领导力,为提高教师满意度提出针对性建议。

## 一、文献回顾与理论框架

### 1. 校长领导力

校长领导力是指一所学校的校长领导教职工团队实现学校发展目标的能力,是校长综合能力的体现。<sup>[1]</sup>校长领导力的理论基础源于萨乔万尼(Thomas J. Sergiovanni, 1987)的“五力模型”,包括技术领导力、人际领导力、教育领导力、象征领导力和文化领导力。<sup>[2]</sup>此后,国内外学者提出过不同的校长领导力模型。基于组织层级基础,博尔曼和迪尔(Bolman and Deal, 1991)提出“四力框架”,即结构框架、人力资源框架、政治框架和象征框架。<sup>[3]</sup>我国学者郑燕祥综合了已有的校长领导力模型,提出了“五向度模型”,即结构领导力、人性领导力、政治领导力、文化领导力及教育领导力,在学术界受到许多研究者的借鉴使用。

### 2. 教师满意度

教师满意度是指教师对自己目前工作的满意程度,可以分为内在满意度和外在满意度。国内已有很多关于教师满意度的研究,主要从教师层面和学校层面分析了影响教师满意度的因素。但从校长领导力角度探究对教师满意度的影响研究仍较为缺乏。张忠山认为,在不同组织情景中,校长领导力行为与教师工作满意度有不同的关系表现,校长的人际领导力比结构领导力更能让教师感到满意。<sup>[4]</sup>徐志勇研究发现,校长的文化领导力对教师满意度有显著的正向作用,通过形成良好的学校文化价值观,促进了师生关系的和谐发展,提高了教师满意度。<sup>[5]</sup>穆洪华研究了校长教学领导力对中学教师工作满意度的影响,认为校长

教学领导力越强,越能对教师的专业发展提供支持,从而提高教师工作满意度。<sup>[6]</sup>

### 3. 组织支持感

组织支持感是指员工对组织重视其贡献和关心其福利而产生的一种信念,由Eisenberger在1986年提出,分为工具性支持和情感性支持维度,多用于企业组织中。影响组织支持感的因素众多,包括组织因素、员工因素和组织与员工关系因素,同时,组织支持感也会对员工工作态度、工作满意度等产生影响。已有的研究中,很少有文献基于学校视角分析教师组织支持感的作用。陈植乔对民办高校的调研显示,教师组织支持感对其工作满意度具有正向显著影响,<sup>[7]</sup>这与王琪以高职院校教师为研究对象得出的结论一致。<sup>[8]</sup>赵强的研究表明,校长服务型领导力对教师组织支持感具有正向促进作用,进而积极影响了教师满意度,其中组织支持感起到了中介作用。<sup>[9]</sup>

## 二、研究设计

### 1. 研究对象

研究以上海市J区的教师为调查对象,实地调研了3个教育集团、8所学校,包括D教育集团(东校、西校)、S教育集团(n校、m校、l校、d校)和F教育集团(东校、西校)。共发放问卷300份,回收有效问卷286份,有效率为95.3%。样本结构如下:小学教师195人,占68.2%;初中教师91人,占31.8%。男性36人,占12.6%;女性249人,占87.1%。语文学科90人,占31.5%;数学学科57人,占19.9%;英语学科47人,占16.4%;其他学科92人,占32.2%。专科学历10人,占3.5%;本科学历234人,占81.8%;硕士研究生学历42人,占14.7%。3年以下教龄76人,占26.6%;3-10年教龄86人,占30.1%;10-20年教龄68人,占23.8%;20-30年教龄50人,占17.5%;30年以上教龄6人,占2.1%。

### 2. 研究工具

校长领导力问卷参考了郑燕祥提出的校长领导力模型。维度选择参考了孔丽对农村小学校长领导力的研究,<sup>[10]</sup>把“人性领导力”和“政治领导力”统一为“人际领导力”。题项设置参考了孙锦明对中学校长领导力的研究,<sup>[11]</sup>结合教育集团的特点,做了题项和表达的修改。构建了4个维度25道题项的调查问卷,包括结构领导力(8个题项,如“能够制订并推行合理明确的教育集团章程和规划”)、教学领导力(6个题项,如“建立了课程共建、共享的关联机制”)、文化领导力(6

个题项,如“提炼出鲜明的办学理念,形成特色学校文化”)和人际领导力(5个题项,如“乐于听取和接受教职员意见”)。

组织支持感问卷采用了陈志霞对组织支持感与工作绩效的关系研究,<sup>[12]</sup>经过修改构建了2个维度9道题项的调查问卷,包括工具性支持(4个题项,如“学校会尽力为我提供工作所需的培训或相关支持”)和情感性支持(5个题项,如“学校会尊重我的目标和价值观”)。

教师工作满意度问卷以Herzberg的双因素理论为基础,采用了MCMJSS工作满意度量表。经修订构建了2个维度7道题项的调查问卷,包括内在满意度(4个题项,如“我当前的工作能满足我当初的期望”)和外在满意度(3个题项,如“我能够从校长和同事中获得同等的尊重和公平的待遇”)。

上述问卷的题项均采用李克特五点量表作为度量。

3. 数据处理

采用SPSS20.0和AMOS22.0对问卷进行描述性统计分析、信效度检验,并对三组问卷进行验证性因素分析,检验各问卷的结构效度。建立校长领导力、组织支持感和教师满意度的结构方程模型,并进行中介效应分析。

三、研究结果

1. 问卷的信度和效度检验

结构领导力 $\alpha$ 系数为0.90,教学领导力 $\alpha$ 系数为0.90,文化领导力 $\alpha$ 系数为0.91,人际领导力 $\alpha$ 系数为0.89;工具性支持 $\alpha$ 系数为0.91,情感性支持 $\alpha$ 系数为0.88;内在满意度 $\alpha$ 系数为0.91,外在满意度 $\alpha$ 系数为0.90。得分高,表示反映好。通过对各个维度进行信度分析,所有变量均大于0.7,这表明问卷设计具有较好架构,调查得到的结果有真实性和适用性。根据相关分析,8个维度之间均存在显著的正相关,与理论框架中的分析一致。

效度检验是为检验调查结果的有效性,效度越高,则调查结果用于解释研究假设的有效性就越高。在对变量进行分析后,KMO检验值为0.863,Sig为0.000,说明问卷效度良好,适合进一步的研究分析。对三套问卷依次进行验证性因素分析,检验各问卷的结构效度。如表1所示,校长领导力模型、组织支持感模型和教师满意度模型各项拟合指数均通过适配标准,说明建立的模型适配度良好,为进一步探析三者间的

结构方程模型奠定了基础。

表1 各个结构方程模型的拟合指数

| 拟合指数    | 校长领导力模型 | 组织支持感模型 | 教师满意度模型 |
|---------|---------|---------|---------|
| CMIN/DF | 0.456   | 0.747   | 0.648   |
| P       | < 0.01  | < 0.01  | < 0.01  |
| RMSEA   | 0.029   | 0.036   | 0.048   |
| CFI     | 0.990   | 0.981   | 0.977   |

2. 校长领导力、教师满意度与组织支持感的关系  
建立结构方程模型,检验校长领导力、组织支持感和教师满意度之间的关系。为进一步分析组织支持感的中介效应,将其分成工具性支持和情感性支持两维度。通过对模型拟合进行修正,最终结构如图1所示,模型拟合指数见表2。各项指标均通过适配标准,并且各因素的路径系数均达到显著水平,模型拟合效果良好。

表2 结构方程模型修正后的拟合指数

| 拟合指数  | CMIN/DF | GFI   | AGFI  | NFI   | CFI   | RMSEA |
|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 拟合指数值 | 1.241   | 0.981 | 0.951 | 0.987 | 0.995 | 0.047 |
| 适配的标准 | <2      | >0.9  | >0.9  | >0.9  | >0.9  | <0.05 |

总体而言,校长领导力对教师满意度具有正向促进作用且影响显著( $\beta=0.20, p<0.001$ ),表明校长领导力越强,教师满意度越高。进一步分析校长领导力可知,结构领导力维度的贡献率为0.83( $R^2=0.91*0.91, p<0.001$ ),教学领导力维度的贡献率为0.74( $R^2=0.86*0.86, p<0.001$ ),文化领导力维度的贡献率为0.72( $R^2=0.85*0.85, p<0.001$ ),人际领导力维度的贡献率为0.59( $R^2=0.77*0.77, p<0.001$ )。这也表明,校长的结构领导力对校长领导力的贡献率最大,进而对教师满意度产生影响,其次是教学领导力、文化领导力和人际领导力。同时,校长领导力能够显著预测教师对教育集团提供的组织支持感程度。此外,组织支持感也能够正向预测教师满意度。

3. 组织支持感的中介作用分析

由图1可知,校长领导力提高了教师组织支持感的工具性支持( $\beta=0.54, p<0.001$ ),而工具性支持越多,教师的满意度越高( $\beta=0.31, p<0.001$ )。根据具体的间接效应可知:校长领导力通过工具性支持对教师满意度的影响为0.17( $0.54*0.31, p<0.001$ ),略小于校长领导力对教师满意度的直接效应0.20( $p<0.001$ )。表明工具性支持作为组织支持感的维度之一,在校长领导力对教师满意度的影响中发挥了中介效应。这也说明,

校长领导力越强,越能提供给学校的教师更多资源,包括良好的工作环境和软硬件设置、专业培训和研修活动以及人员和咨询支持等,从而让教师获得足够的指导和支持,促进教师满意度的提高。

由图1可知,校长领导力也正向影响了教师组织支持感的情感性支持,表明集团化办学下,与工具性支持相比,情感性支持在校长领导力与教师满意度的关系中发挥的中介影响效应最大。这也反映出,校长领导力越强,越能在情感上给予教师支持,包括尊重教师意见和建议,关心其福利待遇、专业发展和身心健康等,从而让教师感受到教育集团的重视和关怀,提高了教师满意度。

表3汇总了变量间全部作用的标准化值,即直接效应和间接效应之和。从表中可知,校长领导力、工具性支持、情感性支持均对教师满意度产生了影响效应。按照影响效应依次排序,可以看出校长领导力>情感性支持>工具性支持。综上所述,越高的校长领导力有利于给予学校的教师更多资源和情感关怀,从而在内在满意度和外在满意度两个维度促进了教师满意度的提升。

表3

|       | 校长领导力 | 工具性支持 | 情感性支持 | 教师满意度 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 工具性支持 | 0.537 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 情感性支持 | 0.648 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 教师满意度 | 0.635 | 0.314 | 0.419 | 0.000 |

#### 四、研究结论与建议

##### 1. 研究结论

本研究基于上海市J区3个教育集团的教师调查数据,以组织支持感的工具性支持和情感性支持为中介变量,探讨了校长领导力对教师满意度的影响,得到以下研究结论。

(1)校长领导力对教师满意度具有显著的正向影响。研究发现,校长领导力对教师满意度的影响一方

面来自于直接效应,另一方面间接来自于教师感知的组织支持感。这一研究结论也和国内诸多学者具有一致性,表明校长领导力对教师满意度的影响在我国不同的教育领域下可以得到验证。

(2)组织支持感中的工具性支持维度在校长领导力与教师满意度的关系中起到中介作用。本研究以教育集团的教师作为研究对象,得出了校长领导力通过工具性支持对教师满意度产生了正向促进作用。应当指出的是,已有研究中关注“组织支持”这个概念的较少。增加这一项是对研究的有益补充。

(3)与工具性支持相比,组织支持感中的情感性支持维度对教师满意度的中介影响效应最大。研究认为,教师感受到来自于教育集团对其在情感方面的支持越多、程度越高,越能激发内在的归属感和认同感,进而显著的提高教师满意度。

##### 2. 研究建议

(1)立足教育集团发展,提高校长结构领导力。教育集团推动了区域内多所学校的共同发展,已经成为实现教育优质均衡的重要手段,<sup>[13]</sup>这就需要校长以共同的理念为引领,以一定的契约为纽带,在这种大规模多层次的教育组织中提高结构领导力。首先,校长要制订符合教师发展愿景的教育集团章程和规划,使教师清楚地知道学校的发展目标和具体任务。其次,随着学校办学规模的不断扩大,校长要探索合适的办学模式,突破传统的单一学校管理体制,建立扁平化管理体制,构建现代学校管理制度。最后,校长也要设立完善的教育集团组织机构,以项目建设为载体,合理安排人员并提供信息支持,调动教师参与组织管理的积极性,从而提高教师满意度。

(2)发挥校长教学领导力,促进教师专业发展。由于工具性支持在校长领导力和教师满意度之间起着中介作用,校长应加强对教师的工作支持,以此促进其专业发展,进而提高教师满意度。<sup>[14]</sup>其一,校长要为教师提供良好的工作环境和条件设施,努力帮助教师解决工作中面临的困难,并给予制度保障。例如,通过建立教师“蓄水池”计划、跨校联聘制度、带教培训制度等多项举措,努力为教师专业发展提供基础资源。其二,校长要为教师提供高质量的专业培训和课程支持。鼓励青年教师参与课堂打磨、教学比赛等活动,为其搭建课程展示

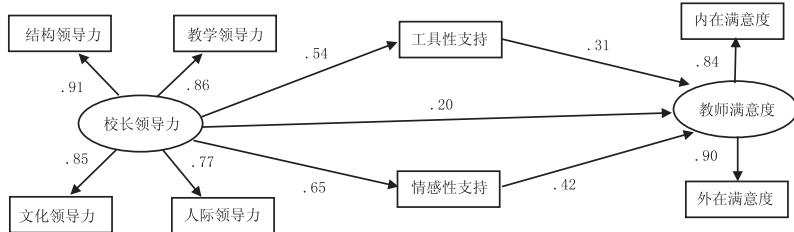


图1 校长领导力对教师满意度影响的中介模型

平台。同时,利用校园网数字化平台对教师进行网络培训,并开设专家课题、讲座活动,形成“线上+线下”结合的专业培训模式。其三,校长要根据学校实际开发并实施校本课程,建立教育集团课程共建共享的关联机制。课程开发一方面提升了教师的专业能力,另一方面也培养了教师的课程意识,促进了教师参与学校办学的热情。最后,校长要鼓励教师柔性流动,实现优质师资联动。采用不同学段间的教师流动和同学段间的教师流动两种方式促进教师的交流与联系,建立教师专业发展共同体,改善教师满意度。

(3)重视校长文化领导力,提高教师学校归属感。集团学校不是一个完全复制的过程,其实际上更多的是文化多元化发展的过程。在此基础上,校长应意识到情感性支持对教师满意度具有的重要作用。其一,校长要形成教师的价值共识,树立“集团人”意识。<sup>[15]</sup>校长要尊重教师的主导地位,通过了解教师的发展愿景和目标,激发其对教育集团的文化认同意识。可以通过举办学校文化活动、开展学校德育建设等方式促进教师形成集团学校价值观念。其二,校长要倾听教师的意见和建议,关心其福利待遇和身心健康,加强对教师的情感尊重与关怀,提升教师的学校归属感。例如,举办校长座谈会活动既可以形成学校文化主题,又可以拉近校长与教师的距离,围绕教师关心的问题展开讨论并提出对策建议。其三,校长要帮助教师制定不同的发展目标,实现教师自我价值。校长要关注全体教师的发展,并为每一层级的教师建立符合其发展定位的保障制度。情感性支持的重要途径之一就是给予教师成长发展的机会,让其感受到成就感和获得感,以促进教师满意度。

(4)加强校长人际领导力,营造良好学校氛围。校长的人际领导力不仅指驾驭学校内部人际资源的能力,也包括调适学校外部人际环境的能力,<sup>[16]</sup>如家长、社会、政府等第三方。其一,校长要努力提高亲和力,形成与教师的良性人际关系,赢得教师认可。校长要倡导教师之间的合作性和主动性,营造良好学校氛围。其二,校长要重视家长参与学校管理的意愿,通过建立家长委员会、家长轮值管理制度等措施,促进家校合作。其三,校长要学习其他学校办学的成功经验,借鉴可推广的管理体制,推进区域教育集团资源共享。最后,校长也要善于争取政府对于教育集团的政策倾斜,包括职称晋升制度、评优评先名额、绩效考核

奖励等,以开拓学校新的发展机会,从多方面提高教师满意度。

#### 参考文献

- [1] 张爽.校长领导力:背景、内涵及实践[J].中国教育学刊,2007(9):42-47.
- [2] Sergiovanni T J. The principalship: A reflective practice perspective [M]. Massachusetts:Allyn and Bacon,Inc,1987(41):4-13.
- [3] Bolman L G, Deal T E. Reframing organizations[M]. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.
- [4] 张忠山,吴志宏.校长领导行为与教师工作满意度关系研究[J].心理科学,2001(1):120-121.
- [5] 徐志勇,张东娇.学校文化认同、组织文化氛围与教师满意度对学校效能的影响效应:基于结构方程模型(SEM)的实证研究[J].教育学报,2011(5):116-128.
- [6] 穆洪华,胡咏梅,刘红云.中学教师工作满意度及其影响因素研究[J].教育学报,2016(2):71-80.
- [7] 陈植乔.民办高校专业课教师组织支持感、工作满意度与工作绩效关系研究[J].长江大学学报(社会科学版),2011(3):144-145.
- [8] 王琪.高职院校教师组织支持感与工作满意度关系研究——职业适应的中介作用[J].中国高教研究,2018(9):104-108.
- [9] 赵强.校长服务型领导对教师组织支持感及工作满意度的影响研究[J].现代中小学教育,2015(2):11-15.
- [10] 孔丽.农村小学校长领导力实证研究[D].长春:东北师范大学,2016.
- [11] 孙锦明.中学校长领导力研究[D].上海:华东师范大学,2009.
- [12] 陈志霞.知识员工组织支持感对工作绩效和离职倾向的影响[D].武汉:华中科技大学,2006.
- [13] 王雨田.从教育评估看集团化办学对学生发展影响——以上海市静安区为例[J].上海教育评估研究,2019(1):59-63.
- [14] 张平平,胡咏梅.中小学校长领导力对教师专业合作行为的影响[J].湖南师范大学教育科学学报,2018(5):15-24.
- [15] 王雨田.集团化办学下生生关系对学生学业发展的影响——学校归属感与跨校互动的中介效应[J].上海教育科研,2019(4):10-14.
- [16] 孙绵涛.校长领导力基本要素探析[J].教育研究与实验,2012(6):54-57.