

doi:10.13582/j.cnki.1674-5884.2020.06.015

# 中学校长教育科研领导力调查研究

——以湖南省X市为例

雷海玲

(衡阳师范学院 科研处,湖南 衡阳 421002)

**摘要:**选择湖南省X市作为研究样本,通过系统梳理校长教育科研领导力的相关文献,建构中学校长教育科研领导力的研究框架,对该市中学校长教育科研领导力的影响因素进行了定性与定量相结合的调查研究。结果表明,影响中学校长教育科研领导力的因素主要源于内在因素和外在因素,内在因素表现在专业知识技能欠缺、时间管理欠缺、科研引领能力欠缺等校长自身的原因;外在因素表现在政策束缚、家长外压、社会负能量等方面。针对以上问题,从提高科研认知引领能力、增强科研规划引领能力、细化科研管理能力、提升科研创新能力、强化科研示范能力五个方面提出了应对策略,期待研究结果对提升中学校长的教育科研领导力起到参考和借鉴作用。

**关键词:**中学校长;教育科研;领导力;调查研究

**中图分类号:**G620      **文献标志码:**A      **文章编号:**1674-5884(2020)06-0083-08

党的十九大报告明确指出,建设教育强国是中华民族伟大复兴的基础工程。教育科研是实现教育强国的重要途径,是实现从科研兴校到科研强校的突破点,是解决教育领域人民日益增长的对高质量教育的需求和教育发展的不平衡、不充分这一矛盾的利器<sup>[1]</sup>。培养什么人,怎样培养人,为谁培养人?这一系列问题,是新形势下每个中学校长必须着力思考的问题。苏联教育家苏霍姆林斯基说:学校领导首先是教育思想的领导,其次才是行政领导。如果你想成为一个好的校长,那首先你就得努力成为一个好的教师、好的教学论专家和好的教育者。教育改革进入新时代,要求教师必须正视教育科研,校长教育科研领导力为教师由教书匠到教育家的转型提供了保障。研究校长教育科研领导力是落实“科研兴教”和“科研兴校”战略、促进教育教学改革和发展、启动和实施教育现代化工程、培养社会所需要的合格人才、培养科研型教师的需要。因此,研究“校长教

育科研领导力”具有重要的现实意义。本文以中学校长教育科研领导力这一主题进行探究,目的是了解目前中学校长科研领导力的实施现状、存在问题及影响因素,并提出提升策略。

## 1 某城区中学校长教育科研领导力现状调查

### 1.1 研究对象的选取

本研究借助于湖南科技大学、衡阳师范学院开展的国培、省培项目对参加培训的湖南省14个市州的中学校长及骨干教师进行问卷和访谈调查。在设计调查问卷时,笔者采用选取校长和教师作为研究对象,这样自评和他评相结合,一来可以避免校长在自评过程中受主观因素影响出现的避实就虚等现象,有利于调查数据的真实性;二来可以根据教师个人思想对校长的科研领导力进行评价,通过教师他评,有利于全方位、多视角地获取X市中学校长科研领导力的真实现状。

收稿日期:20200326

基金项目:湖南省教育厅科研项目(16C0231)

作者简介:雷海玲(1982-),女,陕西大荔人,研究实习员,硕士,主要从事科研管理和基础教育研究。

## 1.2 问卷设计与实施

### 1.2.1 问卷设计思路

本研究问卷,分别对X市选取的中学校长和教师围绕中学校长科研领导力这个主题进行了测试,以确保问卷的信效度。修改后的问卷,最终在选取的样本对象中进行调查。

### 1.2.2 问卷框架

问卷分为校长卷和教师卷两种,主要框架由四部分构成:第一部分为基本信息(如性别、学历、职称、教龄、专业职务、任职年限),第二部分设计了20道选择题,内容设计是按照中学校长科研认知能力、科研规划能力、科研管理能力、科研创新能力、科研示范能力五个维度进行描述。第三部分以校长领导力效能为出发点,设计了7道选择题。第二三部分答题采用的是李克特5分法进行计分。以五分制代表其符合程度,即非常不符合(1分),比较不符合(2分),一般符合(3分),比较符合(4分),非常符合(5分)。

### 1.2.3 问卷实测

预测问卷选取了参加湖南科技大学、衡阳师范学院国培、省培项目的14个市州的中学校长及骨干教师200余人。共发放问卷200份,回收192份,有效问卷192份,问卷的回收率和有效率分别为96%和100%

正式问卷通过微信、QQ等媒体对X市中学校长进行问卷实测,收到有效问卷为86份,问卷的有效率为100%。

## 1.3 访谈准备与实施

### 1.3.1 访谈准备

访谈提纲考虑到校长的科研领导力与行政管理及教学经历密切相关,因此,访谈提纲设计的第一道题目是了解校长个人的工作经历;其次是根据中学校长专业标准中对校长的要求设计题目;再次是校长参加的校长培训会对校长科研领导力的形成和提升产生的影响;最后是校长管理制度对校长科研领导力产生的影响。

### 1.3.2 访谈实施

本研究深度访谈了参加国培省培项目的8所学校校长和教师,共20人,共计访谈次数20次,每次为20分钟左右。为确保访谈数据的准确完整性,在征得访谈对象的同意后进行了录音,对访谈数据的一致性进行了比较,从而使数据分析更具可靠性。

## 2 调查结果分析

### 2.1 整体分析

调查研究的基础是对资料进行收集与整理,笔者将数据导入SPSS后,根据描述性统计方法,对X市中学校长科研领导力现状进行整体描述。采用李克特五级量表将调查结果划分为A好、B较好、C一般、D差共四个等级,分别对应均值范围4~5(A等)、3~4(B等)、2~3(C等)、0.1~2(D等)。

通过对86名校长调查结果进行统计分析,如表1所示,X市中学校长科研领导力的总水平均值为2.17,属于C等级,可见,X市中学校长科研领导力处于一般水平。从维度上分析,科研认知能力、管理能力、示范能力为B等级,科研规划能力、科研创新能力为D等级,这说明X市校长科研领导力离理想的水平还有差距,科研领导力水平还有待提高。

表1 中学校长科研领导力调查结果描述统计

指标	N	极小值	极大值	均值	标准差	评定等级
科研认知力	86	1.94	4.68	3.50	0.65	B
规划能力	86	0.02	0.07	0.40	0.12	D
管理能力	86	1.18	5	3.70	0.81	B
创新能力	86	0.04	0.16	0.10	0.02	D
示范能力	86	2.27	4.73	3.61	0.67	B
总水平	86	1.8	3.15	2.17	0.57	C

### 2.2 具体维度分析

#### 2.2.1 中学校长科研认知能力

教育强国、科研兴校背景下,要求中学校长角色要从“行政领导型”转向“研究型”“学者型”。科研素养是科研认知能力的核心,是成为“研究型”“学者型”的基本条件。根据中学校长科研认知能力这一维度的其他调查数据显示,关于科研素养对学校发展产生的影响,28%的校长认为对学校教育教学工作影响很大,62.1%的校长认为影响较大,9.9%的校长认为影响一般。也可以从侧面反映出中学校长工作重点主要放在了升学率上,放在了日常的杂事中。

在推动学校教育科研工作的责任感方面,有52.6%的校长认为他们有责任推动学校教育科研工作,其中45%的校长态度较为坚决。调查数据还表明,大部分校长意识到教育科研在教师专业成长中的重要性,并且有69%的校长认为教育科研对提高教学质量,促进教学工作有显著的作用<sup>[2]</sup>。

### 2.2.2 中学校长科研规划能力

校长的教育科研规划能力主要包括科研实施计划、科研保障措施、时间管理等能力。学校教育科研工作能否顺利实施,科研规划是关键。根据表2数据显示,校长有可实施的计划得分为470分,科研计划有保障措施的得分421分;能有效管理时间仅得434分。以上数据看出,中学校长教育规划能力还需加强<sup>[3]</sup>。

### 2.2.3 中学校长科研管理能力

科研管理能力是指校长对教师开展教育科研活动以及取得的成果进行全程管理和评价的能力。表2调查数据显示:在科研管理方面,大部分学校设立了科研小组,并安排了组长,学校科研组定期开展科研活动的得分为459分。另外,学校设有教育科研评估系统的仅得425分,说明大多数学校缺乏一个科学的标准体系去衡量或评估教师的教育科研能力,这部分的缺失导致教师科研流于形式。不难看出,目前,大部分中学校长在教育科研管理评价上有一定的缺失,这是由意识上的缺失连锁反应到管理上的缺失导致的<sup>[4]</sup>。

科研制度建设能力是指校长制定建设学校教育科研规章制度的能力,是科研管理的重要保障。表2调查数据显示,学校制定了相关的科研制度得分为436分,执行科研管理制度的得分为436

分,这个结果表明虽然校长有意识建立比较完善的制度,但是制度的执行方面还有待提高。

### 2.2.4 中学校长科研创新能力

沟通协调能力是指校长在教学工作中通过处理各级关系,有效组织校内外各方面的资源,调动教师科研工作积极性,促进学校教育科研发展的能力,在科研创新中起着重要作用。从表2调查数据可以知道,校长的沟通大部分是与教师之间,和上级部门及教师的沟通得分为512分,校长能让教师参与学校科研发展规划得分为438分。可见,科研创新能力还需进一步提高。

### 2.2.5 中学校长科研示范能力

学校的科研离不开教学等活动,而校长的科研指导能力是指校长在教学工作中指导并促进教师形成科研素养的能力。根据表2数据显示,校长把学校教育科研包含在学校发展中,并且认为教育科研在学校发展中占重要地位得分为553分。调查中还发现有部分校长对教育发展新理念新动态非常关注;校长能走进教室对教师进行指导,但也只是指导,提出完整的指导意见很少。由此可见,校长虽然鼓励教师进行教育科研,但大部分校长指导水平一般,很难进行高层次的指导,因此校长应不断提升自身的科研指导能力。

表2 中学校长教育科研领导力具体维度调查统计

具体问题	非常不符	比较不符	一般不符	比较符合	非常符合	得分
注重科研素养	18	81	26	43	24	550
制定科研实施计划	58	46	43	34	11	470
计划有保障措施	69	61	27	26	9	421
有效管理时间	59	56	49	24	4	434
有科研评估系统	63	62	39	19	9	425
有相关制度	64	59	31	29	9	436
执行科研管理制度	61	59	42	19	11	436
具有创新思维	65	51	40	34	2	433
经常和上级部门和教师沟通	43	42	51	48	8	512
让教师参与学校科研发展规划	51	78	29	26	8	438
教育科研包含在学校发展中	37	31	54	58	12	553
经常关注教育发展新动态	15	20	25	57	75	733
经常走入教室指导教师	38	46	57	34	17	522
定期开展科研活动	62	51	34	32	13	459

### 2.3 具体维度效能分析

该研究(表3)的调查分别从校长和教师两个视角,对中学校长实施教育科研效能的分布状况进行分析,调查表明,两种视角下所得结果基本一

致,愿意教育科研,渴望学校发展得分最高,说明无论是校长还是教师,都非常认可目前教育科研在教师成长和学校发展中起到的作用。

表3 中学校长科研调查具体维度效能统计

调查效能名称	调查对象	N	极小值	极大值	均值	标准差
办学理念	教师	114.00	1.00	3.76	2.21	0.45
	校长	86.00	1.00	4.29	1.88	0.62
领导方式	教师	114.00	1.00	4.50	4.09	0.65
	校长	86.00	2.75	5.00	3.93	0.42
愿意科研,渴望学校发展	教师	114.00	2.70	4.99	4.24	0.37
	校长	86.00	1.00	5.00	4.34	0.57

## 2.4 影响因素分析

### 2.4.1 年龄对中学校长教育科研领导力的影响

本研究通过单因素方差分析,得知各年龄段的平均分依次为 18.21、20.44、22.98、19.52,呈现出校长教育科研领导力随年龄增长而增强再到减少的趋势(见图1)。



图1 中学校长教育科研领导力受年龄影响

由此可见,校长教育科研领导能力的提升是一个渐进的过程,但随着年龄的增长,人们的科研观会发生变化,对于中学校长来说,40~50岁是实施教育科研领导力的黄金时期,该年龄段正经历着成熟期之后的突破,如果此时不能有效提升教育科研领导力,学校的发展将会进入瓶颈期,校长的领导生涯也会受影响。

### 2.4.2 学历对中学校长教育科研领导力的影响

学历层次象征一个人的专业水平,笔者从第一学历和最后学历两个方面对校长教育科研领导力的影响程度进行分析,实践证明,较高的科研素养是校长教育科研领导力提升的基础,第一学历对中学校长教育科研能力影响较大(见图2)。

该调查的研究样本为68人,平均年龄为46.7岁,接近45岁,从这一教师群体,我们可以推测这一批领导大多数应为80年代的大学生或90年代成绩优异、综合能力强的中师生。这个群体基本素质较好,也能表现出较强的科研领导能力,科研领导力不仅仅是领导的科研素养,而是校长的办学理念及解决问题能力等综合素养的体现。

统计分析表明,绝大多数校长都经历了学历进修,提升了自己的学历层次,通过对原始学历与最后学历之间差异的卡方检验,已经达到非常显著的水平。

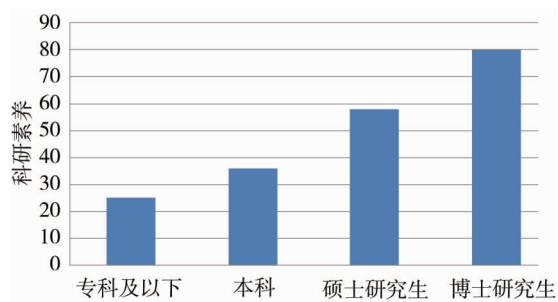


图2 第一学历对中学校长教育科研领导力的研究

### 2.4.3 教育主管部门对中学校长教育科研领导力的影响

在我国,基础教育作为国家教育体系的一部分,具有较明显的科层化特点,行政属性明显存在。《关于加强普通教育行政干部培训工作的意见》(教育部,1982年)中,明确中学校长被列入教育行政干部系列,至今,多数地区中小学校长依旧由教育主管部门直接任命并管理,且享受相应的行政级别。在这一管理体制下,地方教育行政部门作为对属地的管理,对学校及校长的影响很大。

## 3 调查结论与建议

### 3.1 调查结论

通过以上问卷分析,影响中学校长教育科研领导力的主要因素既有内在因素校长自身的原因,也有外在因素社会环境的影响。

#### 3.1.1 影响中学校长教育科研领导力的内在因素

一是知识技能欠缺。中学校长的专业知识技能是校长在学校管理工作中表现出来的知识储备与能力水平,是校长在实施科研领导过程中,决策与执行、组织与协调、评价与管理等多方面知识与能力的体现。然而,现实中的中学校长基本都是从学科教师成长起来的,缺乏系统的教育理论和管理理论知识,虽然也参加过各种培训,但更多侧重于行政管理方面,对教育专业知识技能的有效培训很少,这就使得校长的教育思想体系因缺乏

系统性和哲理性而未能准确、完整的树立<sup>[5]</sup>。由于对教育教学问题缺乏专业的认识,对教育领域的新理论、对教学领导的内涵、方式等缺乏了解,造成中学校长教育思想不够活跃,难以站在更广阔的视角看待教育问题,甚至不能正确理解教育科研的内涵,不能区分科研与教研的关系,由此可以看出,中学校长的专业知识技能影响着校长的科研领导力。

二是角色多样化,时间管理欠缺。中学校长在学校领导中扮演着多重角色。调查数据显示,50%的校长和教师认为校长最重要的角色应该是学校的设计师和师生成长的导师,但实际工作中,中学校长很忙碌,各种事情错综复杂,仅有15%的校长将时间和精力花费在上面,更多的是放在了学校管理的内外日常杂事中。有研究表明,现阶段中学校长办公室成了发布指令的“司令部”、文件票据的“签发处”、迎来送往的“会客厅”,如果中学校长在时间分配上分不清主次,分不清轻重缓急,学校工作就容易出现无序混乱的局面。因此,时间管理能力欠缺,也会影响中学校长教育科研领导力。

三是功利化严重,科研引领能力欠缺。调查数据显示,为了提高升学率,90%的校长制定的优秀教师评价指标是以学生考试成绩为依据,无形中引领教师为了考试而教。在访谈中,校长们也提到了自己很难走进课堂,在教育科研上也只是完成上级布置的任务,很难真正将教育科研与教学工作实际相结合。

### 3.1.2 影响中学校长教育科研领导力的外在因素

一是政策束缚,缺乏办学自主权。上级教育主管部门不仅在管理方式上对学校进行控制和监督,而且对校长办学的自主权干预过多,指令过多,有针对性的业务指导较少,使得学校的权限受限,校长有想法无处发挥。在访谈中,有校长提到:上级主管部门在管理上干预比较多,比较细,校长想创新性开展工作很难,业务提升更难。不难看出学校的上级教育主管部门严重制约着中学校长科研领导力的发挥。

二是家长外压,阻碍教育科研实施。中学校长在办学过程中,家长也起着积极作用。在办学目标上,学校和家长是一致的,都是为了促进学生全面发展。然而,在教育实践中,诸多因素的影响,家长和学校会在一些问题上发生分歧。如在

教育教学实际中,家长对孩子的升学期望、对孩子成绩的过度重视等在一定程度上会与学生的健康成长和全面发展相背离。特别是在培养学生综合素质为目标的课改时期,教育的方式与手段和过去应试教育的做法有根本的区别,家长不能很好地配合学校的教育教学改革,就容易使学校工作陷入两难困境。在访谈中有不少校长表示,来自家长的压力使校长特别“无奈”,家长的不理解和不支持直接影响教师教育科研的积极性,影响校长科研领导力的实施。

三是社会负能量,影响教育科研实施。教育的社会地位,不仅影响着教育的发展、学校的进步,而且直接或间接影响着校长领导力的实施。社会氛围有正能量也有负能量,然而负能量进入学校,容易使教师出现对教学事业缺乏热情,对学生教育缺乏耐心,对课堂教学缺乏钻研,当一天和尚撞一天钟,工作马虎对付、得过且过,教师的这种状态必然会严重影响校长科研领导力的发挥。甚至会对校长产生较大的影响,动摇校长的教育信念和价值追求,使校长染上“官气”“匪气”“霸气”,脱离社会主义核心价值观,违背教书育人的初心。因此,社会环境氛围对中学校长科研领导力有着不可低估的影响。

## 3.2 对策建议

### 3.2.1 提高科研认知引领能力

认知是行动的先导,中学校长对教师的科研认知直接影响着教师专业知识技能的提升。本研究从以下两方面来探讨校长科研认知引领能力:

首先,校长应树立正确的教育科研观,加强自身科研素养,提升专业知识技能。科研观是教育发展的核心问题。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》明确指出:“鼓励教师和校长在实践中大胆探索,创新教育思想、教育模式和教育方法,形成教学特色和办学风格,造就一批教育家,倡导教育家办学”<sup>[6]</sup>。一所学校,要不断发展,不断创新,就必须把教育科研作为先导,校长的科研观起决定作用。因此,校长只有注重教育科研,在实践中反思,在反思中成长,努力提高自身教育科研能力,才能带领教师从教书匠走向教育家。在教育工作中,校长要理论与实践相结合,用科学的理论指导实践工作,在实践中反思,形成自己独特的教育思想,只有这样才能使自己的教育科研水平和能力不断提高,才能真正成为一名名副其实的学者型的校长。

其次,校长应引领教师树立正确的教育科研观,培养教师的科研素养,提升教师的专业知识技能。苏霍姆林斯基说“如果你想让教师的劳动能够给教师一些乐趣,使天天上课不致变成一种单调的义务,那你就应当引导每一位教师走上从事一些研究的这条幸福的道路上来。”学校教育的终极目标是培养什么样的人?而校长的核心工作就是用正确的教育思想引领、管理学校,实现育人目标,这就要求校长要有科学性、感召性、前瞻性的科研素养,还要有不断创新、与时俱进的教育科研领导力,有效地将自己的教育科研观传递给教师,培养教师的科研素养,帮助教师提高课堂教学实效,推动教师专业成长,促进学生全面发展。同时,为教师创造良好的教育科研条件,营造良好氛围,及时把教育科研成果推广到教学活动中,加强对教师的科研培养力度,让老师养成反思的好习惯,不再是教书科研两张皮。

### 3.2.2 增强科研规划引领能力

科研规划能力是指在对教学过程中需要解决的现存问题和主客观条件进行深入分析的基础上,对自身的教育科研如何开展进行整体构思和设计的能力。笔者认为校长可从加强问题规划、选题规划、资源规划、时间规划四方面引领教师。

加强问题规划能力是实现教育科研的基石。教育科研始于教育问题,基础教育科研主要是围绕破解问题而展开。纵观目前中学,一定级别、一定数量的科研课题也不少,但研究内容大多是上级单位分配的内容,自选课题缺乏针对性和实用性。针对上述问题,作为校长,须引领教师加强问题规划能力。

加强选题策划能力是实现教育科研的关键。研究选题需要选题规划能力做支撑。校长必须做好顶层设计,统一部署、统一实施、统一推进、统筹协调、督促落实。选题规划是教师科研规划的关键,关系着教育教学的具体研究方向与内容。

加强资源规划能力是实现教育科研的保障。开展教育科研工作,离不开人、财、物、设备设施等资源的支持,首位资源就是“人”即“研究者”。要提高中学教育科研人力资源的建设能力,校长可采用“整合+培训”的策略。“整合”指有效统整校内校外的科研人力资源,“培训”指教师科研能力提升专项培训。

时间规划能力是实现教育科研的前提。科学合理地规划、管理时间,对校长、教师实施教育科

研至关重要。学会规划、管理时间,既是对自己负责,更是对学生负责。作为校长,不能被繁杂的日常事务所左右,不能眉毛胡子一把抓,要学会甄别、分清主次和轻重缓急,管理、规划好时间,为教育科研提供时间的保障。作为教师,要学会用碎片化的时间参与教育科研,尽可能将零星自由支配的时间集中起来统一规划。

### 3.2.3 细化科研管理能力

科研管理能力是指为了使教育科研活动顺利完成,学校制定一系列规范的科研管理制度,校长通过协调学校各方面关系,使学校教师的智慧充分展现出来的能力。实践过程中,可从制度执行力、知识体系储备力、规范研究操控力三个方面予以加强。

推进制度执行力。执政之道,贵在执行。校长对制度的执行力,首先要鼓励教师积极参与学校制度的制定和完善,充分征求教师的意见和建议,摒弃功利化评先评优制度,对他们来讲是一种尊重,既体现了他们的意志,又让教师有主人翁的感觉,从而自觉遵守学校各项管理制度。学校要制定科学的、规范的管理制度和评价体系,将惩戒机制细化落实到工作的每一个环节,真正保证“有作为就有地位”。这样,老师们的工作就有了一定的考核标准和评价体系,多劳多得,优绩优酬,避免了“干与不干一个样,干好与干差一个样”。其次,校长以身作则成为学校制度的践行者,担当起领导人的榜样角色,在日常工作中向教师灌输执行力文化,使尊崇制度的理念深入每个教师心里,转化为自觉行动。最后,校长要经常与教师通过交流谈心等多种形式,对教师进行思想道德教育,以提升其思想境界,形成树立大局意识、奉献观念的思想,最终做到自觉服从学校制度,主动维护学校制度,人人成为学校管理制度的执行者。

增强知识体系储备力。教育科研管理在本质上是对教师科研知识的管理,具体来讲是对教师科研知识储存、创新及传播的一个过程。可以从两个层面来理解,一是个人科研知识的管理。主要是对教师个体所储备的常识性科研知识的内化与输出,如课题的申报、结题管理、经费管理等。因此,校长要通过多方途径引领教师具备以上常识性科研知识<sup>[7]</sup>。二是共享科研知识的管理。在这个共享时代,校长也应该重视共享科研知识的管理,建立管理体系,通过多样化的知识共享,



让隐性的知识显性化,在知识交流与共享中,既可以增加教师彼此间的信任感,培养团队精神,又可以有效提升教师的科研能力和学校的科研质量,促进学校的快速发展<sup>[8]</sup>。

争取行政的扶持力。教育主管部门是代表国家行使权力的机构,具有一定的权威,通过制定游戏规则,规定校长办学的理念等一系列问题的要求。因此,教育主管部门影响着校长办学的思路。调查发现,中学校长教育科研领导力,需要教育主管部门从正确的政策导向、创设良好的自主办学环境、有效促进校长专业发展三个方面提供支持。作为校长,要熟悉教育政策,提早规划,积极向教育主管部门汇报、沟通,争取得到政府部门的支持,使自己可以用新的理念新的思路大胆办学,推动学校教育科研工作的发展。

### 3.2.4 提升科研创新能力

科研的灵感来源于创新。科研创新能力成为引领教育与时俱进的灵魂,成为新课程背景下教师专业化发展的唯一途径。教育只有在实践中不断反思、不断创新,才能与时俱进,肩负起“科教兴国,教育先行”的历史重任,因此,提升教师科研创新能力迫在眉睫。首先要激发和保护教师的科研创新能力。学校要鼓励教师、引领教师进行教育科研,拓展教育科研的创新思维,开阔科研视野,促进科研交流,搭建科研平台,营造浓郁氛围,以此激发教师的科研热情和创新思维;鼓励教师结合教学实践活动,内化知识,优化结构,将自己现有的专业知识结构体系,通过分析整理,动态地建构新的知识体系,让教师的学习和研究有了成就感,从而保护了教师创新科研的动力<sup>[9]</sup>。其次要建立教育科研激励机制。科学规范的科研评价体系,需从外在物质和内在精神两个层面考虑,外在物质激励和内在精神激励相辅相成、相互促进、缺一不可。客观、公正地评价教师的科研能力和科研成果,可以使教师的教育科研热情从制度上得到激励<sup>[10]</sup>。总之,校长应该引领、督促教师积极探索科研创新之路,让家长参与其中,家校合作,使研究成果具有更强的理论价值与实践运用价值。

### 3.2.5 强化科研示范能力

社会的变革要求校长角色的转型,“研究型”校长应成为教育科学研究的带头人,积极开展教育科研活动。才能不断用先进的科学理论指导实践。“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从”,

校长的科研示范作用可以感染、鼓舞、影响教师。校长亲自科研,从选题到研究方案的设计,研究过程的反思研讨,再到成果的推广转化应用,校长要积极带领教师一起参与其中,与教师一起破解教育难题,用科学的方法实实在在开展研究,在行动反思中自我净化、自我革新、自我提高。校长的榜样力量,既遏制了社会负能量带给教师的影响,又有助于校长科研领导力的提升,有利于教师专业的成长。

## 4 研究结论、反思与展望

### 4.1 研究结论

中学校长科研领导力是一种新兴的领导理论,教育强国背景下要求教师逐渐向教育家转型,因此对中学校长科研领导力的关注和研究顺应了学校发展的趋势。现阶段,我国基础教育在“科研兴校”“教育强国”的背景下,对校长科研领导力中的科研维度提出了更高的要求,基于此,研究中学校长科研领导力具有较强的现实意义和实践价值。笔者通过分析和归纳现有研究,构建了中学校长科研领导力的理论框架。

本研究运用问卷调查法和访谈法,从认知力、规划力、管理力、创新力、示范力五个维度来调查中学校长科研领导力的现状,并通过统计分析调查数据找出影响中学校长科研领导力的因素。最后,在对调查结果进行讨论的基础上从科研认知力、规划力、管理力、创新力、示范力五个层面提出了校长科研领导力的提升策略。本研究聚焦于中学校长科研领导力,并非想替代其他领导理论的作用,只是期望拓展校长领导力的理论和实践维度。在本次问卷调查和访谈过程中可以发现,校长和教师们容易把“科研领导”仅仅看作是校长个人的科研素养,事实上,科研领导力是一种以理念为核心的领导,它需要校长以科研认知为基础,只有得到教师的认同才能实施,才能真正促进学校科研发展,才能不偏离育人的本质,真正实现“科研兴校”的目的。

### 4.2 研究反思与展望

从构成要素上看,本研究所构建的中学校长科研领导力的理论框架还不够成熟,还需要进一步调研和修正,才更具科学性和理论意义。本研究的初步尝试,希望能引起更多中学校长践行和关注科研领导力,逐步构建起具有中国特色的中学校长科研领导力理论框架,以指导实践工作。

从研究样本上看,本研究试图深入探索中学校长科研领导力的实施情况,但笔者的能力范围有限,仅仅选择了湖南省X市作为正式样本,因此调查结果仅对X市具有较大的意义。在后续研究中,笔者将扩大调查范围,在探索中学校长科研领导力实施情况的同时,充分检验调查问卷的信效度,有利于形成科学的中学校长科研领导力的测量工具。

从研究方法上看,本研究选取了定量和定性研究混合的方法,测量了X市中学校长科研领导力的高低强弱,但科研领导力上很多东西需要更深入的研究,因此,后续的研究可以选取几个有代表性的校长进行质性研究,应该能获得一些新的科研领导力的理论支撑。

从研究内容上,本研究仅从校长和教师层面对校长科研领导力的现状做了调查,调查过程中发现校长科研领导力的提升很大程度上取决于教育主管部门对校长的放权,因此后续的研究可以将视角拓宽到教育主管部门。

#### 参考文献:

- [1] 衣永刚.教育变革是实现中国梦的基石[J].上海教育,2018(36):60.
- [2] 江惠姗,张杰.校长信息化领导力现状调查研究[J].数字教育,2017(4):53-57.
- [3] 侯建成.让科研工作落到实处[J].教育实践与研究,2019(9):39-43.
- [4] 李佳.示范性高中校长领导力实证研究[D].哈尔滨:黑龙江大学,2018.
- [5] 高岩.中小学校长教学领导胜任力提升研究[D].重庆:西南大学,2015.
- [6] 程先国.基于转型视域的中小学校长教育科研领导力探析[J].教育世界,2019(9):8-11.
- [7] 郑璐.成人教育学视域下中小学名校长研修模式研究——基于瑞典“学习圈”的思考[J].中国成人教育,2019(9):64-68.
- [8] 陈金章.习近平在福建时的教育探索与实践研究[J].中共福建省委党校学报,2018(8):19-25.
- [9] 葛春先.青年教师科研创新能力的提升路径[J].中国高校科技,2018(4):30-31.
- [10] 耿娟娟.大学教师科研创新能力提升策略研究[J].科技风,2020(2):220.

## Investigation on Leadership of Middle School Principals in Educational Research: Taking X City of Hunan Province as an Example

LEI Hailing

(Hengyang Normal University, Hengyang 421002, China)

**Abstract:** In this study, X city of Hunan Province is selected as the research sample. By systematically sorting the relevant literature on the leadership of middle school principals' education research and constructing the corresponding research framework, this study carried out qualitative investigation on the influencing factors of the leadership of principals in this city. The results show that the factors mainly come from internal and external factors, in which the former are manifested in the lack of professional knowledge and skills, time management, scientific research leadership and other reasons of principals themselves, while the latter are reflected in the pressure from policies, parents, society and so on. In view of the above problems, countermeasures are proposed from five aspects of research: promoting the cognitive leadership, enhancing the planning leadership, refining the management ability, improving the innovation ability, and strengthening the scientific research demonstration ability. It is expected that the results would provide reference for improving the leadership of middle school principals.

**Key words:** middle school principals; educational research; leadership; investigation

(责任校对 刘兰霞)