

■教育经济与管理

# 女校长教学领导力影响因素的口述史研究

郭国燕

(中央民族大学教育学院, 北京 100081)

**摘要:**校长教学领导力是学校教学改革突破的关键,对校长教学领导力的研究已有很多,但是没有将性别视角考虑到其中,对女校长的教学领导力没有深入研究,尤其是对处于边缘山区的女校长而言,其教学领导力的形成尤其自己特殊的历程和影响因素,一般的校长教学领导力理论不能说明这些特殊的女校长的教学领导力的特殊性。因此,本文以口述史研究方法,分析了一位农村中学女校长的职业与生活经历,对影响其教学领导力形成的因素进行了分析。作为一名农村的女教师,在其成长为校长的过程中,有诸多制约因素,如何克服这些因素,是农村女校长教学领导力突破瓶颈制约的关键。

**关键词:**女校长;影响因素;口述史

**中图分类号:**G471.2

**文献标识码:**A

**文章编号:**2095-770X(2016)11-0115-04

**PDF 获取:** <http://sxxqsfxy.ijournal.cn/ch/index.aspx>

**doi:** 10.11995/j.issn.2095-770X.2016.11.027

## On the Influence Factors of Headmistress Teaching Leadership through the Oral History Research

GUO Guo-yan

(Education School of Minzu University of China, Beijing 100081, China)

**Abstract:** The principal of teaching leadership is the key to the reform of school teaching breakthrough. There are many studies of the principal teaching leadership, but non of which considered the gender problem: the depth study on teaching leadership of headmistress, in countryside areas. The formation of the headmistress's teaching leadership is a special process and has influential factors. While the general principal leadership theory cannot explain these things. By using the oral history research method, this paper analyzes a rural middle school girls' schools career and life experiences, and the factors that affect the formation of her leadership in teaching. As a female teachers in the countryside, there are many restricting factors. This paper tells how to overcome these factors, and how to break through the restrictions on developing rural headmistress teaching leadership.

**Key words:** headmistress; influence factors; oral history

### 一、研究对象与方法

#### (一)研究对象

本文以甘肃省某农村的女教学校长为研究对象,她是该农村地区唯一的一名女校长,研究对象具有典型性,笔者对她的教学领导力形成的口述与叙事中,发现其教学领导力形成的特殊过程,对这些口

述资料进行分析,试图探讨影响她教学领导力形成的因素。

#### (二)研究方法

1948年美国哥伦比亚大学的艾伦·内文斯教授在该校创立了口述史研究中心,第一次使用了“口述史”这个概念。这是口述史研究方法的初步形成。

收稿日期:2016-03-06;修回日期:2016-03-18

作者简介:郭国燕,女,甘肃平凉人,中央民族大学教育学院博士研究生,主要研究方向:少数民族教育,性别与教育。

口述史研究方法将人们的口述信息作为历史素材,强调的是“素材,与把握历史的真实性直接相关。对女校长的教学领导力形成过程的研究主要是通过研究对象对其成长历史的口述,在此基础上了解研究对象的成长发展历史,发现农村女校长成长的艰辛,建构女校长生命成长的意义。在具体运用口述史方法中,研究者遵循口述史研究是“对话之旅”的特征,在研究者与研究对象之间保持双向的交流,在这个过程中,双方同时经历着自我学习、自我了解、自我分析和自我转变的过程,让研究对象对自己的成长之路做一番检视和反观。研究者的角色不是以“局外人”的身份单纯的去“猎取”所需要的资料,而是以“参与性行动者”的身份与研究对象“同呼吸,共命运”。

在具体运用口述史的方法中,笔者以访谈和参与式观察为主要收集口述资料,通过对该女校长的深入访谈(论文中以A校长来代替),了解其成长与发展的“历史”,唤醒其对自身教学领导力形成过程的建构,从中分析影响她的教学领导力发展的因素;

## 二、口述凭证与访谈结果

### (一)口述凭证——A校长的经历

A校长:女,回族,36岁,师专毕业就分配到当地的一所农村小学任数学老师,由于教学成绩出色,随即调到当地的中学任教,自此她便一直在这所学校教学,可以说她见证了这所学校的兴衰,这所学校也印证了她的发展。

口述整理:我从小在农村生活,养成了我踏实、吃苦学习的性格,在小学和中学都很认真的学习,很顺利的上了师范,当时的师范不像现在的师范学校,那时候还真是要求有真才实学才能进去,师范学习让我养成了爱看书的兴趣,这个兴趣对我以后的教学很有帮助,师范毕业后我被分到了该中学旁边的一所小学。刚毕业自己也有很高的职业热情,不到一年,由于教学能力不错就被调到了该中学,从那时起我就一直在这所学校,所以说我和这所学校真的是休戚与共的关系。到中学任教,我就担任班主任,教数学,真的很感谢班主任这段经历,让我觉得自己才真正的作为了一名教师。因为可以和学生们经常在一起,那种感觉是很幸福的,以至于现在我和学生们的关系很好。当班主任的时候我经常琢磨一些改进教学的策略,不过在实践中也得到了很好的效果。我带的班级一直是学校的前面的,因此,校长就让我在担任班主任的同时担任教研组长。可以说,

在教研组长的工作中,我才开始认真的研究教学了。由于自己的认真与努力,我又被提升为学校的教导主任,担任学校的教学管理工作。当教导主任的时候是压力比较大的,因为我那时候年轻,而且是一个女性,别人都不认可我,说我是凭关系当上教导主任的。为了赢得老师们的信任,我必须在能力上不能让他们看不起。当时我们学校的青年教师留存率很低,三年就换一批,我当时就认真总结了一套留住青年教师的策略,这套策略被校长看好,也让老师们真正的认可我的教学领导能力。教导主任工作后,我就自然上升为学校的教学校长,全面领导学校的教学工作,对学校的教学改革尽心尽力。由于学校课堂教学效果不好,我就研究怎样在课堂教学改革这块做点事情,总结了一套高效课堂建构的策略,并鼓励老师们去实施,结果还是不错的。连续好几年,我们学校都被评为先进中学。学校的生源一直增长,家长和社会上的人都很看好我们学校,县教育局的都来我们学校采访,其他学校也来参观,学习我们学校的教学经验,这也是我比较自豪的。但是,从去年,学校的整体质量开始下滑了,从生源上就可以看到了。因为前任校长退休了,新任的校长的管理理念与方式,我不能接受,不能说他的管理方式不好,但是我就是不能理解,我既要处理教学中的事,还有做些和教学无关的事,这些事我觉得就是白白浪费时间的。学校的管理更加严格了,一套套制度让我也无从自由的进行教学改革,教师们也没有积极性了。这样的状况,我也就再没有那个心气积极进行教学改革了,就想做好自己本职工作,不让自己的班级落后,多为家庭付出些,以前对家庭付出的少,现在想想也挺愧疚的。这就是我从一名普通的老师成长为现在的教学校长的经历。

通过对A校长的口述整理,我们可以发现她的生活经历,从一名普通教师到一名校长的成长,她比别人付出了更多的努力,从这些口述资料和下面的访谈整理中,可以分析出影响她教学领导力形成的因素。

### (二)访谈结果

1. 生活中的A校长:该校长从小就是一个性格刚毅的女性,艰辛的生活环境使她比同龄的人更加能吃苦耐劳。A校长回忆自己小时候的成长环境时说:“那时候家里的条件很艰苦,我有一个姐姐,一个弟弟,平时地里的农活都是我帮忙的,我母亲让我在家里做饭干点家务,她怕我老在地里干农活晒黑,但是我就是喜欢在地里干活。”

当时考到一所寄宿初中的 A 校长学习很刻苦,就像她说的:“上了初中我第一次其中考试成绩是第八名,第二次期末考试成绩第四名,第三学期的其中考试我是第一名,原先我们班考第一名的那个姑娘一听我考了第一名,就不相信,跑到我们班主任那里说是不是弄错了,这件事深深的刺痛了我,从此以后第一名就被我包了。”初中三年后, A 校长考到了一所预科的师范学校,但是考虑到预科要花费很多钱就没有去上,第二年 A 校长考到了本市一所师范学校,在师范的三年学习中, A 校长说:“我唯一记忆深刻的是我们班有十个人,我是唯一一个没有补考过的,我是三年的优秀团员,我们班主任特别看好我,让我当班长,但是我没当。因为班主任让我反映班里的情况,但是学生们干的坏事我坚决不反映,我不想背后说别人的不好。虽然没当班长但是我当了三年的优秀团员。那时候学习好的都会奖励名著,我得的奖励有《红楼梦》、《傲慢与偏见》等。”

师范学习结束后的 A 校长被分到一所小学任教,由于出色的教学成绩,两年后,她又调到镇上的中心小学任教。在中心小学的优秀表现使得她在一学期后又调到现在的中学任教,也就是从小学到中学任教这段时期正是她教学领导力形成过程的积淀期。2001 年她被调任到该中学任教,刚开始是担任数学老师和一个班的班主任,正是她的班主任工作给她更多的与学生们一起工作和学习的机会。在以后的教学中,她先后担任了年级组长和教研组长,这些都是对她教学领导力的锻炼。2006 年她以自己出色的教学能力被学校提升为教导主任,担任教导主任期间,她对学校的教学发挥了重要的领导作用,但是当时她只有 24 岁,面对同事的质疑与不服,她唯一能做的就是以自己的能力说服同事,同时以自己的人际领导提升自己教学领导的影响力。2013 年她担任学校的教学副校长,这是她教学领导力形成中的稳定期,但是教学领导力的形成是一个过程,在形成相对稳定的阶段后,新的教学领导问题也会凸显出来。面对新的问题与挑战,她能否突破教学领导力的瓶颈,从现有的问题与困境中解放出来,创造教学领导力新阶段,这是 A 校长教学领导力现在面临的亟须解决的问题。

2. A 校长的女性特质:笔者对 A 校长的丈夫(该地区的小学校长)进行访谈时,他说:“说她有什么教学领导力也谈不上,也就是在这一地区她的教学能力是大家公认的。在这附近的学校连女的教导主任都很少见,更不要说女校长了,她是我们县上、

市上的先进党代表,教学名师。要说她干到这一步,最主要的还是她踏实、吃苦、用心,这都是她苦出来的,她一个中专毕业的,没啥学历,没啥背景,就是凭着吃苦的精神才走到了这一步,所以她现在身体才这么差,动不动就腰疼,这都是过度劳累所致。今年有一个评选副科级的名额,她都进前十名了,但是我们没有打点(送礼),一方面是因为没钱,另一方面也是我觉得她的身体吃不消,一个人去别的地方又要重新开始,很辛苦的。我们现在的想法是:做好自己本职工作,不要让娃娃们吃亏就行了,不去强求什么,有能力在哪里都能发展,她那种性格也不适合搞行政,就让她做自己喜欢的教育行业吧!”

### 3. A 校长的家庭:A 老师的生活日记

#### 家不可一日无婆婆

时至半夜,突然接到舅舅的电话,说老奶奶病得厉害,要婆婆赶紧去。睡梦中享受被窝温暖的我,一骨碌爬起来打发婆婆走后再一次睡在床上,心里却无名的失落,不知为什么?

第二天比往日早起二十分钟,因为我清楚的知道,婆婆今天不在家。生火、做早餐就成了我义不容辞的责任。一早上,我忙的不可开交,叫孩子起床、洗脸、吃饭、洗锅等等……忽一看表,我的妈呀,离上课只有五分钟了,赶紧抓起手机往学校跑,幸亏没有迟到,我暗暗庆幸。

上课了,走在安静的校园,才深深地感叹:“家不可一日无婆婆”

有婆婆的日子真好!有婆婆在,不仅仅是可以闲下来,更重要的是我的心里是安稳的,平静的。才发现,十年的共处,我已经在不知不觉中对婆婆产生了深深地依赖,浓浓地爱。

A 校长说:“我觉得家庭的支持很关键,她对家里的牺牲比较多,以前我们家在小学住,对孩子的辅导基本上是我的丈夫做的,在教学上,我必须要做到事必躬亲,所以在对自己的孩子的辅导上就很欠缺了,我觉得自己对家庭是很愧疚的,我和我婆婆的关系处理的比较好,婆婆是很支持我的工作的,下班后就有做好的饭吃,对我的工作特别的支持,在农村里面能做到这些是非常不容易的。”

## 三、分析与讨论

从以上对 A 校长的口述和访谈分析中,笔者试图从中发现影响她教学领导力形成的影响因素。

### (一) A 校长的生活经历

“人怎样生活体现他是一个怎么样的人。”<sup>[1]</sup>从

对 A 校长的生活经历中,我们会慢慢的感觉生活中的她,不同的生活经历练就不同的性格,这种在生活中形成的性格对她的教学以及教学领导力都有很大的影响。性格会随着每个人的生活经历而变化。在心理学上,性格是指基于个体的特质而在后天的学习中形成的,它不像个体的人格特质那样具有相对的稳定性,可以说性格的形成大多数是在生活中形成的,而且性格也没有严格的好坏之分。我们对 A 校长的生活史的口述的整理是为了从中发现她的性格特点,她的性格特点对她的教学领导力的影响是很重要的,对 A 校长的生活史的叙述我们只是试图去理解她所处的那个时期的经历,而不做评价,就像斯宾诺莎说的:“我没有去嘲笑人类的行动,也不会为他们哭泣,更不会曾恨他们,我只是力求去理解他们。”<sup>[2]56</sup>理解了 A 校长的生活方式以及在这种生活方式下形成的性格,我们也会理解她在学校中的教学领导风格,虽然她的教学领导不像一些教育管理与领导理论经典著作中写的那样的有程序、有理论可循,但是那就是她的教学领导方式,就是这样一种教学领导方式才使她所在的学校的教学质量稳步提升,或许这样一种教学领导力对她所在的学校才是合适的,这是影响 A 校长教学领导力形成的一个因素。

## (二) A 校长的女性特质

从上文中我们可以看出, A 校长教学领导力的形成与她的性格或者说女性特质有紧密的关系。她对教育教学的爱使她对教师和学生的情感关注较多,这样,教师和学生也就愿意在她的教学领导下积极的教学和主动的学习。这种爱是她作为女性所表现出来的,相比较男性的爱心而言,女性的爱更能以语言表达出来,在表达中促进交流。而这种以情感的交流在教学领导力的形成中是至关重要的, A 校长对学校的教师和关心,得到了教师们的认可。一位老师说:“A 校长对每一位老师都特别亲和,对女老师就像姐妹一样,如果她有做的不对的地方,她会郑重的当面道歉, A 校长就是我们大家中的一员,她不会高高在上”。这种关系表现在教学领导力上,就使学校的教学在一种民主型领导方式下进行。对教育教学的爱也使 A 校长对教学更加的负责任,教学中的事情她必须做到让教师和学生满意,能在和教师、学生积极的交流中发现教学中存在的问题,及

时的解决教学中的问题,这也是她教学领导之所以成功的重要个人特质;另外, A 校长是农村中学的女性教学领导者。在农村中的女性更能吃苦,这样的环境以及她小时候的生活经历使她有乐于吃苦的精神,在学校发展困难的时候,她敢于积极的应对困难,这也是她之所以一直在学校中积极进行学校教学领导的一个因素。

## (三) 关键人物的支持和社会的认可

女性如果想在在工作上全身心的付出,家庭的支持的确是不可或缺的部分。A 校长和婆婆的关系融洽,婆婆可以帮她分担家庭的重担,她的丈夫也可以全力的支持她,这对她的教学领导力的形成确实起到了很大的作用。可是如果在没有家庭支持的女性中,她要处理好自己工作和生活的两难状态也是不易的,因此,如何处理好女性工作和生活的两难状态是影响女性成功胜任领导力的重要一环。

当 A 校长的工作和生活之间没有很好的协调的时候,她的教学领导力也就出现了问题,她没有多余的精力去进行教学领导。作为一名女性教学领导者,尤其是农村中的女性教学领导者,其面临的现实困难是很多的:农村的性别刻板印象和性别偏见还是比较严重的,传统的性别观念认为女性就适合做一名普通的教师,上完课后回归家庭才是正确的选择,学校的教学领导应该是男性的事情。这样的性别偏见对 A 校长也是有一定的影响的,在她担任教学学校长后,面对着家庭和社会的压力,她的教学领导力在当前又面对着困境,如何协调生活和工作,如何处理家庭和学校之间的事,怎样认识自己的身份?在做好学校的教学学校长时能不能很好的胜任妻子和母亲的角色? 这些问题是 A 校长面临的主要问题,也是她现在突破教学领导力的主要制约因素,或许这也是所有女性想更好担任教学领导者必须要解决的问题。

## [参考文献]

- [1] 李政涛.论“教育理解”的特质[J].华东师范大学学报,2004(1).
- [2] 斯宾诺莎.斯宾诺莎书信集[M].北京:商务印书馆,1993.

[责任编辑 王耀辉]