

摘 要

近年来,创新型人才培养越来越成为学界热点话题,而教师的创新行为在青少年学生创新能力培养中起着不可或缺的作用。基于此,本研究围绕教师创新行为,采用文献法、访谈法和问卷法,以中小学教师创新行为为研究对象,了解中小学教师创新行为的现状、影响因素,并针对性地提出可行性对策。通过研究,得出以下结论:

第一,综合访谈和问卷调查结果发现,中小学教师创新行为主要存在以下四方面问题:创新想法缺失、创新行为执行少、创新行为推广度低以及教师创新行为水平参差不齐。

第二,访谈结果发现,影响中小学教师创新行为的因素主要有以下三方面:一是领导方面的因素,包括领导风格、上下级关系和创新支持;二是学校因素,包括绩效制度、对待差错态度、教师创新培训项目以及教师工作负荷;三是教师个人因素,包括有关创新的个人特质、教育理念、创新自我效能感和知识结构。

第三,进一步以问卷调查法探讨变革型领导、绩效激励氛围、促进型调节焦点和领导认同等四个变量与中小学教师创新行为间的关系。结果发现:一是绩效激励氛围能够中介变革型领导与教师创新行为之间的关系;二是促进型调节焦点能够调节绩效激励氛围对教师创新行为的预测效应;三是领导认同能够调节变革型领导对教师创新行为的预测效应。这些发现以客观量化的方式较好地验证了上述访谈所得出的主观质性研究结果,同时也表明教师创新行为是上述各个因素共同交互作用的结果。

第四,基于以上研究结果,本文提出了教育管理者视角下中小学教师创新行为提升策略:一是领导方面建议采用有利于促进教师创新行为的领导风格、提高教师对领导的认同以及为教师提供创新支持;二是学校环境上建议制定合理的绩效考核制度、进行差错管理以及为教师工作减负;三是教师个人方面,领导需要重视教师个人特质、更新教师教育认知、注重教师创新能力培养,优化教师知识结构等。

关键词: 中小学教师; 创新行为; 培养; 教育管理者

ABSTRACT

In recent years, the cultivation of innovative talents has become a hot topic in the academic circle, and the innovative behavior of teachers plays an indispensable role in the cultivation of young students' innovative ability. Based on this, this study focuses on teachers' innovative behavior, adopts literature method, interview method and questionnaire method, takes primary and secondary school teachers as the research object, to study the status quo and influencing factors of teachers' innovative behavior, and puts forward targeted feasible countermeasures. Through the research, the following conclusions are drawn:

Firstly, the comprehensive interview and questionnaire survey results show that there are four main problems in the innovative behavior of primary and secondary school teachers: lack of innovative ideas, less implementation of innovative behavior, low innovation recommendation and the uneven level of innovative behavior of different teachers.

Secondly, we can find through the interview results that there are three main factors influencing the innovative behavior of primary and secondary school teachers: 1. Leadership factors include leadership style, relationship between superiors and subordinates, and innovation support to teachers; 2. School factors include performance system, attitude towards errors, innovative training programs for teachers and workload of teachers; 3. Teachers' personal reasons include teacher's personal characteristics conducive to innovation, educational ideas, innovation self-efficacy and knowledge structure.

Thirdly, questionnaires were used to explore the relationship between transformational leadership, performance climate, promotion focus and leadership identity and teachers' innovative behavior. The results show that: 1. Performance climate can mediate the relationship between transformational leadership and teachers' innovative behavior; 2. The promotion focus can moderate the predictive

effect of performance climate on teachers' innovation behavior; 3. Leader identification moderates the predictive effect of transformational leadership on teachers' innovative behavior. These findings well verified the subjective qualitative research results obtained from the above interviews in an objective and quantitative way, and also indicated that the teacher innovation behavior is the result of the interaction of the above factors.

Fourthly, based on the above research results, this paper proposes strategies to improve the innovative behavior of primary and secondary school teachers from the perspective of education managers. 1. It is suggested to adopt a leadership style conducive to promoting innovative behavior, improve teachers' recognition of leaders and provide innovative support for teachers. 2. It is suggested to formulate reasonable performance appraisal system, carry out error management and reduce the burden of teachers' work. 3. The leaders should attach importance to the personal characteristics of teachers, update their educational cognition, pay attention to the cultivation of their innovative ability and optimize their knowledge structure.

Key Words: Primary and Secondary School Teachers; Innovation Behavior; Cultivate; Educational Manager

目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	II
第一章 绪 论	1
第一节 研究缘起.....	1
一、社会发展对创新人才的呼唤需要教师创新行为.....	1
二、新一轮课程改革需要教师创新行为.....	1
三、教师专业发展需要教师创新行为.....	2
第二节 研究目的与意义.....	2
一、研究目的.....	2
二、研究意义.....	2
第三节 文献综述.....	3
一、教师创新行为的概念.....	3
二、教师创新行为的测量.....	5
三、教师创新行为的影响因素.....	6
四、教师创新行为的提升策略.....	8
五、对已有研究的评价.....	11
第四节 研究内容、思路与方法.....	12
一、研究内容.....	12
二、研究思路.....	12
三、研究方法.....	13
第二章 中小学教师创新行为的现状调查	14
第一节 调查设计与实施.....	14
一、调查问卷设计.....	14
二、问卷发放与回收.....	15
第二节 调查结果分析.....	16
一、描述性统计.....	16
二、差异分析.....	17
第三节 中小学教师创新行为存在的问题.....	21
一、教师创新想法缺失.....	22
二、教师创新行为执行少.....	23
三、教师创新行为推广度低.....	24
四、教师创新行为水平参差不齐.....	26
第三章 中小学教师创新行为影响因素的深度访谈研究	27

第一节 访谈设计与实施.....	27
第二节 中小学教师创新行为的影响因素.....	28
一、学校领导对教师创新行为的影响.....	28
二、团队环境影响教师创新行为.....	31
三、影响教师创新行为的个人原因.....	34
第四章 中小学教师创新行为影响因素的问卷调查研究.....	38
第一节 研究目的与研究假设.....	38
一、研究目的.....	38
二、研究变量的选取.....	38
三、研究假设.....	39
第二节 研究方法.....	40
一、研究对象.....	40
二、研究工具.....	40
第三节 研究结果.....	42
一、相关性分析.....	42
二、绩效激励氛围在变革型领导与教师创新行为中的中介效应检验.....	42
三、领导认同在变革型领导与教师创新行为中的调节效应检验.....	43
四、促进型调节焦点在绩效激励氛围与教师创新行为中的调节效应检验.....	44
第四节 讨论与结论.....	46
一、讨论.....	46
二、结论.....	47
第五章 中小学教师创新行为的提升策略.....	49
第一节 培养能够促进教师创新行为的学校领导.....	49
一、推行有利于促进教师创新行为的领导风格.....	49
二、提高教师对领导的认同.....	50
三、为教师创新行为提供必要支持.....	50
第二节 营造有利于创新的团队环境.....	51
一、制定合理的绩效考核制度，优化团队绩效氛围.....	51
二、改变差错防范理念，进行团队差错管理.....	52
三、切实减轻教师过重工作负担.....	52
第三节 促进教师个人成长以提升创新行为.....	53
一、重视教师个人特质，积极鼓励创新.....	53
二、与时俱进，更新教师教育观念.....	53
三、优化教师知识结构.....	54
四、根据教师个体差异进行差异化管理.....	54
五、对教师进行创新培训.....	55
第六章 研究总结与展望.....	57
第一节 研究结论.....	57
第二节 创新之处.....	57
第三节 研究不足与展望.....	58
参考文献.....	59

附 录.....	66
致 谢.....	71

第一章 绪 论

第一节 研究缘起

一、社会发展对创新人才的呼唤需要教师创新行为

人类社会发展的历史是持续创新的历史。人类活动区别于动物活动的关键在于创新。创新植根于人类实践之中，也是对实践活动的超越，人类在实践的历史进程中通过认识世界不断能动地改造世界^①。二十一世纪是知识经济时代，创新已成为时代的主旋律。习近平总书记指出，创新是引领发展的第一动力，同时也有助于从战略上支撑现代化经济体系的建设^②。据统计，2022年各地政府工作目标的表述中更有798处提及“创新”。可见，随着经济发展水平的提升，我国急需全面提升创新水平，用创新来激发发展潜力、来培育新的核心竞争力，以推动经济中高速增长。人是创新的核心要素，创新驱动的本质是人才驱动，一个社会创新水平的提升离不开创新人才的培养。中小学作为创新人才的培育基地，应肩负起创新时代的新使命，将教育理念提升到国家发展战略的高度，不断提高青少年学生的创新水平。教师是中小学教育活动的具体执行者，对青少年学生成长成才具有不可替代的引导作用。从这个意义上说，教师自身的创新行为对创新人才的培养具有重要意义。

二、新一轮课程改革需要教师创新行为

新课改以来，人们对教师在基础教育新课程发展中的地位和角色等问题的认识发生了很大的变化。教师观也随之发生了变化，体现在：教师不仅仅是被动地传递课程知识，而是会主动地去调试、研究和创造课程知识^③。因此，积极能动的教师形象取代了消极被动的教师形象。教师需要做新型的教师才能适应新课改的需求，其中包括：善于吸收，做学习性教师；长于研究，做反思性教师；勇于探索，做创新型教师。基于对教师创新的要求，教师应

① 郝永平. 创新:由危机走向进步的动力[M]. 北京: 中共中央党校出版社, 2007: 373.

② 宋岩. 习近平: 决胜全面建成小康社会 夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利——在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告[EB/OL]. 新华社, 2017-10-27. http://www.gov.cn/zhuanti/2017-10/27/content_5234876.htm

③ 李云会. 教师如何提高教学诊断力[M]. 长春: 东北师范大学出版社, 2010: 247.

该具备解决实际问题的能力，创造性思维能力，一定的教育科研能力以及较强的教学监控能力，我们可以看出，教师的创新行为是十分关键的。教师的创新行为不仅能够使所教的知识更有趣，利于学生吸收，也能够活跃课堂气氛，获得学生的喜爱，更有利于促进学生创新性思维的发展。因此，我们需要培养中小学教师的创新行为。

三、教师专业发展需要教师创新行为

教师专业发展对教师的专业素养和能力提出了要求，具体包括丰富的专业知识和娴熟的专业技能，坚定的专业信念和理想，丰富的专业情感与端正的专业态度^①。有学者认为教师专业发展存在一般层次和较高的层次两个水平。一般层次上的教师专业发展是从教师职业的基本和必备的条件；而更高层次的教师专业发展是最高境界，远远超过较低层次。成为最高层次的教师是从模仿到创新的过程，因此，教师的专业发展与创新行为是不可分割的两个方面：教师的创新行为促进教师的专业发展，教师的创新程度是教师专业发展到一定阶段和水平的重要标志^②。实现教师专业成长，就必须在教师工作的各个方面都积极践行创新行为。

第二节 研究目的与意义

一、研究目的

本研究的目的在于通过对中小学教师创新行为的现状进行调查，了解中小学教师创新行为实施过程中面临的困境，并进一步分析其原因，提出相应的优化策略，为中小学教师创新行为提升提供一定的经验和借鉴。

二、研究意义

（一）现实意义

2021年8月，针对加强义务教育阶段的考试管理以及促进形成性评价，教

① 王鉴，徐立波. 教师专业发展的内涵与途径——以实践性知识为核心[J]. 华中师范大学学报：人文社会科学版, 2008, 47(3):125-129.

② 徐丽华. 教师与学生创新行为的发展[M]. 北京：教育科学出版社, 2011: 235.

育部办公厅通知,要将评价重点放在中小学学生的创新精神上^①。由此看来,培养学生的创新能力已经成为我国对青少年学生素质要求的重要体现。学生的创新离不开教师的创新,所以建设创新型师资队伍、提高中小学教师创新素养将变得日益重要。将教育实践者转换成创新型教师,让创新活力充实课堂教学,用创新思维促进学生发展,已经成为促进国家繁荣和培育创新型人才的重中之重。《中国教育现代化 2035》中提出,教师要尽可能地使用现代的教学信息技术,将课堂形式丰富并创新,加强学生创造性思维和创新能力的培养,提高教师队伍的专业化和创造力^②。

本文基于教育管理者的视角,使用访谈法和问卷法的形式在了解教师创新行为现状的基础上,深挖教师创新行为的影响因素;再根据研究结果,结合实际制定合理的应对策略,以便帮助管理者在管理过程中更加重视教师的创新现状和阻碍因素,寻求提升教师创新行为的对策,最终促进教师的创新行为,不仅有利于学生创造力的培养,更有利于国家创新型人才培养这一重大战略需求的落实。

(二) 理论意义

目前,国内外对创新能力与行为作了大量研究,但专门研究教师创新行为的较少。另外,针对极少部分对于教师创新行为的研究多集中于高校,并且处于初始阶段。本研究拟聚焦中小学教师创新行为的现状、影响因素以及应对策略,可在一定程度上丰富创新行为的相关研究。

第三节 文献综述

一、教师创新行为的概念

目前,专门针对教师创新行为的研究还处于发展阶段,概念的界定上也没有形成较为一致的观点。大部分国内学者将教师创新行为看作是行业内员工创新行为的研究在教育这一特殊领域中针对教师创新行为的应用。因此,研究行业内员工个人创新行为对教师创新行为有借鉴意义。个人创新是一种丰富而独特的概念,中西方的研究者都对其进行了深入的探讨,不同的研究人员对其有不同的定

^① 李佩. 教育部办公厅关于加强义务教育学校考试管理的通知[EB/OL]. 中华人民共和国教育部, 2021-08-30. http://www.moe.gov.cn/srsite/A06/s3321/202108/t20210830_555640.html

^② 祁培育. 中共中央、国务院印发《中国教育现代化 2035》[EB/OL]. 新华社, 2019-02-23. http://www.gov.cn/zhengce/2019-02/23/content_5367987.htm

义。Woodman, Sawyer 等人对创新行为的研究较早,他们认为创新行为是针对新的技术或服务产生想法或应用的过程^①。Amabile 等将创新行为定义为创新设想成功在组织中实施的行为^②。随后, Kleysen 和 Street 认为创新行为的含义是指在产生、引入或应用有益的新颖性措施时所采取的所有个人行动^③。Shalley 和 Zhou 认为只有当有可能具备实际应用价值的新颖想法在组织或单位层面被成功付诸实践时,它们才能被视为创新行为; Shalley 将员工的创新行为分为创意构想阶段的行为和创意实施阶段的行为两个方面,创意构想阶段包含努力地探寻能够创新的机遇,并且为这些机遇制定合乎实际的解决办法,并评估这些解决办法是否具有可行性;随后,为了实现创新想法,员工必须敢于冒风险和接受挑战,并努力集合组织内部的资源,尝试说服领导和同事对自己进行支持,使创新想法应用于实践中去^④。吴志国将员工创新行为理解为员工运用个人掌握的知识或才能和团队的资源,竭力提出对团队有价值的新思想或创造有价值产品的活动和行为的集合。连欣认为创新行为不是单步骤的,而是一个先产生创新想法、再到投入创新努力、最终应用到实践中的包含多个步骤的员工行为^⑤。王忠诚和王耀德不太同意仅仅把员工创新行为定义为想要做某事的意愿和倾向,而是认为应该将关注点重点放在创新想法的具体实施上,经过一个较为复杂的过程,直到能够实现创新的意愿,创新行为应该是通过技术、管理或服务等的创新成果展现出来^⑥。侯新华也同意创新是一个过程,不过他把创新行为分为了三个阶段,具体包括创新想法产生、创新想法推广和创新想法执行,员工参与到其中的任何一个阶段都可以称之为创新^⑦。金辉、盛永祥和罗小芳和 Shalley 的想法一致且表述更为精炼,他们将创新行为定义为在工作中发现创新机会,产生创新构想,然后努力将之付诸于实践,最终产生创新绩效的行为^⑧。对于创新行为的定义,不同的学者有不

① Woodman R. W., Sawyer J. E., & Griffin R. W. Toward a Theory of Organizational Creativity[J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18(2):293-321.

② Amabile T. M., Conti R., & Coon H., et al. Assessing the Work Environment for Creativity[J]. *The Academy of Management Journal*, 1996, 39(5):1154-1184.

③ Kleysen R. F., Street C. T. Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior[J]. *Journal of Intellectual Capital*, 1930, 2(3):284-296.

④ Shalley C. E., Jing Z., & Oldham G. R. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We go from Here?[J]. *Journal of Management*, 2004, 30(6):933-958.

⑤ 连欣, 杨百寅, 马月婷. 组织创新氛围对员工创新行为影响研究[J]. *管理学报*, 2013, 010(7):985-992.

⑥ 王忠诚, 王耀德. 员工创新行为的概念厘定、测量及影响[J]. *技术经济与管理研究*, 2016, (4), 50-54.

⑦ 侯新华. 员工创新行为研究述评与展望[J]. *黑龙江科学*, 2018, 9(21), 23-25.

⑧ 金辉, 盛永祥, 罗小芳. 从知识共享到创新行为的跃迁——集体主义的调节作用[J]. *软科学*, 2020, 34(2), 92-97.

同的意见。本文使用王雁飞对创新行为的理解,认为创新行为是员工在集合团队资源的基础上,运用个体掌握的知识和才能提出新思想、产出新产品的行为,这些思想和产品对于组织和个人都具有重要价值^①。由此,我们可以知道,创新行为是一个过程,包括新设想、新观念以及新的解决方案的实施和推介。

教师创新行为是一个自发的、复杂的心理与行为过程,不仅包括创新观念的产生,也包括创新观念推行以及执行实现。本研究结合员工创新行为的概念,将中小学教师创新行为界定为教师在学校教育工作中主动变革教育教学观念,积极设计与推介新颖的或有创意的工作方案,并努力在实际工作中加以应用,以促成教育教学质量提升的系列活动的集合^②。

二、教师创新行为的测量

由于学术界针对教师创新行为的测量尚未形成成熟的量表,通过对相关文献的回顾,总结出国外被广泛引用的个人创新行为测量方式是 Scott 和 Bruce 开发的创新行为问卷和 Kleysen 和 Street 编制的个人创新行为量表,这两种测量方法是当前有关员工个体创新行为测量的主要方式。

Scott 和 Bruce 对企业高管访谈后编制此量表,主要用于测量企业员工在整体创新过程提出新的技术、程序、制造过程、技巧或产品创意、寻求创新支持者、实施创意等方面的行为表现程度,该量表更多用于员工对这几个方面自我创新行为表现的主观评价,具有较高的效度和信度^③。Kleysen 和 Street 认为在测量员工创新行为时,其他研究者仅考虑员工个体层面,却没有分析概括创新行为的全面内涵。为了更详尽地探索、发掘员工创新行为的主要维度, Kleysen 和 Street 对 28 篇文献中所涉及的 289 项创新活动进行了回顾和总结,归纳出员工创新行为的五个维度,即机会寻求、构想产生、构想评价、构想支持、构想应用,实证数据表明,该量表虽信度值较高,但效度值却不太理想^④。在参考了 Scott 和 Bruce 所编制的员工创新行为量表的基础上, George 和 Zhou 编制了包括 13 个测量项目的员工创新行为量表,主要用于从领导角度侧面评价员工在组织中创新行为的

① 王雁飞,蔡如茵,林星驰. 内部人身份认知与创新行为的关系——一个有调节的中介效应模型研究[J]. 外国经济与管理, 2014, 36(10):40-53.

② 李明军. 教师创新工作行为的影响因素与作用机制[M]. 北京: 科学出版社, 2018:228.

③ Scott S. G., & Bruce R. A. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace[J]. Academy of Management Journal, 1994, 37(3):580-607.

④ Kleysen R. F., Street C. T. Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior[J]. Journal of Intellectual Capital, 1930, 2(3):284-296.

表现^①。Zhou J 的创新行为量表主要是对员工在工作过程中创新行为的情况进行测量，主要测量员工在工作中的创新意愿、能力、手段以及与其他员工分享个人创新成果等方面^②。

本文将采用王雁飞修订的员工创新行为量表来测量教师创新行为。王雁飞的量表参考了 Zhou J 的观点并结合中国企业的实际情况修订而成。经修订后，量表共有 8 个题项，包含三个维度，具有很好的信效度^③。

三、教师创新行为的影响因素

教师创新行为的影响因素研究目前还较少，且主要存在于对高校的研究。教师创新行为是员工创新行为在学校这个特殊环境下的延伸。员工创新行为在外因和内因的共同作用下形成。较早期的研究强调拥有某些特征的员工更具有创造力，仅关注到员工的内因，而没有将视线放在组织环境对于员工创造力水平的影响，即员工的外因上^④。随着时间的推移，对创新研究的不断拓展和深入，学者们开始关注组织创新环境以及领导对于员工创新行为的重要性。基于此，本研究将主要从团队、领导和个人角度系统梳理其对员工创新行为的影响。

（一）团队因素

影响员工创造力的组织层面因素主要包括组织创新氛围、差错管理氛围、绩效考核管理等因素。组织创新氛围是团队方面影响员工创新行为被提及较多的因素，研究表明组织创新氛围对员工创新行为有直接的促进作用^{⑤⑥⑦⑧}或者作为调节变量作用于员工创新行为^{⑨⑩}。随着研究者认识到创新过程中存在着难以避免的差

① George J. M. , Zhou J . Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3):605-622.

② Zhou, Jing. When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality.[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(3):413-22.

③ 王雁飞, 蔡如茵, 林星驰. 内部人身份认知与创新行为的关系——一个有调节的中介效应模型研究[J]. *外国经济与管理*, 2014, 36(10):40-53.

④ Oldham G. R. , Cummings A . Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(3):607-634.

⑤ 王辉, 常阳. 组织创新氛围、工作动机对员工创新行为的影响[J]. *管理科学*, 2017, 30(3):51-62.

⑥ 曹科岩, 窦志铭. 组织创新氛围、知识分享与员工创新行为的跨层次研究[J]. *科研管理*, 2015, 36(12):83-91.

⑦ 阎亮, 张治河. 组织创新氛围对员工创新行为的混合影响机制[J]. *科研管理*, 2017, 38(9):97-105.

王弘钰, 于佳利. 组织创新氛围对越轨创新行为的影响机制研究[J]. *软科学*, 2019, 33(2):126-129.

⑧ 王弘钰, 于佳利. 组织创新氛围对越轨创新行为的影响机制研究[J]. *软科学*, 2019, 33(2):126-129.

⑨ 冯彩玲. 差异化变革型领导对员工创新行为的跨层次影响[J]. *管理评论*, 2017, 29(5):120-130.

⑩ 李伟, 梅继霞. 领导授权赋能对员工创新行为影响研究——一个有调节的中介模型[J]. *软科学*, 2018, 32(12):75-79.

错, 差错管理文化、差错反感问题对员工创新行为影响的研究逐渐受到了重视^①。王艳子的研究表明差错管理氛围能够在不同层次上调节员工心理资本和创新行为之间的关系^②。钱月圆、韦雪艳认为在学校情境下, 中小学差错管理氛围显著积极影响教师创新教学行为, 差错处理、差错预测、差错压力和差错管理也能够预测教师创新教学行为^③。相反, 差错反感文化能够降低个体的创新自我效能以及工作嵌入感, 从而对员工创新行为的积极性与主动性产生消极影响^④。类似地, 在团队差错管理中如果倾向于责备员工的差错, 那么员工也很难有主动性和积极性去进行创新^⑤。另外, 通过建立合理的绩效考核制度能够促进创新行为^{⑥⑦⑧}。

(二) 领导因素

在工作中, 领导者的角色往往不容忽视, 领导能够影响企业员工的工作动机、工作时的情绪和行为, 员工体验到最有效、最权威的影响来自领导者。大量学者通过研究证明, 领导者在激发员工个体创新行为中发挥着重要作用, 而且良好的领导成员交换关系会让成员有更多的自主权和决策权, 从而使员工会更乐于去实施创新行为^⑨。领导是组织内制度的执行者, 一定程度上也代表着组织, 员工在工作中容易受到领导的影响, 领导对员工的支持会促进其形成积极的工作态度和行为^⑩。Frese、Teng 和 Wijnen 经过研究后也认为领导对员工的支持和鼓励能够积极影响员工想要去为组织提供创新的意见或建议^⑪。相反地, 如果领导干涉员工的创新想法和行为, 员工对于创新的积极主动性也会受挫^⑫。耿昕认为领导权

① 杜鹏程, 李敏, 倪清, 等. 差错反感文化对员工创新行为的影响机制研究[J]. 管理学报, 2015, 12(4):538-545.

② 王艳子. 教练型领导对员工创新行为的影响: 差错管理氛围的跨层次效应[J]. 科学学与科学技术管理, 2018, 39(8):115-129.

③ 钱月圆, 韦雪艳. 中小学差错管理氛围与教师创新教学行为的关系研究[J]. 教学与管理: 理论版, 2017(4):21-24.

④ 杜鹏程, 李敏, 倪清, 等. 差错反感文化对员工创新行为的影响机制研究[J]. 管理学报, 2015, 12(4):538-545.

⑤ 赵斌, 刘桂霞, 宇卫昕, 周倩倩. 差错管理氛围、工作复杂性对员工创新行为影响的跨层次研究[J]. 预测, 2017, 36(5):15-23.

⑥ 吕慈仙, 智晓彤. "双一流"背景下高校多元科研绩效考核模式对教师创新行为的影响[J]. 教育发展研究, 2020(5):69-76.

⑦ 张海涛, 张建军, 青国霞, 等. 绩效考核对研究型高校教师突破性创新的影响[J]. 财会月刊, 2021(18):123-130.

⑧ 王忠军, 刘丽丹. 绩效考核能否促进高校教师突破性学术创新行为——基于自我决定理论的实证研究[J]. 高等教育研究, 2017(4):52-60.

⑨ Scott S. G., & Bruce R. A. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace[J]. Academy of Management Journal, 1994, 37(3):580-607.

⑩ Gagnon M. A., & Michael J. H. Outcomes of Perceived Supervisor Support for Wood Production Employees. Forest Products Journal, 2004, 54(12), 172-177.

⑪ Frese M., Wijnen T. C. J. D. Helping to Improve Suggestion Systems: Predictors of Making Suggestions in Companies[J]. Journal of Organizational Behavior, 1999, 20(7):1139-1155.

⑫ Shalley C. E., Jing Z., & Oldham G. R. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We go from Here?[J]. Journal of Management, 2004, 30(6):933-958.

力下放行为的五个方面均能分别促进员工对于自己创新能力的感知,但是在不同的组织创新氛围下,员工创新行为所受到领导权力下放的影响有所不同^①。培育员工创新行为是领导的一项重要职责,领导风格可能会激发或抑制员工创新行为。除了以上提到的领导风格之外,仁慈领导^②、授权型领导^③、变革型领导^④、服务型领导^⑤都被证明能够促进员工的创新行为。

(三) 个人因素

在个人影响因素方面,张振刚、余传鹏和李云健的研究在特征激活理论的基础上,充分证明了员工创新行为是否发生有赖于员工是否具有主动性人格,拥有主动性人格的员工更倾向于创新^⑥。除了个人特质的影响外,不能否认的是,员工的情感或者情绪也能对创新行为产生影响。仁慈领导、真诚型领导有时也通过影响员工情绪的好坏来影响创新行为^⑦。王永跃、王慧娟和王晓辰的研究验证了员工的创新效能感能够更直接地影响员工创新行为^⑧。此外,自我效能感、知识分享等也是以往相关研究中考察较为频繁的前因变量^⑨。

四、教师创新行为的提升策略

目前极少有关于中小学教师创新行为提升策略的研究。由于企业员工创新行为的研究可以为中小学教师创新行为研究提供一定的启发,故本文主要围绕企业中员工创新行为的提升策略并结合部分教师方面的研究梳理相关文献。

(一) 团队方面

赵斌等认为在企业文化中,探究、包容和认同等精神应该被大力倡导,为员工打造不担忧犯错受罚,并能够从错误中学习的良好氛围;将自主权还给员工,

① 耿昕. 领导授权赋能行为对员工创新行为的影响研究[D]. 上海交通大学, 2011.

② 沈伊默, 周婉茹, 魏丽华, 等. 仁慈领导与员工创新行为: 内部人身份感知的中介作用和领导-部属交换关系差异化的调节作用[J]. 心理学报, 2017, 49(8):1100-1112.

③ 张正堂, 赵李晶, 丁明智. 授权型领导对员工主动变革行为的影响机制[J]. 科研管理, 2020, 41(10):218-226.

④ 张艳, 姚禹含. 心理资本和变革型领导与员工创新行为--工作价值观的调节效应[J]. 财经问题研究, 2021(7):138-145.

⑤ 李红玉, 刘云硕. 服务型领导对员工创新行为的影响研究——基于个体内在视角[J]. 技术经济, 2020, 39(11):147-153.

⑥ 张振刚, 余传鹏, 李云健. 主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究[J]. 管理评论, 2016, 28(4):123-133.

⑦ 魏华飞, 刘欣欣, 李岩潞. 仁慈领导对员工创新绩效的影响: 员工情绪状态和组织支持感的作用[J]. 东北农业大学学报: 社会科学版, 2018, 16(1):12-20.

⑧ 王永跃, 王慧娟, 王晓辰. 内部人身份感知对员工创新行为的影响——创新自我效能感和遵从权威的作用[J]. 心理科学, 2015, 38(4):954-959.

⑨ 侯新华. 员工创新行为研究述评与展望[J]. 黑龙江科学, 2018, 9(21), 23-25.

积极支持和肯定员工的行为和成绩,给予员工鼓励等措施都能够促进员工创新行为的提升^①。刘宗华等建议企业为员工提供工作嵌入水平的必要条件,让员工认同自己的工作,认为自己是组织的一份子,由此可以激发其创新行为^②。杜鹏程等认为组织为了员工主动去实施创新,可以通过提高员工的责任感和对于团队的归属感来使员工认为组织的工作属于个人,个人应该为组织的工作全力以赴并关注组织长期目标和发展的实现^③。唐贵瑶对中小企业的建议是他们可以利用优质的组织内部沟通激发员工的主动意识,或者将管理权下放给员工,这样有利于提高员工的创新行动力^④。王雁飞等认为企业对于提高员工创新行为的目标上有以下措施:将组织内部信息尽可能地展现给员工,让员工清晰地认识到组织的目标以及自己能够调控的资源;使员工有更加自由的创新空间,不拘泥于条条框框的约束;通过对员工的培训,使得组织内部资源能够流通以供员工所用^⑤。顾远东等建议组织应该给予员工充足的权力去制定组织的短期和长期目标,在工作计划安排和工作方法上选取适合自己的,以此激发员工对于创新的热情^⑥。

以上是研究者关于企业团队方面提升创新行为的建议,而教师行业创新行为策略的研究并不多,且多集中在高校。方阳春,贾丹等认为公平对待高校教师、对创新差错采取宽容的态度、建立多元化的人才队伍,这样能够在高校创新管理中发挥教师的优势,以建设创新型高校^⑦。另外,仅有少数研究者对相关方面中小学教师的行为进行了策略研究。毋改霞建议中小学教龄较高的教师应培训刚刚加入队伍不久的年轻教师,向他们传授教学经验,通过内化,激发教师的创新行为;用合作、包容、平等的中小学环境为教师树立自信心和归属感,以提高教师创新的内在动力^⑧。张敏提议中小学校促进教师创新的重点应该放在建立优

① 赵斌,刘桂霞,宇卫昕,等. 差错管理氛围、工作复杂性对员工创新行为影响的跨层次研究[J]. 预测, 2017, 36(5):15-23.

② 刘宗华,李燕萍,郑馨怡. 工作嵌入对员工创新行为的影响:内部人身份感知和主管支持的作用[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(7):146-156.

③ 杜鹏程,房莹,姚瑶. 工作自主性、差错学习与创新行为——心理所有权的调节作用[J]. 科技管理研究, 2018, 38(15):183-188.

④ 唐贵瑶,于冰洁,陈梦媛,等. 基于人力资源管理强度中介作用的组织沟通与员工创新行为研究[J]. 管理学报, 2016, 13(1):76-84.

⑤ 王雁飞,王丽璇,朱瑜. 基于资源保存理论视角的心理资本与员工创新行为关系研究[J]. 商业经济与管理, 2019(3):40-49.

⑥ 顾远东,周文莉,彭纪生. 组织创新支持感与员工创新行为:多重认同的中介作用[J]. 科技管理研究, 2016, 36(16):129-136.

⑦ 方阳春,贾丹,方邵旭辉. 包容型人才开发模式对高校教师创新行为的影响研究[J]. 科研管理, 2015(5):72-79.

⑧ 毋改霞. 教师创新能力发展及影响因素研究——基于2018年“教与学国际调查”上海数据的分析[J]. 陕西师范大学学报:哲学社会科学版, 2021, 50(6):137-147.

良的环境上,良好的学校氛围会减少教师对于创新失败的担忧,进而积极实现创新;使教师对于新时代教师的角色有所认知,了解教师创新的必要性,强化教师的创新热情^①。

(二) 管理者方面

李永占认为应该采用变革型领导风格,同时,领导也需要激发员工对于组织的情感承诺;员工在变革型领导的鼓励和关怀下,对组织的情感承诺也会加强,能够激发员工的创新行为^②。黄秋风等在领导风格上也提议领导多采用变革型领导风格,注重员工创新动机的内因而非物质激励的外因对员工的创新行为的提升有更显著的影响^③。苏屹等建议领导通过营造良好的团队氛围,让员工感受到好的发展前景,团队成员之间相互鼓励、相互尊重并能够肯定自己的能力,来提高员工的创新水平;管理者也需要依照员工对于权力距离的差别感知而对不同的员工使用不同的领导方式^④。袁朋伟等认为共享领导的管理方式能够在知识型团队中起到很好的效果,以促进成员之间的知识沟通和相互学习,因此员工创新行为进而会得到提升^⑤。唐贵瑶等提出中小企业的管理者可以通过提高组织沟通质量来激发员工创新行为;中小企业管理者在管理实践中,可以通过授权管理来激发员工创新行为,应该根据市场变化适时调整人力资源管理实践,提高人力资源管理系统的灵活性和适应性来激发员工的创新行为^⑥。刘艳等认为组织认同对于员工创新行为有正向影响,倡议管理者提高员工的组织认同水平^⑦。顾远东等建议管理者要在工作氛围上下功夫,努力打造方便组织成员应用创新思维以及能够在在错误中学习的氛围,并充分利用自己的资源为员工的创新行为提供支持^⑧。沈伊默等认为在领导的过程中,不应对所有员工采取统一的管理方式,在分配资源

① 张敏. 教师教学创新绩效的结构及影响因素[J]. 高等工程教育研究, 2011(5):155-119.

② 李永占. 变革型领导对员工创新行为的影响:心理授权与情感承诺的作用[J]. 科研管理, 2018, 39(7):123-130.

③ 黄秋风, 唐宁玉, 陈致津,等. 变革型领导对员工创新行为影响的研究——基于自我决定理论和社会认知理论的元分析检验[J]. 研究与发展管理, 2017, 29(4):73-80+126.

④ 苏屹, 崔明明, 孙莹. 共享变革型领导对员工创新行为的影响:基于权力距离的调节作用[J]. 科技管理研究, 2017(2):125-132.

⑤ 袁朋伟, 董晓庆, 翟怀远,等. 共享领导对知识员工创新行为的影响研究——知识分享与团队凝聚力的作用[J]. 软科学, 2018, 32(1):87-91.

⑥ 唐贵瑶, 于冰洁, 陈梦媛,等. 基于人力资源管理强度中介作用的组织沟通与员工创新行为研究[J]. 管理学报, 2016, 13(1):76-84.

⑦ 刘艳, 邹希, 舒心. 组织认同对员工创新行为的促进和抑制过程[J]. 心理科学进展, 2019, 27(7):1153-1166.

⑧ 顾远东, 周文莉, 彭纪生. 组织创新支持感与员工创新行为:多重认同的中介作用[J]. 科技管理研究, 2016, 36(16):129-136.

时应倾向于知识型员工，创造条件以促进知识型员工的创新行为^①。

（三）个人方面

黄玮等认为员工需要主动获取创新所需的岗位机会和资源条件来提升自己的创新行为，因此员工需要主动处理好自己与领导的关系，锻炼自己的沟通技能，从而增加自身创新的可能性^②。张惠琴建议员工加强和同事的交流，通过与同事的信息交换以补足自己在工作中的知识缺失、纠正自己不足的创新方法，以提高自身的创新行为^③。夏海鹰等倡议教师个人应该擅长学习，提高自己的知识储备和解决问题的能力，将所学知识充分内化，为在教学等工作中实施创新行为提供足够的保障^④。鲍远根认为从教师方面，多了解同事的成功经验，向有创新经验的同事学习，再结合自身特长加以应用；另外，因为教师的工作千头万绪，很容易影响到自身心态，所以教师应该时刻保持良好的心态、学会使用积极的情绪带动自己的创新热情^⑤。

五、对已有研究的评价

从对个人创新行为相关文献的梳理总结得知，国内外关于个人创新行为的研究经历了从简单到复杂，从一枝独秀到百家争鸣、逐渐成熟的过程。研究者们探讨了个人创新行为的概念、测量工具、作用机制，并根据创新行为的影响规律给出了合理化建议。现有研究已取得了丰硕的研究成果，但仍存在一定不足，尤其在对教师创新行为的研究方面尚不够完善。具体如下：

1. 大多数研究都集中在企业方面，针对教师创新行为的研究比较有限，且其中又以关注高等教育教师创新行为为主，较少有对基础教育阶段教师创新行为进行的研究。

2. 在影响因素及应对策略上，视角较为单一，大多数研究注重团队和领导层面，缺少个人层面的探讨。而实际上，提升个人层面的创新行为也是不可或缺的

① 沈伊默, 周婉茹, 魏丽华, 等. 仁慈领导与员工创新行为: 内部人身份感知的中介作用和领导-部属交换关系差异化的调节作用[J]. 心理学报, 2017, 49(8):1100-1112.

② 黄玮, 项国鹏, 杜运周, 等. 越轨创新与个体创新绩效的关系研究——地位和创造力的联合调节作用[J]. 南开管理评论, 2017, 20(1):143-154.

③ 张惠琴. 动态能力、创新氛围、知识分享对创新行为的跨层次效应研究[D]. 电子科技大学, 2016.

④ 夏海鹰, 刘梦婷, 高朝阳. 学校创新氛围如何影响教师创新行为——基于知识管理理论的实证研究[J]. 现代教育管理, 2019(12):81-86.

⑤ 鲍远根. 学校领导方式对教师创新工作行为的影响机制——基于教师创新自我效能感的中介模型[J]. 教育理论与实践, 2018, 38(23):34-36.

部分，不能一带而过，需要更多针对性的讨论。

3.既然创新行为在企业方面的研究十分丰富，来自企业研究的经验是否可以推广到学校内部以促进教师的创新行为提升是值得思考的问题。

基于已有研究不足，本研究以中小学教师创新行为为研究对象，从教育管理者视角系统探讨中小学教师创新行为的现状、问题根源以及提升策略，从而丰富相关研究。

第四节 研究内容、思路与方法

一、研究内容

本研究围绕三个方面展开：教师创新行为的现状、教师创新行为的影响因素以及教师创新行为的提升策略。

1.通过访谈法和问卷调查法了解教师创新行为的现状。一方面通过对 30 位中小学一线教师和学校领导的访谈了解中小学教师创新行为的现状；另一方面，通过发放 400 份教师问卷，使用描述性统计法和差异分析法得出教师创新行为现状的客观数据。

2.通过访谈法和问卷调查法得出教师创新行为可能的影响因素以及其对教师创新行为的作用机制。首先，通过对一线教师和学校领导的深入访谈挖掘出促进或阻碍教师创新行为的因素；然后，因为访谈得出的结果较为主观，需要量化研究的支撑，故选取学校、领导和教师个人方面典型的影响因素作为变量，利用成熟的量表，通过向教师发放问卷，验证各方面因素是以怎样的方式作用于教师创新行为的。

3.基于上述研究结果，结合学校领导访谈及相关理论，提出切实可行、行之有效的教师创新行为的提升策略。

二、研究思路

在确定研究问题后，结合时代背景和预访谈内容开始着手查阅相关文献资料，以便进一步了解该领域的研究状况、不足之处和研究趋势，进而对问题有更为深入的理解与认识；以问卷调查的方式找出教师创新行为存在的问题；以访谈的方式挖掘教师创新行为的影响因素；为避免访谈结果太过主观影响研究结果，

使用成熟的量表对教师发放问卷,通过模型建构研究教师创新行为影响因素的作用机制;为中小学教师创新行为的提升提供解决策略。

三、研究方法

(一)文献研究法。依托现有文献对教师创新行为的研究,掌握创新行为的相关研究成果,为本文的研究提供素材和理论支撑。

(二)访谈法。通过向一线教师的访谈,了解中小学创新行为的现状;再通过深入交流总结出可能的影响因素;最后,再通过和教师探讨教师创新行为有可能的培养办法,从而得出提升教师创新行为的可行性策略。对教师的访谈立足于解决教师实际工作中遇到的问题,使研究更贴近现实;在具体的情境中探讨影响因素和应对策略,对实践的指导作用更强。

(三)问卷调查法。访谈的结果虽然比较贴合实际,但是也会存在主观的因素影响调查结论,因此需要量化研究的支撑。本研究使用成熟的量表,通过向中小学教师发放教师创新行为问卷以了解创新行为的现状;随后将访谈中涉及影响因素进行问卷调查,以得出中小学教师创新行为的作用机制。

第二章 中小学教师创新行为的现状调查

第一节 调查设计与实施

一、调查问卷设计

本研究通过发放问卷的形式取得数据。问卷设计的过程包含以下步骤：（1）明确调查对象的基本信息，包括性别、学校所在地、办学性质、所教学段、所教学科等，用于后续的数据分析。（2）确定问卷的题项，主要通过梳理员工创新行为的国内外相关文献，筛选出合适的量表，并根据语句措辞合理修改，形成最终的问卷题项。

具体的题项来自王雁飞结合我国国情改编的员工创新行为量表（Employee Innovation Behavior，简称 EIB）^①。该量表采用为单维度量表，包含 8 个题项，如“我经常寻找机会改善工作方法与工作流程”“我经常建议在单位中推行新的工作方法”等，内部一致性系数为 $\alpha=0.9$ 。此量表采用李克特五点计分法，各选项分值从 1-5，依次代表“非常不同意”“不同意”“不好确定”“同意”“非常同意”。该量表主要是针对员工在工作过程中创新行为的情况进行测量。主要指员工在工作中的创新意愿、创新能力、创新方法、创新手段以及与其他员工分享个人创新成果^②。创新行为是一个复杂的过程，故本研究将使用的量表的 8 个题项依据创新想法产生，创新想法执行和创新想法推广三个维度划分，具体划分如下：

表 1. 创新行为量表

Table 1. Employee Innovative Behavior Scale.

变量	编号	题项
维度 1：创新想法产生	EIB3	我经常会从不同的角度来思考问题。
	EIB4	我不会放过任何一个了解和发现问题的机会。
维度 2：创新想法执行	EIB1	我经常寻找机会改善工作方法与工作流程。
	EIB2	我经常尝试采用新的方法解决工作中出现的问题。
	EIB6	我经常冒险去支持新的想法或创意。
	EIB8	我经常检验新工作方法的有效性。
维度 3：创新想法推广	EIB5	我经常建议在单位中推行新的工作方法。
	EIB7	我会经常给同事们介绍一些新的工作方法。

① 王雁飞, 蔡如茵, 林星驰. 内部人身份认知与创新行为的关系——一个有调节的中介效应模型研究[J]. 外国经济与管理, 2014, 36(10):40-53.

② 王雁飞, 朱瑜. 组织社会化、信任、知识分享与创新行为: 机制与路径研究[J]. 研究与发展管理, 2012, 4(2): 34-46.

二、问卷发放与回收

本研究问卷填写的对象是全国范围内的中小学教师，地区涉及安徽、河南、陕西、山西、广东、山东、云南等省份。为保证数据的回收效率和可靠性，通过熟悉的朋友向他们所工作的学校或者熟悉的在校教师发放问卷。此次调研自 2021 年 6 月份起，至 2021 年 9 月发放完毕，共计发放 400 份问卷，回收 388 份问卷，剔除用时过短、回答不认真的问卷，有效回收问卷为 348 份，有效回收率为 87.00%。

样本的基本情况如表 2 所示。在本研究采用的 348 个样本中，女教师占比 71.80%，男教师占比 28.20%。村镇教师占比 23.00%，县城及县级市教师占比 33.90%，地级市及以上教师占比 43.10%。在学校性质方面，公办学校占比 90.50%，民办学校占比 9.50%。在所教学段中，小学教师占比 31.90%，初中教师占比 30.20%，高中及中职教师占比 37.90%。在所教学科上，文科教师占 61.80%，理科教师占 28.70%。在教龄方面，从事教师工作 5 年以内的教师占教师总人数的 27.30%，工作 6-15 年的教师占 26.40%，工作 16-25 年的教师占 26.10%，工作 26 年及以上的教师占 20.10%，各个年龄段的教师人数比较平均。在职务方面，样本中 86.20% 的教师都是普通教职工，13.80% 的教师为管理者。在职称上，被调查对象主要是中级职称，占 42.00%。在所有样本中，班主任占 39.90%。

表 2. 调查样本的基本情况 (N=348)

Table 2. The Basic Situation of Tthe Sample (N = 348).

背景变量	分类	样本数量	百分比 (%)
性别	男	98	28.20
	女	250	71.80
学校所在地	村镇	80	23.00
	县城及县级市	118	33.90
	地级市及以上	150	43.10
学校性质	公办	315	90.50
	民办	33	9.50
所教学段	小学	111	31.90
	初中	105	30.20
	高中/中职	132	37.90
所教学科	文科	215	61.80
	理科	100	28.70
	其他	33	9.50

续上表

背景变量	分类	样本数量	百分比 (%)
教龄	5 年以内	95	27.30
	6-15 年	92	26.40
	16-25 年	91	26.10
	26 年及以上	70	20.10
职务	普通教职工	300	86.20
	管理者	48	13.80
职称	初级	87	25.00
	中级	146	42.00
	高级	80	23.00
	其他	35	10.10
是否班主任	是	139	39.90
	否	209	60.10

第二节 调查结果分析

一、描述性统计

如表 3 所示,从中小学教师创新行为的描述性统计分析结果来看,教师创新行为的总平均分为 3.89。再根据维度的均值来看,最高的是创新想法的产生,为 4.08,而创新想法的执行和创新想法的推广分值相对较低,分别为 3.89 和 3.68。根据原始量表中“3=不好确定”“4=同意”,说明绝大部分教师对于自己在创新行为上面的表现在“不好确定”和“同意”之间,从总平均分和三个维度平均分可以看出中小学教师的创新行为并不理想。综合以上数据,中小学教师创新行为总体上一致,并且可以看出,教师普遍有想要创新的想法,但是缺少创新行动以及将想法分享给他人的行为。

表 3. 中小学教师创新行为的描述性统计分析结果 (N=348)

Table 3. Descriptive Statistical Analysis Results of Teachers' Innovation Behavior (N = 348).

维度	最小值	最大值	M±SD
维度 1 创新想法产生	1.50	5.00	4.08±0.63
维度 2 创新想法执行	1.50	5.00	3.89±0.58
维度 3 创新想法推广	1.00	5.00	3.68±0.77
总分	1.38	5.00	3.89±0.57

二、差异分析

为了研究不同背景因素的中小学教师在创新行为上有何差异及差异的程度如何，本研究采用独立样本 t 检验和方差分析法进行差异分析。

(一) 文科和理科之间的差异

由表 4 可以看出，教师创新行为在文理科上没有显著差异。从样本的平均值来看，文理科的教师创新想法的平均值都高于 4 分，而在创新想法的执行、推广和总分上均低于 4 分；在创新想法产生上，文科教师略高于理科教师，但是在创新想法执行、创新想法推广以及总分上，理科教师都明显高于文科教师。

由于社会竞争的不断加大以及受传统教学观念的束缚，大部分学校仍受限于追求高分、高升学率的洪流。受此影响，教师在教学中也会注重制定相应的教学方法以提高学生的考试分数。文科和理科的学习方法有很大的区别：文科倾向于对知识的记忆，理科倾向于对知识的理解。所以文科教师在教学中会要求学生对于知识点不断重复，达到牢记的效果，再加之传统观念上认为对于需要记忆的知识死记硬背即可，教师在教学过程中大多疏于顾及学生对知识的理解和知识体系的构建；而理科教师在教学中更多的是帮助学生理解知识，理清知识之间的逻辑关联。相比于文科以记忆为主，理科以思维为主使得教师不得不去创新。而且，理科实验很多是无法在大脑中完成的，而需要实际操作，这就更加大了理科教师的创新空间。综合以上数据和观点，理科教师的创新行为在整体上优于文科教师。

表 4. 文理科的教师创新行为差异性检验

Table 4. Division Testing of Teachers in Arts and Technology.

维度	M±SD		t
	文科	理科	
维度 1 创新想法产生	4.09±0.61	4.08±0.68	0.18
维度 2 创新想法执行	3.88±0.53	3.94±0.67	-0.79
维度 3 创新想法推广	3.63±0.78	3.80±0.76	-1.81
总分	3.87±0.54	3.93±0.64	-0.95

(二) 不同职位之间的差异

由表 5 可知，教师创新行为在职务上有显著差异，具体为：不同职务的教师在创新想法产生和总分上有显著差异，在创新想法推广上有极其显著差异。而不

同职务的教师在创新想法执行上差异不显著。根据平均分的数值来看，管理者在创新想法产生、执行、推广和总分上都高于普通教职工，说明管理者的创新行为整体上优于普通教职工。

相比普通教职工，管理层接触的创新相关的政策文件多，对于创新的重要性认识较多，并能把握好创新的方向，创新意识较强；而普通教职工可能由于没有受到创新相关的政策文件信息的传达，导致无法认识到创新行为在工作中的重要性，因而表现出较低创新。另外，管理层的职权比普通教职工更大，代课的工作量也相对较少，其创新行为发挥的空间也会优于普通教职工，也有更多的时间去构建创新想法和执行推广；而普通教职工属于被管理者，工作任务重时间少，并且普通教职工在实施个人行为时需要考虑是否和管理者制定的规则冲突，而且也很难申请到创新行为必需的相关设备和资金，进而限制了创新想法的实施。在创新想法的推广上，因为学校的体系中，大都是由上而下安排任务的，而自下而上提出意见则相对困难，所以管理者的创新想法推广难度要远远低于普通教职工，这就说明了为什么管理者比普通教职工在创新想法的推广上更出色。综上，学校管理者的创新行为在整体上比学校普通教职工要好。

表 5. 不同职位的教师创新行为差异性检验

Table 5. Teacher Innovation Behavior Test of Different Positions.

维度	M±SD		t
	普通教职工	管理者	
维度 1 创新想法产生	4.06±0.62	4.26±0.62	-2.10*
维度 2 创新想法执行	3.87±0.58	4.02±0.56	-1.60
维度 3 创新想法推广	3.63±0.77	3.98±0.68	-2.95**
总分	3.86±0.57	4.07±0.55	-2.37*

注：*P<0.05, **P<0.01。

（三）班主任和非班主任之间的差异

由表 6 可知，是否班主任在教师创新行为上没有显著差异。但是，由样本的平均分可看出，中小学教师们在创新想法产生上的得分都高于 4 分，且班主任在创新行为的三个维度以及总分上都高于不担任班主任的教师。

根据现行的学校管理体制，中小学班主任在担任普通代课教师的基础上也承

担着管理班级的责任。虽然班主任比普通代课教师仅仅多了一项班级管理的工作,但是其工作内容和挑战都会提升很多,比如建立班集体、执行班级常规管理、对学生情况进行充分了解、和家长保持联系、组织班会等。随着工作内容的增多,班主任遇到的挑战也会变多。而普通代课教师仅负责上课过程中对学生的管理,班主任则在教室会待更久,和学生接触面更多。担任班主任的教师要求更多,由于学生是发展中的人,现阶段在各方面的发展还不成熟,会经常犯这样或那样的错误,班主任在工作中遇到的随机变量比较多,要求其对于各种突发情况及时处理。因此,班主任有更高的创新需求和创新动力,在创新行为上整体分数都高于普通代课教师。

表 6. 是否班主任的教师创新行为差异性检验

Table 6. Difference Test of Innovative Behavior Between Homeroom Teacher's and Not

维度	Homeroom Teacher's.		<i>t</i>
	M±SD		
	班主任	非班主任	
维度 1 创新想法产生	4.14±0.63	4.04±0.62	1.44
维度 2 创新想法执行	3.92±0.60	3.87±0.57	0.82
维度 3 创新想法推广	3.74±0.69	3.64±0.81	1.29
总分	3.93±0.56	3.86±0.58	1.24

(四) 不同教龄之间的差异

由表 7 可知,不同教龄的教师创新想法的产生和执行上都有显著差异,在创新想法的推广和总分上有极其显著差异。根据事后多重比较,教龄在 26 年以上的教师在创新行为的各个维度都高于教龄低于 26 年的教师。再根据平均分来看,教龄 26 年以上的教师在创新行为上明显高于教龄不足 26 年的教师;而教龄在 5 年以内的教师,其创新行为在整体上也高于在教师岗位工作 6-25 年的教师。

一般来说,刚入职的青年教师工作热情高,有新颖的想法和干出一番事业的冲劲,更能在教学工作中体现创新。工作 26 年以上的教师是学校的骨干力量,他们大多具有多年丰富的教学和管理经验,学习能力和积极性也很强,懂得把握机会,适时提高和充实自己;他们是学校教师的中坚力量,在工作时也会更得心应手;而且,这些在专业上可以称得上是专家型教师,对教育工作的思考已经跳出常规的教学,而上升到创新的阶段。相比之下,教龄在 6-25 年的教师处在教师专业发展的中期阶段,在教学上仍不断摸索;教育未成年子女的压力以及职称

评定的压力使得这个阶段的教师难以抽出多余的时间实现创新的想法。综合以上分析，不同教龄的教师创新行为由高到低的排序为：教龄在 26 年以上的教师>教龄在 5 年内的教师>教龄在 6-25 年的教师。

表 7. 不同教龄的教师创新行为差异性检验

Table 7. Teachers' Innovation Behavior Difference Test of Different Teaching Years.

题项	M±SD				F	多重比较
	5 年以内	6-15 年	16-25 年	26 年以上		
维度 1 创新想法产生	4.07±0.67	3.98±0.60	4.04±0.65	4.29±0.53	3.60*	26 以上>25 以内
维度 2 创新想法执行	3.91±0.63	3.77±0.57	3.85±0.56	4.06±0.51	3.51*	26 以上>6 至 25
维度 3 创新想法推广	3.67±0.78	3.51±0.73	3.67±0.81	3.93±0.68	4.07**	26 以上>25 以内
总分	3.89±0.62	3.76±0.55	3.86±0.56	4.09±0.50	4.51**	26 以上>25 以内

注：*P<0.05, **P<0.01。

（五）不同职称之间的差异

由表 8 可知，教师创新行为在职称上有差异，具体为：不同职称的教师在创新想法的执行和推广，以及总分上有极其显著差异；而不同职称的教师在创新想法的产生上没有显著差异。根据事后多重检验分析比较结果，我们可以发现，高级职称的教师除了创新想法产生上仅高于中级教师，在创新想法执行和推广上高于初级和中级教师。在创新想法产生上，高级职称的教师的分数 4.22，高于初级职称和中级职称教师的分数 4.05 和 4.02；在创新想法执行上，高级职称的教师的分数为 4.07，初级职称和中级职称的教师分数分别为 3.87 和 3.80，高级职称教师创新想法执行的分数高于初级和中级教师；在创新想法的推广上，高级职称的教师的分数为 3.99，高于初级职称和中级职称的教师分数 3.52 和 3.61。以上数据整体呈现出高级职称的教师在创新行为上普遍优于初级和中级职称的教师。

职称评定制度是教师考核的一项重要制度，教师的职称评定反映了教师的业务水平。一般来说，教师在被评为高级职称，一方面表示教师相比其他教师有更丰富的教学经验和教研能力；另一方面，获得高级职称评定的教师代课少、工资高且从事教研的机会多，有更多的时间和更高的自我效能感促进教师从事创新行为。而初级和中级教师还在教师成长的摸索阶段，不具备很娴熟的工作能力，而且面临工作任务分配多，生活压力大等问题，故只能将较少的精力放在创新上。所以，我们不难理解被评为高级职称的教师创新行为要比被评为初级和中级教师好。

表 8. 不同职称的教师创新行为差异性检验

Table 8. Teachers' Innovation Behavior Difference Test of Different Titles.

维度	M±SD			F	多重比较
	初级	中级	高级		
维度 1 创新想法产生	4.05±0.62	4.02±0.64	4.22±0.59	1.89	高级>中级
维度 2 创新想法执行	3.87±0.59	3.80±0.60	4.07±0.49	3.98**	高级>初、中级
维度 3 创新想法推广	3.52±0.74	3.61±0.80	3.99±0.64	6.34**	高级>初、中级
总分	3.83±0.58	3.81±0.59	4.09±0.50	4.68**	高级>初、中级

注：*P<0.05，**P<0.01。

第三节 中小学教师创新行为存在的问题

近些年来，随着创新口号的日益高涨，上至党中央，下到企业和各单位都在积极响应国家对于创新的号召。教育行业也在以不同的方式体现创新的追求，从硬件设施的更新换代到教师知识和技能的提高，在教育学生方面取得了不俗的成绩，不断向社会输送着创新人才。但通过实际调查发现，教师创新行为仍有很大的提升空间。我们可以由表 9 看出，创新行为总平均分在 3.88 分（3 分=不好确定，4 分=同意）的累积百分比高达 54.6%，表明有超过半数的教师创新行为程度在“同意”以下，这个数据反映出中小学教师创新行为差强人意。通过分析整理得出，在教师创新行为的实施过程中依然存在着创新想法缺失、创新行为执行少、创新行为推广度低三方面问题。

表 9. 教师创新行为累计百分比

Table 9. Cumulative Percentage of Teachers' Innovative Behavior.

创新行为总平均分	累积百分比 (%)
1.38	0.3
2	0.6
2.38	1.1
2.5	1.4
2.75	2
2.88	4.6
3	7.8

续上表

创新行为总平均分	累积百分比 (%)
3.13	10.1
3.25	12.9
3.38	19.5
3.5	25.6
3.63	33.6
3.75	43.4
3.88	54.6
4	71
4.13	75.3
4.25	79.3
4.38	83.6
4.5	86.5
4.63	89.4
4.75	90.8
4.88	93.4
5	100

一、教师创新想法缺失

由表 10 可以看出，在创新想法产生维度的题项得分上，平均分在 3.5 分（3 分=不好确定，4 分=同意）的累积百分比为 25%，说明有四分之一的教师创新行为程度在“同意”以下，距离理想的状态还相差甚远。创新行为开始于创新想法的产生，还有四分之一的教师不认为自己在工作中有创新想法，那么，创新行为也就难以进一步实施和推广。所以从数据上来说，中小学教师们在创新想法上较为缺失。

表 10. 教师创新想法累计百分比

Table 10. Cumulative Percentage of Teachers' Innovative Ideas.

平均分	累积百分比 (%)
1.5	0.3

续上表

平均分	累积百分比 (%)
2	0.6
2.5	1.7
3	8
3.5	25
4	68.7
4.5	78.7
5	100

就以上问题，研究者对一些教师进行了深入访谈。

L 老师：刚工作那一两年会有一些创新想法……但是在工作了几年以后，慢慢干劲就被磨没了……没有多余的功夫去想着要创新，也就不愿意去创新了。

Y 老师：我感觉我们学校教学是比较中规中矩的，学校没有特意要求我们创新，我们平时也没想到要去创新什么的，再说也想不出来什么有创意。

M 老师：平时也想不到什么好的点子，还是以教学为重啊，创不创新的暂时不去考虑了。

根据以上调查结果，在中小学教师中，有很大比重的人缺少想要创新的意思。创新行为是一个包含三个阶段的过程：创新想法的产生，创新想法的实施和创新想法的推广。其中，创新想法的产生是最先发生的，只有产生了新颖的想法，才能有后续的实施和推广的过程，所以创新想法的产生尤其重要。一个教师拥有较多创新想法，说明他有很强的好奇心和求知欲望，有很强的自我学习和探索的能力，同时也说明了教师对教师职业有较高的热情。试想象，一个没有工作热情的教师不去探索、不去学习，渐渐地跟不上时代，也很难将知识有效传达给学生；另外，对于教师个人的职业幸福感也会产生很大的负面影响。所以创新想法的缺失会极大阻碍教学和管理效果。

二、教师创新行为执行少

由表 11 可以看出，教师创新行为执行平均分在 3.75 分（3 分=不好确定，4 分=同意）的累积百分比为 48.9%，这部分教师创新行为的执行水平在“同意”以下。这表明，有近一半的教师不认为自己在工作中进行了创新，凸显出中小学

教师创新行为执行情况存在很不理想的问题。

表 11. 教师创新行为执行累计百分比

表 11. Cumulative Percentage of Teachers' Innovative Implementation.

创新实践	累积百分比 (%)
1.5	0.6
2.5	1.4
3.5	28.7
3.75	48.9
4	73.6
4.5	88.2
5	100

对此，研究者访谈了一些教师关于创新行为执行的情况，他们也认为在工作中创新行为较少。

L 老师：我觉得我平时不会有有多少创新，顶多也就是在教学方法上偶尔有一些使用到新的教学理念。

H 老师：一般不会去创新吧，感觉工作就够忙了。我观察了我身边的同事，他们创新的也少，包括我们公开课，领导每次强调创新，但是真正创新的老师能有几个呢？

D 老师：可能也会有一些创新吧，但是说真的，不多。平时除去工作任务，其实自己能有的时间也就那么点，就算有创新的想法也不怎么会去实行。

根据以上数据分析和访谈结果，我们发现不管是从数据表现还是教师访谈中提及到的创新频率，都反映出中小学教师创新想法的执行落实不到位。创新是一个过程，光有创新想法是远远不够的，好的创新想法还需要实施并产生经验证的创新经验或创新产品才具有真正价值。所以，教师的创新执行少，能够直接说明教师创新行为还处于较低的水平。

三、教师创新行为推广度低

由表 12，问及是否会将自己的创新方法推荐给同事时，教师创新行为推广度平均分在 3.5 分（3 分=不好确定，4 分=同意）的累积百分比为 50.3%，主动推广自己创新方法的教师竟连一半都不到。可以看出，中小学教师在创新行为的推广上也存在较大的问题。

表 12. 教师创新行为推广累计百分比

Table 12. Cumulative Percentage of Teachers' Innovative Promotion.

创新推广	累积百分比 (%)
1	0.6
1.5	1.1
2	4.6
2.5	9.2
3	26.7
3.5	50.3
4	82.2
4.5	89.4
5	100

就此，研究者对一些教师进行了访谈。

L 老师：我认为每个老师都有自己的教学风格，有些方法没有办法复制到适合别的老师。我也不会去模仿别的老师，我会根据自己的思路制定自己的创新想法。

H 老师：我有时候也会和关系要好的同事分享一些个人的经验，但是对别人适不适用我就不确定了。对于关系一般的同事吧，我觉得最好不要去分享这个创新经验，因为我只是普普通通的老师，也没什么了不起的经验，谈不上把自己的想法分享给别人，让别人来采纳，对吧。不过有经验的老教师倒是可以多多分享一下。

F 老师：首先我也不认为自己的一些方法有多么独到，只不过是在一般教师的方法的基础上有自己的见解吧。然后我也不会倾向于向别的教师去说我的这个想法，有可能同时之间会互相讨论，可能在别人看来，不默守陈规的教师比较另类吧。

依据以上调查，我们可以看出中小学教师创新行为的推广上是相当薄弱的。Yu 等，曹勇和向阳，王雁飞和朱瑜的研究结果均表明知识分享能够促进创新行为^{①②③}。知识的分享者和接收者可以在知识分享过程中通过相互沟通，使得

① Yu C., Yu T. F., & Yu C. C. Knowledge Sharing, Organizational Climate and Innovative Behavior: A Cross-level Analysis of Effects[J]. *Social Behavior and Personality*, 2013, 41(1): 143-156.

② 曹勇, 向阳. 企业知识治理, 知识共享与员工创新行为: 社会资本的中介作用与吸收能力的调节效应[J]. *科研管理*, 2014, 32(1): 92-102.

③ 王雁飞, 朱瑜. 组织社会化、信任、知识分享与创新行为: 机制与路径研究[J]. *研究与发展管理*, 2012, 4(2): 34-46.

双方更有效率地接受对方所传达的信息和经验,这种分享和互动能够产生新的知识^①。积极参与到知识分享过程中的员工,由于可以充分了解、利用到彼此的信息和能力,降低了知识的获取成本,加快了自身知识积累的速率,有助于自身创新行为的产生^②。创新行为的推广也是知识分享的一种,教师创新行为推广的不足,也无法促进学校内其他同事的创新,很难形成创新的环境。因此,有必要提高中小学教师创新行为推广的力度。

四、教师创新行为水平参差不齐

根据差异分析,我们发现不同的教师在创新行为水平上有着不平衡的现象,具体如下:第一,在职务、教龄、职称上,教师创新行为具有显著或极其显著差异;第二,在文理科、是否班主任上虽没有显著或极其显著差异,但通过比较,创新行为三个维度和总分的平均值,可以发现在这些方面教师的创新行为水平还是存在着一定的不同的。以上发现是否对提高教师创新行为有参考价值,我们会在后续的对策中进行讨论。

综合中小学教师创新行为的现状,我们可以发现,中小学教师们在创新想法的产生、执行和推广上都存在不同程度的缺失,另外,不同教师的创新行为水平存在不平衡的现象。本研究将对此现状产生的原因进行深入调查。

① 钱春海. 团队内知识分享行为影响因素的结构研究[J]. 南开管理评论, 2010, 1(5): 36-44.

② 张振刚, 余传鹏, 李云健. 主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究[J]. 管理评论, 2016, 28(4): 123-133.

第三章 中小学教师创新行为影响因素的深度访谈研究

第一节 访谈设计与实施

探究中小学教师创新行为的影响因素，能切实体会到教师创新行为实施过程中会遇到哪些阻碍，进而提出对应的解决方案。所以，对于中小学教师创新行为的影响因素探究是必不可少的。本研究应用深度访谈法，共调查了30名中小学工作者，包括2位校长、2位中层管理者以及26位含班主任与非班主任在内的一线教师，希望通过深度访谈探讨出影响教师创新行为的深层次原因。

编制访谈提纲时，本文结合问卷调查的分析结果以及相关文献，经过和专家讨论后形成初始提纲。并在实施预访谈后，根据访谈的实际效果对初始提纲进行了修改，进而得出最终的访谈提纲。访谈提纲的内容涉及中小学教师创新行为的现状、影响因素、解决对策三个主要方面。具体如表13：

表13. 中小学教师创新行为访谈提纲

Table 13. Teacher Innovation Behavior Interview.

访谈分类	具体题项
现状与重要性	现状1 您认为自己在教师岗位创新行为多吗，具体表现在哪些方面？
	现状2 除了您提到的已经实施的创新行为，还有哪些方面需要创新或者您周围的教师在哪些方面做到了创新？
	现状3 您有产生过创新想法但未能实施的情况吗？为什么？
影响因素	学校方面 您觉得学校氛围会影响您的创新行为吗？请说说是怎样影响的。
	领导方面 您觉得领导会影响您的创新行为吗？请说说是怎样影响的。
	教师方面 您觉得您自己的哪些原因影响了您的创新行为？请说说是怎样影响的。
	其它方面 除此之外，还有别的方面影响教师创新行为的因素吗？
对策	学校方面 您认为目前所在学校管理过程中，可以实施哪些措施改善教师创新行为？
	领导方面 您认为您的领导能够做什么才提高您和您同事的创新行为？
	教师方面 从个人角度，您认为通过什么方法有助于提高自己的创新行为？

接下来进行访谈的实施。访谈地点选在较为私密、安静的环境，访谈的形式分为面对面访谈和电话访谈。在开始访谈以前，先征得了每个受访者的同意进行全程录音，然后再向访谈对象解释创新行为的内涵，以免在后续访谈中出现对主要概念理解错误的问题；访谈过程中会实时地根据谈话效果进行追问，以得到较

为完整的回答。为了保证访谈结果足够充实，每次访谈时间都在 40-80 分钟之间。后续将录音文件通过转录软件逐字转成文本，再围绕中小学教师创新行为的现状，影响因素和提升策略对其进行整理，提炼出适用于本研究的主要信息。

第二节 中小学教师创新行为的影响因素

根据前期的问卷调查分析，我们得出中小学教师的创新行为普遍不理想，并且存在有创新想法而难以实施的问题。那么，是什么导致教师难以实现自己的创新想法呢？这个问题所折射的深层原因值得我们讨论。结合深度访谈的结果，我们总结出中小学教师创新行为的影响因素主要体现在学校领导、团队环境和教师个人三个方面。下面，我们将对这三个方面进行分析讨论。

一、学校领导对教师创新行为的影响

（一）领导风格的影响

任何工作岗位都是权责统一的，想要拥有权力而不去承担责任的管理方式是极不提倡的。但是一方面，在学校管理中，管理者在针对教师创新行为上庸懒怠的领导风格屡见不鲜。庸者在创新工作上得过且过，推卸责任，因循守旧；懒者对创新工作没兴趣，不自觉；怠者喜欢说客套话，不办实事。庸懒怠的管理极大地消磨了被管理者的工作热情，使被管理者在创新行为上感到无助，自然鲜有人愿意提出创新的策略和实施创新的行为。通过对教师的访谈，很大部分教师认为领导的庸懒怠风格在不同程度上阻碍其在教学中的创新。有些领导本着得过且过的想法，只愿意对上负责，而对教师的需求采取敷衍的态度，对创新的提议漠不关心，一旦教师的一些新颖的想法超出了领导认为的所谓“稳妥”的范畴，教师就很难得到领导的认可和鼓励。从另一方面，领导因循守旧、缺乏变革的风格也是影响教师创新行为的重要因素。领导者缺乏变通，对大多组织管理内新鲜的事物怀有偏见，认为随着时间积累下来的经验总是有效的，而排斥组织中的新想法，认为其花哨、不实用。当教师有创新的点子时，总会因为领导者的守旧思想和不变革的行为而得不到支持，进而想法受到搁置；也有些教师反映，自己尝试用新的教学方法但被领导发现时，总是被中途制止。这样的现象打击了教师的创新热情，阻碍教师实施工作创新。这样的领导风格下，教师的创新行为都无法得到管

理保障，又何谈推动学校的创新行为。

F老师：有的领导属于守旧的那种，不喜欢一线老师搞些“花里胡哨”的东西，害怕新花样会让学生分心，不容易管理，所以领导者并不鼓励教师创新。

Y老师：我们学校有一个部门，他们有推门听课的权力。他们对教师在课堂上的教学流程的规定就很死板，比如说讲课内容一定要按照教案来，如果被发现上课没有教案，就会被认为是犯了很大的错误，讲课的进度也一定要按照教案的进度来。所以，在这种管理下，没有什么发挥的空间。

W老师：一有什么事找领导，领导给我们的反馈就是，“你们年轻人有能力，要尝试自己克服这些困难”……其实你说了也白说，到头来反馈的问题又抛给了我们。看起来好像是跟我们好好沟通，要去帮我们协调什么的，但是我们提的问题根本没有解决。

（二）领导-下属关系的影响

在一个领导体系中，领导者和被领导者二者构成一个共同体，是在特定的环境中，完成特定目标的最能动的因素。所以，学校的领导者与下属之间的相处是否融洽，影响着整个学校目标的实现，以及整个学校工作绩效的高低。领导者与下属之间应是合作共赢的关系，两者建立起和谐的关系，才能推动团队绩效的提高，才有利于教师的创新。受访者中，一些教师认为优质的领导-下属关系能够激发他们的工作热情和主动性，从而为学校创造更高的价值；而不和谐的领导-下属关系会增加教师和领导之间的隔阂，使教师对领导的认同感很低，使他们不情愿、不主动完成领导交给的任务，也无法为学校建言献策，提出更好的解决方案。在学校管理中，一些领导者不顾及教师的心理感受采取不合理的做法，即便对教师的工作批评是客观而中肯的，也会因为领导者的态度、行为方式等不佳而难以接受。所以，重视建立领导与下属之间和谐的关系，有利于促进教师创新行为的发生。

A老师：比如领导给我们下达什么任务啦，我们有时候就会想，这个任务达标也就可以了，也就不会去想着再去费多大心力来把这个任务做的很完美、很全面。我们也会感觉这件事是在给领导完成任务，我们那个领导平时也不会想着跟我们处很好的关系，我们也不会太把他的任务当成自己的来做。

Z老师：我认为当领导为员工啊，为我们这些教师啊，去做一些实事，去努

力处好关系的时候，我们还是比较有动力的，做事也很有干劲，也想着把事情做好，当然主要是教学这块的，去多多创新。

D 老师：哪怕教师是一个喜欢创新的人，他在别的领导的带领下可能也喜欢创新，但是在这个领导管理下他就感觉被束缚住了，或者是，他不喜欢这个领导也就不愿意去施展他的能力，他对在这里的发展也没有那种很强烈的愿望。所以我觉得他首先他赞不赞成这个领导、对于这个领导信不信服都会影响到他是否愿意在这里进行创新。

（三）创新支持程度的影响

在我们的访谈中，有些教师提到，他们的领导在平时工作中并没有提供足够的创新支持，包括为教师的创新行为提供方向的指导、及时的帮助等，并且经常以“不出事”为标准约束教师新想法的推行，在最大程度上规避创新带来的风险的同时并没有采取积极支持的方式。教育面对的对象是人，而人的行为是复杂的，教师在教学工作中难免遇到一些困难和挑战，他们希望面对的问题能够被有效地解决。新问题的解决需要创新的方式，教师的创新行为是必要的。而领导在此问题是否采取行动进行支持，对能否激发教师的创新有很大影响。如果得不到积极的帮助，教师势必产生创新的挫败感，并且很难再鼓起勇气进行再一次尝试。长此以往，教师就不会大胆提出新的教学方法，因丧失积极性而对工作抱有应付的心理。

L 老师：虽然说现在都提要给学生进行素质教育了，也都提各行各业的创新，但是我发现管理上还是应试教育的那一套。升学率是学校管理第一位的，创新在各种会议上和校规上几乎没有提及，我知道的唯一提到的就是校长要求我们在教师创新大赛上有优异的表现。

H 老师：我们想要实行一些创新想法遇到困难需要领导帮助时，领导并没有给到解决，因此我们也就不去想创新的事了。

D 老师：有一些领导是属于放任不管的，你创不创新都行，所以这种领导也是没办法促进教师创新的。

综合以上几点，学校领导风格，领导与教师之间不和谐的上下级关系，以及领导对教师缺少创新支持，都会形成教师进行创新行为的阻碍。纵观创新行为的相关研究，领导因素也成为学者们重点研究的影响因素。其中，企业的领导风格

作为自变量出现,包括真实型领导,服务型领导,谦卑型领导,变革型领导等。王苗苗通过对企业新生代员工的研究,证实了员工在真实型领导鼓励创新、公平对待员工、擅长激励员工、善于激发下属责任感和组织归属感的领导下,从而表现出更高涨的创新热情^①。通过向互联网企业发放问卷,李红玉等证明了服务型领导也会促进员工的创新行为,服务型领导给员工授权,让他们在工作范围内能够自由行动、给他们足够的支持并且对员工予以关怀,以激发员工的创新行为^②。雷星晖等验证了谦卑型领导行为认识到自身的缺点、积极采取员工的提议、对员工的行为表现出欣赏,从而促进员工用更多的机会通过自己的创新活动为组织绩效服务^③。采用元分析技术,黄秋风的研究结果表明变革型领导不墨守成规、鼓励员工、关心员工和提高员工创新的信心促进员工创新行为^④。除此之外,还有很多研究能够证实领导风格对员工创新行为的影响。以上研究说明在企业管理中,领导风格是促进企业员工创新行为的重要变量。同理,在学校情境中,领导风格应当也被作为重要的因素,去讨论和验证其是否能够促进教师的创新行为。

二、团队环境影响教师创新行为

(一) 学校绩效制度的影响

在传统的唯分数、唯升学的导向下,教师工作的一切重心都在围绕提升学生的学习成绩。2021年7月以来实行的“双减”政策虽然要求提倡素质教育、减轻学生的学业负担,但是由于在初步实施阶段,教师仍旧面临家长对于孩子成绩的焦虑、学校对于教师工作内容仍侧重分数的现实。社会和学校对分数的重视剥夺了教师进行创新的空间和时间;不合理的绩效制度使得教师不敢超越常规、求异创新,束缚了教师创新的手脚;教师工作评价制度较为片面,大多数学校倾向于把升学率或平均分作为最重要的评价指标,从而压抑了教师创新活动的意识和欲望等等。这些以分数考察标准的绩效制度显然是极不合理的,在挫伤教师积极性的同时,也无法为教师提供足够喘息的空间去实施创新。

① 王苗苗,张捷.真实型领导对新生代员工创新行为的影响:内部人身份感知的中介作用[J].科学学与科学技术管理,2019,40(3):127-141.

② 李红玉,刘云硕.服务型领导对员工创新行为的影响研究——基于个体内在视角[J].技术经济,2020,39(11):147-153.

③ 雷星晖,单志汶,苏涛永,等.谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究[J].管理科学,2015,28(2):115-125.

④ 黄秋风,唐宁玉,陈致津,等.变革型领导对员工创新行为影响的研究——基于自我决定理论和社会认知理论的元分析检验[J].研究与发展管理,2017,29(4):73-80+126.

在这种情况下，教师只能尽力和别人竞争分数高低，而放弃创新的念头。本次受访谈的教师也提出，因为学校过于将分数作为教师考核绩效的标准，从而使教师被迫放弃创新，而将精力尽可能多地放在提高教学成绩上面，也就降低了其创新行为。

Z老师：我带的是小升初的班级，本来就是要看成绩的。学校会经常给六年级的班级考试，每周都要考一次试，然后还在市里边评比。在刚入职带班主任的两年我觉得我挺有激情的啊，我要把我学的那些理论知识要投入这个实践当中，但是你发现其他的六年级的其他老教师，人家的成绩抓得非常的严。那么我平时想去创新，我也没有这个时间和精力，对吧！

H老师：我们国家现在提核心素养，提全面发展，反对应试教育。可是在具体实施的过程中，还是体现的应试教育为主，对学生以考试分数作为评价，对老师也依旧是以代课班级分数为绩效评价标准。

（二）学校对待教师差错行为态度的影响

创新是一个复杂的过程，充满着未知和挑战。想要创新，就必须承认并不是所有的创新行为都能取得及时的、良好的效果。学校面对教师在创新过程中的差错，是否能采取包容的态度，在一定程度上决定了教师是否会创新。有些教师想在教学中创新却担心被认为会影响学生的考试分数，担心“破坏了”学校规定的上课秩序，因而束手束脚，谈“新”色变。学校是一个由人组成的大集体，必定会有很多的制度来管理人，但是管理人并不是管理的初衷，而是要人在管理中获得发展。差错行为也是人的行为活动之一，为了避免差错的产生而大力限制教师的活动，使管理变得过犹不及。访谈中一些教师提到，由于学校对于教师在创新过程中产生的差错采取否定的态度，使得教师因为不敢犯错而不愿去做日常工作以外的创新行为。

H老师：比如说你很多创新性的想法，你必须是要实践的才能验证它有没有效，就会花费很多的时间去验证这个东西……如果你的成绩不好的话，然后校长就会找你谈话。学校都在主抓成绩，就不会说有什么创新性的行为，感觉那样的话可能会去承担一些（风险）。

L老师：很多时候我是没有办法去实践创新的，我们学校校长有很强的能力，一般都是他有什么想法就会传达下来，而且他不允许你在这个基础上有什么改进

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/467156054114006040>