

DOI: 10.13718/j.cnki.jsjy.2022.05.008

# 乡村教师工作激情的 影响因素及其作用机理

杨振芳<sup>1,2</sup>

(1. 厦门大学 教育研究院, 福建 厦门 361005; 2. 玉林师范学院 教育科学学院, 广西 玉林 537000)

**摘要:**以交互决定理论与工作激情概念模型为基础,构建乡村教师工作激情的“环境因素认知评价—积极情绪情感/态度/行为意图—工作激情”分析框架。随后,以1 289名乡村教师为样本,探究变革型领导对乡村教师工作激情的影响效应与作用机制。结果发现:变革型领导对乡村教师的工作支持感知、组织满意度、工作激情均有显著正向影响,工作支持与组织满意度对乡村教师的工作激情也有显著正向影响。变革型领导可通过三条路径对乡村教师工作激情施加影响:(1)变革型领导→工作支持→工作激情;(2)变革型领导→组织满意度→工作激情;(3)变革型领导→工作支持→组织满意度→工作激情。因此,乡村中小学可通过加强乡村校长变革型领导行为、构建乡村教师工作支持体系、多渠道提升乡村教师的组织满意度尤其是薪酬满意度,激发、维持和提升乡村教师的工作激情。

**关键词:**工作激情;乡村教师;变革型领导;驱动机制

**中图分类号:**G625.1 **文献标识码:**A **文章编号:**2095-8129(2022)05-0064-09

**基金项目:**教育部人文社会科学研究青年基金项目“乡村教师工作激情的驱动机制研究”(18YJC880108),项目负责人:杨振芳;玉林师范学院2018年教师教育能力发展专项课题立项项目“高校教师工作激情的驱动机制研究”(18JSJYB05),项目负责人:杨振芳。

**作者简介:**杨振芳,厦门大学教育研究院博士生,玉林师范学院教育科学学院副教授。

工作激情不仅是影响教师教学质量的重要因素<sup>[1]</sup>,也是预防教师职业倦怠的有效途径<sup>[2]</sup>,同时还是影响教师职业成功的关键要素之一<sup>[3]</sup>。但在具体的管理实践中,学校管理者发现乡村教师的工作激情并不会持续呈现,教师也不会必然产生工作激情。有调查发现,仅有16.72%的乡村教师具有高水平的工作激情<sup>[4]</sup>。如何有效激发与保持乡村教师的工作激情,成为乡村学校管理者面临的巨大挑战之一。

来自组织行为学领域的研究表明,组织的领导模式是员工工作激情的重要影响因素之一。例如,变革型领导<sup>[5]</sup>、真我型领导<sup>[6]</sup>等均被验证对员工的工作激情有显著的正向影响。变革型领导不仅是西方近40年来领导理论研究中的热点与焦点,也是国内近20年来领导理论研究的热点与焦点。近年来,变革型领导也

受到了教育研究者的广泛关注。已有研究表明,变革型领导对教师的工作态度与行为均有显著的预测作用。例如,已有研究发现,中小学校长变革型领导不仅对教师的工作重塑<sup>[7]</sup>、工作满意度<sup>[8]</sup>、工作投入<sup>[9]</sup>等具有显著的促进作用,而且能降低教师的职业倦怠感<sup>[10]</sup>。工作支持是社会支持的一种,其对教师的心理幸福感<sup>[11]</sup>和企业员工的敬业度<sup>[12]</sup>、工作旺盛感(thriving at work)<sup>[13]</sup>等均有显著的正向影响。组织满意度是个体对所在组织及其工作进行评价后产生的态度倾向,其对教师的工作绩效<sup>[14]</sup>和幸福感<sup>[15]</sup>等均有显著预测作用。此外,还有研究发现,个体感知到的组织支持在变革型领导与工作满意度间起中介作用<sup>[16]</sup>。但变革型领导能否有效激发与维持乡村教师的工作激情、变革型领导通过何种机制驱动乡

村教师的工作激情等问题,目前尚未得到学者们的足够关注。因此,本研究拟探究变革型领导驱动乡村教师工作激情的效应与机制,并检验工作支持与组织满意度在变革型领导驱动乡村教师工作激情过程中的中介作用,以期为激发与维持乡村教师工作激情、提升乡村教育质量提供参考依据。

## 一、文献回顾与研究假设

### (一)变革型领导与工作激情的关系假设

变革型领导是一种尤为重视通过愿景、个性化关怀、鼓励性激励等对追随者进行激励的领导模式<sup>[17]</sup>。根据马斯洛的需求层次理论,领导者的个性化关怀有助于满足员工爱与归属的需要,鼓励性激励有助于满足员工的尊重需要,愿景激励有助于满足员工的自我实现需要。高层次心理需要的满足往往会促使个体朝着积极的方向发展<sup>[18]</sup>。当学校管理者的变革型领导行为让乡村教师感受到学校文化的感召力、体验到来自领导的关怀与尊重时,那么随着高层次心理需求得到满足,乡村教师就可能产生积极的工作态度与行为。此外,从社会认知理论的角度看,变革型领导行为有助于乡村教师对自身工作与组织形成积极的评价,从而可能会使他们产生工作激情。同时,来自管理学领域的实证研究结果也验证了变革型领导对员工激情的正向作用。例如,一项以韩国珠宝企业员工为对象的研究发现,变革型领导的智力激励、个性化关怀和领导魅力均对员工的工作激情有显著的正向影响<sup>[19]</sup>;以我国企业员工为对象的研究结果也表明,变革型领导不仅对员工的工作激情有直接的积极影响,还能通过工作意义与工作自主性的中介作用,进一步对工作激情产生积极影响<sup>[20]</sup>。基于以上分析,本研究提出假设1:变革型领导对乡村教师的工作激情具有显著正向影响。

### (二)工作支持与组织满意度及其组合的中介效应假设

1. 工作支持在变革型领导与工作激情间的中介作用

工作支持是社会支持的一种,指“个体在

工作情景中获得的能够使个体感受到被尊重、被理解和被关注的信息”,具体表现为“个体在工作岗位或工作情景中得到的关注与帮助”<sup>[21]</sup>。从工作支持的概念及变革型领导的结构内容看,变革型领导的促进合作、个性化关怀、鼓励性激励等可能有助于提升员工感知到的工作支持水平。已有的实证研究发现,组织支持感不仅在变革型领导影响员工敬业度的过程中起部分中介作用<sup>[22]</sup>,在变革型领导影响员工离职倾向<sup>[23]</sup>、中层领导的组织绩效与工作满意度<sup>[16]</sup>等的过程中也有部分中介作用。组织支持是工作支持的重要组成部分之一,因此,本研究推论,工作支持也可能在变革型领导与乡村教师工作激情的关系间起中介作用。

2. 组织满意度在变革型领导与工作激情间的中介作用

组织满意度是个体对所在组织的工作环境、薪酬待遇、人际关系、工作氛围、领导方式等进行评价后的情感反应、情绪体验和态度。赫兹伯格(Frederick Herzberg)的双因素理论认为,员工是否产生满意感是由激励因素所决定的,此外,赫兹伯格通过大量案例研究发现,工作富有成就感、工作具有挑战性、工作成绩获得认可、被赋予更大责任以及良好的职业发展等,均有助于提升员工的满意度<sup>[24]</sup>。可见,那些能够满足员工高层次需要的因素是员工满意度产生的关键因素,而注重满足追随者的高层次心理需要正是变革型领导的主要特征之一<sup>[17]</sup>。已有的实证研究发现,变革型领导不仅能直接预测员工的满意度<sup>[25]</sup>,还能通过效能感、心理授权、信任和工作特征等的中介作用进一步提升员工的满意度<sup>[26]</sup>。此外,研究还发现工作满意度在变革型领导与员工留职意愿的关系间起完全中介作用<sup>[27]</sup>。因此,本研究推论,组织满意度也可能在变革型领导与乡村教师工作激情的关系间起中介作用。

基于以上分析及理论与实践方面的思考,本研究提出如下假设:假设2——工作支持在变革型领导与乡村教师的工作激情之间起着显著的中介作用;假设3——组织满意度在变革型领导与乡村教师工作激情之间起着显著

的中介作用;假设4——“工作支持→组织满意度”组合在变革型领导与乡村教师工作激情之间起着显著链式中介作用。

### (三)变革型领导、工作支持、组织满意度与工作激情间的关系整合

社会学习理论中的交互决定论认为,行为、个体因素与环境因素实际上是相互联结、相互作用的,环境是决定行为的潜在因素,人和环境交互决定行为,环境、人和行为的相互关系与作用是一种交互决定的过程<sup>[28]</sup>。Zigarmi等人基于该理论构建了员工的工作激情模型。该模型认为,员工的工作激情是环境因素(组织特征、工作特征)与个体特征(认知、情感、意图)交互作用的结果,并且,工作激情产

生后,其作为个体的一种幸福状态在交互作用中,会催生各种组织角色行为和工作角色行为;员工对组织状况与工作的评价是工作激情形成的核心,当评价能给员工带来持久的、积极的、有意义的情感体验时,其工作激情也就产生了<sup>[29]</sup>。本研究基于交互决定理论与Zigarmi等提出的工作激情概念模型,构建乡村教师工作激情的“环境因素认知评价—积极情绪情感/态度/行为意图—工作激情”分析框架,并在此分析框架下,将变革型领导、工作支持、组织满意度与工作激情4个变量进行整合,同时根据理论假设构建了本研究的假设模型(具体见图1)。

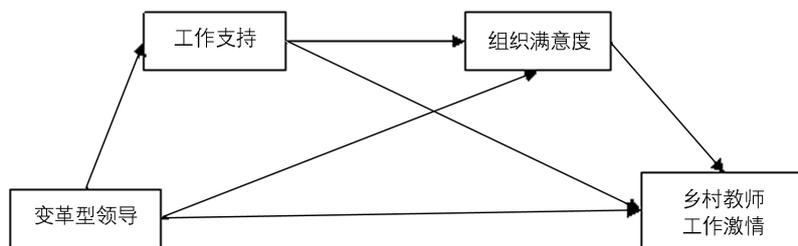


图1 研究假设关系路径图

## 二、研究设计

### (一)数量来源

采用整群抽样法,选取广西35所乡村小学和10所乡村初中共计1289名教师作为被试。其中,男性教师446人,占比34.6%,女性教师843人,占比65.4%;班主任教师733人,占比56.9%,非班主任教师556人,占比43.1%;小学教师698人,占比54.2%,初中教师591人,占比45.8%;教龄在5年及以下的有569人,占比44.1%,6~15年的有131人,占比10.2%,15年以上的有589人,占比45.7%;大学专科及以下学历的有469人,占比36.4%,大学本科及以上学历的有820人,占比63.6%。

### (二)研究工具

采用中小学教师工作激情量表、变革型领导量表、工作支持量表与组织满意度量表进行问卷调查。全部量表采用李克特7点计分法进行计分。

对于乡村教师工作激情的测量采用的是

本课题组编制的“中小学教师工作激情量表”。该量表由本课题组根据中小学教师工作激情的核心定义,以态度的三成分理论为基础,依据量表开发程序编制而成。量表由职业信念、正向工作角色行为、职业幸福感3个维度构成,共计17个测量条目。验证性因素分析结果表明,模型的拟合指标为: $\chi^2/df = 2.303$ ,  $GFI = 0.964$ ,  $RMSEA = 0.045$ ,  $CFI = 0.989$ ,  $TLI = 0.983$ ,量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.951。对于变革型领导的测量采用的是李超平和时勤编制的“变革型领导量表”。该量表由愿景激励、德行垂范、领导魅力和个性化关怀4个维度构成,共计26个测量条目<sup>[30]</sup>。本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.989。对该量表进行验证性因素分析,模型的拟合指数如下: $\chi^2/df = 3.229$ ,  $GFI = 0.954$ ,  $RMSEA = 0.042$ ,  $CFI = 0.991$ ,  $TLI = 0.988$ 。工作支持的测量采用的是刘柳和张月娟编制的“中学教师工作支持量表”<sup>[21]</sup>。该量表由工作对象支持、领导支持、同事与朋友支持及家人支持4个因子构成,

共计 20 个测量条目。本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.842。对该量表进行验证性因素分析,模型的拟合指数如下: $x^2/df=3.56$ ,  $GFI=0.967$ ,  $RMSEA=0.045$ ,  $CFI=0.987$ ,  $TLI=0.981$ 。组织满意度的测量采用的是本课题组自编的“组织满意度量表”。该量表为单维度量表,共计 10 个测量条目,主要是让乡村教师对学校的工作环境、工作条件、生活条件、薪酬福利、同事关系、领导、学生和家長等的满意度进行主观评价。验证性因素分析结果表明,模型的拟合指标为: $x^2/df=2.731$ ,  $GFI=0.991$ ,  $RMSEA=0.037$ ,  $CFI=0.996$ ,  $TLI=0.992$ 。本研究中,该量表的

Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.929。

### 三、变革型领导、工作支持、组织满意度与工作激情间关系的实证分析结果

#### (一)各变量间的描述统计与相关分析

各变量间的描述统计与相关分析结果见表 1 所示。从表 1 可知,所调查的乡村教师群体在工作激情、变革型领导、工作支持与组织满意度量表上的自评得分的平均值均高于量表的中值 4。同时,工作激情、变革型领导、工作支持、组织满意度两两间均具有显著相关性。变量间的显著相关满足了中介作用检验的前提。

表 1 各变量间的描述性统计与相关分析( $n=1\ 289$ )

	工作激情	变革型领导	工作支持	组织满意度
工作激情	1			
变革型领导	0.572**	1		
工作支持	0.824**	0.644**	1	
组织满意度	0.656**	0.749**	0.704**	1
平均值	5.788	5.246	5.620	4.937
标准差	1.053	1.417	1.127	1.203

注: \*\* 表示 0.01 水平(双侧)上显著相关。

#### (二)工作支持与组织满意度在变革型领导与工作激情间的中介作用检验

以变革型领导为自变量,工作支持与组织满意度为中介变量,工作激情为因变量,采用

SPSS 的宏程序 PROCESS 对工作支持与组织满意度及其组合的中介效应进行检验。回归分析结果整理见表 2 与图 2 所示,中介效应分析结果整理见表 3 所示。

表 2 中介模型中变量关系的回归分析

自变量	工作支持		组织满意度		工作激情	
	$\beta$ 值	$t$ 值	$\beta$ 值	$t$ 值	$\beta$ 值	$t$ 值
性别	0.036	0.759	-0.026	-0.692	-0.008	-0.232
是否班主任	-0.026	-0.594	-0.013	-0.369	-0.010	-0.331
任教学段	-0.050	-0.908	-0.086	-1.975*	-0.020	-0.506
学校类型	-0.043	-0.902	0.051	1.353	-0.008	-0.238
学历	0.143	5.740***	0.031	1.566	0.131	7.240***
教龄	-0.074	-1.558	-0.117	-3.103**	-0.088	-2.541*
变革型领导	0.611	28.092***	0.498	22.881***	-0.005	-0.199
工作支持			0.365	16.589***	0.695	31.425***
组织满意度					0.132	5.165***
$R^2$	0.437		0.651		0.710	
$F$ 值	141.775***		298.957***		347.381***	

注: \* 表示 0.05 水平上显著, \*\* 表示 0.01 水平上显著, \*\*\* 表示 0.001 水平上显著。

回归分析结果表明(见表 2 与图 2):在不加入工作支持与组织满意度的影响前,变革型领导对工作激情有显著正向影响[ $R^2=0.392$ ,  $F(7, 1281)=118.138$ ,  $\beta=0.515$ ,  $p<0.001$ ]。在加入工作支持与组织满意度的影响后,变革

型领导对乡村教师工作激情的直接影响不再显著, $\beta$  值从原来的 0.515 降为 -0.005,说明变革型领导对乡村教师工作激情的影响主要通过中介作用来实现;变革型领导显著正向预测乡村教师的工作支持( $\beta=0.611$ ,  $p<0.001$ )和

组织满意度( $\beta=0.498, p<0.001$ );工作支持显著正向预测乡村教师的工作激情( $\beta=0.695, p<0.001$ )和组织满意度( $\beta=0.365, p<$

$0.001$ ),组织满意度也显著正向预测乡村教师的工作激情( $\beta=0.132, p<0.001$ )。

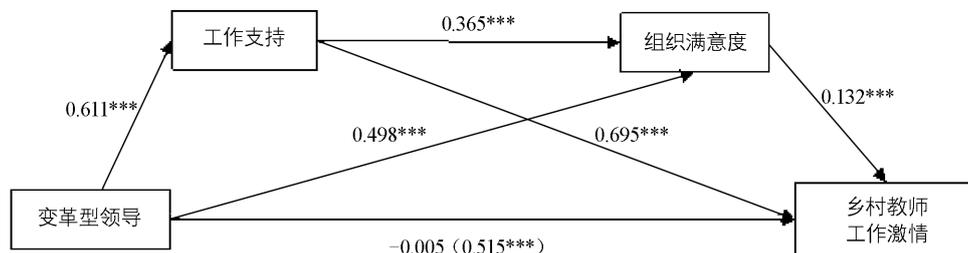


图2 研究假设检验关系路径图(标准化系数)

中介效应结果表明(见表3):工作支持在变革型领导影响乡村教师工作激情中的中介效应显著,通过变革型领导→工作支持→工作激情这一途径产生的中介效应为0.425;组织满意在变革型领导影响乡村教师工作激情中的中介效应也显著,通过变革型领导→组织满意度→工作激情这一途径产生的中介效应为0.066;工作支持与组织满意度的链式中介作用也显著,通过变革型领导→工作支持→组织满意度→工作激情这一途径产生的中介效应为

0.029。3条中介路径的Bootstrap 95%置信区间均不包含0值,表明这3个间接效应均达到显著水平。但加入工作支持与组织满意度这两个中介变量后,变革型领导对工作激情的直接效应则不显著,这说明工作支持与组织满意度在变革型领导影响乡村教师工作激情的过程中起完全中介作用。此外,加入中介变量后,变革型领导直接效应的回归系数 $\beta$ 变为负值,这说明可能存在调节作用但本研究没有考虑到。

表3 中介效应检验总体情况(标准化解)

效应类别	效应值	标准误	95%置信区间
间接总效应	0.520	0.030	[0.464,0.581]
直接效应	-0.005	0.024	[-0.051,0.042]
总效应	0.515	0.023	[0.471,0.559]
特定间接效应			
工作支持	0.425	0.026	[0.378,0.480]
组织满意度	0.066	0.016	[0.036,0.099]
工作支持→组织满意度	0.029	0.008	[0.016,0.046]

注:若95%置信区间包含“0”,则效应不显著。

## 四、讨论与启示

### (一)讨论

#### 1. 变革型领导对乡村教师工作激情的影响

本研究发现,变革型领导对乡村教师的工作激情的总体效应显著,这说明变革型领导行为有助于激发与维持乡村教师的工作激情,假设1得到验证。但本研究同时也发现,变革型领导对乡村教师工作激情的直接效应不显著,这说明变革型领导对乡村教师工作激情的影响主要是通过中介变量来实现的,这一结果与已有研究基本一致。Robertson和Barling的研究发现,变革型领导能显著预测下属的和谐

工作激情(harmonious passion)<sup>[31]</sup>;陈亮与张小林以我国企业员工为样本进行的研究则发现,变革型领导对员工的和谐工作激情与强迫工作激情均有显著预测作用<sup>[5]</sup>;杨可可的研究则发现,变革型领导对企业员工的工作激情既有直接的显著影响,也能通过工作自主性与工作意义的中介作用而进一步发挥作用<sup>[20]</sup>。本研究认为,变革型领导对乡村教师工作激情的正向影响可以基于认知评价理论与信号传递理论得到解释。Zigarmi等基于认知评价理论提出了工作激情概念模型。该模型认为,员工会在与组织环境(如领导、同事、工作特征等)的互动中,对所在的组织与自己所从事的工作

进行评价,伴随评价会产生积极或是消极的情绪情感,进而员工工作幸福感的积极或消极感觉也会得到发展,在这基础上,还会产生积极或消极的工作意图。如果评价带来的是积极的情绪情感,那就能发展出积极的工作幸福感和积极的工作参与意图,工作激情也因此而形成<sup>[29]</sup>。变革型领导注重员工关怀和员工高层次需要的满足,显然,这种领导有助于乡村教师产生积极的评价,从而为其带来积极的工作意图与工作幸福感。此外,根据信号传递理论的观点<sup>[32]</sup>,领导行为实际上向下属传递着领导者的道德、价值观和情感以及对下属的期待。变革型领导注重引导员工对组织目标的重要性和价值产生积极认知,同时注重激励员工为实现集体利益和目标而超越自身利益。因此,这种领导有助于乡村教师强化对乡村教育教学工作的重要性的认知,从而能提升乡村教师的工作激情。此外,本研究发现,在加入中介变量后,变革型领导对于乡村教师工作激情的直接效应的回归系数变为负数,这可能是在变革型领导影响工作激情的过程中存在调节效应,但本研究却没有关注到所致。例如,杨可可的研究发现,权力距离在变革型领导与工作自主性、工作意义间起反向调节作用<sup>[20]</sup>;王桢和陈乐妮等的研究发现,情绪智力会调节正向情感在变革型领导与工作投入间的中介作用<sup>[33]</sup>;郑晓明和赵海霞等的研究也发现,基于员工发展导向的组织文化感知会调节变革型领导与工作满意度、工作绩效间的关系<sup>[34]</sup>。

## 2. 工作支持对乡村教师工作激情的影响

本研究发现,工作支持对乡村教师的工作激情有显著的正向影响,并且在变革型领导与工作激情的关系间发挥着显著的中介作用,是乡村教师工作激情的强预测源。自我决定理论的观点认为,如果外部环境因素能让个体觉得自身的自主需要、胜任需要以及关系需要得到满足,那就能增强行为的内部动机<sup>[35]</sup>。Vallerand在对工作激情的形成机制进行探讨时指出,激情的产生源于从事激情活动的外部动机转化为内部动机<sup>[36]</sup>。显然,工作支持是一种积极的环境因素,不仅有助于满足乡村教师的关系需要,也能满足他们的胜任需要,从而能为乡村教师产生内部工作动机提供环境条件。

此外,从认知评价理论的观点看,来自同事、领导、家人、朋友、家长等的支持也能让乡村教师对自身工作产生积极的认知评价,从而激发其工作激情<sup>[37]</sup>。Liu和Chen等的一项以金属公司与银行团队成员为对象的实证研究发现,成员感知到的组织支持与团队支持均有助于促进员工和谐工作激情的产生<sup>[38]</sup>;Slemp等的研究则发现,领导的工作支持能显著正向预测下属的和谐工作激情<sup>[39]</sup>。可见,本研究结果也与已有研究结果一致。

## 3. 组织满意度对乡村教师工作激情的影响

本研究发现,组织满意度对乡村教师的工作激情有显著的正向影响,并且在变革型领导与工作激情的关系间发挥着显著的中介作用。Zigarmi和Nimon等对企业员工工作激情的关键潜在结构(认知、情感、行为)进行检验分析发现,情感是工作激情形成的核心<sup>[40]</sup>。组织满意度是乡村教师对任教学校的环境、领导、管理方式、同事、工作条件、工作氛围、薪酬待遇、学生、教学工作本身等的主观评价结果。满意度高,意味着任教学校及其工作能够满足乡村教师的需要,能够让他们产生愉悦感。显然,这种愉悦感有助于促进乡村教师的工作信念、积极工作态度与行为意向,进而使其产生工作激情。例如,王刚和郭慧等对全科医生工作激情的影响因素进行研究时发现,全科医生的工作性质满意度与工作收入满意度均对工作激情有显著的正向影响作用<sup>[41]</sup>;俞佳俊和尹志华等对参与国培计划的初中体育教师进行调查发现,这些体育教师的职业满意度、自我满意度、学生满意度、收入福利满意度、学校环境及领导满意度均对他们的工作激情有重要影响<sup>[42]</sup>。可见,本研究结果也与已有研究结果基本一致。

## 4. 工作支持与组织满意度及其组合在变革型领导与工作激情间的中介效应

本研究发现,工作支持与组织满意度均在变革型领导影响乡村教师工作激情的过程中起中介作用,并且“工作支持→组织满意度”也在变革型领导影响乡村教师工作激情的过程中起链式中介作用。在具体的中介效应中,工作支持的中介效应最大,其次是组织满意度的中介效应,最后是“工作支持→组织满意度”的

链式中介效应。有关变革型领导如何发挥有效性的相关研究表明,中介作用机制是变革型领导发挥有效性的一个重要机制。例如,有研究发现,变革型领导通过组织社会资本与工作投入的链式中介作用对饭店员工的顾客导向行为产生积极作用<sup>[43]</sup>。本研究结果进一步验证与丰富了变革型领导影响员工工作态度的中介作用模型。此外,本研究结果也与已有研究结果基本一致。例如,黄俊和吴隆增等的研究表明,变革型领导不仅有助于提升下属的工作绩效,还能通过下属感知到的组织支持的中介作用进一步提升下属的工作满意度<sup>[16]</sup>;Akar和Ustuner的研究发现,教师感知到的变革型领导行为不仅对组织支持有显著的正向影响,还能通过组织支持的中介作用进一步影响教师的工作生活质量<sup>[44]</sup>。工作支持与组织满意度及其组合的中介效应也验证了Zigarmi等提出的工作激情概念模型的合理性。即:工作激情是环境因素与个体因素相互作用的结果,当环境因素,如领导风格、工作支持、工作特征等在与个体特征进行互动时,如果能让个体对组织与工作产生积极的评价,那个体就会产生工作幸福感和积极的工作行为意图,进而激发工作激情。工作激情的概念模型也说明环境因素对个体工作激情产生影响所遵循的路径是“环境因素认知评价—积极情绪情感/态度/行为意图—工作激情”,也即环境因素对个体工作激情的形成需要借助中介作用机制。

## (二)启示

本研究发现,变革型领导、工作支持、组织满意度均对乡村教师的工作激情有显著的正向影响,因此,乡村学校管理者在管理过程中,可从以下几个方面着力,进一步激发、维持和提升乡村教师的工作激情。

### 1. 加强乡村校长的变革型领导行为

研究发现,变革型领导对乡村教师的工作激情有显著的正向预测力,而变革型领导本质上是一种注重愿景与目标激励、道德影响与关系导向的领导方式。因此,可通过实施愿景领导、践行道德领导、构建关系领导来激发和提升乡村教师的工作激情。在实施愿景领导方面,一方面,乡村校长要明确学校的发展愿景,做好战略规划,尽力使学校发展的愿景、规划

和目标与教师个人的发展相联系,并将学校的发展愿景、规划与目标明确、清晰地传递给乡村教师,努力取得教师们的理解、支持与认同,从而使学校的发展愿景、规划与目标成为教师发展的动力;另一方面,乡村校长要引导和帮助乡村教师做好职业发展规划,做乡村教师专业发展的引路人和支持者,使乡村教师感知到职业发展有目标、有奔头。在践行道德领导方面,一方面,乡村校长要努力提升自身的道德素养,不断提高和增强个人的道德水平与魅力,成为学校的道德楷模,从而潜移默化地影响学校的教师与学生;另一方面,要坚持“立德树人”,始终贯彻“以德治校”的管理理念,强化乡村教师奉献乡村教育事业的职业信念。在构建关系领导方面,乡村校长在管理过程中需要坚持“以人为本”理念,真切地关心乡村教师的专业发展,关心乡村教师的的生活,切实为乡村教师排忧解难。

### 2. 构建乡村教师工作支持体系,强化组织支持力度

本研究发现,工作支持对乡村教师的工作激情与组织满意度均有显著的正向影响,并且工作支持还在变革型领导影响乡村教师工作激情的过程中起中介作用。可见,工作支持是乡村教师工作激情产生与维持的重要变量。因此,乡村校长要为乡村教师的发展构建相应的支持体系,营造支持性工作环境,在业务、生活、物质、情感和心理健康等方面为教师提供有力支持。一是加强对乡村教师的工作支持,积极营造支持性工作环境。例如,为教师的教学、班级管理等工作提供必要的设备、场所和制度保障,及时协助教师解决工作中的问题;为新手教师配备工作导师、设置荣誉导师等,帮助新手教师尽快适应教学与生活,提升他们的教学效能感。二是关注乡村教师的情感需求,给予乡村教师更多的尊重与关怀,营造团结友好的校园氛围。例如,建立教研室工作支持制度,鼓励同事间相互帮助、相互支持。三是完善家校共育平台,构建家校共育共同体,促进家长对乡村教师工作的支持。例如,设置“家长热线网络平台”“家长成长学院”、开发线上线下家长课程、设置家校共育公众号等,帮助乡村教师更好地与家长尤其是留守儿童的

家长进行沟通与交流,促进家长对乡村教师教育教学工作的支持。

### 3. 多渠道提升乡村教师的组织满意度尤其是薪酬满意度

本研究发现,组织满意度对乡村教师工作激情有显著的正向作用。同时,本研究也发现乡村教师对学校的满意度较低,尤其是薪酬福利、学校工作条件及生活条件的满意度较低。由于各种原因,我国乡村学校的工作环境、工作条件、生活条件、薪酬福利、生源质量、家校合作难度等,相较于城市学校存在较大差距。因此,要想更好地激发与维持乡村教师的工作激情,需要通过多种渠道、多种途径提升乡村教师的满意度。一是继续加大对乡村中小学的财力与物力投入,努力改善乡村教师的工作环境及工作和生活条件,切实提高乡村教师的薪酬福利水平,尤其是要落实乡村教师补贴政策,保证乡村教师工资水平不低于当地公务员。二是为青年教师提供针对乡村教育特点的职业培训。本研究发现,除了薪酬满意度低之外,乡村教师对学生的满意度在家校合作的满意度也较低。同时实地调研也发现,不少青年教师反映他们对乡村学生的心理、学情、教学规律把握不准,对进行有效的家校合作也感到有难度。因此,可以通过在入职培训、专业发展培训中增加针对乡村教育特性的培训内容,建立校内、校际间的帮扶制度,鼓励经验丰富的优秀教师积极指导青年教师等方式,提升乡村教师的学生满意度和家校合作满意度。三是努力营造民主和谐的校园氛围。有研究发现,学校氛围能显著正向影响乡村教师的满意度<sup>[45]</sup>。因此,乡村校长要积极发挥关键作用,通过构建共享的价值规范体系、协商式的管理方式,组织丰富的教职工工业余活动等,营造良好的学校氛围。

#### 参考文献:

- [1] 克里斯托夫·戴,陈彦旭. 保持激情:成就优秀教师[J]. 教育研究,2009(3):60-64,80.
- [2] 李力,封玫. 工作激情与职业倦怠:工作满意度与冲突的中介效应[J]. 江西社会科学,2017(12):222-227.
- [3] YUKHYMENKO-LESCROART M A,SHARMA G. The relationship between faculty members' passion for work and well-being[J]. Journal of Happiness Studies,2019,20(3):863-881.

- [4] 杨振芳. 乡村中小学教师工作激情、创新自我效能感与教学创新行为的关系研究[J]. 基础教育研究,2020(7):20-25.
- [5] 陈亮,张小林. 变革领导力对员工变革支持行为的影响研究——工作激情的中介作用[J]. 世界科技研究与发展,2014(1):53-58,69.
- [6] 秦伟平,赵曙明. 真我型领导与员工创造力——基于工作激情的中介作用[J]. 软科学,2015(5):82-86.
- [7] 李境欣. 变革型领导对教师工作重塑的影响——基于领导成员交换理论和工作要求-资源理论[D]. 西安:陕西师范大学,2019.
- [8] 李东娇. 农村初中校长变革型领导、教师组织承诺和教师工作满意度的关系研究[D]. 苏州:苏州大学,2010.
- [9] 毛晋平,周卓钊,吴逸飞. 变革型领导、真诚型领导与中小学教师工作投入关系的比较研究[J]. 教师教育研究,2017(2):48-54.
- [10] 田瑾,毛亚庆,熊华夏. 变革型领导对教师职业倦怠的影响:社会情感能力和幸福感的链式中介作用[J]. 心理发展与教育,2021(05):743-751.
- [11] 王秀希,王冰,秦仕彬,等. 工作支持与高校教师心理幸福感的关系研究[J]. 石家庄学院学报,2009(6):107-110.
- [12] 刘迪,闫舒迪,姜海云. 电子领导力对员工敬业度的影响——组织支持感的中介作用[J]. 软科学,2018(7):65-69.
- [13] 陶厚永,韩玲玲,章娟. 何以达到工作旺盛? 工作支持与家庭支持的增益作用[J]. 中国人力资源开发,2019(3):117-132.
- [14] 李冲,张丽,苏永建. 薪酬结构、工作满意度与高校教师工作绩效关系的实证研究[J]. 复旦教育论坛,2016(5):89-95.
- [15] 沈学珺. 关于教师工作满意度对学生幸福感影响的实证研究——基于 PISA2015 数据的分析[J]. 2019(3):20-27.
- [16] 黄俊,吴隆增,朱磊. CEO 变革型领导行为对中层管理者工作绩效和工作满意度的影响:组织支持知觉和价值观的作用[J]. 心理科学,2012(6):1445-1452.
- [17] 孙宏,李盟. 变革型领导力:西方理论与中国实践[J]. 领导科学,2019(8):60-63.
- [18] 亚伯拉罕·马斯洛. 动机与人格[M]. 3版. 许金声,等译. 北京:中国人民大学出版社,2012:7.
- [19] KIM C J. Effect of transformational leadership on passion, innovative behavior and organizational citizenship behavior[J]. Journal of the Korea Contents Association, 2014,14(11):871-882.
- [20] 杨可可. 变革型领导对员工工作激情的影响研究[D]. 马鞍山:安徽工业大学,2019.
- [21] 刘柳,张月娟. 中学教师工作支持量表的初步编制[J]. 教师教育研究,2008(1):46-49.
- [22] 孙甫丽. 变革型领导、组织支持感与员工敬业度关系研究[J]. 品牌,2015(8):293-294.
- [23] 王蓓,罗时龙. 变革型领导、组织支持感和员工离职倾向研究[J]. 北方经贸,2011(7):122-124.
- [24] 弗雷德里克·赫茨伯格,伯纳德·莫斯纳,巴巴拉·斯奈德曼. 赫茨伯格的双因素理论[M]. 2版. 张湛,译. 北京:中国人民大学出版社,2016:6.
- [25] BAYRAM H,DINÇM S. Role of transformational leadership on employee's job satisfaction:the case of private universities in Bosnia and Herzegovina[J]. European Re-

- searcher, 2015, (4): 270-281.
- [26] 刘朝,夏妮. 变革型领导与工作满意度相关关系的中介变量研究[J]. 财经理论与实践, 2012(1): 91-94.
- [27] 孙迎娣,许红华,张萍. 煤炭企业变革型领导与员工留职意愿的关系研究:工作满意度的中介作用[J]. 中国煤炭, 2018(2): 17-21, 58.
- [28] 阿尔伯特·班杜拉. 社会学习理论[M]. 陈欣银,李伯黍,译. 北京:中国人民大学出版社, 2015:168-174.
- [29] ZIGARMI D, NIMON K, HOUSON D, et al. Beyond engagement: toward a framework and operational definition for employee work passion[J]. Human Resource Development Review, 2009, 8(3): 300-326.
- [30] 李超平,时勘. 变革型领导的结构与测量[J]. 心理学报, 2005(6): 803-811.
- [31] ROBERTSON J L, BARLING J. Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors[J]. Journal of Organizational Behavior 2013, 34(2): 176-194.
- [32] SPENCE M. Signaling in retrospect and the informational structure of markets[J]. American Economic Review, 2002, 92(3): 434-459.
- [33] 王桢,陈乐妮,李旭培. 变革型领导与工作投入:基于情感视角的调节中介模型[J]. 管理评论, 2015(9): 120-129, 212.
- [34] 郑晓明,赵海霞,王蕾. 变革型领导与下属工作使命感:基于员工发展导向的组织文化感知的调节作用[J]. 河南大学学报(社会科学版), 2017, 57(6): 131-140.
- [35] 张剑,张建兵,李跃,等. 促进工作动机的有效路径:自我决定理论的观点[J]. 心理科学进展, 2010(5): 752-759.
- [36] VALLERAND R J. On passion for life activities: the dualistic model of passion[J]. Advances in Experimental Social Psychology, 2010, 42(10): 97-193.
- [37] HO V T, ASTAKHOVA M N. The passion bug: How and when do leaders inspire work passion? [J]. Journal of Organizational Behavior, 2020, 41(5): 424-444
- [38] LIU D, CHEN X P, YAO X. From autonomy to creativity: a multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion[J]. Journal of Applied Psychology, 2011, 96(2): 294-309.
- [39] SLEMP G R, ZHAO Y, HOU H, et al. Job crafting, leader autonomy support, and passion for work: testing a model in Australia and China[J]. Motivation and Emotion, 2021, 45(1): 60-74.
- [40] ZIGARMI D, NIMON K, HOUSON D, et al. A preliminary field test of an employee work passion model[J]. Human Resource Development Quarterly, 2011, 22(2): 195-221.
- [41] 王刚,郭慧,杨天澍,等. 黑龙江省全科医生工作激情实证研究[J]. 医学与社会, 2017(2): 56-59.
- [42] 俞佳俊,尹志华,汪晓赞. 初中体育骨干教师工作满意度相关问题的调查研究[J]. 体育科研, 2014(4): 100-103.
- [43] MOSTAFA A M S. Transformational leadership and restaurant employees customer-oriented behaviours: the mediating role of organizational social capital and work engagement[J]. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2019, 31(3): 1166-1182.
- [44] AKAR H, ÜSTÜNER M. The relationships between perceptions of teachers' transformational leadership, organizational justice, organizational support and quality of work life[J]. International Journal of Research in Education and Science, 2019, 5(1): 309-322.
- [45] 毋改霞. 贫困地区乡村学校氛围对教师创新精神的影响:工作满意度的中介作用[J]. 基础教育, 2021(3): 30-38.

## Influencing Factors and Mechanism of Rural Teachers' Work Passion

YANG Zhenfang<sup>1,2</sup>

(1. Institute of Education, Xiamen University, Xiamen 361001, China;  
2. College of Educational Science, Yulin Normal University, Yulin 537000, China)

**Abstract:** Based on the interactive decision theory and the conceptual model of work passion, this study constructs an analytical framework of "cognitive evaluation of environmental factors-positive emotion/ attitude/ behavior intention-work passion" inspired by rural teachers' work passion, and takes 1289 rural teachers as samples to explore the effect and mechanism of transformational leadership on Rural Teachers' work passion. The results show that transformational leadership has a significant positive impact on Rural Teachers' job support perception, organizational satisfaction, and job passion, while job support and organizational satisfaction also have a significant positive impact on job passion. The influence of transformational leadership on Rural Teachers' work passion can be through three paths: (1) transformational leadership → job support → work passion; (2) transformational leadership → organizational satisfaction → work passion; (3) transformational leadership → job support → organizational satisfaction → work passion. Based on this, rural schools can stimulate and maintain the work passion of rural teachers by improving the transformational leadership behavior of rural principals, constructing the work support system of rural teachers, and improving the organizational satisfaction of rural teachers through multiple channels, especially the salary satisfaction of rural teachers.

**Key words:** work passion; rural teachers; transformational leadership; driving mechanism

责任编辑 邓香蓉