

职业院校“双师型”教师变革型领导力发展需求的优先级识别与 分层策略：基于 AHP 与访谈的混合研究

PRIORITIZATION AND STRATIFICATION STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT NEEDS OF ‘DUAL-QUALIFIED’ TEACHERS’ TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN VOCATIONAL COLLEGES: A MIXED-METHODS STUDY BASED ON AHP AND INTERVIEWS

李兴辉^{1*}, 派落², 陈尊严³

Xinghui Li^{1*}, Pairoj Duangnakhon², Somyos Chanboon³

^{1,2,3}泰国清莱皇家大学

^{1,2,3}Chiangrai Rajabhat University, Thailand

Received: June 15, 2025 / Revised: September 23, 2025 / Accepted: October 15, 2025

摘要

研究目的：精准识别该群体变革型领导力发展需求的优先级，解决培训体系中需求模糊、策略同质化问题，为构建分层发展策略提供依据。

研究设计/方法/途径：采用“量化先行、质性解释”的混合研究设计。量化阶段基于修订版变革型领导力问卷框架，结合层次分析法，对 5 所职业院校 215 份样本进行优先级指数构建；质性阶段通过 7 个典型个案访谈，深度剖析需求排序差异背后的机理。

研究结果：需求呈现“规范先行”特征：德行垂范与个性化关怀最优先，愿景激励与领导魅力相对滞后。机制分析显示，制度供给不足、导师制缺失及项目压力是核心因素。据此，研究提出“三条主线、关键绩效指标牵引”的分层策略，涵盖制度闭环、导师工时反馈及项目实战培养。

创新性与价值：研究实现了从“需求普查”到“优先级精准识别”的突破。所提策略为院校优化培训方案、精细化资源配置提供了科学的实证指南。

关键词：职业院校 双师型教师 变革型领导力 需求优先级 混合研究

*Corresponding Author: Xinghui Li
E-mail: lxhhuixingli@163.com

Abstract

Purpose: This study aimed to accurately determine the priority levels of transformational leadership development issues among “dual-qualified” teachers, addressing the problems of unclear demand positioning and homogenized training strategies, and offering evidence for constructing a stratified development framework.

Study Design/Methodology/Approach: A mixed-method design combining “quantitative priority-setting and qualitative interpretation” was used. In the quantitative phase, a revised transformational leadership questionnaire framework was applied, along with the Analytic Hierarchy Process (AHP), to construct a priority index based on 215 samples from five vocational colleges. In the qualitative phase, seven typical case interviews were conducted to examine the underlying mechanisms behind differences in demand ranking.

Findings: The results showed a “norm-first” pattern in leadership development needs: moral role modeling and individualized consideration ranked highest priorities, whereas inspirational motivation and leadership charisma lagged behind. Mechanism analysis further reveals that insufficient institutional support, the absence of a mentoring system, and project-related pressures are key contributing factors. Accordingly, this study proposes a stratified development strategy guided by “three main lines and Key Performance Indicator (KPI) alignment”, covering institutional feedback loops, mentoring workload evaluation, and project-based practical training.

Originality/Value: This study moved from a broad needs assessment to precise priority identification. The proposed strategy offers scientific and empirical guidance for vocational institutions to enhance teacher-training programs and allocate resources more efficiently.

Keywords: Vocational Colleges, “Double-qualified” Teachers, Transformational Leadership, Priority of Needs, Mixed-methods Research

引言

在新时代职业教育高质量发展的战略背景下，教师队伍建设已成为政策与实践的核心议题。《国家职业教育改革实施方案》（“职教 20 条”）明确要求加快建设高水平“双师型”教师队伍，以应对产业结构调整与技术迭代带来的挑战。加强“双师型”教师队伍建设，是实现职业教育类型定位的前提和彰显高职院校办学特色、培养学生创新实践能力、开展教育教学深化改革的关键，更是推动职业教育高质量发展的“先手棋”（Liu & Zhao, 2025）。然而，当前“双师双能”改革仍存在教师数量不足、管理理念滞后与发展机制不健全等问题（Chen, 2025; Kong & Liu, 2023），导致教师的领导力生成与角色转型受到制约。因此，识别和培育“双师型”教师的变革型领导力，成为推动“双师型”教师队伍建设的战略抓手。

传统意义上的教育领导力聚焦“校长——教师”领导关系，然而领导力不一定集中在正

式领导职位的人身上 (Ye & Zhu, 2018), 教师发挥其领导力至少可以通过作用于学生的学习、学校的整体教学质量和专业同行的教育教学能力等来促进教育变革 (Shen et al., 2020; Supovitz & Comstock, 2023)。本研究聚焦于“双师型”教师作为领导者的角色, 强调“双师型”教师通过影响学生、同伴与组织环境发挥领导力 (Grimm, 2024)。研究表明, 教师变革型领导力通过愿景激励、智力激发和个性化支持, 不仅能够促进学生的学业投入 (Sánchez-García et al., 2024), 还能够推动教师专业学习共同体的协作与课程改革 (Hoekstra, 2023; Oude Groote Beverborg, 2024)。

与普通学科教师相比, “双师型”教师既承担知识技能传授, 又需引领学生适应快速变化的产业环境, 这与变革型领导力中“愿景激励”“个性化关怀”等维度高度契合; 同时, 强化教师的变革型领导力有助于推动校企协同、课程创新和团队合作, 是建设高水平“双师型”教师队伍的重要抓手。这就说明了“双师型”教师比其他教师更迫切需要变革型领导力, 以实现政策目标与产业需求的衔接。在“双师型”教师的岗位特征下, 这些维度具有明确的理论——情境耦合: 德行垂范 → 职业伦理与安全规范传承, 愿景激励 → 产业——课程同频的目标牵引, 领导魅力 → 工艺改进与教学创新, 个性化关怀 → 学徒式精准辅导。这种“理论——情境耦合”不仅为教师领导力的内涵提供了本土化解释, 也为发展优先级的识别提供了理论支撑。通过识别各维度的差异化需求, 可以揭示“双师型”教师在哪些方面的领导力更为短缺、哪些方面应该优先提升。该识别为培训方案的设计提供精确依据。这正是本研究采用优先级识别逻辑的核心原因: 唯有通过维度排序, 才能实现有限培训资源的精准投放, 真正解决“双师型”教师队伍建设的瓶颈。

研究目的

基于以上逻辑, 本文旨在:

1. 识别“双师型”教师在变革型领导力四个维度上的感知现状及短板;
2. 揭示“双师型”教师在变革型领导力四个维度上的需求优先级;
3. 提出基于需求优先级排序的“双师型”教师变革型领导力分层落地策略。

文献综述

变革型领导力的理论脉络与本土化发展

变革型领导力的概念最早由 Burns (1978) 提出, 他将领导力区分为交易型与变革型, 强调后者通过价值观提升与共同愿景能够促进组织成员的成长与发展。在此基础上, Bass (1985) 对该理论进行了拓展, 提出了变革型领导力的四个核心维度: 理想化影响 (Idealized Influence, II)、鼓舞性动机 (Inspirational Motivation, IM)、智力激发 (Intellectual Stimulation, IS)

与个别化关怀 (Individualized Consideration, IC)。随后, Bass 和 Avolio (1995) 共同开发了多因素领导力问卷 (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ), 进一步推动了该理论在组织与教育领域的广泛应用。进入 21 世纪以来, 学者们在跨文化比较中发现, 西方模型在东方教育情境下存在一定局限, 例如对伦理规范、集体认同的弱化。为此, Li 和 Shi (2005) 基于中国文化背景修订了变革型领导力量表 (TLQ), 提出“德行垂范、领导魅力、愿景激励、个性化关怀”四维度, 更符合东方语境下的教师领导实践。

教师变革型领导力的研究进展

在职业教育研究的宏观视野中, 领导力研究正逐渐从传统聚焦于校长与管理干部的“自上而下”视角, 转向教师作为课堂与课程改革关键推动者的“自下而上”视角。已有研究表明, 教师领导力在专业学习共同体中所发挥的作用, 表现为通过对话与合作带动教学改进与课程改革 (Grimm, 2024)。研究还发现, 教师领导者的个体特质通过其变革型领导行为发挥中介作用, 进而促进教学创新与团队影响力的提升 (Zadok et al., 2024)。教师层面的变革型领导力不仅体现在其对学生的学业动机与学习投入的直接激发 (如愿景激励、智力启发、个性化支持), 也对教师运用数字技术教学的技能均具有显著的正向影响 (Schmitz et al., 2023), 还可以通过支持性文化与专业学习共同体间接提升组织学习与课程创新 (Slavich & Zimbardo, 2012; Sánchez-García et al., 2024)。近年来, 教师变革型领导力的作用链条得到进一步验证: 一方面, 其对教师创造力的促进作用往往通过职业韧性与工作满意度实现 (Kaya, 2024); 另一方面, 在职业教育情境中, 还通过“专业学习——自我效能”的多层中介, 增强教师对课程改革与组织变革的认同与执行力 (Özdemir et al., 2024)。系统性综述亦指出, 职业院校教师的专业学习兼具学校与行业双重场域, 只有在制度保障与协作文化的支持下, 教师领导力才能真正转化为推动教学创新的内在动力 (Zhou et al., 2022)。因此, 教师变革型领导力已成为连接学生学习、教师发展与组织变革的关键机制, 是实现政策中提出的“高水平教师队伍建设”的重要支点。

“双师型”教师与变革型领导力的适配性

与普通教师相比, 职业院校“双师型”教师在参与企业合作项目和课程改革时, 往往需要兼具专业引领与组织协调能力 (Luo et al., 2024), 同时, 他们的发展不仅受制度安排和资源供给制约, 也深受教师个体身份认同与职业路径选择影响 (Wang & Ding, 2025), “双师型”教师处于校——企——行业三元耦合情境, 需要兼顾课堂教学与行业实践的双重任务, 最新系统综述与实证研究表明, 职业院校教师的专业学习与能力提升跨越学校、学术与产业三类场域, 并通过岗位实践/顶岗锻炼将所学迁移回校内课堂 (Zhou et al., 2022, 2024), 与变革型领导力的愿景激励——支持文化——智力激发高度契合 (Wilson Heenan, 2023; Kaya, 2024)。

本土研究亦表明, “双师型”教师的能力结构涉及职业伦理传承、工艺改进与教学创新、团队协作与学徒式关怀 (Zhao et al., 2025; Liu & Zhao, 2025), 其内涵与中国语境下经验证的变

革型领导力四维度（德行垂范、愿景激励、领导魅力、个性化关怀）呈现高度契合。这一契合关系为“双师型”教师领导力的发展提供了明确的理论支撑：通过识别不同维度的差异化需求，可揭示“双师型”教师在哪些方面存在短板，哪些方面应该优先提升。据此为培训资源的精准配置提供科学依据。这与本文在引言中提出的研究目标保持一致，即通过优先级排序逻辑，为“双师型”教师队伍建设提供更加可操作的策略指引。

当前研究不足与本研究的切入点

1. 研究不足

1) 研究对象聚焦不足：多集中于职务与学术领导者，缺乏对“双师型”教师这一群体变革型领导力的定向研究；2) 研究视角单一：现有成果多验证领导力对自我效能或教学创新、组织变革的效应，而缺少从教师群体内部差异出发的分析；3) 需求差异未被揭示：多数研究将变革型领导力四维度等量处理，假设教师群体是同质化的，而未考虑到普通教师与“双师型”教师在岗位职责与角色定位上的差异，决定了其在变革型领导力四个维度上可能存在不同权重，例如，普通教师可能更强调“愿景激励与领导魅力”，而“双师型”教师则更突出“德行垂范与个性化关怀”，这种“需求优先级差异”尚缺乏系统性研究。

2. 切入点

基于此，本研究以“双师型”教师为研究对象，采用问卷测评——AHP 排序——质性访谈的混合设计，先识别四维度需求差异与优先级，再据此提出分层策略与实施路径，从而回应职业教育语境下的真实治理需求。

研究方法

1. 研究设计

为识别职业院校“双师型”教师在变革型领导力四个维度中的感知现状与发展需求优先级，本研究采用混合研究法，首先通过问卷调查收集“双师型”教师对变革型领导力各维度的感知数据，随后采用 AHP 层次分析法对专家判断数据进行建模分析，最后据量化结果的高/低进行半结构化访谈，以解释与深化量化发现，实现量——质整合，确保研究的解释力与实践的适用性。

2. 研究对象与抽样

本研究以云南省红河职业技术学院“双师型”教师为研究对象（该学校为中高职一体化办学，包含 1 所高职院校，4 所中职院校），采用分层随机抽样法，分层标准包括教师职称、职务及工作年限，确保样本覆盖多元背景。

3. 测量工具与条目分布

研究采用 Li 和 Shi 在原版 MLQ 基础上本土化修订的修订版 TLQ。该版本继承了 Bass

和 Avolio 原量表提出的四维度结构,即“理想化影响”“愿景激励”“智力激发”“个性化关怀”,又结合中国文化特征进行了概念调整与语言重构,修订为“德行垂范”“领导魅力”“愿景激励”与“个性化关怀”四个维度,其中“德行垂范”包含 6 个条目,“领导魅力”包含 8 个条目,“愿景激励”包含 6 个条目,“个性化关怀”包括 6 个条目,共计 26 个条目,该修订版 TLQ 更契合东方文化中对权威、集体主义与人际关系的理解。Li 和 Shi 验证了修订版 TLQ 具有良好的结构效度、内部一致性与文化适配性,并指出可以供同类研究今后使用。因此,本研究沿用该修订版本,并保持量表结构与条目设计的一致性,量表使用五点李克特量表进行评分,以确保研究的信效度。

4. 量化分析

先使用 SPSS 29.0 完成数据整理,剔除明显无效问卷。按 Li 和 Shi 修订版 TLQ 量表计算四维(德行垂范、愿景激励、魅力领导、个性化关怀)得分,然后检验信度和效度,随后报告各维均值、标准差。最后差异检验围绕职务、工作年限、职称三个群体展开。

5. 优先级指数(PI)的计算

本研究在评估教师变革型领导力各维度的“发展需求”时,参考 Borich 需求差值模型(Borich, 1980)的经典方法,采用“5-实际得分”方式反向计算需求值,以衡量理想状态与当前能力之间的缺口。然后,邀请 5 名具代表性的专家采用 Saaty 1-9 标度进行 AHP 赋权,形成判断矩阵,根据专家赋权的结果,分别计算特征向量权重并进行一致性检验,满足 $CR = CI/RI < 0.10$ 方为有效;多名专家的判断矩阵以几何平均合成后再求权重,得到四维的 AHP 权重;最后,计算优先级指数 $PI = \text{需求值} \times \text{重要性权重排序}$ 。

为提高权重结果的专业性与可解释性,研究按“理论——实践——管理”三类角色进行目的性遴选,覆盖教师发展研究、校企协同实践与院校治理三条线。入选标准为:职业教育研究者 2 名(副高及以上,研究方向为教师发展或教师领导力),企业导师 2 名(拥有 10 年以上行业经验或三年内参与校企协同),院校管理者 1 名(为教务领导,分管教师发展)。

6. 解释访谈与轻量编码

依据量化结果,从需求值最高的维度中遴选 7 名典型个体开展半结构化访谈,聚焦“具体表现——情境约束——可改进做法”。采用“开放——轴心——选择”的轻量编码,目标 $Cohen's \kappa \geq 0.80$;记录代表性引语与主题覆盖率。

7. 量——质整合

结果部分以联合显示表并列呈现“量化指标(均值、PI)——质性主题与证据(引语)——机制解释——培训与管理建议”。

研究结果

1. 数据信效度检验

本次研究共发放问卷 220 份，回收 215 份（有效率 97.7%），覆盖 5 所职业院校不同职务、不同年龄、不同职称的群体，样本以一线教师为主：非领导岗 83.26%，职能 10.23%、二级学院 3.72%、校企合作导师 2.79%。年龄 26-40 岁占 80.47%。职称以讲师为主（57.21%），副高及以上 21.86%，助教 17.21%，无职称者占比 3.72%。

对总样本进行信度检验显示，总体样本的 Cronbach’s α 值为 0.984，其他四个维度分别为德行垂范（0.953）、愿景激励（0.953）、领导魅力（0.953）和个性化关怀（0.946），均在在 0.70 以上。与此同时，样本的效度检验 KMO 值为 0.967，显著性水平小于 0.01，显示数据具备较好适用性。

2. 描述性统计

基于 215 份样本的数据，通过描述性统计，调查“双师型”教师在变革型领导力发展中的感知现状。

Table 1 Descriptive Statistics Results

Dimension	N	Minimum	Maximum	Mean	S.D.
Moral Exemplification	215	1	5	4.09	0.72
Visionary Motivation	215	1	5	4.12	0.69
Charismatic Leadership	215	1	5	4.10	0.68
Individualized Care	215	1	5	4.06	0.68

四个维度均处于较高水平：愿景激励均值 4.12（S.D.=0.69）最高、波动较小；领导魅力 4.10（S.D.=0.68）与其接近；德行垂范 4.09（S.D.=0.72）略低且离散度最大，显示个体差异较明显；个性化关怀 4.06（S.D.=0.68）为四维中最低。总体排序为“愿景激励>领导魅力>德行垂范>个性化关怀”。

3. 群体差异分析

采用单因素方差分析检验不同背景变量（职务、年龄、职称）对 Li 和 Shi 修改版 TLQ 四个维度（道德垂范、愿景激励、领导魅力、个性化关怀）评分的群体差异，结果如表 2 所示：

Table 2 One-way ANOVA Results

Subgroup Variable	Dimension	df	F	<i>p</i>	Significant
Position	Moral Exemplification	(3, 211)	2.630	0.051	n.s.
Position	Visionary Motivation	(3, 211)	2.563	0.056	n.s.
Position	Charismatic Leadership	(3, 211)	2.216	0.087	n.s.
Position	Individualized Care	(3, 211)	2.817	0.040	*
Age	Moral Exemplification	(4, 210)	1.318	0.264	n.s.
Age	Visionary Motivation	(4, 210)	2.300	0.060	n.s.
Age	Charismatic Leadership	(4, 210)	1.855	0.120	n.s.
Age	Individualized Care	(4, 210)	1.489	0.207	n.s.
Title	Moral Exemplification	(3, 211)	1.872	0.135	n.s.
Title	Visionary Motivation	(3, 211)	1.643	0.181	n.s.
Title	Charismatic Leadership	(3, 211)	2.577	0.055	n.s.
Title	Individualized Care	(3, 211)	1.063	0.366	n.s.

Remarks: * $p < .05$, ** $p < .01$; n.s. = not significant

在对职务、年龄与职称三类群体变量进行单因素方差分析后发现，仅部分维度存在统计学显著差异。其中在“个性化关怀”维度上，职务变量呈现显著性差异（ $F(3, 211) = 2.817$, $p = 0.040 < 0.05$ ），表明“双师型”教师在不同岗位身份下，对情感支持与个体照顾的感知存在统计显著性差异。其余三个维度（德行垂范、愿景激励、领导魅力）虽 F 值接近显著阈值（ p 值分别为 0.051、0.056 与 0.087），但未达统计学显著性。就年龄与职称两个变量而言，所有维度均未显示出统计显著性差异（ p 值均大于 0.05），提示在本样本结构中，变革型领导力的认知与发展需求并不因年龄或职称而显著不同，反映出当前“双师型”教师领导力发展呈现一定的一致性特征。

4. 优先级指数（PI）

以 5 位专家的判断矩阵得分为依据，分别计算最大特征根与一致性比率（CR），均小于 0.10（见表 3），单人判断一致性合格。

Table 3 AHP Weights and Consistency

Expert	$\lambda_{\max}$	CI	CR	Weight Vector (D, V, L, C)
E1	4.1042	0.0347	0.0386	(0.460, 0.067, 0.149, 0.325)
E2	4.2542	0.0847	0.0941	(0.499, 0.114, 0.070, 0.317)
E3	4.2404	0.0801	0.0890	(0.619, 0.052, 0.109, 0.220)
E4	4.1981	0.0660	0.0734	(0.271, 0.544, 0.064, 0.122)
E5	4.0104	0.0035	0.0038	(0.496, 0.267, 0.083, 0.154)

Remarks: The CR values of the five experts are all less than 0.10, indicating that the consistency of individual judgment matrices is acceptable.

随后采用几何平均合成群体判断矩阵，得到 $\lambda_{\max} = 4.044$ 、 $CI = 0.0148$ 、 $CR = 0.016$ (< 0.10)，一致性良好。据此计算并确定四维 AHP 权重为：德行垂范 0.510、个性化关怀 0.235、愿景激励 0.156、领导魅力 0.100，AHP 结果显示，专家对各维度的重要性判断并非同质，提示不同背景专家的关注点存在差别，尽管存在个体差异，各判断矩阵的一致性均满足 $CR < 0.10$ ，整体排序在可接受范围内稳定。然后根据 AHP 权重与“需求值”合成优先级指数（PI）进行排序，详见表 4：

Table 4 Priority Index (PI) Results

Dimension	Need Value	AHP Weight	Priority Index (PI)
Moral Exemplification	0.91	0.510	0.46
Individualized Care	0.94	0.235	0.22
Visionary Motivation	0.88	0.156	0.14
Charismatic Leadership	0.90	0.100	0.09

依据优先级指数（PI）= 需求值 × AHP 权重，计算四维 PI 排序为：德行垂范（0.46）> 个性化关怀（0.22）> 愿景激励（0.14）> 领导魅力（0.09）。各维度的需求值区间较窄（0.88-0.94），说明总体改进空间接近；排序主要由重要性权重驱动而非单纯由现状高低决定。专家赋权显示，德行垂范在“双师型”岗位中承载安全规范执行、质量控制与职业伦理示范等高风险外溢职责，权重最高（0.510），因而即便需求值并非峰值，仍成为首要提升目标。相较之下，个性化关怀虽具有最高需求值（0.94），但权重中等（0.235），综合后位列第二，其短板主要体现为学徒式个别指导与差异化支持的供给不足。愿景激励与领导魅力的需求值相近（0.88/0.90），在高职一线

的任务结构中被赋予较低权重（0.156/0.100），更适宜纳入中长期培育路径。总体上，结果提示：资源配置应优先保障规范与伦理层面的制度化训练，同步通过导师制与过程性评价补强个别化支持，并在专业群与校企项目中稳步培育愿景牵引与影响力。

5. 质性访谈

量化结果显示四个维度的现状均值相近，但由 AHP 权重驱动的 PI 排序差异明显。仅凭均值与 PI 难以解释“为何差在此、困在哪、该怎么改”的问题。因此设置本研究进一步做定性补充：围绕“均值较低/PI 较高”的维度，进一步识别情境——机制——结果链条与可行的行动线索。该做法有以下几个目的：一是为 PI 排序提供组织与情境层面的机制证据；二是为培训与管理决策沉淀可操作的干预点；三是通过三角互证（量化——专家——一线教师）增强结论的解释力与可信度。

为提升质性结果的可检验性与可复现性，本研究遵循 Strauss 和 Corbin (1998) 提出的三阶段编码流程，采用“开放——轴心——选择”三步法，使用 NVivo 记录代码与关系。先对 7 个样本钟的 2 个样本进行编码，计算 Cohen's κ ，结果显示分别为均达到预设阈值： $\kappa \geq 0.80$ ，如表 5 所示：

Table 5 Consistency Results (Cohen's κ)

Interviewee ID	Segments	Initial κ	95% CI	Adjusted κ	95% CI	Notes
T2	186	0.73	0.69-0.77	0.84	0.80-0.87	Unified coding boundary for “Mentorship-Part-time Recognition.”
T5	203	0.76	0.72-0.80	0.82	0.78-0.86	Merged codes related to “Goal Setting/Milestones.”
Total Sample	389	0.75	-	0.83	-	Reached the threshold value ($\kappa \geq 0.80$).

Table 6 Qualitative Analysis Results

Dimension	Core Theme	Specific Subthemes	Mechanism Interpretation	Preliminary Action Strategies
Moral Exemplification	System regulation enhancement; Role model influence	Collaboration between schools and enterprises increased, but supervision was weak; inconsistent regulations across departments; lack of exemplary figures and organizational culture transmission	Mechanism: Repeated collaboration but low standardization; weak exemplary leadership and teacher-student relationship; lack of “safety-quality-ethics” linkage, increasing pressure	Establish standardized operation manuals; periodic reviews; transparent payment flows; build a “teacher role model course/case library”
Individualized Care	Insufficient degree of personalized support	Projects not closely linked with mentoring tasks; unclear role of part-time mentors; scattered student feedback channels	Mechanism: Weak linkage between teaching projects and mentoring; lack of feedback loops; unclear student demand response	Clarify mentor responsibilities and performance evaluation; create student needs system; establish feedback and peer case-sharing
Visionary Motivation	Short-term orientation of goal setting; Weak outcome presentation	Project objectives often fragmented; weak link between outcomes and benchmarks; insufficient motivation and demonstration	Mechanism: Goal setting lacks method; motivation is insufficient; outcome demonstration is weak	Develop goal-setting and motivational courses; embed showcases and peer-review mechanisms in curriculum
Charismatic Leadership	Weak influence of leadership role models	Team goals rely heavily on individual efforts; insufficient role models; lack of professional skill leadership	Mechanism: Team driven by individuals; weak project-based training; insufficient demonstration effect	Conduct leadership workshops; establish project demonstrations; expand dual-mentor and enterprise-linked rotation mechanisms

正如表 6 显示，从主题——机制——行动的链条看，四维并非孤立：德行垂范的优先级最高，实质上对应“规范——风险——示范”的组织防线，需要制度闭环先行；个性化关怀的短板主要源于制度供给不足而非个体意愿，关键在于导师制的工时与考核；愿景激励问题集中在目标系统化与展示场域缺位；领导魅力的改进要点不是“再多经验”，而是把个人影响力转化为团队牵引力（目标、沟通、带教、示范）。这些发现与前述 PI 排序相吻合：优先处理“制度性与安全性风险”与“个别化支持短板”，中长期再通过项目化与挂职机制稳步提升愿景牵引与团队影响力。

6. 量——质联合显示

基于上述定性发现，将量化指标（均值、PI）与“主题——机制——行动”逐项对接，形成联合显示表：在同一行内呈现“量化证据 → 质性主题/原话 → 机制解释 → 培训与管理建议”，以确保结论既可解释、又可执行。如表 7 所示：

Table 7 Joint Display Results

Dimension	M ± S.D. / PI	Qualitative Themes	Mechanism Interpretation	Training/Management Recommendations
Moral Exemplification	4.09 ± 0.72 / PI = 0.46	Teachers' moral integrity is good, but school-enterprise collaboration lacks sufficient standardized mechanisms; cross-disciplinary collaboration awareness is weak.	Mechanism and processes are incomplete; new collaboration formats are limited; collaboration incentives are insufficient.	Establish standardized operation manuals; conduct quarterly reviews; build teacher ethics case libraries; enhance cross-disciplinary collaboration.
Individualized Care	4.06 ± 0.68 / PI = 0.22	Insufficient individualized mentoring; weak responsiveness; mentoring tasks and projects are not well integrated.	Projects and mentoring tasks are separated; limited feedback loops; insufficient part-time mentoring support.	Strengthen one-to-one mentoring and feedback systems; establish student demand feedback mechanisms; expand case-based peer mentoring.
Visionary Motivation	4.12 ± 0.69 / PI = 0.14	Goals often short-term; insufficient long-term vision; weak motivational guidance; limited integration of updated curricula.	Goal setting lacks systematic methods; outcome orientation is insufficient; motivational guidance is weak.	Develop motivational courses and workshops; embed peer demonstration and feedback mechanisms; integrate motivational activities into curriculum.
Charismatic Leadership	4.10 ± 0.68 / PI = 0.09	Industry experience role models exist, but leadership demonstration is weak; team management is not strong enough.	Leadership system training is lacking, and opportunities for demonstration and mentoring are limited.	Conduct leadership verification workshops (goal management, communication, conflict resolution); promote demonstration-based rotation with industry mentors.

讨论

主要发现

本研究显示，职业院校“双师型”教师对变革型领导力四个维度的总体感知水平均处于较高区间，但在将教师需求感知与专家重要性判断整合后，不同能力要素呈现出显著的结构分化，形成以“德行垂范”为核心的“规范先行”优先序：德行垂范 > 个性化关怀 > 愿景激励 > 领导魅力。该结果表明，在职业教育这一实践责任密度高、风险外溢效应更显著的组织情境中，能力优先序的形成并非单纯由主观评价强度（均值高低）驱动，而更深受岗位责任属性与制度运行逻辑的影响。换言之，当组织面临安全、质量、伦理与协同治理等约束时，能够被复制、可被监督并具有底线意义的规范性领导行为更容易被识别为“先决能力”，进而在资源配置与培训排序中获得优先地位。

进一步分析发现，不同专家群体对各维度的重要性判断存在差异。例如，“德行垂范”在教育领域专家中的权重赋值明显高于企业领域专家（前者最高达 0.619，后者最低仅 0.271），这一差异与其专业经验及目标关注点相关：教育领域更强调价值引领与育人功能，产业界更强调实践胜任、团队绩效与流程效率。需要指出的是，这种差异并不必然意味着评价标准的对立，而更可能反映多元主体在“双师型”教师培养目标中的视角差异与权衡路径差异。由此，优先

序结果在本质上提示：在校企协同持续深化的背景下，教师发展评价与培养方案应在“立德树人”与“岗位胜任”之间形成更精细、可对照的协同框架，使不同主体的关注点能够在同一评价逻辑下实现对齐与整合。

质性证据为上述机制提供了进一步支撑。访谈显示，“德行垂范”之所以在排序中呈现优势，并非因为其“更受欢迎”，而是因为它在安全保障、质量控制、职业伦理与团队规范维系方面具备基础性与底线性意义，一旦缺失可能带来显著的风险外溢与组织成本上升；相较之下，“个性化关怀”“愿景激励”等维度更依赖制度资源供给、实施条件与发展周期积累，其效果常表现为中长期的渐进强化。这说明，在实践密集型的职业教育环境中，规范与文化往往构成变革推进的前置条件，而激励与魅力的发挥更依赖制度基础与平台生态的逐步成熟。

理论对话

在本土职业教育“产教融合深化——实践风险集中——责任外溢显著”的制度情境下，本研究提出变革型领导力发挥作用的一个重要边界条件：当组织治理更强调安全、质量与职业伦理等高责任约束时，以“德行垂范”为代表的规范性示范更可能先于愿景动员与魅力影响发生作用，并通过提升组织信任、降低不确定性与风险成本，促进成员的组织认同与行动一致性。该发现与既有研究强调领导效能常经由组织文化与共同体建构等间接机制产生的观点相呼应 (Leithwood & Sun, 2012)，同时进一步指出：在责任密度高、风险敏感性强的职业教育场域，“可复制的行为规范”可能比“鼓舞性的愿景表达”更具现实动员力。教师层面的经验证据亦支持“规范/资源——效能——承诺”的作用链条：变革型领导与教师组织承诺之间存在显著关联，且其影响可能通过教师自我效能等变量发挥中介作用 (Liu & Kong, 2020)；同时，变革型领导与教师集体效能之间的关系也可能通过工作资源满意度等组织条件间接实现 (Sánchez-Rosas et al., 2023)。在结果变量层面，元分析结构方程研究显示，领导行为与学生学业成绩之间的关系可通过教师表现等变量实现间接影响 (Papadakis et al., 2024)，而教师领导项目的评估研究亦提示，将个人影响力转化为团队牵引力与专业实践改进，可能比依赖短期“魅力效应”更能形成可持续的学习改进 (Supovitz & Comstock, 2023)。由此，变革型领导理论在职业教育场域的适用方式或可从“激励逻辑的优先”转向“规范逻辑的先导”进行再审视，并将“风险责任结构”“制度供给强度”“产教融合深度”等作为后续研究检验其稳定性的关键情境变量。

方法价值

在方法层面，本研究通过构建优先级指数 (PI)，将教师的需求感知与专家赋权进行整合，形成“诊断——排序——机制解释——行动指向”的连续分析链条，从而实现由数据识别向管理决策的有效转化。相较于仅依据均值判断轻重的常见做法，该方法能够在总体评分普遍偏高、维度差异不显著（容易出现同质高分或“天花板效应”）的条件下，仍识别出更贴近组织治理逻辑的关键能力投放点，减少培训资源配置仅凭均值可能带来的排序失真。同时，通过联合

显示贯通量化结果与质性证据,本研究使“排序结构——形成机制——行动建议”构成闭环,提高了结论解释的整体一致性与可复核性。该方法路径为复杂教育情境下多主体参与的教师发展决策研究提供了可复制的分析范式。

总结

本研究基于问卷——AHP——访谈的混合研究设计,在总体感知水平较高的背景下识别出职业院校“双师型”教师变革型领导力发展需求的结构性差异,形成以“德行垂范”为核心的“规范先行”优先序。研究进一步揭示,该优先序的形成机制与职业教育实践责任密度、制度运行逻辑及风险外溢效应相关,并反映了教育界与产业界在培养目标权衡上的视角差异。基于此,本研究为“双师型”教师发展评价与培训资源配置提供了可操作的排序依据与分层推进思路。

建议

基于优先级排序及其机制证据,本研究提出以下三条可操作建议(形成“证据——建议”闭环):

1. 以德行垂范为牵引的规范治理优先

鉴于“德行垂范”优先级最高且具有明显的风险外溢特征,建议将资源优先投向安全质量规范、职业伦理与责任追溯等制度闭环建设,形成“制度——流程——督导——问责”的一体化治理机制,并将典型示范行为固化为可观察、可评价、可复制的行为标准,为校企协同与实践教学提供稳定前提。

2. 围绕个性化关怀的导师工坊与分层支持

基于“个性化关怀”居于次优先层级且与师徒带教、成长支持紧密关联的特征,建议完善导师制与岗位实践双通道,推动“带教任务——过程反馈——能力提升”的闭环运行;同时建立青年教师分层培养路径(入职适应——岗位胜任——项目带队),提升关怀支持的针对性与可持续性,增强教师发展共同体的凝聚力与协作效率。

3. 以项目化平台带动愿景激励与魅力的中长期积累

鉴于“愿景激励——领导魅力”更依赖平台、周期与经验沉淀,建议采用渐进策略:通过项目带教、示范课堂、企业实践挂牌、技能竞赛指导等任务型场景,让愿景表达与组织目标嵌入真实工作;并通过阶段复盘与成果共享机制促成影响力扩散,实现从“规范达成”到“激励放大”的递进式提升。

研究局限性

1. 研究设计局限

本研究采用横断面数据并以教师自陈信息为主要来源,可能受到社会期许效应与共同方法偏差影响,且难以揭示优先序随时间与制度供给变化的动态过程,因此在因果解释方面仍有局限。

2. 样本范围与外部效度局限(单一院校情境)

本研究样本来自单一职业院校情境。尽管通过分层抽样尽量保证样本内部多样性,但在区域环境、办学层次、校企合作基础与组织文化等方面可能具有情境特殊性。因此,本研究结论更适合被理解为对特定情境的分析性推广,在外推至其他地区或不同类型院校时需谨慎对照其制度条件与责任结构。

3. 测量工具局限

本研究采用本土化修订的 TLQ 四维结构对变革型领导力进行测量,具有综合性与可操作性,但对维度内部更细颗粒度能力要素的刻画仍有限,亦未进一步检验不同群体之间的测量等值性问题,可能影响跨群体比较的精确性。

4. 结果验证局限

本研究主要围绕“诊断——排序——建议”展开,尚未纳入客观绩效指标(如安全事件、教学质量、学生满意度、企业评价等)对建议路径的实际效果进行验证,因此在“实践成效”证据方面仍有待补强。

未来研究建议

1. 采用纵向或准实验设计检验动态机制

未来可通过纵向追踪、阶段性干预评估或准实验设计,检验“规范先行”的优先序是否随制度供给、校企协同成熟度变化而发生迁移,并增强因果解释的严谨性。

2. 扩展为多区域、多类型职业院校比较研究

建议开展跨区域与跨类型院校(高职/中职/技师学院)多点采样研究,比较不同产教融合深度、不同风险责任结构下的优先序差异,从而系统检验外部效度并识别情境边界条件。

3. 细化测量模型与开展测量等值性检验

未来可在 TLQ 框架下进一步细分能力要素,结合 CFA 与测量等值性检验,提升对领导力能力结构的精细化解释,并支持跨群体(校内教师/企业导师/管理者)比较。

4. 将优先序与客观绩效联结,形成闭环证据链

建议引入多维结果变量(安全质量指标、课程达成度、学生学习体验、企业反馈、团队绩效等),并构建“优先级识别——策略实施——效果验证”的闭环模型,以增强政策建议与实践方案的证据强度。

References

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire (Technical Report)*. Center for Leadership Studies, Binghamton University.
- Borich, G. D. (1980). A needs assessment model for conducting follow-up studies. *Journal of Teacher Education*, 31(3), 39-42.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chen, M. (2025). Research on the construction of “dual-qualified” teacher teams in higher vocational colleges. *Knowledge Window (Teacher Edition)*, (6), 19-21. [in Chinese]
- Grimm, F. (2024). Teacher leadership for teaching improvement in professional learning communities. *Professional Development in Education*, 50(6), 1135-1147. <https://doi.org/10.1080/19415257.2023.2264286>
- Hoekstra, A. (2023). Departmental conditions for professional learning of instructors in vocational and professional education. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 15(1), 12.
- Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers’ creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 15, 1514621.
- Kong, Q., & Liu, Z. (2023). The realistic dilemma and reform strategies of “dual-qualified” teaching staff construction in higher vocational colleges in the high-quality development stage. *Vocational and Technical Education*, 44(7), 39-45. [in Chinese]
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>
- Li, C., & Shi, K. (2005). The structure and measurement of transformational leadership. *Acta Psychologica Sinica*, 37(6), 803-810. [in Chinese]
- Liu, K., & Zhao, Z. (2025). Constructing a competency model of “dual-qualified” teachers in higher vocational colleges under the background of high-quality development: An exploratory study based on grounded theory. *Contemporary Education Forum*. Advance online publication. <https://doi.org/10.13694/j.cnki.ddjylt.20250716.001> [in Chinese]
- Liu, L., & Kong, M. (2020). The relationship between transformational leadership and teachers’ organizational commitment: An analysis of the mediating effect of teacher self-efficacy. *Journal of East China Normal University (Educational Sciences Edition)*, (7), 97-105. [in Chinese]
- Luo, X., Alias, B. S., & Adnan, N. H. (2024). Exploring the interplay between teacher leadership and self-efficacy: A systematic literature review (2013-2024). *Education Sciences*, 14(9), 990. <https://doi.org/10.3390/educsci14090990>
- Oude Groote Beverborg, A. (2024). Professional learning activity in and of teacher teams: Multilevel assessment of how transformational leadership, goal interdependence, and collective efficacy affect information sharing. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 16(1), 6.

- Özdemir, M., Eriçok, B., Topaloğlu, H., & Tuti, G. (2024). Transformational leadership and job satisfaction in vocational high schools in Türkiye: A multilevel mediation model of teacher professional learning and self-efficacy. *Journal of Educational Administration*, 62(3), 309-324.
- Papadakis, S., Kanadlı, S., Kardas, A., Tülübaş, T., Karakose, T., & Polat, H. (2024). Investigating the relationship between leadership for learning and student achievement through the mediation of teacher performance: A Meta-Analytic Structural Equation Modeling (MASEM) approach. *Education Sciences*, 14(12), 1320. <https://doi.org/10.3390/educsci14121320>
- Sánchez-García, C., Reigal, R. E., Hernández-Martos, J., Hernández-Mendo, A., & Morales-Sánchez, V. (2024). Engagement in transformational leadership by teachers influences the levels of self-esteem, motor self-efficacy, enjoyment, and intention to be active in physical education students. *Sports*, 12(7), 191. <https://doi.org/10.3390/sports12070191>
- Sánchez-Rosas, J., Dyzenchauz, M., Freiberg-Hoffmann, A., García-Rubiano, M., & Okinishi, M. (2023). Transformational leadership and collective teacher self-efficacy: The mediating role of satisfaction with job resources. *International Journal of Instruction*, 16(1), 801-820. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16145a>
- Schmitz, M. L., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., & Petko, D. (2023). Transformational leadership for technology integration in schools: Empowering teachers to use technology in a more demanding way. *Computers & Education*, 204, 104880.
- Shen, J., Wu, H., Reeves, P., Zheng, Y., Ryan, L., & Anderson, D. (2020). The association between teacher leadership and student achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 31, 100357. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100357>
- Slavich, G. M., & Zimbardo, P. G. (2012). Transformational teaching: Theoretical underpinnings, basic principles, and core methods. *Educational Psychology Review*, 24(4), 569-608.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE.
- Supovitz, J. A., & Comstock, M. C. (2023). The impact of a formal teacher leadership program on student performance. *Education Policy Analysis Archives*, 31(74), 1-19.
- Wang, A., & Ding, C. (2025). Construction of the “double-qualified” teacher image and identity in vocational colleges from the perspective of sociological institutionalism. *Chinese Vocational and Technical Education*, (16), 83-94. [in Chinese]
- Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools—A systematic review of international literature. *Societies*, 13(6), 133.
- Ye, J., & Zhu, X. (2018). On the value, connotation, and cultivation of teacher leadership in educational collaborative reform. *Teacher Education Research*, 30(2), 8-15. [in Chinese]

- Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). Teacher-leaders' personality traits of extraversion, conscientiousness, and openness to experience and transformational leadership: The implications for collective teachers efficacy. *Teaching and Teacher Education*, 140, 104482. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104482>
- Zhao, Y., Sun, C., & Guan, Z. (2025). How industry-education integration promotes the professional development of “dual-qualified” teachers in higher vocational colleges: A qualitative study based on grounded theory. *Vocational Education Research*, 46(22), 37-43. [in Chinese]
- Zhou, N., Tigelaar, D., Wang, J., & Admiraal, W. (2024). Factors predicting vocational teachers' transfer of learning: A quantitative study in the context of work placement. *Teaching and Teacher Education*, 140, 104467.
- Zhou, N., Tigelaar, D. E., & Admiraal, W. (2022). Vocational teachers' professional learning: A systematic literature review of the past decade. *Teaching and Teacher Education*, 119, 103856. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103856>



Name and Surname: Xinghui Li

Highest Education: Master's Degree

Affiliation: Chiangrai Rajabhat University, Thailand

Field of Expertise: Educational Leadership



Name and Surname: Pairoj Duangnakhon

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: Chiangrai Rajabhat University, Thailand

Field of Expertise: Industrial Education and Innovation Technology



Name and Surname: Somyos Chanboon

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: Chiangrai Rajabhat University, Thailand

Field of Expertise: Chinese Educational Literature and Chinese Philology