

DOI:10.19618/j.cnki.issn2096-319x.2019.03.015

美国“引领教育者”教师领导力框架探析

许立新

(南京师范大学教师教育学院,江苏南京210097)

摘要:美国“引领教育者”项目旨在增进教师提升领导力的机会,保障学生学业成功,改变学生的人生。其发布的《教师领导力框架》由核心价值观及自我发展、辅导他人、引领团队、驱动创新4大能力组成。其构成逻辑是:以价值领导力作为教师领导力发展基础,以能力本位作为发展取向,以提升教与学的质量作为发展目标,以教师群体发展作为发展方式等。

关键词:美国;“引领教育者”;教师领导力框架;教师领导者;教师领导力;教师发展

中图分类号:G659.712

文献标识码:A

文章编号:2096-319X(2019)03-0117-08

教师是决定教育政策与教育计划的实施、影响教育教学质量的重要力量。现代领导力理论认为,每个人都具有潜在或现实的领导力。^[1]教师领导力的话语表征可追溯至20世纪70年代。^[2]一般说来,教师领导力并非来源于教师的行政领导地位或者行政领导权力,它是教师在一定的群体活动中,通过自身所具有的非权力要素,包括教师的思想信念、知识、能力、情感等要素的相互作用而形成的对教育活动中的其他成员所产生的一种综合性的影响力。^[3]因此,如何发展教师,其实质也是如何提升教师领导力的问题。

一、“引领教育者”及《教师领导力框架》的出台

如何提升教师领导力,是美国教育研究者和政策制定者长期关注的问题。2008年,作为全国性非营利组织的“引领教育者”(Leading

Educators)成立。十几年来,该组织一直致力于与美国各州、校区和公立特许学校联盟合作,为实现学校转型提供评价与支持。其使命是创造机遇,提升教师领导力,推动全国性的教师发展运动,增进美国学生在学校与生活中获得成功的机会。其愿景是为美国所有的学生提供卓越学校,帮助教师改变学生的人生^[4]。2015年,“引领教育者”发布《教师领导力框架》(Teacher Leader Competency Framework)(以下简称《框架》)。迄今为止,它为来自全美1300多位教师领导者^①提供了服务。仅2015—2016学年度,项目就为450名教师领导者提供支持,引领1800多名教师,影响学生达8.6万人。^[5]该组织认为,优质教学来自于丰富多彩的教学实践,教育公平源于教育者的意识与行动。为此,它一直与校区共同规划宏伟的学术需求,为教师提供一系列教学工具,培训其教学技能,发挥教师的最大潜能,并倡导课堂情境中的教师专业

收稿日期:2019-04-05

基金项目:江苏省高校哲学社会科学研究基金资助项目“国际视野下的中小学教师专业发展研究”(2015SJB117);江苏教育现代化研究院中长期项目“2035江苏教师队伍建设的发展战略研究”;江苏省教育科学“十二五”规划课题“江苏省中小学教师专业发展的国际比较研究”(D/2015/01/10)

作者简介:许立新(1968—),男,安徽寿县人,南京师范大学教师教育学院副教授,教育学博士,主要从事比较教育、教师教育、基础外语教学研究。E-mail:1765477526@qq.com

^① 教师领导者是指承担课堂教学责任,同时履行校内外正式或非正式的领导责任的教师,兼具教师与领导者的特质,是具备领导力的教师。参看 Wenner J A, Campbell T. The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research*. 2017, 87(1):134-171.

学习。通过教育创新计划与实践,帮助教师克服与应对专业发展方面的各种困难与挑战。同时,它还推动合作者赋权于教师,发挥教师的创造性和能动性,创新与评价优质课堂教学,使来自不同背景的学生获得成长与发展,引领学校组织变革。该组织还认为,除非教师获得持续、相关的学习机会,否则,教师发展不可能获得成功。它倡导教师发展方式应该为学校、校区实施公平的教育变革提供支撑,以抵制教育系统

的种种偏见,保障每个学生都拥有积极的、富于挑战性的学习经历。

《框架》描述了教师领导者素养及其具体的领导行为(图1)。其房屋形结构的底部是支撑教师领导力要素的核心价值观。核心价值观之上,是教师领导力构成因素的四大支柱,即自我发展能力、辅导他人能力、引领团队能力与驱动创新能力。最终目标是保障学与教的有效性,为教师团队建立卓越教学标准与文化之愿景。

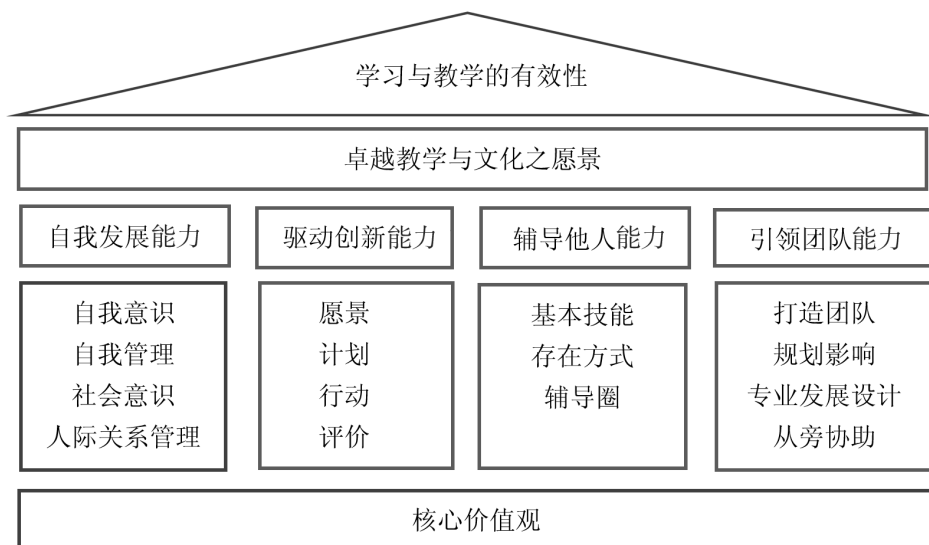


图1 美国《教师领导力框架》描述的教师领导力素养

二、核心价值观:教师领导力的基础

教育价值观是对“什么是好的教育”的看法或观点,是指导教育实际工作的重要认识条件,也是评价实际教育工作的原则和标准。^[6]有什么样的教育价值观,相应地就会有怎样的教育实践。如果教育者的教育价值观出现问题,教育实践也难保不迷失方向。^[6]由于人们的社会经济政治地位、教育立场的不同,他们的教育价值观也有所不同。《框架》中,核心价值观构成了美国教师领导力的价值基础。其核心价值观包括平等、服务、群体、成长与成果等。这些教育价值观从不同的方面反映了时代、社会以及教育系统自身发展对教师素养的要求。实践中,核心价值观呈现于教师具体、特定的教育教学行为之中。

具体说来,核心价值观中,平等是教师领导者价值观的基本要素,即教师领导者无论在什么情

境下,都应相信所有儿童都可以掌握严格的学习材料。教师领导者应身体力行,示范这一教育信念,勇于抵制一切现实的不平等。服务则要求教师领导者具备合适的学生观,倾听、理解和关注学生的心声和需求,始终把学生的需求放在首位。群体反映了教师领导者的专业发展方式,即教师领导者必须密切与同事合作,形成教育合力,增进对学生的影响。成长意味着教师领导者要发展自我和他人,让自己和他人更优秀,愿意坦诚地看待自己的缺陷与不足,寻求发展自我、促进成长的一切机会。成果意味着教师领导者要胸怀理想与目标,持之以恒,努力工作,直至成功,为实现成果承担个人责任。^[5]

三、教师领导力的构成要素

提升教师领导力构成要素是《框架》的核心内容。在“学与教的有效性”“卓越教学与文化”

教师领导力目标的指引下,自我发展、辅导他人、引领团队、驱动创新等为教师领导力构成要素的四大支柱。每一支柱,都由相应的专业素养与一系列行为构成。

(一)自我发展能力

自我发展能力是教师领导力的第一要素。它由自我意识、自我管理、社会意识与人际关系管理等专业素养及行为构成。1. 自我意识:教师领导者反思价值观、自身优缺点、工作风格与个人偏好,提升自我认知与自我效能,自信但不自大;反思自己的行为对同事产生的影响,寻求他人对自己的反馈信息。2. 自我管理:识别情绪导火索,有效管理冲突与压力情境下的反应;严格执行计划,以优秀与成长思维管理任务;采取新策略与新行动,系统管理压力、时间与资源,重续能量,将自我效能最大化,确保履行一切责任。3. 社会意识:准确地感受、寻求和理解同事的偏好、感情和观点,识别学校中的社会网络与学校政治;审视文化参照框架,消除个人偏见;沟通与决策时,寻求理解并赋能他人。4. 人际关系管理:与同事建立互信、坦诚、彼此尊重的关系,适当分享个人事件与专业故事;寻求反馈,定期审视工作关系状况;尊重同事的偏好、情感和观点,识别同事的领导力水平和动机,将个人领导力风格与自身需求、情境需求匹配起来。^[5]

(二)驱动创新能力

驱动创新能力由愿景、计划、行动和评价等一系列专业素养和行为构成。1. 愿景:教师领导者界定师生成功之愿景时,需整合学生、社区成员、学校领导者与同事的需求,并与师生交流愿景;寻找各种机遇,发展专业特长;具有处理优先事务的急迫感,展现变化管理的能力,同时让团队成员看到这一变化的需求以及立即行动的重要性。2. 计划:分析情境,识别年度最高需求以及与愿景直接相关的其他优先事项;为学业成就、学校文化和教师实践制订清晰、可测、宏伟的目标。决策前,分析判断对学生、同事可能产生的长短期影响;决策时,尊重团队成员、学校的价值观或能力,以实现最理想的结果为目标;开发和使用具体的测量体系与测评工具,比较年终目标与基准,监控学生

学业成绩数据;对照教学优先项与卓越教学标准,监控教师教学实践。3. 行动:严格遵循并实施优先领域的教学干预;邀请利益相关方提出意见、参与项目规划与实施;强化成功的干预措施,保证这些干预措施成为新实践。4. 评价:对照基准比较年终目标,分析与反思学生所取得的学业成绩;对照教学优先项和卓越教学标准,分析和反思教师实践;设定与调整新目标,或设计新的干预措施,优化团队支持的方式;让团队成员担负教学干预的责任,保持变革与变化的良好态势;在变革前进的基础上,更新利益相关者。^[5]

(三)辅导他人能力

辅导他人能力包括基本技能、存在方式和辅导圈等。1. 基本技能。(1)辅导中的人际关系:建立并维持辅导协议、频率、保密等常规,创建以推动学生学业成功为中心的人际关系;建立和维持与愿景密切相关的长短期目标;创建辅导组织系统,跟踪计划实施、行动步骤与学习进步。(2)倾听:解释、描述和理解被辅导教师的言语、身体动作;理解辅导与自主学习之间的关系;帮助教师拨开迷雾或情绪化思维。(3)深度质疑:提出开放式问题、可引发新意识与新行动的问题。2. 存在方式,是指间接与直接的辅导关系。鼓励教师反思和创设反映自身背景、经验与思维的教师发展计划,激励他们在决定辅导内容、辅导方向方面发挥关键作用,在此前,需判断他们是否需要额外或紧急的支持;分享教师领导者的专业特长或资源,决定辅导步骤。3. 辅导圈。(1)反思:赞赏被辅导教师,帮助他们建立自信与发展意识,并能激励他们分析数据,审视现实,包括优势、挑战、关系和潜在动力;利用证据或数据,提供反馈。(2)行动规划:识别辅导目标,并将辅导目标与短期目标、长期目标、现实需求相关联;基于学生发展目标,帮助被辅导教师制订灵活、可达成的行动计划,或共同实施行动计划;帮助被辅导教师澄清教学内容与结果,示范具体的教学行为;创造机会,让教师通过有目的的实践与反馈掌握行动步骤;创建并遵循计划,包括时间安排、后续观摩与各种结果。(3)实施:观摩期间,搜集与教学框架、辅导目标相关

的证据,保存示范观摩的证据,为反思和评价提供信息。^[5]

(四) 引领团队能力

引领团队能力由优秀团队基础、规划并测评影响、专业发展与会议规划、协助等四个要素及其一系列行为构成。

1. 优秀团队基础。(1) 团队文化:建立并强化团队使命、愿景和价值观,指导团队为学生的成功而努力工作;识别团队优势,培养相互信赖的人际关系。(2) 团队沟通:推动平等的对话,保障所有成员畅所欲言,各抒己见,最终达成共识。(3) 团队结构:与团队共建常模,将团队合作和各次会议的影响最大化,澄清会议内容(参会者、议题、任务截止日期等),持续跟进,完成任务。
2. 规划并测评影响。(1) 团队目标:在团队中强化卓越教学与学生文化的共同愿景,引领团队制定严格、具有挑战性的学习阶段目标,提升教师教学实践与学生学业成就。(2) 长远规划:确保会议之间的内在逻辑关系与目标均指向团队目标;必要时,确定额外的会议时间或根据情况随时调整会议安排;安排会议务必平衡团队成员的领导能力与兴趣。(3) 评价:评价每次会议或每个教师专业发展议程目标的达成度。搜集学习向实践迁移的证据,利用证据指导后续计划;收集反馈信息并与团队分享,调适后续计划;围绕团队目标分析学生学业成就的相关证据并作适时调整。
3. 专业发展与会议规划:制定可测、指向团队优先事项、每次会议或专业发展议程可实现的目标。基于当前研究与最佳教学实践,将学习内容与参与者需求联系起来;设计完整的日程(包括目标、角色、时间、活动等)并在会前分享这些信息;选择影响较大的教学或文化主题,确保80%以上的时间用于学习,而不是会议的组织与筹划;为教师发展准备高质量的材料(日程、手册、幻灯片等),并确保这些材料清楚、有逻辑,具有视觉吸引力;设计具体的学习过程,留出反思时间;同时要跳出学习任务,识别学习困境,提出新理解;设计参与者总结经验、提炼迁移原则的机会;设计实践、应用、掌握与反馈的机会。
4. 协助:实施教师发展议程时,用积极、温暖、尊重的语气与参与者交流;运用适当的转换与清晰的指令,

创建一种积极反应、引人入胜的“梦幻速度”;让参与者坚守教师发展议程中的既定常模,强调要点;每一个教师发展议程都要将教师领导者的谈话时间限制在30%以下;讨论时,确保参与者机会均等,并要留出思考时间;注重检查参与者的理解,保证学习质量;如需额外支持或快速掌握材料,适时调整计划。^[5]

四、《教师领导力框架》的构成逻辑

美国培生集团曾专访7名国际知名教育专家,总结国际教育和劳动力市场的新发现、趋势与挑战。他们指出,发达国家在过去10年多的经济增长主要来自于提升劳动者技能,他们非常强调劳动者技能发展的重要性。而且,技能不再是“3R”(即读写算),还有非认知技能,如沟通、领导力、情商、团队合作、企业家精神、全球公民意识、问题解决能力。重要的是,不仅仅要发展这些技能,还必须在劳动力市场有效地运用这些技能。否则,这些技能将会快速退化。^[7]类似地,《框架》也强调,作为教师素质的重要内容,教师领导力不仅是一种影响力,同时也是重要的技能系统,它强调教师的沟通技能、团队合作技能与专业支持技能,重视教师领导力在学校教育情境中的实际应用、效用与效果。

在领导力领域,当前还存在着理论、知识、思想、策略等方面的共识。道德目的、理解变化、构建人际关系、知识创新与分享、建立一致性等构成了领导力的知识基础。^{[8]1-11}它们彼此独立又相互影响。第一,道德目的关乎领导力发展的方向与结果。这意味着人们行动的意图是为了给员工、顾客和整个社会带来积极的变化。在复杂变化的时代,领导者必须得到道德目的的指引。道德目的对于一切组织长远的发展与成功都是至关重要的。它涵盖目的与手段。^{[8]13}教育的一个重要目的是给学生的人生带来积极的变化。否则,教育目的就是不道德的。同时,达成这一目的的手段也应该是道德的。第二,理解与尊重变化过程的复杂性可以使领导者不仅会更容易获得成功,还会更深刻地领会道德目的。第三,良好的人际关系是领导力发展的外在保障。第四,在知识社会,

领导者需要进行知识创造与知识分享。首先,人们一般不会愿意主动地分享知识,除非他们觉得有某种道德义务要求这么做。其次,除非改变的动力机制对于思想交流情有独钟,否则人们不会分享知识。再次,将信息转变为知识是一个社会的过程,良好的人际关系不可或缺。第五,复杂性将人们置于混乱的边缘。有效的领导者会容忍足够的模糊度,让创造的思想源源不断地流淌,但同时,他们也会寻求一致性,建立一致性是领导力永恒的追求。审视《框架》,不难发现上述特点。

(一) 教师领导力的发展之本:领导力素养

《框架》清晰地展现了教师领导力发展的实践路径与方法,其能力本位取向是十分鲜明的。“引领教育者”认为,教师领导力是可学、可教的。但是,哪些教师领导力素养最为重要、如何提升这些素养,值得探究。

哪些教师领导力素养最为重要,这与教师领导者角色密切相关。教师领导者角色具有复杂多样性。传统的“经纪人”角色关注教师领导者将学校发展原则付诸课堂教学实践的方式,保障学校内部联系畅通,将教师专业发展机会最大化;“参与者”角色是指所有教师都意识到自己是发展变化的一部分,具有强烈的主人翁意识,教师领导者可协调教师发展、学校发展的某些方面,培育一种协同工作的方式,与同事合作,引领同事为共同的目标而奋斗,影响学校改进;“协调者”角色要求教师领导者不仅要作为重要的专业与信息资源,还要批判性地利用额外资源,寻求外部支持;“形塑关系者”角色,即教师领导者与其他教师相互学习、形成密切关系的角色。^[9]因此,教师领导者角色的复杂多样性,决定了自我发展、辅导他人、引领团队、驱动创新等是构成教师领导力素养的重要内容。

首先,教师领导者的自我发展涉及教师与自我、与他人、与社会的关系。教师的自我意识要求教师必须明确自己的教育理念与价值观,反思自己作为教师领导者的个人品质。自我管理方面,教师需要具备良好的情商,能够识别自己与他人的情绪状态,适当地管控自己的情绪与压力。同时,教师领导力也是人际关系的领导力,教师领导

者的魅力在于他们有追随者。在人际关系方面,教师领导者要能够与同事建立一种尊重、互信与坦诚的人际关系,主动、自觉地审视人际关系,调试与矫正自己的行为,将领导行为与个人需求、情境特点融为一体。在社会意识方面,教师领导者需要理解和识别作为社会环境的学校政治与校园氛围,具备文化多元与多样性的社会意识。自我发展是教师作为终身学习者的专业意识与专业自觉,是一种对自我、学生和学校负责的责任感与人生态度。试想,一个对自己都不负责任的教师,如何能够成为辅导他人、引领整个教师团队或学校组织的教师领导者?

其次,在驱动创新技能上,《框架》要求教师领导者必须具备愿景、计划、行动、评价等四种专业素养及其行为。领导力研究表明,卓越领导者具备以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心等基本领导行为。^[1]驱动创新的第一步是界定师生成功之愿景,要求教师领导者具备“共启愿景”的领导行为,计划则要求教师领导者具备“激励人心”的领导行为,行动、评价则要求教师领导者具有“以身作则”“挑战现状”“使众人行”等领导行为。因此,这些行为与卓越领导者的基本领导行为可谓是如出一辙。

再次,辅导他人是教师领导者内在职责、使命与荣光。教师领导者的价值在于他能够帮助其他教师承担领导者的责任,鼓励并成就他们自己成为教师领导者。为此,教师领导者必须以身作则,把相互协作、合作学习作为教师的专业生活方式,提升其他教师的自我效能感,建构他们的专业特长与人力资源网络,创造彼此支持的教师学习共同体,提供持续学习的平台或机会,鼓励他们承担领导力角色。为此,在教师领导力素养上,教师领导者应与被辅导教师建立起融洽、和谐的人际关系,创新工作方式和方法,强化行动规划,重视专业反思。另外,既然教师领导力可理解为是一种互动关系,那么倾听便成了教师领导者的一项重要能力。只有真正的倾听才能有真正的沟通。倾听既是一种重视别人的思想与观点的心智模式,也是基于这种心智模式的行动。它既是在谈话中全神贯注于他人的话语,还是有意识地创造谈话

机会的行为。^[10]

最后,引领团队强调教师领导者之于团队的实际作用和影响,它涉及打造团队基础、注重团队组织与团队文化建设、加强团队沟通与交流等教师领导力实践。其中,教师发展规划之功能日益凸显。无论是团队目标、长远规划,还是教师发展会议与日程安排,无不彰显教师专业发展规划的作用。此外,为调动被辅导教师的积极性和主动性,发挥教师领导者从旁协助的角色也十分重要。辅导他人、引领团队既是教师领导者的光荣职责,也是教师领导者的独特价值之所在。当前,教育事业发展不仅要求教师领导者致力于自身的持续发展,提升专业能力与意识,更要求教师领导者走出教室,走出学校,在学校改进、学校发展乃至校区改革等更大的舞台发挥更大的作用,在学科组、教师群体、教师学习共同体等各种教师组织中分享自己的价值观、愿景与专业实践,贡献自己的专业智慧,从而更好地影响他人、辅导同事、改革创新、引领团队。

(二) 教师领导力的发展基础:价值领导力

当前,商业和教育的领导力逐渐具有更多的相同点。^{[8]Preface} 商界越来越意识到拥有道德的目的对于可持续发展有多么重要。在这一方面,企业需要向学校学习。同时,在瞬息万变的知识社会中,学校也逐渐意识到新思想、知识创新与知识分享对于解决学习问题非常关键。为此,学校需向企业学习如何创新。在知识社会,企业和学校都必须成为学习型组织,否则,它们终将难逃失败之厄运。换言之,企业和教育的领导者正面临同样或相似的挑战,即一方面如何在复杂多变的情境下培育和维持学习,另一方面必须保持和提升从业者的道德操守和道德水准。萨乔万尼认为,领导力概念本身并不过时,只是我们对领导力的理解太过陈旧。他提出用“常模”“敬业精神”“专业主义”等作为“领导力的替代”。教师专业主义不仅仅只是能力,它还涉及教师美德层面。简言之,教师领导力是道德的事业。^[11]

《框架》以一系列核心价值观作为教师领导力框架的道德基础。因此,教师领导力是价值驱动的。其核心价值观表明了“引领教育者”与教

育者、学校领导者、合作伙伴、校区联盟等建立关系的方式。它以平等、服务、群体、成长、成果等作为教育核心价值观,强调优秀教师的教育价值认同,凸显教师对于自身角色(包括教师社会角色、专业角色和领导角色)的认识。教师社会角色强调教师应勇于承担公平正义的社会责任,关注教育结果,积极承担教育绩效责任。教师专业角色强调教师的专业服务意识、专业发展意识、学生至上等专业素养与专业行为。教师领导角色则强调在对教师职业角色深入理解的基础上,积极主动地发挥自身专业特长与优势,在学校教育、课程与教学、合作与实践、资源开发与建设、教师专业发展等领域承担专业领导责任,推动优质教学与学校文化,进而推动整个社会的发展。

(三) 教师领导力的发展目标:提升学与教的质量

一般说来,作为综合教育改革的一种策略,教师领导力的提升可以提高教师的工作动机与奉献精神,创造教师学习与发展的机遇,提高教师的教学能力和学生的学业成绩。《框架》是在整合卓越教师领导者最佳教学实践与研究的基础上产生的,借鉴了英国学校教学领导者培训项目的成果与经验。^[4]

《框架》认为教师领导力是具体的,以教师素养与专业行为(特别是教学行为)来阐释教师领导力内涵,这为教师领导力发展指明了方向。它以优质的教与学、卓越的教学与文化之愿景作为教师专业发展的终极目标,并最终以学生学习的质量来评价教师领导力的发展状况。《框架》力图以提升教师领导力为抓手,实现教师专业发展的目的。在教师领导力提升的过程中,强调教与学的内在关联性,既关注教师的教学质量,又重视学生的学习质量;既重视教与学的有效性,又重视卓越教学文化的创建。尽管学习质量受多种因素的影响,但很显然,这一教师领导力发展理念不仅与“引领教育者”对于教师角色、作用的认识有关,即强调教师对学生的重要影响,同时,也更多地回应了外部教育情境,特别是政府对于教师绩效责任的要求。

目前,“引领教育者”项目已在美国教师发展

领域产生了积极的影响。其合作伙伴涉及众多校区、州教育厅、大学和非营利性组织,如乡村学校领导力学院、密歇根州教育厅、纽约市教育局、“为美国而教”等。“引领教育者”2016年度的报告指出,59%的教师领导者带领其团队实现了学生学业成绩的挑战性目标,至少将学生的成绩平均提高1年以上,80%的学生达到熟练阅读水平或缩短了其学校与当地最优学校学业成绩差距的1/4。另有29%的教师领导者率领其团队取得了显著的成绩,将学生的成绩平均提高1.5年,80%的学生达到了熟练阅读水平,缩短了学校与当地最优学校学业成绩差距的1/3。^[4]兰德公司的一份研究报告也指出:教师领导者每年都是依据行动理论开展工作,以提升教学实践和学生学习。研究者运用加斯基教师专业发展项目评价框架评价项目实施的效果,结果显示:教师领导者项目在提高学生学业成绩方面成效显著。项目报告指出:在哥伦比亚特区公立校区所有的115所学校,都取得了显著的进步。2017年,英语语言艺术和数学成绩分别提高了6.4%和3.5%。在3—8年级和整个高中阶段,32%的学生达到或超出英语语言艺术的预期成绩,27%的学生达到或超出数学测试的预期成绩。75%的教师领导者已达到辅导标准的熟练程度或正在达到其中的至少一项标准。93%的早期教师领导者仍在继续执教,一些教师领导者在完成项目后执教已长达6年,90%的教师领导者至今仍在他们项目开始的地区继续执教。^[12]

(四) 教师领导力的发展方式:一项群体运动

教师领导力的发展受到诸多因素的影响,^[10]⁹³⁻⁹⁴如外部教育绩效机制、教育改革动议、绩效责任与教师发展需要之间的内在矛盾、经费与时间资源的短缺、教师履行领导力职责经验与信心的不足以及教师角色、高层管理者角色的模糊认识等。因此,如何构建教师领导力发展的长效机制是领导力研究中最重要但一直被忽视的问题。研究认为,教师领导力可持续发展的框架具有如下特征^[13]:学习与学生学业成绩的深度、领导力影响的长度(通过管理衔接从而超越个人领导力的长期影响)、领导力影响的宽度(领导者责任的分配)、正

义、多样性、资源的丰富性与保守性等。

《框架》构筑了教师领导力发展的长效机制,认为教师领导力的发展是一项群体运动。教师团队领导力的发展与教师个体领导力的发展是息息相关的。教师领导力的发展离不开教师群体或教师团队的发展。同时,教师群体、教师团队的发展也有利于优质学校文化、优质教学愿景的创建,从而为教师个体提供领导力发展提供强大的内部动力支撑与良好的文化土壤。因此,在完善教师领导力发展外部支持系统的基础上,打造教师团队、加强教师学习共同体建设,可有效地促进教师领导力的提升与发展。

五、结 语

如今,什么是好教育、好学校、好教师,当代人如何通过实践来回答这些问题,教育界内外所持的具体标准究竟是什么,这些问题都需要教育界认真分析、讨论和反思。^[7]《框架》中,其公平正义的核心教育价值观奠定了美国教师领导力发展的价值基础;以追求优质的教学与教学文化为愿景的教师领导力发展目标为教师领导力发展指明了方向;认为教师领导力是教师群体运动的视点重申了教师领导力发展的内在机制和教师学习共同体的作用。其教师领导力的长度与宽度,无不反映了美国教师领导力要素的内在丰富度与深刻性。不过,《框架》本身也存在一些缺陷和不足。总体上,《框架》强调教师领导者的价值领导力、愿景目标、规划能力、沟通与合作能力、执行与行动能力、评价与反思意识等,在课程领导力、教学领导力、教师领导者必备的专业情意方面虽有涉及,但尚不够深入。如在自我发展方面,它只简单提及教师领导者的自我意识,并没有具体说明教师领导者自身应如何开展教师学习活动。在辅导其他教师方面,也没有深入探究教师领导者应如何指导其他教师学习。

当然,瑕不掩瑜,总体说来,《框架》构筑了美国教师领导力发展的长效机制。值得注意的是,《框架》始终将教师领导力团队的发展与教师个人的专业发展紧紧地联系在一起。教师领导力的发展离不开学校教师群体、教师学习共同体的发

展。一方面,教师群体或教师学习共同体发展为教师个体发展提供了持久的动力系统;另一方面,教师团队领导力的发展也有利于优质学校文化,包括优质教与学之愿景的创建,从而为教师个体专业发展提供了提供良好的文化土壤。因此,当前及今后相当长的一个时期,优化、提升教师领导力发展的内外部环境与支持系统,也是促进我国教师领导力发展的重要课题。

参考文献:

- [1] 詹姆斯·库泽斯,巴里·波斯纳. 领导力[M]. 李丽林,杨振东,译. 北京:电子工业出版社,2008:27-33.
- [2] Stout R M, Cumming - Potvin W, Wildy H. Torch Bearer, Weary Juggler, and Heckler: Representations of Teacher Leadership [J]. *McGill Journal of Education*, 2017(3):637-655.
- [3] 周晓静,郭宁生. 教师领导力[M]. 北京:北京师范大学出版社,2014:14.
- [4] Leading Educators. Annual Report 2016 [EB/OL]. [2019-03-11]. <http://www.leadingeducators.org>.
- [5] Leading Educators. The Teacher Leader Competency Framework [EB/OL]. [2019-03-11]. <http://www.leadingeducators.org/publications-download>.
- [6] 石中英. 当前加强青少年价值教育的几点建议[J]. 中国教育学刊,2014(1): 1-4.
- [7] 唐闻佳. 国际教育八大新趋势[N]. 文汇报,2015-08-28(06).
- [8] Fullan M. *Leading in a Culture of Change* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- [9] Harris A, Muijs D. *Improving Schools Through Teacher Leadership* [M]. London: Open University Press, 2005: 23-24.
- [10] Green J. Listening as Leadership [J]. *Schools: Studies in Education*, 2016(2): 211-225.
- [11] Sergiovanni T J. *Rethinking Leadership: A Collection of Articles* [M]. Thousand Oaks: Corwin Press, 2007: 1-4.
- [12] Rand Corporation. WHAT IS THE EFFECT ON STUDENT LEARNING? [EB/OL]. [2018-07-30]. <http://www.leadingeducators.org/impact/>.
- [13] Hargreaves A, Fink D. *Sustainable Leadership* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2006: 18-22.

(责任编辑:何 艳)

An Exploration of the Leadership Framework of American “Leading Educator” Teachers

XU Li-xin

(School of Teacher Education, Nanjing Normal University, Nanjing Jiangsu 210097, China)

Abstract: The “leading educator” program in the United State aims to enhance the opportunities of teacher leadership, improve the skills of teacher leadership, ensure the success of students’ studies, and firmly believe that teacher leadership can change students’ lives. The characteristics of the framework of teacher leadership are very clear: taking value leadership as the basis of the development of teacher leadership, competency-based development as the orientation, improving the quality of teaching and learning as the development goal, and the teacher group development as the development mode. The framework of teacher leadership can provide reference and inspiration for the development of teacher leadership in China.

Key words: the United State; “leading educator”; framework of teacher leadership; teacher leader; teacher leadership; teacher development