



当代教师领导力研究

——理论基础与教师实践

主 编◎李 华
副主编◎古立新 王 慧



中国出版集团



世界图书出版公司

当代教师领导力研究： 理论基础与教师实践

主 编 李 华

副主编 古立新 王 慧

中国出版集团

世界图书出版公司

广州·上海·西安·北京

图书在版编目(CIP)数据

当代教师领导力研究:理论基础与教师实践 / 李华主编, 古立新, 王慧副主编. —广州: 世界图书出版广东有限公司, 2013. 12

ISBN 978-7-5100-6997-0

I. ①当… II. ①李… ②古… ③王… III. ①教师—教学能力—研究 IV. ①G451.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 238791 号

当代教师领导力研究:理论基础与教师实践

责任编辑 杨力军

封面设计 

出版发行 世界图书出版广东有限公司

地 址 广州市新港西路大江冲 25 号

印 刷 广州市佳盛印刷有限公司

规 格 880mm×1230mm 1/32

印 张 9.25

字 数 250 千字

版 次 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5100-6997-0/G·1488

定 价 40.00 元

版权所有,翻印必究

前 言

教师的身份与角色是个经典的教育话题。在教育实践中,教师被赋予何种身份,扮演何种角色,对学校工作具有重要的影响。在当前教育改革的大背景下,如果一个教师还只是扮演国家课程的被动执行者,那他的教学活动就缺少创造性,难以培养出创造性人才。教师要成为新时代的合格教师,就不能只是扮演班级与教学工作的领导者,还要成为学校决策的参与者,充当年轻教师专业发展的“教练”,担负起学习社群的引领任务。概言之,教师要成为领导者。而教师要成为合格的领导者,就要具备相应的领导力。

《当代教师领导力研究:理论基础与教师实践》一书把教师领导力的理论分析与实践结合起来,既对教师领导思想作了历史追溯与未来展望,又对教师领导力的内涵、内容维度、展现途径与养成等作了理论分析,书中还有来自一线教师的教学心得、课堂实录、案例分析以及课题成果总结等。

书稿撰写过程中李华教授负责全书的人员组织以及整体框架的拟定;古立新副教授、王慧老师负责全书的修改及润色;王世伟博士与李华教授共同撰写第一章理论部分;语文学科杨建华老师、数学学科孟胜奇老师、英语学科孙新老师、物理学科唐祥云老师分别从实践的角度讲述自己在日常的工作中如何扮演领导者的角色的故事,记下自己宝贵经验以及反思与大家分享;广东第二师范学院桑志军、许兴业、李华、惠萍四位教授分别对四位优秀教师的案例进行了述评。

全书共五章,章节主要内容如下:

第一章主要是基础理论知识的梳理。该章由华南师范大学教

科院基础教育研究所王世伟博士后和广东第二师范学院的李华教授合作完成。在对国内外的前沿研究成果进行了详尽的述评基础上,一步步建构了本书的理论基础。该章对教师领导理念的起源与发展趋势的梳理,有助于了解教师领导的理论发展脉络;对教师领导力的内容维度的归纳,既为解释教师领导力的内涵提供了理论框架,又为教师领导力的培养提供了目标与方向;对教师领导力的来源、展现途径与发展的分析,则有助于理解教师领导力的各种实践表现,为教师领导力的培养提供了思路与对策。

第二章的主题是领导力在优秀语文教师教育实践中的体现。该章由深圳市松泉中学杨建华老师负责撰写。他用极富文学感染力的语言描述了他的课堂教学过程,与大家分享了他对教育教学的研究与思考结果。在他的优美文字之中,读者可以领略感受到他不同凡响的教学与课题研究领导力。

第三章的主题是领导力在优秀数学教师教育实践中的体现。该章由东莞市第一中学孟胜奇老师负责撰写,孟胜奇老师通过生动详实的事例,将自己从事高中数学教学近三十年来的历程展现在我们面前,该案例涵盖了孟老师从教以后的个人成长与专业发展历程、教学研究历程和教学教研指导历程,内容丰富,事例生动,具有感染力。孟老师一直走“教研结合”的道路,把自己对教学的领导力与课题研究的领导力有机结合起来。孟老师乐于奉献,帮扶年轻老师,与其他老师实现共同发展,展现了他对教师发展的领导力。

第四章的主题是领导力在优秀英语教师教育教学实践中的体现。该章由珠海市实验中学的孙新老师执笔。在讲述自己的班主任工作故事之中,孙老师为我们展现他对班级的高超领导力;在“教学模式”的探索方面,显示了他对教学方法的深入理解,展示了他对教学实践的领导力;而他在《营造教育科研氛围 促进教师专业发展》一文中对学校科研价值的恰当定位与深入思考,为我们展现了他对课题研究的领导力。

第五章的主题是领导力在优秀物理教师教育实践中的体现。该章由高要市第二中学唐祥云老师负责撰写。他们从不同的角度

向读者展示了自己的生动教学案例,从中我们可以理解物理教师对教学过程的领导力如何在教师引导、练习等关键环节中体现出来。

在本书组稿的过程中,我们一直努力渗透这样的教师领导理念:在学校之中,并非只有担任行政职务的人员才是领导者,每个教师都有可能成为领导者。领导力是一种专业影响力,只要能对教与学以及学校的发展产生重要影响的教师,都可以称为教师领导者;领导力的来源,可以是官方正式权力的赋予,更可以由教师的教学技能、道德、专业知识等生发出来。而本书中的各学科名师,对本校某门课程与教学的改革发挥重要引领作用,借助名师工作室的力量,培养出了很多年轻教师,是当之无愧的教师领导者。

衷心希望本书能丰富我国教育学界对“教师领导”的认识,能引起更多的教育工作者关注“教师领导”这一新兴研究领域。如本书能在以上两方面有所助益,吾等的辛劳也就没有白费。

编者

2013年4月



目录

CONTENTS

第一章 教师领导力的历史回溯与理论探讨	1
第一节 教师领导的理论基础——“教师领导从哪里来”	2
一、平行领导	3
二、分布式领导	4
三、参与式领导	6
四、转化型领导	7
第二节 教师领导内涵的历史演变——“教师领导走向何方”	9
一、学术界关于教师领导内涵发展阶段的不同观点	9
二、教师领导内涵发展的三个阶段	10
三、走向学习领导——教师领导的发展趋势	13
第三节 教师领导力的研究意义	
——“为什么要关注教师领导力”	15
一、理论意义	15
二、实践意义	16
第四节 教师领导力的内涵及内容维度	
——“教师领导力是什么”	19
一、教师领导力的当代内涵	19
二、教师领导力的内容维度	21
第五节 教师领导力的来源——“教师领导力从哪里来?”	25
一、行政权力因素	25
二、道德因素	26

三、人际交往因素	26
四、教学技能因素	27
五、知识因素	27
六、综合因素	28
第六节 教师领导力的展现途径——“教师领导力如何实现?”	28
第七节 教师领导力的发展——“教师领导力如何养成?”	31
第二章 居高声自远,非是藉秋风	
——语文老师教学案例	34
第一节 课堂教学中的教师领导力	34
一、未成曲调先有情——导入的艺术	34
二、举三证一,左右逢源——“丰肚”的艺术	38
三、余音绕梁久不绝——结尾的艺术	42
四、准确解读文本,坐稳“平等中的首席”	47
五、引导学生发现并欣赏缺憾美——我教《米洛斯的维纳斯》	50
六、另辟蹊径教名篇	55
七、在字词间寻画意,于无韵处觅诗情	59
第二节 考试指导中的教师领导力	63
一、明确目标,科学训练——谈中考语文的复习指导	63
二、文以师为先——教师下水作文示例	69
三、精简表述、情趣启思——科学命题举隅	71
四、回溯是为了前瞻——高考作文全观察	75
第三节 教育叙事中的教师领导力	80
一、条分缕析证“德馨”——《陋室铭》探幽	81
二、作文,别放过身边的每一次感悟	82
三、模特·时装 VS 原著·读后感	83
四、《玉碎》人名拾趣	84
五、把屏子的诗引入课堂	86

六、宕开一笔天地宽	91
七、博客是教师的现实需要	92
第四节 教学科研中的教师领导力	96
一、在听课、评课中引领青年教师专业成长	96
二、给古诗词插上音乐的翅膀	103
第五节 案例评述	110
第三章 在教学实践中示范,于研讨活动中引领	
——数学老师教学案例	112
第一节 教思学研,厚实学养,夯实根基	113
一、切实实践,奠定基础	113
二、钻研数学,夯实根基	114
三、自主研修,厚实学养	115
四、教研结合,注重实效	117
五、博采众长,提升自身	118
六、修身养性,历练品格	119
第二节 尝试提炼,规范模式,形成风格	122
一、不断实践,提炼特色	122
二、强化优势,形成风格	123
第三节 教研结合,重点突破,铸造品牌	126
一、“研究式教学法”的研究	128
二、高中数学课型研究	133
三、高中数学发展性教学研究	137
四、尝试建立学生发展力理论	143
五、尝试建立教师发展力理论	148
第四节 研讨交流,指导帮扶,共同发展	158
一、乐于奉献,以身为范	158
二、以校为根,建言献策	159
三、跟岗研修,共同发展	162
四、科研指导,注重实效	168

五、个别点拨,促进发展	173
六、研磨精品,提升品质	178
七、立足教学,示范展示	184
八、提炼升华,引领成长	195
第五节 发言精选	204
一、在“东莞市中小学名师工作室和学科带头人工作会议” 上的发言	205
二、在“东莞市普通中小学骨干教师队伍建设工作会议” 上的发言	207
第六节 孟胜奇老师案例述评	211
第四章 甘做人梯托俊彦 笔酣墨浓忆春秋 ——英语老师教学案例	213
第一节 成长篇——宝剑锋从磨砺出	214
一、教师之家让我的生命中充满激情	214
二、从教之初的艰辛让我懂得了珍惜	214
三、公开课促进了我的成长	215
四、勇于尝试让我获益颇丰	216
第二节 育人篇——衣带渐宽终不悔	218
一、爱与真诚是育人的基础	218
二、育人要有滴水穿石之功	219
三、做班主任让我感受到了幸福	220
第三节 学校文化篇——好风送我上青云	222
一、“苦,并快乐着”的一段岁月	222
二、坚持与努力让我羽翼渐丰	223
三、专业发展路上的加油站	224
第四节 风格篇——吹尽黄沙始到金	225
一、恩师促我蜕变	225
二、学习与思考让我不断前行	227
三、学生因我的风格而改变	228

第五节 人格魅力篇——化作春泥更护花	230
一、人格魅力在教学中的必要性	230
二、教师人格魅力的塑造	232
第六节 教学模式篇——领异标新二月花	236
一、互动教学模式	237
二、自主学习教学模式	240
三、多元语法教学模式	243
第七节 学法篇——为有源头活水来	247
一、合作学习法	247
二、超前学习法	247
三、定格学习法	248
四、小老师学习法	249
第八节 教师培训篇——绝知此事要躬行	250
文 1:《营造教育科研氛围 促进教师专业发展》	252
文 2:《随“新”而动,携手前行》	255
第九节 博客篇——精神到处文章老	261
文 1:参加省骨干教师培训有感	261
文 2:沪杭之行有感	262
文 3:在广东省 2012 年中小学骨干教师省级培训开班典礼 上的发言	264
文 4:公开课带来的思索	266
案例述评	269
第五章 师生同行 学教共进	
——物理老师教学案例	271
第一节 师生同行建构网络	271
一、复习思路的确立	272
二、具体实施	272
三、效果分析	276
四、反思	277

第二节 从平均分到物理状元	277
一、查找问题,确定方向	278
二、初战告捷	280
三、目标基本实现	280
四、实现梦想	280
五、反思	281
案例述评	282

第一章 教师领导力的历史 回溯与理论探讨

自从西方教育界兴起学校重建运动(school restructuring)以来,在教育变革的背景中谋求学校的持续发展,便成为很多教育工作者关注的重要课题。为了推动学校的持续改进,作为学校发展主体的教师在学校的地位日益受到重视。“学校变革若要能成功,不能仅仅仰仗校长,而且需要全体教师的共同投入。”^①而要真正让教师成为学校改革与发展的主体,就要改变其传统的被动追随者角色,赋予他们应有的权力,同时让他们承担起应有的专业责任。为此,在学校领导实践中,行政领导者有必要重新分配学校权力,与普通员工分享领导力权,借助他们的力量来领导一个组织。重视教师领导力的理念应逐渐深入人心。就美国而言,在 20 世纪 80 年代发生了三波教育改革,其中自 1986 年至 1989 年的第二波教育改革,强调对专业人员(指学校教师)的赋权增能与权力分散等,把教师提升成为领导者。学术界有论者基于“所有学生都能学习(all children can learn)”的理念,提出“所有教师都能具有领导力(all teachers can lead)”的理念,主张为了让学校成为学生学习的场所,所有教师必须成为领导者。

在中国大陆,在当前基础教育课程改革与实施素质教育的大背景下,教师的传统角色正发生着根本性变化。在传统的教育体制

^① Bauer, S. C., Haydel, J. & Cody, C. (2003). Cultivating teacher leadership for school improvement. Annual meeting of the Mid-South Educational Research Association. (ERIC Document Reproduction Service No. 482519.)

下,教师只是教材编写者的传声筒,学校行政领导者的被动追随者,学校追求升学政绩的工具;当今时代要求教师扮演多元的主体性角色,要成为课程实施的主动决策者、教学过程的掌控者、学校行政权力的分享者以及学校学习社群的建构者。一言以蔽之,在当今时代,一位教师要胜任其工作,就要扮演好领导者的角色。

第一节 教师领导的理论基础 ——“教师领导从哪里来”

任何一种新理念的产生背后都有其理论渊源。一个新的研究领域的诞生,是在某种母体理论中长时间孕育之后结出的硕果。教师领导思想也不想例外。教师领导是用学校领导的主体——教师来命名的研究范畴,在理论上的抽象性与穿透力难免就显得薄弱了一些;仔细考究起来,我们会发现其背后还有以新领导理念为关键词的更为抽象的理论,这些理论构成了教师领导的理论基础。

早些时间,学术界对教师领导的概念定义局限于教室层级内,关注教师对班级的领导,教师领导受一般领导学理论的影响尚不明显。然而晚近的教师领导理论,在“学统”上明显源自很多新的领导学理论流派,受到领导学前沿理论发展的直接影响。二十世纪九十年代,学术界兴起了一种团队领导(team leadership)的理念,例如:Gardner(1990)认为领导的意义应重新来界定,领导不是一个精熟技能者的工作,而是团体多数成员的工作。^① Drath与Palus(1994)也认为不应将领导的研究焦点放在特定的一个人,而应该放在全部的团队成员。^② 从上述新理念出发,传统科层制的自上而下、强化控制的领导模式被打破,很多学者结合“平行领导”、“参与式领导”、

① Gardner, J. W. (1990). On leadership. New York: Free Press.

② Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

“分布式领导”、“转化式领导”等领导理论来探讨教师领导,赋予了教师领导很多内涵。当前教育学界对教师领导的认识涵盖了对学校的广泛影响力及决策分享,涉及到教师专业发展、学习社群的培育等。为了让教师领导这一研究领域有牢固的理论根基,研究者对与教师领导相关的基础理论做了归纳。

一、平行领导(parallel leadership)

平行领导(parallel leadership)是一种领导过程,在这一过程中教师领导有和学校行政管理者协同行动,一起建构学校的发展能量。“平行领导是指鼓励教师领导者和管理者发生相互作用。”^①平行领导包括三个核心内涵:互尊互利、目标共享感以及允许个人意见的表达。具体含义如下:(1)互尊互利(mutualism),即行政领导者和教师领导者之间互相信任与尊重;(2)目标共享感(a sense of shared purpose),教师领导者承担教学及专业学习的责任,而行政领导者承担学校策略功能之责,两者可以整合在一起;(3)允许个人意见表达(allowance for individual express),校长鼓励教师表达个人的意见,允许教师采取个别行动。平行领导强调教师和行政人员之间的和谐、互助关系,进而改善传统上教学人员与行政领导之间的疏离关系。

在很多学者看来,平行领导是专门针对教师领导而提出的。比如 Crowther 等人(2002)指出:“平行领导可联结教师领导者与行政管理者之间的关系,激发与维持学校知识生成的能量。”^②诚如学者们所言,平行领导倡导一种新的领导机制,让教师领导者与校长共同合作以改进学校。在学校改进过程中,教师领导者和校长之间由于具

① Crowther, F.; Kaagan, S. S.; Ferguson, M.; Hann, L. (2002). Developing teacher leaders: how teacher leadership enhances school success. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. 38.

② Crowther, F., Kaagan, S., Ferguson, M., & Hann, L. (2002). Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

有“平行”关系,他们互相尊重,独立发表自己的专业意见,但在实践中互相配合,为学校改进目标的实现共同努力。行政人员主要协助教师认识组织目标,为学校争取外部资源,对资源进行恰当分配并监督其使用;教师领导者在课程发展与教学革新等方面负有重要的专业责任,应深入解读国家与地方课程标准并结合学校实际进行调适整合,试验新的教学方法,为课程的有效实施与教学改革发挥示范作用。因此,平行领导是当代学校改进中的重要理念,为学校改进的实现提供了新的思路。平行领导将教师领导的范畴从传统的教室中的教与学,扩展至参与学校行政决策与校务发展,这就为学校行政领导更好地实现组织目标提供了重要支撑。

二、分布式领导(distributed leadership)

分布式领导(distributed leadership)是近年来领导学研究的前沿理论,很多学者都围绕这一话题展开了研究。那么,什么是分布式领导呢?Spillance等学者(2004)认为,分布式领导指的是将领导视为延伸至学校社群与情境脉络的分权式活动;Jameson(2006)认为,分布式领导的概念是领导、权力和责任分布在组织的许多部门,而不只是限制在最上层的校长或主管人员;Muijs & Harris(2007)则认为,分布式领导的目的是使学校成员团结在一起工作,靠集体的力量共同合作建构意义的能力。概括起来,分布式领导具有三个本质特征:(1)分布式领导是一组或一个网络中相互作用的个体的有机结合;(2)分布式领导强调领导边界的开放;(3)分布式领导认为各种专业能力分布在不同的个体上,而不是集中于少数个体上。^①

分布式领导与教师领导的关系非常紧密,很多学者都指出教师领导扎根于分布式领导理论。例如:Harris(2003)认为不论教师领导的定义为何,其理论基础乃植基于分布式领导。分布式领导丰富

^① Bennett, N.; Wise, C. & Woods, P. (2003). Distributed Leadership (Full Report). National College for School Leadership.

了教师领导的理论底蕴,有助于澄清教师领导的概念,解释教师领导的内在运行机制。具体来说,分布式领导对深入解释教师领导具有以下意义:(1)分布式领导包括了学校中各种群体在教学变革的过程中动员和指导教职工的活动,隐含着领导者与追随者的关系与差别变得模糊的意蕴,这就为教师在学校领导活动中发挥作用留下了空间。(2)它强调了一种领导的社会分配,领导的功能分布于大量个体的工作中,意味着校内的分工与任务的分享,并通过各种领导者的互动完成领导任务。(3)它暗含了领导者之间是一种互相依赖而不是单向的依赖关系,包括不同类型、不同角色的领导者对领导责任的分享,这就开启了所有教师在不同时间都可以成为领导者的可能性。^①

当今中国大陆的学校管理制度改革的方向是建立现代学校制度,其中的一个核心是进行学校权力的重组,让权力得到更合理、有效地使用。分布式领导主张学校领导者应该去中心化,让各种角色的领导者共同分担责任,通过多元领导者的互动来达成领导的任务。^②在这一理念下,每个人可以自由发展新的教育理念,这实质上就是主张教师成为领导者。在分布式领导的视域下,领导被恰当地理解为是“流动的”,是现场生成的,而不是事先预设的、一成不变不变的现象。分布式领导注重“多样领导”、“相互依赖”、“共同参与”、“团体分享”、“赋权增能”等理念,这就为教师领导者建立学习社群提供了重要参照原则。如果分布式领导理念在领导实践中得以实施,没有行政职务的教师也有机会参与领导活动,从事学校的计划、执行和做决策等方面的工作;教师们通过学习社群中的互动,彼此分享经验和成就感,而且社群中的成员都享有做决策的权力,就可以实现“权力分享—承担责任—能力提升—学生进步”的逐级转化。因此,分布式领导强调集体的行动、授权与分享等概

① Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), 313-324.

② Gronn, P. Distributed Leadership as a Unit of Analysis[J]. *Leadership Quarterly*. 2002, 13, (4): 51-423.