



浙江省哲学社会科学规划
后期资助课题成果文库

教师领导研究 ——基于教师发展的视角

Jiaoshi Lingdao Yanjiu
Jiyu Jiaoshi Fazhan De Shijiao

金建生 著

中国社会科学出版社



浙江省哲学社会科学规划
后期资助课题成果文库

教师领导研究 ——基于教师发展的视角

Jiaoshi Lingdao Yanjiu
Jiyu Jiaoshi Fazhan De Shijiao

金建生 著

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

教师领导研究：基于教师发展的视角 / 金建生著. —北京：中国
社会科学出版社，2016.7

ISBN 978 - 7 - 5161 - 8694 - 7

I. ①教… II. ①金… III. ①师资培养 - 研究 IV. ①G451.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 182756 号

出 版 人 赵剑英
责任编辑 宫京蕾
特约编辑 高川生
责任校对 朱妍洁
责任印制 何 艳

出 版 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号
邮 编 100720
网 址 <http://www.csspw.cn>
发 行 部 010 - 84083685
门 市 部 010 - 84029450
经 销 新华书店及其他书店

印刷装订 北京市兴怀印刷厂
版 次 2016 年 7 月第 1 版
印 次 2016 年 7 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16
印 张 15.75
插 页 2
字 数 283 千字
定 价 65.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社营销中心联系调换
电话：010 - 84083683
版权所有 侵权必究

前言

所谓教师领导即教师对领导的实施（卢乃桂，2006），也就是在教师群体中具有某种能力的教师在特定情境中为实现一定的组织目标对学校中的这种事物所施加的影响及其过程。教师领导与教师发展不仅仅是策略与目标的关系，也是相互促进的关系。许多研究表明，教师领导具有促进教师发展的强大功能。

有人说，教师发展问题实际上是教师角色塑造问题。如果认为教师角色是课程的搬运工，则教师就是一个教书匠，其发展性就体现在技艺上；如果认为教师角色是蜡烛，则教师发展就是燃烧自己照亮别人；如果认为教师是被管理者，则教师发展就是服从和执行；如果认为教师是领导者，则教师发展就是智慧和创造。因此，教师角色的合理定位和塑造，就是教师发展的路径和旨趣。当然，教师角色肯定是一个复数，所谓角色丛也。在教师众多角色中，什么角色最能够促进教师发展的内在动力，至今无人能够回答。本书认为此乃教师领导也。

教师领导（teacher leadership）是近年来教育领导和教师发展领域的热点话题。其基本假设是学校领导功能的实现依靠分布于组织各个层次的结构中，学校是一个学习型组织，教师是具有专业自主的教学专业人员，在这样的学习型组织内，教师具有专业发展的内外需要，教师实施的专业领导是促进教师发展的重要动力，是实现组织目标的有效途径，也是组织成员自我实现的有效路径。校长必须转变领导方式，担负起“领导者的领导”的新角色，努力培育萌生教师领导的土壤，实现学校文化的转型。

但是，在中国学校，一提到领导，人们马上就会想到校长和书记。教师中存在领导的说法似乎很荒诞，即便是特级教师、骨干教师或首席教师，其特点也只是：“特别优秀，是教得好的教员；是骨干力量。”在校长和一些教育行政官员看来，好教师的责任就是教好自己的书，育好自己

的人。更令人遗憾的是，在许多教育研究者的视阈中，也没有教师作为领导者的角色定位。许多研究特级教师、骨干教师、首席教师的项目基本都把研究旨趣放在这些教师的自我成长上，而对他们的辐射作用或领导作用却鲜有认同。难道他们只是孤独自身不受环境影响也不影响环境地自我发展吗？

其实，“领导并不是一个居于高位的、孤独的个体所行使的职能，而是在一种共同文化之下、在合作性工作之中发生的集体行为”。特别是在学校，来自专业熟知的教师在法理上、学理上以及教育教学情境智慧上都应该成为领导力量。当我们认可学校是一个专业组织、是一个学习型组织、是一个文化组织的时候，“英雄式”领导就应该退出或至少不占据领导的中心舞台，唤醒教师的领导能力，让教师成为领导，激发教师的领导潜能，并且通过教师的领导实现教师的发展成为时代的一种呼唤和实践。

教师领导促进教师发展并不只是一种应然的理念，也是一种有效的实践。教师在教育教学中奋勇争先、从低头拉车到抬头看路，从发展边缘到谋划中心，是分布式领导理论、转换式领导理论、团队式领导理论在学校实践中的必然结果。当然，教师领导不是要排斥校长领导，而是要在校长的领导下和校长一道共同实施有效的专业组织的领导。

教师领导研究有两个原发点。

其一是新的领导研究成果在教育领域内的应用。如从天生论到学习论，从个人论到群体论，从英雄论到替身论，从直线论到分布论，从交换论到转化论等领导理论对教育领导的影响。其意义在于让人们认清了学校领导是一个学习的过程，而不是校长的天赋特质；是人人都是可以承担的角色，而不是校长一人的单打独斗；是健全的组织制度和优秀的学校文化，而不是校长一人的卓越表现；是分布于学校各部门的联合力量，而不是自上而下的忠实执行；是彼此力量的最大激发和每个人的自我实现，而不是为了奖金和表扬的对等交换。教师领导研究正是在相关平行领导、分布式领导、转换式领导、团队式领导和参与式领导的理论中涌现并突起，成为一个新的教育研究领域。

其二是学校变革的需要。作为追求有效和卓越的学校变革目标，自上而下的变革策略遭受失败。学校内外的变革者都意识到向教师赋权，促进教师专业化，建构合作的教师文化，实施校本管理，增加教师职业魅力，为教师搭建成长阶梯是促进学校变革的内部力量。作为一种促进学校变革

的策略，教师领导研究获得了长足发展。这种努力通过各国政府为优秀教师增加额外补贴以及教师联合会的推动贯穿于学校变革的整个历史并收获了意想不到的成果。

传统意义上的教师领导主要是教师对学生的领导，特别是对班级管理和课堂教学的领导。作为班级管理的领导，主要承担管理学生和班级的责任；作为课堂教学的领导，主要承担教学内容和教学组织的领导。这方面的研究主要是从心理学和社会学角度重点探讨教师的领导方式对学生人格和集体形成的影响。后来的教师领导研究者更加关注教师作为学校校长助手的领导作用以及由此引发的教师自我发展的效能研究。这方面的研究主要是从领导学和组织理论的视角切入，强调教师的合法性边缘参与。20世纪80年代的教师领导研究强调了教师作为专业人员的权利的重要性，同时突出了教师在学校内的变革作用，强调教师的实践智慧和反思能力，强调教师作为专业领导的实践意义。21世纪的教师领导研究更凸显教师作为教师的同伴发展作用，领袖教师的专业引领以及教师对学校文化的创生意义。约克巴等认为，教师领导经历了3个进阶：一是教师作为正规的如部门领导、协会代表或管理者角色，其作用主要是学校管理的进一步有效化；二是通过指定教师担任课程领导、职员发展领导或新教师的师傅来充当教学和教师发展领导的角色；三是把教师作为变革学校文化的中心力量，从而实现学校改进，促进学校学习共同体文化的形成。因此，可以认为，西方教师领导是从教师作为领导者（Teacher as Leaders）逐渐向教师就是领导者（Teacher being Leaders）的演变。

而中国教师领导研究水平不高，文献不多，基本还没有走出介绍和翻译西方文献的阶段，特别是全面、系统的从中国学校现实视角进行研究的专著，到目前还没有一部。本书就是在文献研究和理论梳理以及实践，特别是在行动研究的基础上总结中外教师领导理论和实践基础上的尝试。

本书试图从文献梳理和现象解构入手，分别借助领导学、社会学、组织学、文化学以及教育学相关理论，对中西方教师领导文献和中国学校中的教师领导实践进行分析和批判，再在此基础上总结中国中小学优秀教师领导实践，建构中国教师领导的理想模式。

从具体方法讲，首先，本书采用文献研究的方法，对中外教师领导文献进行全方位的梳理，并做结构化的呈现和反思，在此基础上建构本研究的核心概念和研究框架。其次，通过思辨的方式对教师领导的合理性、合

法性、存在性进行确认,然后从社会学、组织学、领导学、教育学、文化学等方面为教师领导学说遴选支撑理论。在此基础上,通过访谈、观察以及行动研究对当下中国学校的教师领导实践进行全面的考察,梳理其特点,反思其弊端。最后,在教师领导促进教师发展的主题下,全面分析教师领导的机制、建构理想的模式,并且分析中国教师领导的成功案例。

本书的主要内容是:

第一章,确证教师领导是促进教师发展的新角色命题。主要从教师领导的意义、功能以及教师领导促进教师发展的必然性和迫切性出发,分别从领袖教师:学校变革的内部力量,领导理论的新启示,学习型学校的要求,教师领导研究的聚焦,优秀教师的实践启示;教师发展极:领袖教师的辐射;教师发展的动力源:教师领导等方面重点论述和探寻教师发展的新角色,教师领导角色促进教师发展的重要性和可行性。

第二章,分析教师领导的本真内涵。首先从论题之真:教师领导的现实存在,论述了乔万尼学校领导再造的假设和中国学校领导重建的需要;其次从概念之定:由教师领导学的相关概念和假说之设开始,重点讨论了领导学中的“领导”概念,引申出教师领导这个基本概念;最后从教师领导学原理3个方面解释教师领导的本质内涵,廓清教师专业领导在促进教师发展、学校变革、教师职业价值重建、学校文化发展中的显著作用的主要原理。

第三章,梳理教师领导的理论基础。首先从领导学的学说基础出发,重点梳理领导学理论基础中的特质领导理论、风格领导理论、团队领导理论、分布式领导理论和道德领导理论;其次从教师发展理论基础中的专业发展的取向理论、教师发展的模式或路径理论、教师发展阶段理论、社会互动理论中的动力理论基础、学习型组织以及互动理论寻找教师领导促进教师发展的理论支持。

第四章,从文献的角度对中外教师领导研究进行认真的梳理。第一,从传统的教师领导研究、传统教师领导的相关研究、现代意义上的教师领导研究方面评述了中国学者对教师领导领域的研究,得出了教师领导的课堂领导时期的结论。第二,从教师领导的演变研究、教师领导概念和内涵的研究、教师领导功能的研究、对教师领袖个人特质及其成为领袖教师影响因素的研究、对教师领袖领导行为领域的研究、对教师领导模式和领导角色的研究、对教师领导机制和教师领导因素的研究,全面述评了外国学

者对教师领导的研究,得出了当代教师领导的多元领导时期,从而使我们能够从全景领域洞悉中外学者对教师领导领域的研究成果。

第五章,从原理上分析教师领导过程的发生机制。分别从教师领导机制中的主体辨认、教师领导机制的动因、平行领导、分布式领导、教师领导过程中的运行机制、教师领导权力来源4个方面廓清教师领导的运行动力,得出了教师领导者具备的特质是自主性、角色意识、专业权威、才艺;教师领导是教师领导者对其他教师的积极影响;教师领导的机制是平行领导和分布式领导;教师领导的动机来自个人专业自尊、为美好的事情而为、学校场域文化等;教师领导权源是组织权源、专业权源、法律权源等。

第六章,从理论高度建构教师领导的理想模式。首先,梳理和反思了中国当前教师发展的主流模式:制度化发展模式(科层发展、职称发展、比赛发展、荣誉发展)和非制度化发展模式(教学发展、科研发展、学历学位提升发展),指出了其存在的弊端(学校组织专业性的缺失、教师合作的弱化、学校内部制度保障的扭曲、教师群体发展模式的失落);其次,分别从模式建构的组织因素、模式建构的文化因素提出了中国教师领导模式的建构(学习型团队领导模式、首席教师领导模式、非行政组织领导模式、项目研究领导模式)。

第七章,从现实视角考察中国教师领导的当下现状。首先,从科层型教师领导、专业型教师领导、生活型教师领导3个方面总结中国教师领导存在的实践样态。其次,从现场调查资料中总结中国教师领导的显著特征:校长领导方式显著影响教师领导;正式教师领导者的领导效能不佳;教师领导运行出现隐性特征;教师领导动力呈现外向认可特征;教师领导的精英、等级化特征。最后,对中国教师领导文化进行了反思:学校中校长文化霸权;教师隔离文化的盛行;专业文化的失落;教师文化的蛰伏。

第八章,从保障层面提出教师领导力培育的新策略。首先,分析了传统学校科层性组织的不足,指出当代学校组织的扁平性、有机性、文化性和学习型特征;其次,从学校组织的变革趋势、学校组织的再造等方面提出了教师领导的学校组织保障;最后,从学校力源的考察、教师领导力的生成和开发(教师领导力的内涵、教师领导力的生成模型、教师领导力的生成路径、教师领导力的生成策略、教师领导力的开发)方面提出了教师领导保障。

在教师领导实践中，教师要转化角色，切实确定学校主人翁的地位，把教育当作事业，把自己的发展从谋生提高到事业水平，从幸福高度谋划教育教学生涯。

本书的写作目的就是要“让教师成为领导”。

书中许多观点已经陆续发表在《比较教育研究》、《教育发展研究》、《中国教育学刊》、《外国教育研究》、《西北师范大学学报》（社会科学版）等期刊中。本书大量参考了许多论者的观点，在此衷心感谢！

由于教师领导在中国还是新事物，书中许多观点肯定还不成熟，恳请同仁赐教。

目 录

第一章 探寻教师发展的新角色——教师领导	(1)
第一节 领袖教师：学校变革的内部力量	(4)
一 领导理论的新启示	(5)
二 学习型学校的要求	(6)
三 教师领导研究的聚焦	(7)
四 优秀教师的实践启示	(8)
第二节 教师领导：教师发展的新机制	(9)
一 教师发展极：领袖教师的辐射	(10)
二 教师发展的动力源：教师领导	(11)
第三节 教师领导促进教师发展的研究理路	(14)
一 方法的选取：解构和建构	(14)
二 本书各章的逻辑关联	(18)
第二章 教师领导的本真意蕴	(21)
第一节 论题之真：教师领导的现实存在	(21)
一 学校领导的再造	(22)
二 教师发展的需要	(24)
第二节 概念之定：教师领导学的相关概念	(25)
一 领导和教师领导	(25)
二 教师 and 教师发展	(33)
第三节 假说之设：教师领导学原理	(38)
一 教师专业领导的彰显	(38)
二 合作发展的突起	(41)
三 教师职业价值重建	(44)
四 学校发展文化的重构	(48)

第三章 教师领导的理论基础	(53)
第一节 领导学理论基础考察	(53)
一 特质理论的视角	(53)
二 风格理论的视角	(57)
三 团队理论的视角	(58)
四 分布式理论的视角	(61)
五 道德领导的视角	(63)
第二节 教师发展理论基础	(64)
一 专业发展的取向理论	(65)
二 教师发展的模式及路径理论	(67)
三 教师发展阶段取向	(73)
第三节 社会动力理论基础	(76)
一 学习型组织的社会动力考察	(76)
二 社会互动理论的阐释	(78)
第四章 中外教师领导研究	(82)
第一节 中国学者对教师领导领域的研究	(83)
一 传统的教师领导研究	(83)
二 传统教师领导的相关研究	(86)
三 现代意义上的教师领导研究	(96)
第二节 外国学者对教师领导的研究	(102)
一 对教师领导的演变研究	(102)
二 对教师领导概念和内涵的研究	(103)
三 对教师领导功能的研究	(107)
四 对领袖教师个人特质的研究	(110)
五 对领袖教师领导行为领域的研究	(110)
六 对教师领导模式和领导角色的研究	(111)
七 对教师领导机制和教师领导因素的研究	(113)
第五章 教师领导的发生机制	(115)
第一节 教师领导机制中的主体辨认	(115)
一 教师领导者	(115)
二 教师领导者的特质	(117)
三 教师领导追随者	(120)

第二节 教师领导机制的动因	(121)
一 教师领导的个体动力系统	(121)
二 教师领导的外部动力分析	(126)
第三节 教师领导过程中的运行机制	(131)
一 分布式领导的理念	(131)
二 分布式领导的运行机制	(133)
三 教师领导的分布式分析	(134)
第四节 教师领导权力来源	(136)
一 教师领导者的权力缺失	(136)
二 教师领导权源分析	(137)
第六章 教师领导的模式生成	(143)
第一节 教师发展的现行主流模式考察	(143)
一 制度化教师发展模式	(144)
二 非制度化教师发展模式	(146)
第二节 对现行教师发展模式的反思	(149)
一 学校组织专业性的流失	(149)
二 教师合作的弱化	(151)
三 学校内制度保障的扭曲	(153)
四 教师群体发展模式的失落	(154)
第三节 教师领导的模式建构	(154)
一 模式建构的组织因素	(154)
二 模式建构的文化因素	(160)
三 教师领导的理想模式构建	(166)
第七章 中国教师领导的现状审视	(175)
第一节 中国教师领导存在的实践样态	(175)
一 科层型教师领导	(175)
二 专业型教师领导	(177)
三 生活型教师领导	(178)
第二节 中国教师领导的显著特征	(179)
一 校长领导方式对教师领导的影响	(179)
二 科层型教师领导者的领导效能	(185)
三 教师领导的运行特征	(189)

四 教师领导动力特征	(194)
五 教师领导培养特征	(195)
第三节 中国教师领导文化反思	(197)
一 学校中的校长文化霸权	(197)
二 教师隔离文化的盛行	(197)
三 学校专业文化的失落	(198)
四 教师主导文化的蛰伏	(198)
第八章 教师领导促进教师发展的保障研究	(201)
第一节 教师领导的组织保障	(201)
一 学校组织的特点	(201)
二 学校组织保障的建构	(204)
第二节 教师领导的权力保障	(209)
一 学校力源的考察	(209)
二 教师领导力的内涵与生成	(211)
第三节 教师领导的自我保障	(218)
一 教师领导力生成策略	(218)
二 教师领导力的开发	(224)
参考文献	(228)

第一章

探寻教师发展的新角色——教师领导

当前，社会对教师的期待越来越高，而教学工作也呈现出越来越复杂的趋势，促使社会对学校教育进行频繁的改革。由于面临前所未有的内外压力所造成的职业倦怠，也由于多年来自上而下的强制性改革对工作和生活所造成的“不适应”影响，使教师心力交瘁，心灰意冷，相当多的教师对教育教学改革不再抱有一丝幻想，只是被动地“适应”和旁观。他们对教师职业失去了热情，只剩下把教师职业当作谋生的手段而已。为了凸显教师职业的光辉，世界上掀起了教师专业化运动，从早期的工会形式到现代的反思实践形式，但是效果甚微。教师专业化运动也只是教育政策层面的事情，具体到教师的发展，依旧是困难重重。在世界范围内，教师职业魅力面临危机：虽然教育是关乎国家未来的事业，但是从事教育职业的并非同时代的佼佼者。在中国，虽然有迹象显示，每年角逐教师岗位的人数在增加，但是总体上说来，他们的入职动机大多是布鲁克林所认为的进步型教师和安全性教师，即为了获取更好的生活和对教师职业有保障的、稳定的状态感兴趣，而缺少对工作中的学术挑战感兴趣的专业型教师。^①特别是近几年来，随着人们对优质教育需求以及教育成本的增加，社会对教育的诟病不断，人们总是在鄙夷和指责教师，认为他们总是日复一日地重复着低效的工作。在这样的大背景下，教师作为一种职业对优秀求职者来说，其吸引力在迅速下降。同时，已经入职的教师也在入职前的动机和学校惰性文化的影响下变得“得过且过”和“疲于应付”，随之而来的便是“职业倦怠”。如果学校中“从事教育教学的专业人员”具有上述表现，社会对教育改革的希望就会成为一种奢望。综观教育改革，特别

^① [挪威] 波·达林：《理论与战略：国际视野中的学校发展》，范国睿主译，教育科学出版社2002年版，第152—154页。

是课程与教学改革,“失败”似乎就是注定的“命运”。众多知名学者指出:让教师成为领导或许是学校改革的一条成功策略。

教师既是一种职业,也被概念化为社会角色。作为社会角色,教师自然有其在社会中的地位和作用,而这种社会地位的形成和角色作用的发挥既决定于社会政治经济文化的要求,也对应于成员本身的自我角色的认识和自觉水平。从某种意义上说,“角色”认识可以反映出社会成员的地位定位和作用发挥,因为“人这个词,最初的含义就是一种面具,这也许并不是历史的偶然,而是对下述事实的供认:每一个人总是并处处都或多或少地在扮演一种角色——正是在这些角色中,我们相互认识;正是在这些角色中,我们认识了我们自己。在某种意义上,并就这种面具体现了我们对我们自己所形成的观念——我们不断努力奉行的角色——来说,我们这种面具是我们真实的自我,我们想要成为的自我。”^①这样,角色在这种日常生活的扮演中成为人本身,成为人人格中的主要部分。也就是说,对角色的自我认识或认同规定了你在社会中的地位和作用,以及你的活动边界甚至思维方式乃至信念系统。因为,从社会学的视角来审视,角色是“与人们的某种社会地位、身份相一致的一整套权利、义务和规范,它是人们对具有特定身份的人的行为期望,它构成社会群体或组织的基础。”^②对角色的认识显然既是社会公众的共同期盼和模塑,同时也是角色自我的认同与沉淀。

教育学人对教师的认识——从农业社会的“园丁”到工业社会的“工程师”,显然既是教育学人对教师角色的探究和认识,也是社会从其存在和发展角度的期望和模式化过程。如果社会这个导演总是要求教师扮演燃烧自己、照亮他人的“蜡烛”角色,而教师在扮演的过程中又十分投入,久而久之,悲剧命运和牺牲性格就是教师在“前台”的表现,并且随着角色扮演的艺术化而走向“后台”。至此,教师就逃不掉悲剧的性格,即便一些主体性很强、具有发展欲望的教师,也只能挣扎在这种矛盾命运的边缘,除非来自个体外部和内部的力量同时引燃发展的引信。

现在,正是这种力量该爆发的时刻,因为迅速发展的社会政治和经济

① [美] 罗伯特·E. 帕克:《种族与文化》,自由出版社,第249—250页,转引自[美] 欧文·戈夫曼著《日常生活中的自我呈现》,黄爱华等译,浙江人民出版社1986年版,第19页。

② 郑杭生主编:《社会学概论新修》,中国人民大学出版社1994年版,第140页。

以及教育学理论的突破，都要求对教师的认识有突破性的发现和合乎现实的解释。与农业社会相对应的教师主流角色认识是园丁，与工业社会相对应的教师主流角色认识是工程师。那么，与这个正处在迅速变革的信息社会相对应的教师主流角色认识又是什么？“不管教师是接受还是回避这个事实，探索‘教师角色’的问题总是附着于教育实践的深层次问题。”^①显然，这是一个很难回答的问题，但是众多理论家们还是从不同的角度尝试着进行了回答，如教师的指导者角色、组织者角色、合作者角色、对话者角色、交流者角色、激发者角色、评价者角色、促进者角色、反思实践者角色、管理者角色、革新者角色、咨询者角色、伦理者角色、政治角色和法律角色等。此次的新课程改革在教师角色的定位上是比较丰富的，如知识的传授者、学习者、学生的引导者、课程的编制者、课程与教学的组织者、团队的领导者以及教育研究者和文化创新者等。^②显然，教师需要扮演的角色很多，也很复杂，是一个角色丛，也就是说，教师的角色是多元的、立体的和转化的，或者说教师的角色在空间上是多维度并存、在时间上是流变和更新的，是随着社会政治经济文化的发展、随着人们对教育功能的新认识以及人们对教师的新期望而变化、发展并拓展甚至扬弃的。教师角色的认识和发展应该在蜡炬观上实现飞跃，发展的教师自我观已经成为教师的时代哲学。但是，教师的发展问题显然也是教师角色的扮演问题，同时也是教师角色的丰富问题。发现和认识甚至创造教师的新角色既是社会对教师的期望和要求，也是教师发展的路径和必然结果。

本书尝试着从另一个角度来探究教师的角色问题：教师是学校内的专业领导者，领导角色可以促进教师的发展，领导者角色是当代教师发展和认识的必然要求。实际上，在以上所列举的教师角色中，有许多角色都具有领导功能，如管理者角色、伦理者角色、评价者角色、组织者角色、激发者角色、革新者角色、政治角色、团队的领导者以及教育研究者和文化创新者角色等。本书将从一个综合的视角审视教师领导（teacher leadership）这一现象，在教师众多角色丛中锁定和放大教师的领导角色，并且力图进行较为系统的研究和阐释。

① [日] 佐藤学：《课程与教师》，钟启泉译，教育科学出版社 2003 年版，第 206 页。

② 黄甫全：《新课程中的教师角色与教师培训》，人民教育出版社 2003 年版，第 50—91 页。

第一节 领袖教师：学校变革的内部力量

顾名思义，领袖教师是教师中起领导作用的教师，他们通常在教师中具有较高的声望，在帮助和指导其他教师方面具有独到作用。他们不是校长，也可能不占据学校正式组织中的领导岗位，但是他们的作用不容低估，他们是学校中的中坚骨干力量，是学校变革的强大内力，是教师发展的楷模和有效促进者。2006年5月26日，《中国教育报》报道了当年美国年度教师凯慕柏莉·奥立佛撰写的文章。文章写道：“我在教育方面最大的成功是作为一名教师领袖建立了一个专业学习社区，大家合作提高教学和学习水平……作为教师领袖，我帮助创立和实施了几个合作项目，以保证课程、教学和评估的统一性，为教师提供充分支持，最终提高学习成绩……每个项目都能帮助我和同事去计划、反思班级水平和垂直团队工作……这还可以让我们分享彼此的专业技巧。”^①

显然，奥立佛的成功不仅仅是在自己的教学上，更表现在她对其他教师的指导和引领上，表现在学校层面上的改革力量。为此，美国总统布什在接见奥立佛时说，“奥立佛在这所学校中担当了教师领袖的角色，这正是好教师应该做的，好教师要发挥引领作用。”^②

在中国，虽然没有教师领袖这样一个正式职务或说法，但是在教学实践中却实实在在地存在着这样发挥领袖作用的教师，他们可能是学校中存在的各级各类骨干教师，是名师、是首席教师、是特级教师，他们也可能是一名普通教师。“三人行，则必有吾师。”孔子的话也从某个角度向我们昭示，一个群体中必然有领袖。然而，我们也不能不看到，在中国学校，一提到领导或领袖，人们马上就会想到校长和书记。教师中存在领导的说法似乎很荒诞，即便是特级教师、骨干教师或首席教师，其特点也只是：“特别优秀，是教得好的教员；是骨干力量。”^③在校长和一些教育行

① [美] 凯慕柏莉·奥立佛：《新年度教师眼中的“我”》，杨桂青编译，《中国教育报》（国际教育版）2006年第5期。

② 《美国总统眼中的新年度教师：好教师要发挥引领作用》，杨桂青编译，《中国教育报》（国际教育版）2006年第5期。

③ 金美福：《教师自主发展论——教研研同期互动的教职生涯研究》，教育科学出版社2005版，第23页。