

当代西方教师教育译丛

教师领导力与学校发展

Improving Schools Through Teacher Leadership

[英] 阿尔玛·哈里斯
(Alma Harris)

丹尼尔·缪伊斯
(Daniel Muijs)

著

许联 吴合文

译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

校地情緣 大學學校友情

University Relations

University

University Relations

University Relations
University Relations
University Relations
University Relations
University Relations



当代西方教师教育译丛

教师领导力与学校发展

Improving Schools Through Teacher Leadership

[英] 阿尔玛·哈里斯

(Alma Harris)

丹尼尔·缪伊斯

(Daniel Muijs)

许联 吴合文 译

著

译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

版权声明

本书中文简体版由英国 Open University Press 授权北京师范大学出版社在中国境内独家出版发行。版权所有,翻印必究!

本书英文版由 Open University Press 2005 年出版。

Chinese simplified language edition published by Beijing Normal University Press, Copyright ©2007, Beijing Normal University Press.

Authorized translation from the English language edition, entitled Improving Schools Through Teacher Leadership by Alma Harris & Daniel Muijs, published by Open University Press, copyright ©2005 by Open University Press.

All rights reserved. No part of this book may be or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Open University Press.

图书在版编目(CIP)数据

教师领导力与学校发展/(英)哈里斯(Harris, A.)著;许联,吴合文译. —北京:北京师范大学出版社,2007.11

(当代西方教师教育译丛)

ISBN 978-7-303-08889-8

I. 教… II. ①哈… ②许… ③吴… III. 教师主导作用—研究 IV. G421

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 164280 号

北京市版权局著作权合同登记图字:01-2006-2297 号

出版发行:北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码:100875

印 刷:北京新丰印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:170 mm × 230 mm

印 张:12.5

字 数:186 千字

印 数:1~5 000

版 次:2007 年 11 月第 1 版

印 次:2007 年 11 月第 1 次印刷

定 价:22.00 元

责任编辑:栾学东

装帧设计:李葆芬

责任校对:陈 民

责任印制:董本刚

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:010-58800697

北京读者服务部电话:010-58808104

外埠邮购电话:010-58808083

本书如有印装质量问题,请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话:010-58800825

前 言

当前，教学工作呈现出越来越复杂化的趋势，教学实践对专业化的要求也相当高，力求取得最好的教学效果（Hargréaves & Goodson, 1996）。教学已经成为核心的职业，而且是当今知识社会变革的关键动因。教师是知识社会的促成者。没有他们的尽职尽责，教育的未来将不堪设想；没有他们精湛的教学技能，教育的未来也是没有希望的。美国总统乔治·布什曾提出“不让一个孩子掉队”的教育口号。在此时此刻的政治、经济、社会背景下，不让一个孩子掉队意味着不让一个教师或领导者掉队，这正是本书将要明确阐述的观点。然而，教学却正处于危机之中，悲剧随时可能发生。由于面临着前所未有的压力和职业倦怠，或者由于多年来自上而下的强制性改革对工作和生活的影响已使他们心力交瘁、心灰意懒，一些年长的教师对教育教学改革不再抱有一丝幻想，纷纷提前退休。这一代人正处于战后的生育高峰期，他们的提前退休导致了教师这一职业的从业人员在数量上锐减。近十年来，教育教学改革频仍，人们总是鄙夷和指责教师，认为他们日复一日地重复着低效的工作。在这样的氛围中，教师作为一种职业对求职者的吸引力迅速下降。

现在，学校教学工作为了吸引有才干的求职者，不得不与其他职业展开比过去更加激烈的竞争。在过去人们的认识还存在偏见的时期，即使是有能力的妇女也只能选择做护理和秘书工作。即便如此，仍有大量的求职人员应聘教师岗位。虽然当前的教师还没有成为威拉德·沃勒（Willard Waller）在1932年时所描述的那样，是“嫁不出去的女人”和

“没有前途的男人”的职业，但是很多美国内陆城市的学校至今还依靠大量的未取得资格证书的教师得以正常运转。英国教师职业也存在同样的招聘危机，一些学校甚至为此改为一周四天制，越来越多的学校依靠大量的海外临时教师的临时工作来维持学校运转，还有大量的代课教师因其领导者的工作繁忙常常得不到监管（Townsend，2001）。与此同时，加拿大安大略省于2001年出台了务实、强硬的改革政策，在政策实施后短短的一年时间里，应聘教师岗位的人数下降了20%~25%，并且所聘用的教师的整体水平也有所下滑。

如前所述，教育领域危机四伏，现实情况令人担忧。虽然如此，如果在教学中能够获得充分的授权、高度的创造性和全纳性，为了实现这一愿景，教师们对教育的未来仍然充满希望，抱有积极乐观的态度。当人们开始抱怨学校教师短缺，课堂缺乏创造力和启发性时，教育标准化运动也将难以为继（Hargreaves等，2001）。早些年，中学曾提倡更加人性化的管理理念，在设置课程内容和对学生的学习成绩进行评量的同时，更多地将学校视为一个团队并鼓励教师的参与。近年来，这一人性化的观念在教育界开始复兴，并获得了愈来愈多的国际支持。美国的各学区也逐渐意识到，要使学生的成绩发生深刻的变化，提高教师的专业化水平，培养高质量的教师才是重中之重（Fullan，2001）。在英格兰和威尔士，政策文件和白皮书都倡导“赢得的自治”，现在其学校运转良好，教师表现也不错（DfES，2001），各地方政府机构都开始积极地谈论教师的教学——带着尊重和敬意，而在此前则充斥着指责和鄙夷。

由于新一代的教师肩负着振兴未来30年公立教育事业的重任，因而当前正是对专业化的问题做出回答的时候，而且比任何时候都紧迫和必要。怎样的教师才算专业化？什么是专业化的知识？专业化的身份又应该如何？教师专业化是应该增加教师的自治程度，还是应该明文规定将教师专业化与学生学业成绩的提高挂钩？提倡自主的、自发的、在智力上富有挑战性的专业化学习是否能够使成功的学校更加卓越？还是正如证据所表明的那样，提供必要的技能培训能够使基础薄弱的学校或陷入困境的学校重振旗鼓，快速提高课堂教学成绩？而迎合不同学校及其教师需要的专业化的学习是否能够提高学校管理的灵敏度和灵活性（Hopkins等，1997）？如此一来，是否有将教师分门别类之嫌（Hargreaves，

forthcoming)? 以上所有问题都是教师专业化所面临的和迫切需要解决的难题。

教师如何才能有效地进行专业化的学习,取决于其自身的兴趣和需求。但是,教师专业化的有效性和专业化的程度还受到他们所工作的学校团队的影响。这就需要学校团队的领导者们创造一种支持性的氛围,无论教师们是否努力地进行专业化学习并提升专业化水平,作为领导者,都应该不断地鼓励他们,对他们寄予厚望。只有帮助教师很好地学习,他们才能帮助学生很好地学习——这是领导的一项基本职责,也是领导专业化的基本要素之一。

本书作者在教师领导力的研究方面提出了一个全新的视角,这一视角对于教育教学的研究而言意义非凡。哈里斯最近的研究认为,自上而下的学校改革运动骑虎难下,其症结不在于进行大规模的体制改革,而关键在于学校文化的变革:对教师专业化进行投资,构建合作的专业化团队(Harris, 2002)。

他们认为,学校教育话语权的平衡点正在从“客观的标准”和问责转向更微妙的文化概念,例如,合作、沟通和团队。当前,这两种话语体系处于一种紧张且常常相互冲突的状态之下。但是,他们同时指出,随着平衡点的移动,领导力的“旧秩序”很可能即将被一个新的秩序所取代。然而,在世界经济秩序没有发生重大转型的情况下,领导力的秩序所发生的这一转移是否具有可持续性仍然是一个有待商榷的问题。他们认为:

当学校组织变得更加多样、复杂和富有创造性时,领导力的“旧秩序”,即领导者的职位权力不再可能占据主导地位。“新秩序”建立在新的领导观之上:领导力分布或授权于教学一线的教师身上,让他们承担领导的职责并行使领导权力。

这肯定了他们在教师领导力方面的探讨,并且证实了这是一种新颖的、振奋人心的研究方式和途径。

本书的优点在于,它建立在作者承担的一系列研究项目的基础之上,尤其是盖茨比教师效能研究项目(Muij & Reynolds, 2000)。更重要的

是，该研究资金来自教学专业委员会（连同全国教师联合会）在教师领导力研究方面的资助（Harris & Muir, 2003）。

之后他们还进行了大量的、事无巨细的研究（参见第九章）。在总结部分，他们对教师领导力发展的一般阶段做了概括，建立了一个精确、简洁的模型：理解—认可—专业化提升。该模型重视学校文化的作用，强调通过构建支持性的学校文化和专业化的实践团队提升教师领导力。该模型将为教师领导力的发展提供重要的指导。

我认为，本书最引人入胜之处在于作者谦逊的口吻和富有说服力的语言，这一点在您读后自会发现。事实上，这本身便传达了一种重要的文化讯息。以往，许多试图说服学校进行变革的理论研究和中央政府机构总是采取一种高高在上的、救世主的姿态，认为他们是绝对正确和不容置疑的。

该书考虑到了学校组织环境的复杂性，同时对学校教育改革的历史进行了简单的回顾，我们从中可以发现，作者本着极为朴实的态度，并采取了历史的视角。在某种程度上，这是对新千年时提出的“历史的终结”的必胜信念的某种回应。随着这一必胜信念在全球舞台上的退出，我们应该以更谦逊的姿态走进学校改革的话语体系中。本书适逢其时，它预示着一个更加灵活、更加合理的针对教育事业的改进战略即将出现。学校改革者和改革促进者必须汲取的一个教训是，不能想当然地总认为“都是教师惹的祸”。那些试图给教师施加行政压力，对他们的工作指手画脚，以强制他们遵从指示的改革方式往往弄巧成拙，事与愿违，最终以失败告终。自上而下的改革方式虽然对于某些不太胜任的教师而言会有一些微小的改进，但这对于有创新精神的教师先锋者们来说却是一场灾难。正因为如此，本书十分关注教师领导力的提升，它将舆论的焦点转回到尊重教师应有的尊严上，这一点尤为值得庆贺。

致 谢

本书的一些作者一直很幸运地在许多国家的多个有关学校和教师的研究项目中共同工作。学校日常工作中的一些真知灼见和挑战给予了大家很大的启发。感谢和我们一起工作过的热情的老师和校长们，他们为我们提供了所需要的信息，并不断地激励我们；盖茨比基金会、英国普通教育委员会和全国教师联合会对我们的研究给予了大力的资助和支持，在此表示感谢；感谢茱迪斯·冈瑞（Judith Gunraj）博士，她为我们收集了大量的资料；还要感谢克里斯多弗·戴（Christopher Day）教授、大卫·雷诺兹（David Reynolds）教授和大卫·弗罗斯特（David Frost）博士允许我们在本书中引用他们的研究成果；路易莎·霍普金斯（Louisa Hopkins）帮助我们最终完成了本书的定稿，在此对她表示深深的谢意。最后，我们要感谢本书编辑安迪·哈格里夫斯教授和艾弗·古德森教授，以及开放大学出版社的非奥纳·里奇曼的支持、宽容和耐心。

目 录

导 言

4/ 学校领导力

7/ 本书导读

第一部分 教师领导力:理论基础

第一章 教师领导力

13/ 导 言

17/ 教师领导力

21/ 非正式的教师领导力

24/ 教师领导者的角色和责任

第二章 分布式领导

29/ 导 言

32/ 分布式领导的理论基础

36/ 实施分布式领导的阻碍和困难

第三章 教师领导力与学校改进

41/ 导 言

43/ 教师领导力与学校改进

45/ 开发教师领导力的意义

47/ 开发教师领导力的组织障碍

48/ 开发教师领导力的职业障碍

第二部分 教师领导力的提升

第四章 构建专业的学习型团队

53/ 导 言

54/ 专业的学习型团队

61/ 能力建设

第五章 有意义的专业发展

65/ 导 言

66/ 专业发展

69/ 反思和探究

70/ 合 作

第六章 支持和开发教师领导力

73/ 导 言

76/ 教师领导力对政策制定的意义

78/ 教师领导力对一线教学的意义

78/ 教师领导力对教育研究的意义

第三部分 教师领导力的最新研究及其案例分析

第七章 教师领导力与教师有效性

83/ 导 言

85/ 教师领导力与教师有效性:研究发现了什么

87/ 盖茨比教师有效性研究

第八章 教师领导力与多元有效性

95/ 导 言

98/ 实践中的教师领导力

第九章 教师领导下的学校改进

103/ 导 言

105/ 认识教师领导力

107/ 分享和参与学校决策的制定

109/ 学校情境中的教师领导力

111/ 开发教师领导力的阻碍

112/ 开发教师领导力的意义

113/ 教师领导力的提升

第十章 案例一:成功的教师领导力

119/ 导 言

119/ A校教师领导力的实施情况

123/ 支持教师领导力的因素

第十一章 案例二:教师领导力初露端倪

129/ B校教师领导力的实施情况

131/ 提升教师领导力的因素

第十二章 案例三:受挫的教师领导力

137/ C校教师领导力的实施情况

141/ 开发教师领导力的阻碍

第四部分 教师领导力的未来展望

第十三章 教师领导力的开发

149/ 一个深思熟虑的过程

151/ 合作与联盟

152/ 全员发展与外部支持

153/ 学校文化与学校组织结构

第十四章 教师领导力促进学校改进

157/ 导 言

160/ 教师领导力与学校改进

165/ 实践中的教师领导力与学校改进

169/ 走向新的教师专业化

参考文献

导 言

领导者以无所不能的英雄形象来实施学校管理并不能奏效。自上而下的指令和激励是推动学校改进的外部力量，但这在一定程度上还不够强大，还不足以形成动力机制以促使全体组织成员致力于学校改进。未来，学校的成功与否将取决于领导者能否挖掘出组织内部人力资源的潜力，能否提升自身的内涵和领导意识，能否构建一支富有责任感的团队。

(Fullan, 1993)

很多国家在当前的经济、社会和政治背景下，都形成了这样一种氛围：公众期待教育改革，从而给学校施加了前所未有的巨大压力，这使学校在重围之下不断地得到改进。提高学校效能已经成为一股国际浪潮，在这一动力的驱使下，各国纷纷建立起问责的学校管理形式，它始终将学校既定的目标放在组织变革的核心位置。在世界范围内进行的教育改革中，许多国家都曾一度采纳标准化的改革形式，以期提高本国的教育水平和经济实力。正如埃尔莫尔 (Elmore, 2000) 所指出的：

标准化改革的逻辑太简单且具有误导性：学校和学校教育体系应该对学生的学业负责。它强调所有学生都具有学习能力，并明确地要求学校和学校教职员对学生的学业负责。

当“客观的标准化运动”在许多国家风起云涌，掀起一波又一波组织变革浪潮之时，学校教育的绩效却变得捉摸不定，人们很难说它是否得到了提高（Hargreaves, 2004）。本轮改革在教育教学和学生学习上没有得到持续改进的原因，部分出于它所采取的特定的改革模式。这一模式以加强问责制和结构重组为学校改进的主要途径。虽然这些改革的途径无疑都具有提高教育教学水平和学生学习能力的可能性，但事实表明，它们在学校和学生的持续改进方面几乎收效甚微（Elmore, 2000）。另一些学校改进的相关研究坚持认为，教师的合作是促使学校和学生可持续改进的长效策略，只有在教师的专业化和实践团队的建设方面进行大力投资，才能提升学校的创造性和灵活性（Harris, 2002b）。除此之外，抑制学校创新性和灵活性的改革措施都是徒劳的。由此可见，改进学校似乎应该从文化变革开始而不是从组织变革上寻求良方，与此同时，还要发展教师的创造性和创新性，而不能抑制他们的这些特性。

在英国，由于标准化改革未能带来大范围的教育改进，为了扭转这一局面，其教育政策在近期出现了巨大转变。在过去的十年中，英国教育制度一直强调中央集权、问责制和标准化导向，而目前，教育政策转而鼓励通过学校之间的相互依存、相互合作来提升学校教育教学水平。当前，英国教育与技能部提倡建立学校间的协作关系，并明确支持学校之间构建“密切的”或“松散的”联盟。人们将这一政策视为推动学校取得高成就和提高学生学习成绩的杠杆。

该政令的颁布是一个相当大的转变，它不仅不再驱使学校间进行残酷的竞争，而且将教师、地方教育当局、国家政府、研究者和处于舞台中心的学校纳入国家改革的行列之中，以贡献其力量。这必将引发一些重要问题：首先，致力于标准化改革的中央政府组织和问责制继续存在，与此同时，新的政策期望在学校的合作中改变人们对改革的已有认识，并共同革新和改进学校的教育教学，这两者之间显然存在内在的矛盾和张力。在对学校进行单独评估的情况下，如何鼓励它们建立切实的合作关系呢？如果学校之间的伙伴关系、合作与联盟得到加强并受到欢迎，我们是否就能断定教师们也会顺理成章地愿意进行合作，并且具有相应的技巧和能力？

其次，新政策强调合作关系，其前提假设是所有学校都具有同样的

机会和能力参与合作、联盟以及结为伙伴关系。那些被认为是基础薄弱学校或者未能达到政府设定的最低目标的学校，其合作平台可能要小得多。哈格里夫斯（Hargreaves, 2004）最近的著作指出，这一做法很可能造成“学校改进的分化”。因为事实上，在实践当中表现优异的学校才有机会获得更多的资源和自主权，以此获得肯定，并在以后的工作中再接再厉。相反地，那些被认为表现欠佳的学校却受到更严格的限制和监督。改革的结果是在两类学校之间造成明显的分化，有能力的学校加入新的合作或协作联盟当中，而一些学校却因为表现欠佳而被排斥在外。可以直言不讳地说，作为奖励，那些表现优异的学校会得到更多的发展、变革和成长的机会。相反，处境越不利的学校成绩就越差，作为惩罚，它们被施加更严格的监控和限制。虽然也存在基础薄弱学校与优质学校建立合作关系的情况，但是很少有证据表明这些合作是真正的互惠互利关系，或者说它们并不能真正地一起共同改进学校的教育教学工作。

再次，非常关键的问题是，建立合作联盟的目的是什么？虽然学校都已经满腔热情地参与到合作或协作过程当中，但是它们却对这一过程的结果不甚关注。合作能做什么，它能创造什么，以及最终教和学是否会因此得以改进？十分危险的是，对合作成果的夸大其辞混淆了我们的视听，因而忽略了对这些问题进行批判性的审视。十多年来，竞争和控制笼罩了英国的教育体制，合作的呼声异常高涨。由此，这些新的合作方式是否能够改进学校的绩效，提高教师教学和学生学习的水平，以及提高的程度有多少，都需要更谨慎的考虑和系统的评估。

最后，合作和联盟对身处其中的教师如何理解他们的工作、角色和职责是一个重大的挑战。跨校合作意味着共享、知识转换和相互学习。合作和联盟将变革与发展的问题交给了教师而不只是校长或学校的高层管理团队。无论跨校合作的形式是紧密还是松散，最终都要求合作的教师参与到各种形式的领导活动中去。以这种方式工作，他们自然会成为学校变革和发展的推动力量，并且承担领导变革的首要任务。通过跨校合作的方式，教学工作和管理工作的分界线变得模糊，不像在单个学校中划分得那么明晰。因此，要在学校间进行合作，关键是要对两个或多个学校间的领导力进行重新阐释和界定，形成新的概念。

■ 学校领导力

在英国和许多其他的西方国家，人们又重新对推动和维持学校改进自身效能的领导力产生了兴趣。学校领导力可以改进学校，为教师的教和学生的学创造最佳条件。正因为上述几方面的功能，学校领导力一度受到高度重视。英国国家学校领导力培训学院（National College for School Leadership，简称 NCSL）的建立肯定了学校领导者在改进学校效能和组织变革方面的能力，并进一步强化了这一理念。该学院坚定地将领导力及领导力的发展置于组织更新和组织变革的中心。至今没有任何国家能够像英国这样，肯在学校领导者的职前准备、职业培训和专业发展方面投入如此多的经费（每年九千万英镑）。投入的经费如此之大，对学校改进的愿望如此之迫切，毫无疑问，必将能够对学校施加积极的影响。

国家学校领导力培训学院在成立之初，将其研发重点放在校长身上。校长的专业资格认证制度（National Professional Qualification for Headteachers，简称 NPQH）是其诸多项目中最重要。然而，国家学校领导力培训学院最近拓展了培训对象的范围，将部门领导、学科协调员、年级领导、关键学段协调员等学校的中层领导者都吸纳进来。这些具有正式领导身份的“教师领导者”能够参与一个特设的项目——“由中层来领导”，这一项目旨在对那些处于学校中层的领导者进行领导力的培训，以满足学校发展的需要。但是，从更广泛的意义上讲，与其他国家相比（例如，美国、加拿大和澳大利亚），英国对教师领导力的关注还不够。实际上，在英国教育系统内，人们对教师领导力这一观念尚未完全认可。

但如果我们对研究文献进行查阅的话，情况似乎稍显乐观。因为诸多文献都认为那些具有正式职位的领导者对学校及学生的改进起着重要作用。学校效能和学校改进的研究明确显示，有效领导能够对学校效能及学生成绩施加有力的影响（Wallace，2002）。但是这只能说明中小学校长的有效领导是影响学生成绩的重要因素，然而很显然，学校的有效性是通过更多人的行为间接产生的，尤其是教师的行为（Leithwood & Jantzi，2000）。简而言之，校长或学校的主要领导者对学校效能和学校改

进具有十分重要的作用，但是教师领导力对于学校和学生的改进则更为重要（Wallace，2002）。

有的研究者提出并极力推崇“领导力=学生学习成绩的提高”这一等式，但不要忘了两者之间并非线性关系，等式也还远未被证实，我们需要保持谨慎。虽然关注这一特定关系的文献十分有限，但都一致认为领导力和学生的学习成绩之间的关系是间接的，而不是直接的。这表明，尽管领导力促进学校改进的观点或假设得到了认可和推广，但是对于学校领导力如何改变学校、以何种形式改变，以及从何处开始改变等问题的解释都还不甚明确（Leithwood & Reil，2003）。虽然越来越多的证据表明，分布式领导和学校改进之间具有一定的关系，但是这方面的研究仍然十分有限。

正如布什和格洛弗（Bush & Glover，2003）所指出的，从理论上讲，现在有太多的“领导力模型”，甚至这些模型之间是相互抵触和相互竞争的。布什和格洛弗（2003）在关于领导力的最新研究中归纳出八种领导力模型，“开了对学校领导力进行标准化评估的先河”。但他们同时也指出，这些理论建构缺乏实证支持，不同模型之间的差异也是人为划定的。

但是，从领导力的文献上看，我们却很难说明领导力的不同理论观点或模型之间有何差异。虽然布什和格洛弗（2003）倡导一种“整合的领导力模型”，但是由于他们在同样的理论中贴了多种不同的标签——“教育领导力”“以学生为中心的领导力”“教学领导力”等，因此该模型并不太可靠。更重要的是，如何证明这些不同的领导力模型对学生学习成绩的提高所起的作用？正如利思伍德和雷尔（Leithwood & Reil，2003）所指出的，“大多数学校教育研究的结论是，领导力对学生学习的影响很小，但是却具有非凡的教育意义”。

在同一时期，另一个文献研究（Hallinger & Heck，1996a，b）填补了领导力研究领域的某些“空白”（或已有研究中不足的方面）和“盲区”（或由于理论和认识上的偏见一直被忽视的方面）。该研究所填补的一个重要的空白在于，他们探索了领导力的实践对学校可持续发展产生影响的多种形式。此外，该研究还发现了更广泛的学校领导力，这些领导力分布在学校的各种角色和职能当中，而之前的许多研究都只关注校