

教育信息化进程中的 教师领导力

孙祯祥 著

JIAOYU XINXIHUA
JINCHENGZHONG DE
JIAOSHI LINGDAOLI

教育信息化进程中的 教师领导力

孙祯祥 著

JIAOYU XINXIHUA
JINCHENGZHONG DE
JIAOSHI LINGDAOLI



电子科技大学出版社

University of Electronic Science and Technology of China Press

图书在版编目(CIP)数据

教育信息化进程中的教师领导力 / 孙祯祥著. —

成都: 电子科技大学出版社, 2018.6

ISBN 978-7-5647-5561-4

I. ①教… II. ①孙… III. ①教育工作—信息化—研究 IV. ①G43

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第005093号

教育信息化进程中的教师领导力

孙祯祥 著

策划编辑 张 鹏 魏 彬

责任编辑 张 鹏

出版发行 电子科技大学出版社

成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦九楼 邮编 610051

主 页 www.uestcp.com.cn

服务电话 028-83203399

邮购电话 028-83201495

印 刷 三河市腾飞印务有限公司

成品尺寸 170 mm × 240 mm

印 张 19

字 数 320千字

版 次 2018年9月第一版

印 次 2018年9月第一次印刷

书 号 ISBN 978-7-5647-5561-4

定 价 69.00元

版权所有, 侵权必究

国家社科基金教育学项目“校长信息化领导力研究”（BHA110042）

研究成果

目 录

绪论 教师有领导力吗	1
第一节 教师领导力的功能与作用	3
第二节 教师领导力对于学校教育教学改革的重要意义	6
第三节 教师领导力对促进教师专业发展的重要意义	7
 第一章 国内外有关教师领导力的研究	12
第一节 教师领导力概念与内涵的研究	12
第二节 教师领导力与学校环境中其他影响因素的研究	30
第三节 教师领导力的核心：教师教学领导力的研究	37
第四节 教育信息化背景下的教师领导力研究	47
 第二章 教师信息化领导力的内涵与理论模型	53
第一节 教师信息化领导力的内涵研究	53
第二节 教师信息化领导力的理论模型与分析	72
 第三章 教育信息化进程中教师领导力现状的调查与分析	87
第一节 关于教师信息化领导力现状的调查	87

第二节 教师自身对信息化领导力认识现状的调查	103
第三节 教师教学领导力现状的调查	110
第四章 教师信息化领导力的评价研究	125
第一节 评价体系构建前的调查与分析	126
第二节 调查数据分析与评价指标体系的构建	138
第五章 教育信息化进程中教师领导力提升策略	159
第一节 针对教师信息化领导力调查的提升策略	159
第二节 教师信息化领导力生成动力的研究	172
第三节 教师信息化领导力提升策略：基于学习共同体的设计	195
第四节 教师信息化领导力提升策略：教师培训案例 资源库的设计	220
参考文献	257
附录1 教师信息化领导力现状调查问卷	269
附录2 教师信息化领导力现状调查研究	272
附录3 教师信息化教学领导力现状调查问卷	276
附录4 教师信息化领导力评价指标体系调查问卷	280
附录5 M 学校信息技术教学督导评估量化表	289
后 记	296

绪论 教师有领导力吗

教师有领导力吗？这个问题，我的研究生们曾多次提起，因为有人向他们问到这个问题，甚至在他们的毕业论文答辩时，仍然有答辩专家也提问这个问题。当然，如果不是教育管理领域的人，或许都没听说过这样一个词，也不了解它的概念。人们往往只从字面上来理解领导力，并把领导力和领导者联系起来，认为只有领导者才具有领导力，而教师不是领导者，哪来的领导力呢？

其实，教师领导力（teacher leadership）的概念是 20 世纪 80 年代在美国“教育改革运动”和“学校重建运动”的背景下产生的。经过三十多年的发展，教师领导力的理论与实践研究正逐渐走向成熟，成为世界各国教育学者关注学校变革发展和教师专业发展的重要焦点。美国、英国和加拿大等欧美国家相继提出了“让教师成为领导者”的理念，强调开发教师领导力的重要性，并将教师领导力作为教育改革的一个重大策略。

教师领导力包含于学校领导力的内涵之中，属于学校领导力研究的一部分。近些年来，学校领导力的研究也在不断发展。早期的特质理论取向的学校领导力，把学校领导力的研究集中在校长的个人能力上，强调具有领导力的校长要具备何种特质；而后的权变理论取向的学校领导力，则开始思考校长与学校情境之间的关系，认为领导者的风格与情境相适应的程度决定了领导的有效性；后来在勒温（K. Lewin）的团体动力学理论的推动下，出现了团

体动力学理论取向的学校领导力,持这种观点的研究者将关注点放到了学校组织或组织中的领导团队,称为“群体论”。他们认为领导力是多种力的组合,是一种通过组织中的人和文化起作用的力量^①。“分布式领导”受到关注,是在20世纪90年代中后期。以往的观念认为领导是单向的、静态的和线性的,“分布式领导”则从多向、动态和流动的角度阐释了学校领导^②。领导力不只是个人所有,而是组织成员都有可能具有的职责和能力,这是分布式领导概念的核心理念。领导也不是固定不变的,它具有流动(fluid)性,是不断生成和变化的^③。具体到学校这一组织中,分布式领导强调学校组织成员要共同分享领导角色和职能,而这个分享过程是动态的,校长要从传统的个人英雄式领导者角色转变为支持式领导者角色,引领组织成员动态地分担领导职能,并提供必要的支持和保障^④。在这里,尽管学校的负责人仍然是校长,但校长不再是领导行为的独有者,学校全体成员都能承担领导职责,他们在不同的情境和时间点上动态地对学校进行领导。从学校分布式领导力的观点来看,学校组织中的每个成员都具有领导力,那么占学校组织中绝大多数的教师群体当然也具有领导力。按照我国目前学校主要实行校长、中层管理者、教师三层管理结构,秉承分布式领导的理念,学校领导力也应该主要由这三个层面的领导力构成,即校长领导力、中层管理团队领导力,以及教师领导力。

① 许敏.学校领导力的内涵、功能及其提升策略[J].教育发展研究,2008(5):51-54.

② 蒋园园.学校有效领导力:一种分布式领导实践的视角[J].现代教育论丛,2008(11):13-19.

③ A. Harris. Distributed Leadership: According to the Evidence [J]. Journal of Educational Administration, 2008 (2), 172-188.

④ 张晓峰.分布式领导:缘起、概念与实施[J].比较教育研究,2011(9):44-49.

第一节 教师领导力的功能与作用

随着学校教育教学改革和教育信息化的推进和深化,我们发现,教师在学校发展改革中扮演着非常重要的角色。在教育信息化进程中,教师是第一线的生力军和执行者,如果没有教师的参与和行动,学校变革和教育信息化就是一句空话,无法真正带来学校的变革和教学实践的变化。因此我们说:学校发展变革与教育信息化,需要教师承担新的角色。在学校变革和推进信息化的过程中,教师不只是经历者和执行者,他们更要承担起领导者的重任。随着学校改革的深入发展,无论研究者还是学校的实践管理者,都感受到挖掘教师领导力潜能的迫切性。很多学校的领导者开始认识到:领导力分布在一线的教师身上,应该授予他们更多的权力,让他们承担领导的任务并付诸行动,将更有可能唤醒学校内部的变革动力。那么,教师领导力究竟是什么呢?

一、教师领导力的核心是一种专业影响力

教师领导力建立的假设是领导力潜能广泛分布在学校组织成员之中,即秉承了分布式管理的理念。因此,很多学者在界定教师领导力的概念时,常常将重心放在谁能够对同事产生影响力和在哪些领域中产生影响力。贝西卡认为,对教师参与决策日益增长的要求在扩张教师的影响力。这些有关教师工作的扩展概念,有时候可以称为教师领导力^①。韦斯利则认为教师领导力是

^① N. Bascia. Invisible Leadership: Teachers' Union Activity in Schools [J]. Alberta Journal of Educational Research, 1997 (2): 50-69.

“影响和吸引同事，迈向实践的改善”^①。伊兰·麦克伊万主张：“领导力影响他们进行变革、学习、成长、壮大和前进，以与众不同的方式做事，更加独立并能够承担责任，致力于目标的实现。高效的教师将影响力应用在三种不同但紧密相连的领域：课堂、学校和社区。”^②而哈里斯认为教师领导力是“教师在课堂内外对自身的教学及学生的学习实施领导的能力”^③。在他看来，教师领导力是一种领导力模型。在这一模型结构中，任何层次的教学人员都有机会做领导者。由此可见，学者们提倡教师领导力的重点不在于让教师去发号施令，而是让教师以实际行动去推动学校发展变革，并承担起变革的责任，发挥自己对专业和同事的影响力，促进教育教学的改革和教育信息化的推进。

二、教师领导力是学校领导力的重要组成部分

教师领导力的提出，是对传统领导力观念的一个冲击。过去人们往往从科层模式的角度来理解领导力，认为只有领导者才具有领导力。事实上，学校领导力是一种关系模式，即领导力不是仅存在于个体内部，而是存在于个体与个体之间的群体之间。这种模式是存在于教师、校长、学校中层管理者以及学生之间的关系。领导力贯穿于学校的日常生活中，尽管学校校长以及其他管理者在学校各项事务中扮演着非常重要的领导角色，但处于学校变革与发展最前沿的教师承担着一个更加重要的角色，他们能够为学校领导力发挥更大的作用。学校中强大的领导力来自学校组织全体人员的参与，每个人用他自己的方式进行领导，不论称之为分布式领导、合作型领导，还是共享

① P. A Wasley. Teachers who lead: the rhetoric of reform and the realities of practice [M]. New York: Teachers College Press. Columbia University. 1991: 21.

② E. K. Mcewan. Steps to Effective Instructional Leadership [J]. NASSP Bulletin, 1994 (564).

③ 阿尔玛·哈里斯，丹尼尔·缪伊斯. 教师领导力与学校发展 [M]. 许联，吴合文，译. 北京：北京师范大学出版社，2007：90-93.

式领导，最终的目的就是使学校中的每位教师都成为一个领导者。因此，校长、学校中层管理者、教师群体，构成了学校领导力的集合，其中占学校组织中最大的成员群体，教师领导力是学校变革的重要力量。

三、教师领导力具有多种表现形式

与传统领导力概念相比，教师领导力往往表现为一种集体领导力的形式，教师通过相互分享与合作，使其专业发展得到提升。教师通过经验分享、通过对同事的帮助来提升其课堂教学的能力，或者和同事一起参与教育教学实验，共同促进教育教学效果的提升。因此，教师领导力可以有多种表现形式，并且多以非正式领导力的形式出现。正如利伯曼所说：“教师的领导角色正在扩展为多种形式，比我们想象的要多很多。这些角色可能是：关注课堂、学校、学区或国家的教育改革；是某一特定学科领域的专家；一个个体促进者的角色，或者需要教师领导者参与小组或团队的互动。”^① 教师领导的角色，可以归结为以下几种。

在课堂上，教师对学生承担的领导角色包括：促进者、辅导者、反馈提供者和学习顾问。

在课堂外，教师领导的角色可能是导师、同伴辅导、教师发展培训人员、课程专家等。

教师领导还对新教师具有非常积极的影响，因为他们能够与新教师一起分享教学经验、学校的文化，等等。作为其他教师教学的观察者和评价者，他们能够为教师专业发展做出贡献。此外，教师领导力还可能表现在对学校内部或外部的治理和决策上，如支持和促进学校的发展愿景，参与制定和执行学校的决策，协调建立良好的家长与社区的关系，等等。

^① A. Lieberman. Teacher leadership: What are We Learning? [M]. C. Livingston (Ed.). Teachers as leaders: evolving roles. Washington, DC: NEA. 1992: 159-165.

从大的方向上来说,教师领导力对于推动学校变革和教师专业发展,具有重要的作用。

第二节 教师领导力对于学校教育教学改革的重要意义

教师群体拥有巨大的领导潜能,这是学校发展改革和教育信息化过程中一项非常重要且尚未开发的资源。“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更为重要。”^①

一、教师领导力有利于唤醒教师的变革潜能

教师在群体中可以互相影响地与其他教师一道执行学校的决策、推进学校变革,因为他们影响着学校里发生的事情。只有当第一线教师改变他们的行为、态度和信念并承担领导角色时,学校的变革才得以发生。学校应该鼓励所有的教师不仅作为接受者和追随者参与学校的发展变革,而且应当以一个领导者的角色参与学校发展变革中来。如果教师将自己作为领导者,他们就没有必要等待别的领导者做出决定再去执行。教师自身将不断参与对变革的共享和深刻理解的过程中,将大力促进学校的创新和改革。

二、教师领导力首先推动教学改革先行

教学改革是学校变革的重心所在,任何一种学校变革都是通过教学实践

^① M. Wallace. Modeling Distributed Leadership and Management Effectiveness: Primary School Senior Management Teams in England and Wales [J]. School Effectiveness and School Improvement: An International Journal on Research, Policy and Practice, 2002 (2): 163 - 186.

的改善和革新体现出来的。教师在教学改革过程中发挥领导力的作用是无与伦比的，学校领导者制定的改革愿景是通过教师的响应与执行来实现的，不仅在课堂上推进教学改革，而且优秀的教师领导者还会在教师群体之间通过他们的教学专长来影响同事改进他们的教学实践。校长能够对教师的信念、态度和行为施加影响，但是优秀教师的领导产生的影响力更大。因此，学校领导者应该充分认识这一点，并积极地在教学改革实践中营造有利于教师领导力发挥的环境，让优秀的教师领导在教学改革实践中做出先行和示范，并形成一个积极分享与参与的共同体氛围，从而使学校的教学改革得到持续发展。

三、教师领导力是推动学校变革的重要力量

有效的领导力是实现学校变革的关键要素，而领导力的品质是构建学校共同体的关键因素。这样，变革才有可能发生。因此，学校领导者应该充分认识构建高品质的学校领导力的重要性，其中，教师群体的领导力就是一个学校变革不可或缺的重要力量。传统的管理理念应该让位于分布式管理的理念，接受学校领导力不仅是学校领导者的领导力而且是组织全体成员的领导力集合的观点。教师领导力是学校组织结构变革的要素，如果学校要变革，全体教师都必须发挥其领导力作用。为了使教师领导力更加有效，它需要吸引组织内所有的成员参与，形成一种互动、互利、分享的学习氛围，从而带来一种集体推动变革的行动力量。

第三节 教师领导力对促进教师专业发展的重要意义

国外的大量研究表明，教师领导力有助于促进教师专业发展。一方面，教师领导力倡导教师之间相互学习、共同研讨、资源共享，有助于提高教师

的专业知识水平；另一方面，教师之间的合作还能培养教师的开放、合作意识，而这些都是专业化教师应当具备的基本素质。教师领导力能够促进教师实现以下三种转变：其一，教师由个人转变为教学团体的一员。当教师意识到自己的工作不只是自己的课堂教学任务，还要延伸到课堂之外的教研室，以及教学内容的公开、教学资源的分享、教学经验的交流、教学效果的评价等，从而使教师自觉地接受并成为教学团队中的一员，彼此学习，以不断提高自身的教学能力；其二，以“教”为中心转变为以“学”为中心。当教师在教学团队里进行交流学习时，各成员就能够意识到自己专业知识的不足，因此激发自己不断学习的热情和动力；其三，从传统的教学任务完成者的角色转变为指导者、决策参与者、创造者、学习者等新角色时，教师的领导力作用才能被肯定，教师领导力才能得到更好地发挥。教师领导力主要在以下四个方面为教师专业发展提供了可能。

一、教师领导力促进教师专业信念的确立

信念是支配行为的内驱力，是指引人们行动的指南，它对工作中的行为影响巨大。而教育信念是教师对教育、对人生的一种理想、一种精神。这种信念是教师内在的、源源不断的发展动力，是任何外在的动力都无法比拟的。正如苏霍姆林斯基坚信所有学生都能取得成功这一教育信念促使他把一所窄小、荒芜、仅有几位普通教师的乡村学校帕夫雷什中学建设成为供学生学习、劳动、生活的“美好天堂”一样，教师的专业信念是教师成为一个成熟的教育教学专业工作者的向往与追求，它为教师提供了奋斗目标，是推动教师专业发展的巨大动力。具有专业信念的教师，对教学工作会产生强烈的专业认同感和投入感，并抱有强烈的专业承诺，致力于提高专业能力及专业服务水平，努力维护专业的荣誉、团结、形象等。而教师领导力的灵魂，就是教师的专业信念。对教师而言，只有自己具备坚定的教育信念，才能更好地去发

挥教师领导力，才能去陶冶与激发学生的学习情感，塑造和引领学生的学习信念。教师领导力倡导合作理念，教师间的互动、沟通与合作，可以帮助教师建构和澄清自己的教学认识。因此，学校领导者应当充分发挥教师领导力作用，使其在工作过程中逐步建立起正确的专业信念。

二、教师领导力促进教师专业知识的提升

教师的知识一般分为三大类：条件性知识、本体性知识和实践性知识。有研究表明，教师本体性知识与学生学习效果之间几乎不存在统计学上的关系，并非本体性知识越多越好。因为对于一个受过正规师范教育的教师来说，本体性知识和条件性知识并不是太缺乏，其教师专业发展主要是指获得更多的教学实践知识，教学实践知识不是通过书本获得，而是在教学实践与反思的基础上形成的。只要在实践中不断地研究、发挥、创新与反思，把所学的学科知识与教育实践有效地结合起来，才能优化教学实践，并不断创新，从而真正使教师的专业得到良好的发展。因此，实践性知识对教师的专业发展具有决定性的作用，教师只有在基于反思的教学实践及其中生成实践智慧，才能找到专业知识的生长点和自我专业发展的空间。

教师的实践性知识是在实践中做出来的，而教师要改进自己的教学过程，更加主动地研究、探索、反思、参与，才能获得更为深入的实践性知识，而积极主动投入的过程，恰恰也是教师领导力发挥并不断提升的过程。在这一过程中，教师实践专业知识的获得是以教师领导力充分发挥为前提的。例如，那些教学实践经验丰富的教师，总能够在教学中如鱼得水、游刃有余，总能够吸引学生、得到学生的喜爱。这是因为除了丰富的实践性知识之外，其教学领导的魅力在起着相当大的作用。因此，充分调动教师领导力作用，将有利于促使教师在教学实践中“做”得更好，以提升其专业知识水平。

三、教师领导力促进教师专业能力的提升

有学者认为，一个合格教师应具备了解学生的能力、交际的能力、教学的能力、反思的能力、学习的能力和教研的能力六种专业能力，这其中最为关键的则是教师教学的能力，因为教师的基本工作就是完成教学任务，最终教学质量如何，都体现在学生学习质量的提高上。其他几种能力都是要从教师教学的过程中反映出来，都是帮助提升教学这个基本能力的。然而课堂教学也不是件很容易的事，因为教学过程本身就是内容丰富而过程复杂的教学领导过程，只有科学施教、创造性施教，才能使教学具有非凡的吸引力，真正激发学生学习的积极性，使学生成为心悦诚服的“追随者”，从而完成教学任务，达成教学目标。科学施教是教师领导力产生的重要基础，创造性施教也是教学过程中最为重要的方面。由此看来，教师领导力的提升和专业能力的提高，是相辅相成的，二者密不可分。除了教学能力之外，反思能力、教研能力和学习能力，也是教师实现专业发展的重要能力基础，而这三种能力恰恰也是教师发挥领导力作用必不可少的。

四、教师领导力促进教师的专业情感

近年来有关研究指出，使新手教师成为优秀教师，不在于他们的知识和方法，而在于教师对学生、对自己、对教育实践的目的及意图、对教育事业的情感等因素。所以说影响教师个体专业成长的根本因素不是他的知识和能力，而是教师自我对教育事业的情感。一个好的教师必然挚爱自己的教育职业，对教学抱以极大的热情，只有这样，才可能积极地投入教学工作中去。特级教师钱梦龙曾说：“我这个人，要学历没学历、要资格没资格、要智慧没智慧，我靠的是什么？靠的就是对这份事业的执着、这份如

痴如醉的投入。”^①

培养教师积极健康的专业情感，是一个复杂而长期的过程。情感不是一开始就有的，它是在教学实践过程中逐渐体会与感受后产生的。在这过程中情感、责任感、教学领导力，往往复杂交织在一起，相互作用、相互强化，使教师逐步建立起专业情感，并走向成功。因此，教师的专业情感、责任感、教学领导力，是相辅相成的。专业情感 and 责任感是基础，教学领导力是手段和技巧，当教师成为卓越的“领导者”而学生成为心悦诚服的“追随者”时，教学和学生学习的便取得成功。而教师领导力的充分发挥，也将促进教师专业情感的提升。

总之，无论在学校教育教学的过程中，还是在学校改革发展的过程中，还是在教师队伍的专业发展上，教师都是有领导力的！而且其领导力作用，学校其他领导者往往是无法具备的。

^① 钱梦龙. 钱梦龙话成才 [J]. 教师博览, 2002 (2): 44-45.