



上海教师教育丛书

知困书系

他们是承载教育未来的主体，他们急切渴盼专业的学习与提升。借由新型的平台和机制，同侪发展的团队力量再次被充分调动和激发，个体专业自主求索的内生动力，必然且已然被悄然唤醒。

优秀团队是 这样炼成的

上海市教师专业发展工程领导小组 著





上海教师教育丛书

知困书系

优秀团队是 这样炼成的

上海市教师专业发展工程领导小组 著



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

优秀团队是这样炼成的 / 上海市教师专业发展工程领导小组著. —上海: 上海教育出版社, 2018.5
ISBN 978-7-5444-7860-1

I.①优... II.①上... III.①中小学—师资培养②幼教人员—师资培养 IV.①G635.12②G615

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第079287号



总 策 划 刘 芳
责任编辑 宁彦锋 王嫣斐 戴燕玲
封面设计 陈 芸

优秀团队是这样炼成的
上海市教师专业发展工程领导小组 著

出版发行 上海教育出版社有限公司
官 网 www.seph.com.cn
地 址 上海市永福路 123 号
邮 编 200031
印 刷 昆山市亭林印刷有限责任公司
开 本 700x1000 1/16 印张 16
字 数 252 千字
版 次 2018 年 5 月第 1 版
印 次 2018 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5444-7860-1/G·6474
定 价 55.00 元

如发现质量问题, 请向本社调换 电话021-64377165

教育改革的步伐已经进入了关注教师发展的新阶段。不是因为课程改革已陷于制度性疲倦,不是因为评价改革终将受制于社会发展的瓶颈,也不是因为我们拥有超过千万的中小幼教师队伍,每年有数十万计的青年人正在进入这个领域。课程也好,评价也罢,根本上它们都内在于教师。拥抱“教师的年代”,不在于讨论有多少以教取为生计的人,而在于如何拥有师者的内在品质,值得学生效法,使自己从一位教者成长为一位真正的师者。

关注教师是国际教育改革的普遍趋势

制度化教育确立以来,课程长期占据着学校教育的中心地位。直到 20 世纪 60 年代,国际教育界才开始把视线转向教师。这是由于课程、教学、评价、管理这些学校层面的所有改革,最终都离不开教师。尽管半个世纪以来,教师职业到底算不算专业还存有不同的看法,但关于教师的专业化问题持续受到广泛关注。

中国向来具有别于西方的教育传统。中国古代教育有重教师、轻课程的传统,唯这种传统并未演化成现代意义上的教与学的机制,更未形成制度化的学校,因此循着传道授业解惑的路径发展教师素养的希冀,愿望虽好,但缺少登梯之阶,难以形成规范。近年来,随着教育国际交流的增进,尤其是上海学生在 PISA 项目中的表现,引来国际社会对中国教师组织化程度经验的关注,其中教研组和集体备课被认为是两大亮点。因为在西方,教师的教学行为被认为是从属于个人的专业行为,即便是同行也不得任意干预,可以想见,其结果便影响到授业与指导经验的传播。问题是,中国学校教研组的形式究竟以怎样的方式引导教师提升专业能力,尚缺乏充分的论证和公认的成果。理论上来说,一个组织如果确实发生了影响,既有可能是正面积极的,也有可能是负面消极的。教研组对于教师的影响,既未被证实也未被证伪,能否成

为经验尚须科学论证。至于集体备课,从不久前在上海对近八千名中小学幼儿园教师所进行的问卷调研显示,面对庞杂的课程事实和众说纷纭的教师要求,一大批成长期的教师从茫然不知所措,到随波逐流;而所谓“成熟期”的教师则顾影自盼地停留在自我经验的世界中,真正知识讲授型教师则难觅踪影。教师发展的局限已成为深化课程改革的短板,这样的局面不改变,教育质量有大滑坡的风险。

教师的成熟需要积累丰富的社会实践

在汉语中,我们把师者称为“老师”,一般解释其中的“老”无义,表尊敬。其实《荀子·致士》中强调了做老师有四个条件,其中一条曰“耆艾而信,可以为师”。古人把五十岁的人称为“艾”,把六十岁的人称为“耆”,把七十岁的人称为“老”。这或是“老师”称谓的早期由来。可见,年龄本是成为教师的一项先决的基本条件。只是在制度化教育出现以后,尤其是以分科为特征的知识传授成为学习的基本形式形成以来,这种年龄的限制才被取消。

古人为什么会对为师者设置年龄限制?是因为教师的职业属性是一名“杂家”,这样的“杂家”不经过长期的、丰富的社会实践积累,是难以炼成的。在今人眼里,“杂家”似乎意味着专业程度低人一等。其实,无论是在古代中国还是在近代西方,强调的都是社会中的个体应具备多方面的才能。孔子所谓的“君子不器”不是在谈“杂家”吗?而马克思关于人的全面发展又何尝不是在谈“杂家”呢?及至当代,“把一个人在体力、智力、情绪、伦理各方面的因素综合起来,使他成为一个完善的人,这就是对教育基本目的的一个广义的界说”(《学会生存》)。这句话表明“杂家”较之于“专家”更近于“完善的人”。教师面对的是多姿多彩的学生,每个学生都有各自的阅历,他们的家庭、他们的生活、他们的所见所闻都不尽相同,每个学生都是一个完整的世界,每个学生又都是一个独特的世界。教师要想成为学生精神生活的指引者,自己必须是一个精神生活丰富的人。而精神生活丰富的基础就是有渊博的知识,不仅是专业知识,而且是与之相关的各方面的知识。

岗位成长已成为教师专业发展的共识

我们拥有成熟的师范教育体系,拥有完备的教师任职制度,是否就意味着我们拥有了优秀教师的培养机制?想要回答这一问题,须明了教师是师范院校培养的吗?教师资格认证制度是从教的当然资质吗?

教师知识与技能的习得途径主要有三种:一是书本阅读,二是课堂知识传授,三是实践体悟。前两种可以通过岗前培养与训练获得,后一种则需要在职锻炼习得。这就意味着,一名真正合格的教师无法在职前培养中完成,亦无法依靠教师资格认证制度自然解决。这也可以解释为什么近年来相当数量的示范性高中多从综合性大学招收新任教师,是示范性高中教学要求低,还是这些学校无视教育的专业属性?答案显然不是。教师的专业性主要不在于“知”,而在于“行”,即一名教师在从教岗位上的实践、探索、体验、反省和觉悟。可以认为,教师是在岗位实践中自我型塑的,师范院校也好,综合性大学也罢,都不过是为一名教师从教所做的预判性准备。

所谓教学,不是教师从书本上把知识搬家一样送到学生面前,它必须融入教师自己的透彻理解,没有教师的透彻理解很难有学生的透彻理解,以其昏昏使人昭昭的事在教育上是难以发生的。在教师透彻理解的基础上,还必须考虑知识传授的方法。采取什么样的方法,除了教师的个人喜好外,还涉及知识的难易程度、学生的接受程度以及教学资源的承受能力等因素,取舍之间,包蕴着非常丰富的个性化知识。一名真正的优秀教师都拥有丰富的个性化知识,犹如中医问诊中的察颜把脉。这种知识无法仅仅通过书本研读和知识传授获得,需要通过实践不断揣摩,从而得到一种内化了的的知识。显然,它是一种非常个人化的特殊知识,需要教师在对每个学生“辨证”施教中不断积累,其习得主要依赖于教师的个人努力。由此,可以得到一条简单而又明确的结论:帮助一名从教者,使之成为一名真正的师者。可以说,帮助数以千万计的从教者,使其早日成长为师者,这是今日中国教师教育领域的一项重大课题。

助推教师成为教育的思想者、研究者、实践者和创新者

国家兴旺,教育为本;教育优先,教师为基。持续了半个世纪的教育改革

浪潮把教师发展推到了历史的前台。在当代教育的历史进程中,教师不是单纯的任务执行者,而是教育的思想者、研究者、实践者和创新者。在专业发展的路径上,教师的主体地位、精神和意识得到了时代的推崇,教师专业化发展和对教师的重新发现将对教育产生重大影响。可以说,教师问题的重要性已无须讨论,而应考虑如何实践。

新一轮课程改革呼唤着教师创造性地施行教与学的行为。吊诡的是,一大批被应试熏陶出来的青年走上讲坛,他们却被要求培养有创新能力的学生。面对变化了的教学材料和教学要求,是施教者的一脸迷茫和不知所措。英国教育家沛西·能曾说过,教师是学生学习的最大动力。问题是,迷茫中的施教者如何才能让自己成为学生学习的动力呢?

基于上述认识,由上海市师资培训中心主持,联合上海师范大学、华东师范大学以及上海教育出版社等单位,倾力研发并打造了这套“上海教师教育丛书”。本丛书由“知会书系”“知新书系”和“知困书系”三部分构成,分别聚焦新教师的教学规范、校本的教师研修经验以及优秀教师的成长启示,旨在从岗位上助推有资历和创造性的教师成长,这是我们的理想和愿望。

鉴于本书系不仅是上海也是国内自改革开放以来第一次全面系统开发的教师在岗培训教材,限于能力和水平,在编写过程中尚有诸多局限和不足,乞教于方家,不吝批评指正!

上海教师教育丛书编委会
2017年4月

《上海市城市总体规划(2017—2035年)》中提出,上海要建设成为卓越的全球城市和具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市。卓越城市,离不开一流教育,而一流教育,离不开一流教师。上海一直在向实现这个目标的道路上努力着。

世界经济合作与发展组织公布的2016年国际教师教学调查(TALIS, Teaching and Learning International Survey)结果显示:上海拥有世界上最好的教师队伍。这背后,彰显的是上海对基础教育教师队伍建设与教师专业发展的重视。相对应的,以推行校长职级制为抓手,形成市、区联动的培养培训机制,以职称评聘和薪酬分配为杠杆,逐步形成发展高素质、专业化教师队伍的“上海模式”,在为基础教育发展提供了关键支撑的同时,也获得了2018年第五届全国教育改革创新特别奖。

上海基础教育教师平均年龄38周岁,意味着中青年教师是上海教师队伍的主体。同时,中青年教师在教师梯队建设中,也起着承上启下的关键作用。因此,2014年起,上海市教委在前期实践和调研的基础上提出并实施了“上海市中小学(幼儿园)中青年骨干教师团队发展计划”项目,在市级层面搭建大平台,有效实施中青年骨干教师的培养,探索规律并积累经验,促进中青年骨干教师专业发展,探索海派教师教育的新思路和新模式。全市重点选拔和支持了32个中青年骨干教师团队,并委托上海市师资培训中心对该项目进行管理。

项目筹备、设计和实施几年来,这些团队及其吸引而来的中青年教师们与优秀同行开展经常性学术交流,协同研究教学问题,展示教学实践成果,积累实践智慧,提升专业品质,不断提高专业水平、创新能力和领导力。《优秀团队是这样炼成的》一书,在回顾这几年工作的基础上,系统梳理和总结了上海在中青年骨干教师培养方面的典型经验,展现了上海对中青年骨干教师培

养中亟待突破的问题的深入思考:

1. 以实证研究范式指导教师教育工作。中青年教师培养要取得成效,就必须准确把握教师专业成长的基本规律。教师如何学会教学,教师如何积累自己的专业知识,教师的教学实践智慧如何形成,教师的适应性专长如何提升等,这些均为教师职后教育的核心问题。上海市教师专业发展工程领导小组委托上海市师资培训中心,针对这些问题进行了深入的实证调研和理论研究。在市级层面汇集各个层级、各个领域的专家,充分吸收当前国内外相关研究的成果,在系统总结各国、各省以及上海各区教师教育实践经验的基础上,因地制宜地探索适合上海发展特点的教师教育新思路。这些理论和实践的研究,在为上海整体教师教育实践提供有力支撑的同时,也极大地提高了中青年教师教育工作开展的实效性。此外,这些理论和研究开展的范式:“研究—实践—研究”,也逐渐形成了上海中青年教师教育工作和研究开展的主要路径,体现了上海教师教育严谨务实的基本风貌。

2. 以专业自觉激励中青年教师快速成长。专业自觉是中青年骨干教师的教育源动力。每个中青年教师都主动学习,自觉钻研,彼此间相互催化,最终必然促进教师群体的专业成长。而教师专业自觉的养成,需要集体层面的激励机制。上海设立市级平台,创设多个骨干研修项目,可以说是为教师专业自觉的激发和维持提供了“集体激励机制形成”的平台。教师在项目中展示自己的教学、自己的研究,分享自己的经验。在借助这些平台开展的诸项活动中,他们不仅要学会聆听、学会讨论,还要承办主题论坛,展示自己的教学实践。这种集体展示和交流,会激发更多教师的主动积极参与,从而进一步觉醒整个教师发展共同体的专业自觉。

3. 以平台建设探索教师教育新模式。在上海市的层面,建设中青年骨干教师发展的大平台,需要进行科学的顶层设计,整合多方优质资源,并不断地探索和创新有效运行的工作机制。在上海市教师专业发展工程领导小组办公室的统筹领导下,遴选各区优势资源组建中青年骨干教师团队。而团队成员的挑选和组团强调异质,不同经验与背景的教师都能够在全市层面系统展现自己的教学实践,表达自己的反思和主张,拓展专业视域,提升自己的实践能

力。而在组建的每个团队的诸多活动开展过程中,就要强调集体的行动、个体的反思以及共同体内外的交流,这势必督促个体智慧首先要在集体层面的交流与共享,其次是要吸取异质经验的精华,最终在上升为集体智慧、实现团队学习、共同提升的同时,实现教师个体的均衡、高位发展。

4. 以问题研究引领教师积累实践智慧。教师的专业成长离不开教学实践的问题场域。教师的学科教学知识形成的关键是教师参与研究,积累实践智慧。而问题是开启研究之门的金钥匙。在中青年骨干教师培养中,始终鼓励教师参与研究,基于自己的兴趣和所面临的实践问题,进行系统、深入地研究和实践。在专题研究的过程中,教师把自己的实践问题转化为课题,通过课题研究进一步深化思考,形成自己的实践智慧,然后在市级层面进行示范课展示、专题研讨等。此时专家跟进,指导教师反思,形成新的教学策略。基于问题的研究成就了基于研究的实践,基于专家引领的展示提升了基于个人反思的成长,这正是平台之于教师成长的独特魅力。

上海促进中青年骨干教师发展的探索,可以说为整体提升上海的师资质量打下良好基础,并为十三五期间教师专业发展积累了经验。反思几年来的实践,展望上海教师教育事业的未来发展,上海仍需要不懈努力:

1. 立德树人,高度重视教师的德性建设。立德树人,既是学校教育工作的基本要求,也是对教师教育的基本要求。在教师教育中,要关注教师的专业发展,更要重视教师的道德养成。要重视和加强教师教学德性研究和实践建设,提高教师的育德能力,落实国家“立德树人”的发展战略。

2. 成果共享,辐射“团队发展计划”的典型经验。“团队发展计划”围绕一个共同的课题凝聚了一批热爱教育教学实践和反思的中青年骨干教师,积累了部分经验:首先,体现了问题导向、项目引领、主体参与等有效研修模式的典型特征;其次,实现了跨校、跨区甚至跨学科的不同教师之间的通力协作;再次,尝试建构了一种不同于传统教研形式的、新型的教师研修和发展的组织形式。反馈数据显示,这些典型经验有效促进了中青年骨干教师的成长。在本书系统反思和提炼的基础上,将进一步促进成果共享,放大其示范作用,努力为每位教师提供适合其自身发展的专业支持。

3. 海纳百川,积累教师教育的海派智慧。扎根实践是上海中青年骨干教师发展项目的鲜明特点。在此基础上,既要借鉴国内外前沿的理论研究成果,也要吸收最新的实践研究的新经验,探索和创新中青年骨干教师专业发展平台运作的有效机制,不断积累骨干教师团队发展的实践智慧。上海将进一步思考如何优化教师专业发展的平台机制,发挥平台的引领和辐射功能,优化市、区、校之间的三级联动机制等,不断总结骨干教师培养的新经验,不断探索上海骨干教师教育的新思路,努力形成科学高效的教师教育的海派智慧。

上海教师教育具有优秀的基因和传统。上海市教委一直重视各阶段教师的成长与发展,不仅重视新教师的规范化培训,而且重视专家型教师的孵化,更加重视中青年骨干教师的成长与发展。未来已来,上海将不断探索教师培养的新思路,不断寻求上海教师教育的新突破,展现出创新务实、海纳百川、追求卓越的精神风貌。

上海市教师专业发展工程领导小组办公室
2018年3月

青年教师的专业发展,是教育未来发展的重要保障。为了促进上海青年教师的专业发展,2000年以来,上海市教委联同各区教育行政部门和师资培训机构陆续开展一系列的专项改革和实践。2009年正式设立的“上海市普教系统选拔培育优秀青年校长和教师项目”(简称“优青项目”),致力于培养一批普教系统优秀青年校长、教师,为上海市普教系统名校长、名师工程储备后备人选。2014年,上海市教委在“优青项目”理论和实践研究的基础上,设计和实施“上海市中小学(幼儿园)中青年骨干教师团队发展计划”(简称“团队发展计划”)。

“团队发展计划”实施以来,16个区积极参与,组建了32个团队,共有196名教师,每一期计划的实施年限为三年,目前首期已经圆满完成各项研修任务,达成了该计划设计和实施的初衷。32个团队紧紧围绕着“以人为本、立德树人、基于标准”的基础教育课程教学改革理念,以科学发展观为指导,逐渐形成了由一人领衔,若干跨区、跨校成员组成的研究实践团队。

“团队发展计划”作为上海回应“教育综改”的一项全新探索和实践,是海派教师专业队伍建设的良好延伸和发展,取得的经验不仅适用于本市基层骨干教师培训,其在团队成员发展、研修、示范、引领和学科高地建设等方面的实践做法,亦具备一定的实践和推广价值。

本书的初衷是对中青年骨干教师团队的工作进行阶段性总结和反思。就理论上而言,目前国内外学者对(中)青年教师的年龄、知识特征、发展路径等已有明确清晰的界定,这为本书的理论架构提供了强大的学理设计上的支撑。从实践层面来看,各区“优青项目”、首期“团队发展计划”等,在中青年团队的运作机制、中青年团队的典型经验和案例等方面积累了大量而且鲜活的案例,这为本书的实证研究提供了坚实的实践层面的支撑。

本书侧重于通过典型的案例,探讨青年教师如何通过团队的运作实现自

身专业发展。毫无疑问,通过团队合作的机制,激发青年教师发展,已经被大量的教师发展研究成果所证实。团队合作是打破教师孤立的个体主义倾向的文化与工作机制的重要载体,但如何合作,如何建立有效的团队合作机制,却需要深入研究。中青年骨干教师团队的合作机制、实践路径是非常值得研究的。本书的主旨之一,即为通过典型的案例,展示教师在参与团队项目过程中,在理念、行为等方面的改进。

就目前发展阶段而言,无论是团队的运作机制,还是项目本身和团队自身的设计理念、实践活动、典型案例和评价机制等,都需进一步的反思和总结。本书的另一主旨,即在于搜集、整理和分析大量的资料,在对整体项目的实践背景、理论基础、行动、管理和评价等方面进行全面、系统分析的基础上,尝试反思、提炼和总结目前已逐步成型的海派青年教师的发展机制和模式。

此外,更为重要的一点,本书通过对中青年骨干教师团队运作模式的分析,表明青年教师的专业成长是个体实践反思与集体层面相互促进的结果,中青年骨干教师团队项目实际上是为教师发展创设一种集体的氛围。在这个氛围中,教师要展示、交流,将个体内隐的知识表达出来,经过与同伴的讨论、专家的引导、个体的反思,教师个体知识进一步丰富和发展,这种丰富和发展又为教师的教学改进奠定了基础。因此,市级的中青年骨干教师团队项目其实为教师把个体内隐知识显性化提供了一个有效的载体,而在不断地接受同行和专家的批判中教师的内隐知识得到进一步的深化。正是在这个过程中,教师的教学实践能力、教学实践智慧得到了发展,这才是中青年骨干教师团队运作之于教师个体专业发展的价值所在。本书尝试通过丰富的案例展示集体的研讨机制是通过怎样的载体影响教师个体内隐知识的提升。

本书力图在当前教师专业发展理论的背景下,总结和梳理上海市近三年中青年骨干教师团队运作的经验,在经验完整呈现的基础上,分析青年教师这一特殊群体专业成长的规律和机制,把经验梳理与理论分析结合起来,寻求二者之间的深度融合。我们还需要更进一步努力,后续的研究将会更加深入。

目 录

第一章 挑战—契机	1
第一节 教育资源危机下的中青年教师	1
第二节 专业发展赋权下的上海中青年骨干教师	21
第二章 探寻—起点	46
第一节 理论起点——学习型团队与教师专业发展的“浑然天成”	46
第二节 实践起点——中青年骨干教师学习型团队建设的“得天独厚” ...	52
第三节 整体设计——“团队发展计划”实施指向	72
第三章 行动—研究	75
第一节 促进学科发展：团队项目研究的导向	75
第二节 探寻问题答案：团队项目研究的内容	97
第三节 团队协同探究：团队项目研究的主要路径	108
第四章 管理—运维	117
第一节 三级联动：市、区、团队的协同合作	117
第二节 过程运维	125
第三节 模式探索	139
第五章 成效—评估	145
第一节 项目评估的过程和方法	145

第二节	基于发展的评估	149
第三节	成效影响的评估	165
第六章	特色—辐射	176
第一节	成果特色:海派优秀教师养成方式雏形初现	176
第二节	辐射:在学科高地建设中发挥辐射引领效应	205
第七章	反思—重构	222
第一节	价值与理念的再升级	222
第二节	运维平台的再优化	226
第三节	面向未来的内生创新	231
后记		236

第一章 挑战—契机

中青年教师专业发展的潜力和需求都不容忽视。他们既是最容易获得内外部刺激而参与教师专业发展和专业学习活动的群体,同时也是最可能通过专业学习而改进教学、获得教育教学成效的群体。

当前,西方国家普遍出现教育人力资源老龄化的现象,40岁以上富有教学经验的中老年教师在支撑着各国教育事业的发展,吸引优质的中青年加入教师队伍成为一个新挑战。而在亚洲国家和地区,中青年教师队伍蓬勃发展,成为教育事业均衡而卓越发展的制胜法宝。如何培育、提升中青年教师的专业素养,同时也成为这些国家和地区教师教育研究和教师在职培训的重要命题。

第一节 教育资源危机下的中青年教师

无论是从师资团队的合理年龄结构来说,还是从教师的专业发展阶段而言,中青年教师都应当是教育的中坚力量。但在实践中,中青年教师的发展却面临挑战。

一、人口学视角下对中青年教师的关注

对年龄阶段划分标准的不同,导致不同国家和地区对“中青年教师”的划分也不尽相同。早在1875年,英国的《友好协会法案》中以50岁作为区分中年人和老年人的年龄界限;非洲国家多将50—65岁之间的年龄称为老年;到20世纪末,大多数发达国家都将60岁或65岁作为中老年的分界线。^①世界卫生组织的

^① WHO. Proposed Working Definition of An Older Person in Africa for the MDS Project [EB/OL]. <http://www.who.int/healthinfo/survey/ageingdefnolder/en/>, 2017-7-24.

研究指出,对人类年龄进行划分的依据主要有三类:(1)年代学依据;(2)社会角色变化,如工作模式的变化、成人角色的变化、成人更年期的变化等;(3)能力变化,如衰老的延缓、体能特征变化等。^①

(一) 发展中青年教师,应对教师资源老龄化危机

在教育领域,对教师年龄阶段的划分也是众说纷纭。经合组织(OECD)和很多欧盟成员国从人口统计学角度,以每10年为一个年龄阶段,对各国中小学教师队伍进行国别研究和比较研究(见表1-1)。澳大利亚南威尔士州和保加利亚等国家和地区,通常以每5年为一个年龄阶段,统计中小学教师队伍的基本现状(见图1-1和表1-2)。英国伦敦大学学院教育研究院的凯伦·埃奇则采用世代阶段来划分教师的阶段。她根据英国、美国和加拿大的世代整合划分,将1945—1965年之间出生的人定义为婴儿潮世代,1965—1980年之间出生的人定义为X世代,1980—2000年之间出生的人定义为Y世代。^②

表 1-1 2014 年法国教师的年龄分布情况(单位:%)

学段 年龄	幼儿园	小学	初中	高中	职业高中	高中以上 教育机构
30 岁以下	6.8	7.2	8.2	3.9	3.9	4.0
30—39 岁	33.0	34.5	32.3	22.2	24.6	24.8
40—49 岁	34.9	32.8	32.4	36.8	37.6	33.8
50—59 岁	24.4	23.9	22.0	29.5	29.0	26.3
60 岁以上	0.9	1.7	5.1	7.6	5.0	11.2
40 岁以下	39.8	41.7	40.5	26.1	28.5	28.8

数据来源:OECD. Distribution of Teachers by Age and Gender [EB/OL]. https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG_PERS_SHARE_AGE#, 2017-7-26.

① WHO. Proposed Working Definition of An Older Person in Africa for the MDS Project [EB/OL]. <http://www.who.int/healthinfo/survey/ageingdefnolder/en/>, 2017-7-24.

② 凯伦·埃奇,郭婧.解读国际化大都市校长领导力发展模式——英国伦敦大学学院教育研究院“全球城市年轻领导者”项目负责人凯伦·埃奇专访[J].外国中小学教育,2015(6):6.