



广东省中小学校长工作室丛书

丛书总主编：肖建彬

丛书副主编：龚孝华



提高

中小学教师领导力

——促进有效教学的实证研究

主编◎杜小宜 叶凤良

中国轻工业出版社



全国百佳图书出版单位

TIGAO ZHONGXIAOXUE JIAOSHI LINGDAOLI

教师领导力包括两个相互联系的侧面：一是教师参与学校事务的影响力，包括教师参与学校管理决策、教学研究、教育评估多侧面的影响力；二是教师对自身教育教学工作的驾驭能力。

广东省中小学校长工作室丛书

丛书总主编：肖建彬

丛书副主编：龚孝华



提高

中小学教师领导力

——促进有效教学的实证研究

主编◎杜小宣 叶凤良



中国轻工业出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

提高中小学教师领导力:促进有效教学的实证研究 /
杜小宜, 叶凤良主编. —北京:中国轻工业出版社, 2013. 6
ISBN 978-7-5019-9283-6

I. ①提… II. ①杜… ②叶… III. ①中小学—教学研究
IV. ①G632.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 113179 号

责任编辑: 张文佳 责任终审: 张乃柬 责任监印: 张可
策划编辑: 刘云辉 封面设计: 郝亚娟 图书策划: 天宏教育
出版发行: 中国轻工业出版社(北京市东长安街 6 号, 邮编 100740)
印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司
经 销: 各地新华书店
版 次: 2013 年 6 月第 1 版第 1 次印刷
开 本: 710 × 960mm 1/16
印 张: 14
字 数: 207 千字
书 号: ISBN 978-7-5019-9283-6
定 价: 35.00 元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352
发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293
网 址: <http://www.chlip.com.cn>
Email: club@chlip.com.cn
如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换
130572Y1X101HBW

前言

“提高中小学教师领导力 促进有效教学的实证研究”是全国教育科学“十一五”规划2010年度教育部重点课题,课题负责人是广东第二师范学院院长肖建彬。作为深圳市螺岭外国语实验学校校长,我有幸成为该课题组的唯一一个来自基层的研究成员。河源市第三小学校长叶凤良是我的合作伙伴。我们是广东省首届33个校长工作室的主持人。东莞松山湖中心小学校长刘建平、东莞市凤岗中心小学校长曾剑辉、广州市白云区三元里小学校长彭穗燕、河源市第一小学校长曾水娇、梅州师范学校附属小学校长张伟鸿是我创办的广东省校长工作室、广东省叶凤良校长工作室的联合培养对象。在肖建彬院长的指导下,我把该课题引入了两个校长工作室,利用两年的时间,带领工作室成员开展研究,将研究成果编成此书,并以课题名称为此书命名。

此书分为两大部分:第一部分是理论研究和调查报告,阐述了“什么是教师领导力”、“什么是有效教学”;广东省第二师范学院苏鸿教授、郭凯教授撰写了“领导力与有效教学调查研究报告”。第二部分是7所学校教育教学实践的案例实证研究,我和叶凤良校长带领共同培养对象分别从教师领导与专业发展、提升教师课堂领导力、生态取向下的教师群体发展、提升教师三力(自悟力、教学力、感受力)、教学领导力与智慧课堂、教师角色与影响力发挥、调动教师工作积极性、提升教师领导力等方面开展了案例实证研究。

当前,世界各国教育领域对“教师领导力与有效教学的关系”尚无定论,还没有形成统一的权威的公论,但是我们通过案例与实证研究发现它们关系密切。领导力强的教师,其教学效果也好。同一教师领导力提升以后,其教学效果也会得到相应的提高。因此,我们认为,教师领导力与有效教学存

在着正相关。我们把研究成果编著成册奉献给读者,希望能给教师领导力的提升带来正能量,给有效教学的实施带来有益的指导与思考。当然,限于我们的能力与学识,书中难免存在不足之处,希望能得到专家与读者的批评、指正。

在本书的编著过程中,我们得到了广东省第二师范学院院长肖建彬、广东省第二师范学院培训处处长龚孝华教授、苏鸿教授、郭凯教授、广东省人民政府教育督导室副主任任洁博士、广东省第二师范学院培训中心于慧博士等专家以及工作室中各学校校长、老师的指导与支持。在此,向他们表示衷心的感谢。

杜小宜

2013年4月12日

目 录

CONTENTS

■ 专辑一 提高中小学教师领导力， 促进有效教学的理论与调查报告

3	专题1 什么是教师领导力
3	一、概念界定
5	二、构成要素与模型
8	三、特征
9	四、具体表现
13	专题2 什么是有效教学
13	一、有效教学的内涵
16	二、影响有效教学的因素
18	三、有效教学的实施策略
22	四、有效教学的评价标准
26	专题3 深圳市螺岭外国语实验学校“教师领导力与有效教学” 调查研究报告
26	一、问题的提出与分析的框架
27	二、研究方法与数据来源
29	三、研究结果与发现
46	四、结论与建议

■ 专辑二 基于七校教育教学实践的案例实证研究

- 57 专题1 深圳市螺岭外国语实验学校
——一次美丽的转身:教师领导与专业发展
- 57 一、读一篇文章——为什么要关注这个话题
- 59 二、讲一个关键词——我理解的教师领导力
- 61 三、谈一些我的思考——怎样提高教师领导力
- 74 专题2 东莞市凤岗镇中心小学
——聚焦课堂要素,提升教师课堂领导力
- 75 一、引入争论与教师的课堂领导力
- 80 二、精彩预设与教师的课堂领导力
- 84 三、动态生成与教师的课堂领导力
- 89 四、问题模型与教师的课堂领导力
- 98 五、信息干扰与教师的课堂领导力
- 101 六、媒体整合与教师的课堂领导力
- 108 专题3 东莞松山湖中心小学
——生态取向下的有效教师群体发展
- 109 一、生态取向,引领教师幸福地发展
- 117 二、策略选录:脚手架——教师发展平台概述
- 125 三、策略选录:俱乐部——解决问题磨课回眸
- 134 四、策略选录:领头雁——项目主持人制散记
- 141 专题4 广州市白云区三元里小学
——提升教师自悟力、教学力、感受力的实施例证
- 141 一、提升教师自悟力:师德报告与职业规划
- 149 二、提升教师教学力:教育与教学
- 156 三、提升教师感受力:发现美与感受幸福

158	专题5 河源市第一小学
	——提升教师领导力、促进有效教学的实践探索
159	一、概述:挖掘教师潜能,提升培养教师领导力
161	二、课堂聚焦:教师领导力与智慧型课堂
171	三、评价聚焦:提升教师领导力,让评价语言灵动而精彩
175	四、总结:提升教师领导力,促进有效教学
185	专题6 河源市第三小学
	——教师角色与影响力发挥的策略探索
185	一、校长:提升三力增强教师幸福感
190	二、班主任:修炼三气加强班队建设
196	三、教师:打磨“五课”、改善课堂教学
203	专题7 梅州师范学校附属小学
	——调动教师工作积极性、提升教师领导力的策略
205	一、我校教师工作积极性现状
206	二、教师工作积极性原因分析
209	三、调动教师工作积极性的策略与艺术
213	四、调动教师工作积极性需要注意的几个问题

专辑一

提高中小学教师领导力， 促进有效教学的理论与调查报告

- ☐ 专题1 什么是教师领导力
- ☐ 专题2 什么是有效教学
- ☐ 专题3 深圳市螺岭外国语实验学校“教师领导力与有效教学”调查研究报告

专题 1

什么是教师领导力^①

一、概念界定

1. 领导力

领导力是一个来自于企业界的概念,是最近一段时期以来非常受关注的主题之一。

沃伦·班尼斯(Warren Bennis)说:“领导力就像美,它难以定义,但当你看到时,你就知道。”美国著名学者詹姆斯·库泽斯、巴里·波斯纳修订的《领导力》第三版内容指出:领导力,是领导者如何激励他人自愿地在组织中做出卓越成就的能力^②。任真等人认为,“领导力是指鼓舞和引领他人树立并实现共同愿景的能力。”^③张小娟认为,“领导力包括崇高的人格魅力,精准的预见、判断能力,超强的沟通能力,不息的创新能力和持续延伸能力。”^④

有的学者从领导者与被领导者双方的互动关系来考察领导力内涵。他们认为传统的领导力就是领导才能,或者说是获得追随者的能力。有的学者认为领导力实质是影响力,领导力发生作用的过程就是影响产生的过程。李林等人认为,“领导力的实质就是影响力,任何人都可以使用领导力,只要能成功地影响他人的行为,就可被视为实施了领导力。”^⑤有的学者从领导学自身概念范畴出发,认为领导力是综合多种因素而产生的合力。

张爽认为,领导力是在实现组织目标的过程中,领导者影响被领导者及

① 执笔人:杜小宜

② 李昌明. 领导力与造就优秀企业人才[J]. 经济论坛, 2005(6): 75、76.

③ 任真,王石泉,刘芳. 领导力开发的新途径:“教练辅导”与“导师指导”[J]. 外国经济与管理, 2006(7): 53~58.

④ 张小娟. 打造卓越的领导力[J]. 领导科学, 2005(18): 37.

⑤ 李林,童新洪. 基于项目绩效的领导力模型[J]. 现代管理学, 2005(9): 65~67.

利益相关者的能力,以及领导者与被领导者和利益相关者之间的相互作用;领导力本身,既是一种能力,又是一个作用过程。^①

我们认为,领导力是组织赋予领导者相关权力以及领导者自身拥有系列能力的综合体,以领导者在群体活动中吸引和影响相关人员的影响力为核心,以达成组织成员共同目标的效率效果为检验标准。

2. 教师领导与教师领导力

教师领导与教师领导力同属于英文单词“teacher leadership”,在英语国家中它们一般不被区分开来用。我国研究者在进行翻译时,一般都依据特定的语境来决定“teacher leadership”是教师领导还是教师领导力。其实依据领导和领导力的研究来看,教师领导力是从属于教师领导的一个概念。教师领导关注的焦点是在实现一定目标的学校特定情境中,教师作为领导者与其他人员互动的过程,而教师领导力关注的则是教师领导者在群体活动中吸引和影响相关人员进而实现一定目标的影响力。

“教师领导”一词,在现代汉语语境里,有两种含义:一是指一种特殊身份的教师,既是教师,又是领导,如学校里的年级长、备课组长、科组长等,他们一般都是学校业务能力较强而且有一定管理能力的优秀教师;二是教师的一种领导行为或者领导过程,指教师通过自身行为,而拥有自己的学生、同事、家长等追随者,并影响他们的发展变化,促进学校发展变革的一种过程。

教师领导力的研究源于国外,从20世纪80年代开始。近年来,我国开始关注并进行教师领导力的研究。Silva等人整合了二十多年间教师领导力内涵界定的研究,并根据界定角度的不同划分为三个阶段:在第一阶段中,研究者对教师领导力的界定,侧重于教师对正式领导权的行使。此阶段的研究聚焦于由教师承担某些过去是由学校高层领导担任的领导角色。在第二阶段中,研究者开始关注教师在团队管理、课程设置以及教师专业发展方面发挥的领导功能,并从这些角度入手来界定教师领导力。在第三阶段中,研究者开始侧重于从合作和参与的角度来阐述教师领导力,重视教师的自我主导和参与合作。

^① 张爽. 校长领导力:背景、内涵及实践[J]. 中国教育学刊,2007(9):42~47.

近年来,有的研究者又提出了教师领导力界定的第四阶段。Pounder 等人认为,随着对教师领导力的深入研究,研究者在界定教师领导力时,开始把重心转移到教师对班级课堂教学的自主领导方面,并以此作为教师领导力的特质之一。

我们课题组认为,教师领导力应该包括两个相互联系的侧面:一是教师参与学校事务的影响力,包括教师参与学校管理决策、教学研究、教育评估等多侧面的影响力;二是教师对自身教育教学工作的驾驭能力。

二、构成要素与模型

1. 构成要素

教师领导力是一种复杂的领导力,我们认为构成其复杂性的原因是:教师作为领导者,非正式权力与正式权力的对等性;教师作为一种特殊领导者,其被领导者有着多样性特点,其中包含了学生、家长、教师等。教师领导力是支撑教师实行领导行为的各种能力的总称,其着力点是领导过程,基于教师领导过程的特殊性,我们认为教师领导力主要由如下要素组成:

(1)感召力,教师吸引学校管理者、学生、家长、同事等被领导者的人格魅力与特殊能力。

(2)激励力,教师激励学生积极向上、善学乐学、健康阳光的激励能力;教师激励同事与家长热爱教育、研究教育、服务教育的感染力与影响力。

(3)沟通力,教师与学校管理者、家长、学生、同事等,交换信息、传递感情的沟通能力。

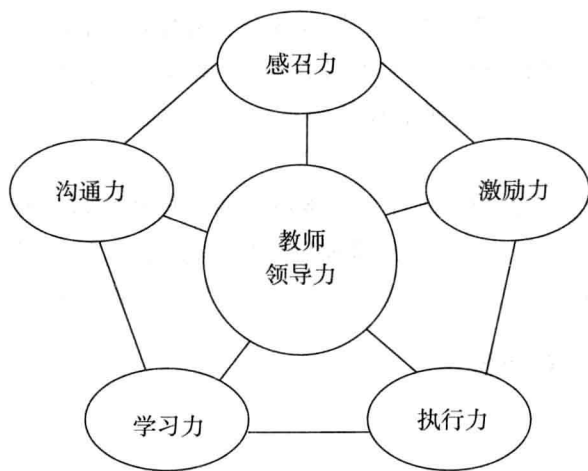
(4)学习力,教师为不断提高教育水平提升教学能力、防止职业倦怠、升华教学境界而不断学习的能力。

(5)执行力,教师参与学校事务的管理、参与学校重大事情的研究与决策,并对学校形成的各种决策的执行能力。

2. 五力模型

这五种关键领导能力,构成了教师领导力的五力模型(见教师领导力模型图)。

教师领导力五力模型中的五种领导力是教师实施领导过程的动力,它们相互关联,相互促进,以三个基本层次构成教师领导力内涵系统。感召力



教师领导力模型图

是核心领导能力,一个人的道德修养、处事方式、事业激情、知识储备、个性特长等都直接或间接地影响着教师作为教师领导的感召力。感召力是教师领导力的最高层次,基于教师领导力中非行政领导作用甚至大于行政性领导的事实,我们认为一个缺乏感召力的教师是无法实现教师领导的角色的,也不能成就教师领导的事实;对于一个没有感召力的教师,领导力也将成为一句空话。

激励力和沟通力是感召力的延伸。它们居于教师领导力的中间层次,是实现教师领导力的行动阶层。教师激励能力的强弱决定了教师领导力的影响程度与范围。教师的本职工作是教育教学,教师对学生学习兴趣的激发,对学生战胜困难与挫折的鼓励以及对学生人生观、世界观、道德观的形成,起着重要的激励与影响作用。教师对同事与家长的影响,对学校事务的进言献策,同样离不开激励与感染。沟通力决定了被领导者对领导者的接受与认可,没有沟通便没有领导力,教师的沟通力是保证教师领导力得以实施的重要能力。

学习力是感召力的基础,执行力是感召力的来源。它们处于教师领导力的基础层次。在知识经济全球一体化大背景影响下,随着学习型社会的到来,学习型学校中的学习型组织与团队建设离不开支持教师终身学习的学习力。没有终身学习的习惯,缺乏学习力的教师,就不能超越自我,也不能提升自己的领导力。其身正,不令而行,领导过程是一个侧重于以身示范

的行动影响过程。缺乏执行力的教师,在学生中很难有威望,也没有感召力。

3. 五力模型内容

(1)感召力。

感召力是最高层次的领导能力,教师感召力主要来自于以下三个方面:

- 具有健全的人格、高尚的师德、良好的个人修养
- 具有丰厚的专业知识、优秀的业务能力以及敏锐的洞察力
- 富有团队精神、挑战精神与良好的人际关系

(2)激励力。

激励力是领导力的中间层次。激励的类型常分为目标激励、物质激励、精神激励三种:

- 目标激励:通过建立目标来激发人的动机,指导人的行为。一个振奋人心、切实可行的奋斗目标,可以起到鼓舞和激励的作用
- 物质激励:通过物质奖励刺激人的内心需求以调动人的积极性,对学生的物质激励,最好与完整的奖惩公约结合起来,如:各个班级和各个教师事先与学生一起制定班级(学科)奖惩制度,以保证物质激励的公正性
- 精神激励:指通过精神因素调动人的积极性。给学生一个期待的目光、一句信任的话语、一次真诚的帮助都能够获得精神激励的效果

(3)沟通力。

沟通是指为达到某种目的,通过一定的载体将信息在个人和群体间进行传递与交流的过程。^①沟通是实施领导的重要过程。沟通力就是人与人之间、人与群体之间传递和反馈、交流和交换彼此思想情感以及各类信息的能力。良好的沟通力便于组织形成思想一致、感情通畅的组织文化。有效的沟通要注意如下几点:

- 坚持真诚的原则,尊重沟通对象
- 运用沟通技巧,追求沟通效率
- 采用多种形式的沟通:正式的、非正式的;书面的、口头的;语言沟通、非语言沟通等

^① 赵倩,夏松.管理学新编[M].南京:东南大学出版社,2010.

(4)学习力。

学习力是个人或组织的学习动力、学习毅力、学习能力以及学习创新力的总和。学习力是教师领导力的基础层次,依赖于终身学习的习惯。教师学习力的具体体现:

- 积极参与各类培训,更新知识,适应时代发展的需要
- 养成自学与撰写教育叙事的习惯,学习教育理论,深钻教材教法,开展反思性、研究性学习
- 参加课题研究、校本研究,与同伴开展合作探究的创造性学习

(5)执行力。

执行力是把计划变成行动,把行动变成结果的能力。执行力指的是教师参与学校事务的商议决策、执行实施、反思总结的能力。

良好的教师执行力来自于主观、客观两个方面:

- 和谐的校园文化为良好的执行力搭建有效平台。以人为本的管理文化、奖惩分明的制度文化、团结协作的精神文化是滋养良好执行力的肥沃土壤
- 为学生发展服务的责任感,为学校发展努力的荣誉感,为教育献身的使命感是良好执行力的动力与源泉

三、特征

从主体、范围、内容、发展变化、存在性形式等角度分析,教师领导力具有自发性、分散性、整合性、可塑性、动态性等特征。

1. 自发性

教师领导力以非正式领导力为主要内容,有着自发性的特征。其一,教师领导力是教师本身自觉散发出来的各种影响力的总和;其二,非正式领导力具有被领导者自发跟随并受之影响的特点。因此,这种领导力具有自发的、从下而上的特征。它既是对学校行政性领导力的一种补充,又是一种挑战。

2. 分散性

教师领导力具有分散性的特征。它不是集中于某个或某些教师身上,而是每个教师都具备教师领导力;它不是专门对学生的影响力,还包含了对

教师同伴、学生家长以及学校行政领导的影响力;它不是集中在某个年龄层次的教师身上,而是分散于不同年龄层次的教师身上;它不是仅仅集中于课内,还分散于课外。

3. 整合性

教师领导力具有整合性的特征,它是个人综合能力的整合体。参与学校管理能力,包含了思考能力、沟通能力、合作能力等;教育教学能力包含了课堂调控能力、语言表达能力、信息反馈能力、班级管理能力和影响家长同事能力包含了沟通能力、协调能力、个人人格魅力等。教师群体领导力是教师个人领导力的综合体,包含了学科领导力、部门领导力、信息处理能力、团队协作能力等;教师领导力还是权力、能力与行为的整合体,它是利用权力与非权力资源(能力),影响追随者共同实现组织目标的过程(行为)。

4. 可塑性

教师领导力具有可塑性的特征。个人能力是个体在环境和教育的影响下发展变化的,教师领导力是教师在学习与锻炼、反思与总结中成长和进步的。学校应该为教师领导力提供良好的发展环境。

5. 动态性

教师领导力具有动态性的特征。教师领导的对象是多样与多变的,不同的学生、教师、家长有着不同的年龄特征、个性特点、职业特点;教师领导力的行为过程的环境是动态变化的;构成教师领导力的知识、能力和情感等要素是动态变化的;教师领导力本身的成长过程是一个动态发展的过程。教师领导力的对象、环境、要素、成长过程等的发展变化规律形成了教师领导力动态性特征。

四、具体表现

“过程说”认为,教师领导力的实质是教师在教育教学中,在一定的活动里,以不同的表现形式,对不同的群体形成的影响力。或者说,教师作为领导者,与被领导者互动合作,促进学校教育教学发展的影响力。教师领导力在教育活动中影响的群体主要包括学生、同事以及家长等群体;对于不同的群体,教师领导力有着不同的表现形式。我们从教师领导的角色、表现