

教师领导力：我们可以从卓越教师那里学到什么 ——基于《倾听卓越教师：教师驱动研究项目》的解读

魏 紫,王艳玲

(云南师范大学 教育学部,云南 昆明 650500)*

摘 要:我国卓越教师培养计划处于探索阶段,亟需借鉴国际卓越教师培养经验。美国卓越教师及领导者中心于2017年5月出台系列报告《倾听卓越教师:教师驱动研究项目》,从卓越教师微观群体的视角出发,探寻其职业生涯中发挥关键作用的成功经验。围绕教师职前、初任、在职及教师领导阶段对该项目进行解读,以提升教师教学效能和发展教师领导力为主要研究内容,聚焦卓越教师核心素养,最后从教师领导力的角色定位、培育重点及价值选择三方面提出培养卓越教师的借鉴与启示。

关键词:教师领导力;卓越教师;教学效能;专业发展;职业生涯;美国卓越教师

doi:10.3969/j.issn.2095-5642.2022.06.015

中图分类号:G451

文献标志码:A

文章编号:2095-5642(2022)6-0104-08

20世纪80年代以后,美国教育改革浪潮来袭,提升教师专业素养的呼声越来越高。在此背景下,作为教育领导力的重要分支,教师领导力的研究和实践得以迅速发展。1986年,卡耐基委员会发表报告《一个准备就绪的国家:世纪的教师》,呼吁加强教师队伍建设,使教师专业获得新的发展,并提出组建领导教师队伍,让领导教师在学校中发挥积极带头作用,帮助同事达到学术和教学的高水平^[1]。由此,美国教师领导力研究迅速发展,成为各机构或社会组织激烈探讨的主题。由美国研究会机构(American Institutes for Research, AIR)所运营的卓越教师及领导者中心(Center on Great Teachers and Leaders, GTL)联合10个美国教育组织,于2017年完成系列报告《倾听卓越教师:教师驱动研究项目》(*Listening to Great Teachers: A Teacher-Driven Research Project*)^[2],旨在探析美国卓越教师在教育实践中积累的成功经验。通过对联邦、州年度教师(National and State Teachers of the Year, NSTOYs)及国家专业教学标准委员会认证教师(National Board Certified Teachers, NBCTs)进行调查(下文简称为“教师驱动研究项目”),倾听他们在不同职业发展阶段所积累的突出经验,发现教师领导力贯穿卓越教师成长的各个阶段,推动教师从平凡走向卓越。

教师领导力研究既能为教师的自我成长与专业发展探索新的培养方式,还能为提高教师教育质量与效率提供更好的理论与实践支撑,进而提升教师队伍的整体素养^[3]。但目前我国教师领导力研究主要聚焦于概念研究和比较研究,仅有少量实证研究,研究对象多聚焦于校长、骨干教师等群体。因此,教师驱动研究项目将为我国教师领导力研究提供全新的研究视角,并为我国培养卓越教师提供借鉴与启示。

一、教师驱动研究项目的设计背景

(一)项目初衷

2012年至2019年期间,卓越教师及领导者中心是联邦政府资助的综合中心网络下的一家国家研究中心,后由美国研究会机构继续运营。该研究中心拥有一支由国家教育专家组成的雄厚队伍,为教育工作者提供及时、全面的服务^①。

* 收稿日期:2022-03-13

基金项目:云南省教育厅科学研究基金研究生项目“《云南省乡村教师支持计划(2015—2020年)》实施背景下师德建设调查研究”(2021Y511)

作者简介:魏 紫(1997—),女,河南洛阳人,硕士研究生,研究方向为教师教育、比较教育;

王艳玲(1980—),女,云南宣威人,教授,博士,研究方向为教师教育、比较教育。

教师驱动研究项目是在 GTL 的领导下,由美国 10 个致力于推进教学发展和提升教师专业能力教育组织共同合作,历时多年完成的研究成果^②。教师驱动研究项目的初衷在于了解美国卓越教师如何从平凡走向卓越,其中的“卓越教师”指的是美国联邦、州年度教师^③、国家专业教学标准委员会认证教师^④。

(二)项目框架

教师驱动研究项目框架由三个部分组成:一是对 300 多名联邦、州年度教师进行的探索性调查(2014 年);二是对联邦、州年度教师的焦点小组调查(2015 年);三是对国家专业教学标准委员会认证教师开展调查(2017 年)。上述调查分别形成《从优秀走向卓越:模范教师分享职业生涯中提高教师效能的观点》(From Good to Great: Exemplary Teachers Share Perspectives on Increasing Teacher Effectiveness Across the Career Continuum)、《从卓越走向极具影响力:教师领导在教学中的支持作用》(Great to Influential: Teacher Leaders' Roles in Supporting Instruction)及《促进优秀教师走向卓越:模范教育者识别自身最重要的学习经验》(Investing in What it Takes to Move From Good to Great: Exemplary Educators Identify Their Most Important Learning Experiences)三份研究报告。第一份报告明确了提高教师教学效能的成功经验,第二份报告探析了教师领导力的重要性,最后一份报告则围绕着培养教师领导力这一主题,为相关决策者提供政策性建议。

此外,教师驱动研究项目根据德雷福斯(Dreyfus)的职业发展阶段模型,将教师职业发展分为职前阶段(Preservice Stage)、初任阶段(Novice Stage)、在职阶段(Career Stage)及教师领导阶段(Teacher Leader Stage)^[4]。职前阶段教师指正式任教之前的准教师,初任阶段教师指教龄为 1~5 年的教师,在职阶段教师指教龄在 6 年以上的教师,教师领导阶段教师指联邦、州年度教师或国家专业教学标准委员会认证教师。本研究将职前、初任阶段概括为低阶段,将在职、教师领导阶段概括为高阶段。

二、教师驱动研究项目报告内容解读

教师驱动研究项目报告的形成过程呈现出一种由外显到内隐的演变逻辑,即从提升教师教学效能的成功经验中(外显),发现教师领导力的关键作用(内隐),最终对培养卓越教师提出政策性建议。

(一)提高教学效能的成功经验:如何成为有效教师

有效教师是指在教育教学过程中呈现出高效能性的教师。不同职业发展阶段的教师,其提高教学效能的成功经验也有所不同(见表 1)。在职前阶段提升教师教学效能的成功经验如下:一是高质量的实习经验。88.0%的卓越教师表示曾在职前阶段拥有高质量的实习经验。二是有效的合作教师(effective cooperating teachers)。超过五分之四的卓越教师表示有效的合作教师使其受益匪浅,至少有三分之二的卓越教师认为有效的合作教师要具备以下条件:接受过专业培训、有五年以上的教学经验并与职前教师在同一学科领域任教。三是应用性课程。仅有 15.0%的卓越教师认为理论课程的有效性最大,77.0%的卓越教师认为含有特定教学技能的应用性课程才是最为重要的。

在调查初任阶段哪些经验最为重要时,排在首位的是校长(学校管理层)的高度支持,但数据显示仅 68.8%的卓越教师曾在初任阶段获得了校长的高度支持。其次,排在第二和第三位的有效经验分别为非正式、正式导师的教学指导,其中高效教学指导的关键在于三点:一是为初任教师提供及时的帮助;二是与初任教师在同一学科领域任教;三是与初任教师有充足的协作时间。最后,80.0%的卓越教师表示当下的成功得益于曾被给予符合个人能力、受教育经历或认证资格的工作安排。

进入在职阶段之后,教师们开始关注自身的专业发展。一是正规的继续教育。卓越教师认为国家专业教学标准委员会(National Board for Professional Teaching Standards, NBPTS)的评估及接受硕士研究生教育可以有效提高自身的专业发展水平。二是选择性的专业培训。几乎所有的卓越教师都表示曾接受过效果微乎其微的强制性专业培训,十分之九的卓越教师认为选择性的专业培训更能满足其专业学习的实际需求。三是与同龄教师的定期协作。与接受导师的教学指导相比,在职教师更倾向与同龄人建立协作关系。四是学校文化。84.0%的卓越教师表示曾在和谐的学校文化氛围中工作,且 80.0%的卓越教师认为他们曾从中受益。

抵达教师领导阶段,意味着普通教师成功蝶变为一名卓越教师。此时多数教师已经开始担任正式或非正式的教师领导角色,正式与非正式最大的区别在于角色是否为官方授予。例如,合作教师为官方所授予的正式教师领导角色,附带额外的报酬、荣誉称号和管理权;而同事间的协作互助、教师的自我领导等均属于非正式的教师领导角色。受访的卓越教师认为参与教育教学管理,担任正式或非正式的教师领导角色,充分发挥教师领导力是教师领导阶段教师提高自身教学效能的最佳选择。

综上所述,提高教学效能的成功经验主要包括校长支持、协作机会及专业学习三大方面的内容。

表1 不同职业发展阶段教师提高教学效能的成功经验^[4]

职业发展阶段	成功经验
职前阶段	高质量的实习经验、有效的合作教师、应用性课程
初任阶段	校长的高度支持;正式与非正式导师的教学指导;符合其能力、受教育经历或认证资格的工作安排
在职阶段	正规的继续教育、选择性的专业培训、与同龄教师的定期协作、学校文化
教师领导阶段	担任导师、成为学校或社区的团队领导、灵活多样的领导者角色

注:该表格内容是结合《从优秀走向卓越:模范教师分享职业生涯中提高教师效能的观点》报告内容汇总整理而成,网址 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555657.pdf>。

(二)教师领导力在职业生涯中的作用:如何成为卓越教师

为了与卓越教师最大限度地产生共鸣,教师驱动研究项目对教师领导力作出以下定义:教师领导力是高效教育者在课堂、学校、地区、州或联邦层面发挥作用的过程,以促进其专业发展,提高教学效能,从而增加所有学生获得卓越教学的机会^[5]。这一定义反映了“改造主义取向”的教师教育理念,提倡教师应该承担起改造社会、促进社会正义的责任^[6]。在教师的整个职业发展阶段中教师领导力所呈现的特征可以概括为四大研究主题(见表2):协作与自我反思、理论研究与教学实践、建立有效的教学模式及敢于冒险。其中,敢于冒险为高阶阶段教师的独有特征,而其他三个研究主题则贯穿教师的整个职业发展阶段。鉴于中美文化差异,在此将“敢于冒险(risk taking)”理解为促进教学持续改进的创新驱动,而非字面意义上的不顾主客观条件的盲动、蛮干。在本研究中,敢于冒险是指卓越教师以身作则,在教学情境中挑战现状、激励人心的一种领导力行为。教师领导力的具体表现如下:

低阶段教师的领导力培养主要依赖于协作与自我反思。首先,低阶段教师的协作对象不能局限于合作教师或教学导师;相比之下,教学经验丰富的同龄教师在理论转化为实践方面表现出更高的效能。其次,协作的关键在于观察与模仿能力的培养。观察与模仿一方面是低阶段教师形成个人教学风格的前提,另一方面是激发教师领导力的重要因素。最后,观察与模仿必须建立在自我反思之上。

对于高阶阶段教师而言,教师领导力的进一步提升得益于协作、分享与冒险。大多数高阶阶段教师的理论转化为实践的能力较弱,需要通过与低阶段教师的协作激发其分享欲望,获得接触教学实践活动的机会,从而在真实、复杂的教学情境中调整其理论研究,并以此指导实践。高阶阶段教师逐渐拥有了敢于冒险的勇气,开始大胆创新教学策略,正如某位卓越教师所言:“作为教师领导者,我们在指导他人、与他人协作时,之所以能够成长,很大程度上是因为我们必须一直向前探索,尝试失败,树立敢于冒险的榜样。”^[5]

总而言之,教师领导力贯穿教师职业发展的各个阶段,在教师的教育教学活动中发挥重要作用,在提高教师教学效能的同时,还可以扩大卓越教师的非凡影响力。

表2 教师领导力呈现的四大研究主题^[5]

研究主题	职业发展阶段	具体表现
协作与自我反思	职前、初任阶段	在反思的基础之上,观察和模仿高阶阶段教师的教学行为
	在职、教师领导阶段	担任正式教师领导角色,在指导低阶段教师的过程中,激发低阶段教师的分享欲望,进行自我反思

续表2

研究主题	职业发展阶段	具体表现
理论研究与教学实践	职前、初任阶段	在与高阶教师协作的过程中要注意提高自身的理论研究水平
	在职、教师领导阶段	在与低阶教师协作的过程中,要缩短研究理论与教学实践的差距,培养二者的转换能力
建立有效的教学模式	职前、初任阶段	观察高阶教师的教学策略,在教育教学中逐渐形成个人教学风格,尝试建立有效的教学模式
	在职、教师领导阶段	打破固有的教学模式,激发表达和分享经验的欲望,最终实现教学模式的更新
敢于冒险	在职、教师领导阶段	建立不畏失败的信心,以创新驱动教学改进

注:该表格内容是结合《从卓越走向极具影响力:教师领导在教学中的支持作用》报告内容汇总整理而成,网址<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED577279.pdf>。

三、我们能从卓越教师那里学到什么

卓越教师的成长是一个不断学习、不断自我超越,呈现出“螺旋式上升发展”特点的长期过程,因此培养未来卓越教师的关键在于对其核心素养的挖掘。卓越教师核心素养是卓越教师在教育教学实践活动中有效应对真实复杂情境时的必备品格和关键能力^[7]。通过对教师驱动研究项目报告内容的解析,发现卓越教师的核心素养主要涉及两方面内容:价值诉求与关键能力。

(一)价值诉求:以育人理念为核心的职业素养

以育人理念为核心的职业素养是卓越教师内在的价值诉求,占据统摄性地位,对卓越教师的培养起着指引性、导向性作用。在功利性的价值选择引导下,教师往往将发展领导力视为谋取个人利益的工具,正如某些卓越教师表示:许多教师将正式的教师领导角色看作谋求个人发展和获取权力的工具,其目的并非提高学生学业成绩。可见,教师追求“卓越”的动机十分复杂,功利性的价值选择可能会使卓越教师失去其应有的职业威望。因此,以育人理念为核心的职业素养是体现教师“卓越”的关键所在,这与传统意义上的“好教师”不可一概而论。“好教师”通常代表着具备扎实的学科专业知识、熟练的教育教学技能,基本达到育人标准的教师群体;而“卓越教师”则要求教师将育人理念内化于心,在复杂多变的教学实践活动之中反思教学行为、思考教育问题,从价值层面对教学动机和实践行为作出正确的判断和规范。因此,从另一种视角来看,“卓越”意味着对教师职业的高度认同,是教师对每一位学生负责、上好每一堂课的决心。卓越教师想要实现更高层次的自我突破,必须把握教书育人的规律,回归课堂教学,展现出“教师”这份职业最为本质的职业素养。简而言之,卓越教师的职业素养应始终围绕着育人理念展开,这样的价值诉求可以有效地避免教师沉迷于功利性的选择之中。

(二)关键能力:以教师领导力为核心的专业素养

教师的关键能力是一个整合性的概念,类属于教学实践的范畴;而卓越教师的关键能力则体现了以教师领导力为核心的专业素养,处于发展性地位,对卓越教师的成长具有促进和制约作用。教师领导力为卓越教师关键能力的集合体,蕴含着卓越教师必备的专业素养。教师领导力是一个开放的概念,其内涵与外延正在不断的扩展,因此卓越教师专业素养的构建也是一个动态的过程。根据教师驱动研究项目中卓越教师呈现出的共性特征,总结出最为关键的四个独特素养。

1.突出责任意识的协作素养

在卓越教师提升教学效能的众多成功经验中,有一条关键经验被反复提及,那就是突出责任意识的协作素养。协作素养是卓越教师最为关键的能力素养,而协作行为是协作素养的外在表现形式,包括担任正式或非正式的教师领导角色、联络协作成员和组织会议等行为,协作行为的发生意味着卓越教师需要承担一定的风险责任。首先是课堂教学的责任。一些研究表明“相比其他职业公共部门专业人员,教师更倾向于规避风险”^[8]。但是,敢于创新、大胆冒险对于改进教学而言又是至关重要的,这也是卓越教师独一无二的外在特

征。承担教师领导角色,意味着卓越教师要在协作中不断创新,在失败中找寻突破,最后达到改进课堂教学的效果。正如某位卓越教师所说:“这在教育中是一件不言而喻的事情……当你有这样的环境,可以冒一些让自己与众不同的风险,来打破长久以来所存在的学习界限。”^[5]其次是学校管理责任。在教育变革的时代,教师不只是传统意义上的课堂教学者,他们需要超越个体意义上的单打独斗式的教学,需要以团队合作的方式致力于学校教育的整体改革^[9]。这便要求卓越教师在协作之中承担更多的学校管理责任,这种责任意识的培养需要学校管理层与教师之间不断地磨合,从而形成一种协作默契。最后是教学指导责任。从提升教师教学效能的成功经验可知,卓越教师在协作中的关键责任是向其他教师提供高质量的教学指导。无论是担任教学导师还是合作教师的角色,卓越教师的教学专业程度都将直接影响未来卓越教师的培养。卓越教师表示通过 NBPTS 的认证、获取硕士学位及自由选择专业培训课程等都是提升自身专业水平最为有效的成功经验。对于这样的调查结果的解读可能是多样的,但是这些成功经验共同点是为卓越教师提供了高质量的专业培训和教学课程,从而提升了卓越教师的教学素养。总之,培养卓越教师的责任意识、注重协作素养的构建,能为卓越教师应对日益复杂的学校教育环境提供便利,为创立和谐的学校文化提供集体智慧。

2. 彰显实践价值的教学素养

卓越教师的教学素养不仅仅强调教师应具备扎实的学科专业知识和娴熟的教育教学技能,更重要的是卓越教师的实践性教学的知识掌握与能力培养。卓越教师的专业知识结构是他们在教育实践活动中,经由自身学习、建构、反思、外化,最终储存在认知结构中而形成的多维度、多层次的动态知识体系,是对各个知识要素积极地加以重组和改造而形成的知识整体样态^[10]。因此,催生实践性知识、聚焦实践性课程,才能使卓越教师在实践中积聚教育教学的创新力量。回顾教师驱动研究项目,卓越教师认为职前阶段高质量的实习经历和具有应用性的课程最为重要,这在一定程度上已经反映出实践性课程在卓越教师职前培养中的重要意义。放眼当前美国众多卓越教师职前培养项目,实践性课程的设置仍然是评判卓越的重要指标,譬如美国州立学院与大学协会(American Association of State Colleges and University, AASCU)创设的“麦考利夫卓越教师教育奖”(Christa McAuliffe Excellence in Teacher Education Award, 又称卓越教师教育奖)、教师教育者协会(Association of Teacher Educators, ATE)创立的“卓越教师教育项目奖”(Distinguished Program in Teacher Education, DPTE)均代表美国卓越教师培养最高水平,是美国高校卓越教师职前培养工作的努力方向,两个奖项的评估标准均体现出基于实践需求的卓越教师培养取向。彰显实践价值的教学素养是卓越教师有别于其他教师的独特之处,也是培养未来卓越教师应把握的重中之重;尤其是在职前培养项目中,应该重点强调教师对实践性教学知识和能力的习得。

3. 极具影响力的政策素养

教师驱动研究项目的愿景是希望通过卓越教师的参与,更好地改善或实施教育政策,强调倾听卓越教师的声音,为政策和教师队伍建设提供有意义的建议。在美国,被评选为年度教师之后,卓越教师便开始活跃于教育政策宣传领域,不断地向大众反馈自己的成功经验,可见卓越教师的政策素养是极为重要的。培养卓越教师的政策素养需要理解、倡导及实施政策的能力,其中理解是政策素养的核心要素。只有以“局内人”的身份站在管理层的角度思考学校教育改革问题,才能真正地理解政策愿景,积极推动学校教育教学的改组与重构,有效发挥分布式领导力的作用。其次,倡导是政策素养的重要内容。政策的倡导需要卓越教师基于个人专业知识与实践经验对政策内容进行解读,进而通过个人影响力向外宣传政策,从而扩大政策的知晓度,为政策的落地打下基础。最后,实施是政策素养的最终目的。卓越教师可以通过多样的教师领导角色,组织和领导教师队伍,创新政策实施策略,实现政策效果最大化。政策素养是卓越教师展现卓越影响力、凸显教育变革力量的关键,是建构未来卓越教师核心素养不可忽视的重要内容。

4. 追求持续发展的学习素养

追求持续发展的学习素养是低阶段教师向高阶段教师跨越的关键素养,也是促发教师领导力的内在生长点。学习素养要求教师具备追求卓越的自我意识,教师要意识到卓越教师的发展对象是面向全体教师的,所以持续性的专业学习可以使其成为“卓越教师”的几率最大化。首先,在专业发展过程中,教师应始终保持“主人翁”的姿态,进行高效的自我管理,将教师领导力内化为一种思维方式或行动策略,不断进行自我管控与自我领导。其次,可持续发展的学习素养还要求教师应学会在经验中反思,在反思中重构经验。反思是终身学习者的

专业自觉,是低阶段教师获得专业发展的基本能力,低阶段教师在反思中观察和模仿高阶阶段教师的教学行为,将其转化为研究理论与教育实践,形成有效教学模式,最终在反思中得以自我超越。最后,学习素养的可持续发展主要依托清晰的职业生涯规划与持续的职业学习活动。清晰的职业生涯规划可以帮助教师在群体学习和交流中减少不必要的职业焦虑,按部就班地完成各个阶段的专业发展任务,明确成为卓越教师的职业愿景。此外,提高教师效能是进行持续职业学习活动的近景目标,而跨越专业发展阶段成为卓越教师是其远景目标。纵观卓越教师的专业发展过程,可以认识到持续的职业学习需要教师基于个人实践需求主动建立起或参与到学习共同体之中,通过教师间的分享与交流,为自身的职业学习提供源源不断的发展动力。

总而言之,卓越教师的成长过程如同一条走向新境界的道路,激发与培养以教师领导力为核心的专业素养可以支持教师走得更加长远,坚守育人理念的价值诉求能够保证教师始终沿着正确的方向前行。

四、对我国卓越教师培养的启示

尽管中美卓越教师培养在文化观念、教育制度等方面存在差异,但是都有通过发展教师领导力提高教师教学效能、提升卓越教师培养质量的愿景。因此,本部分将从教师领导力的角色定位、培育重点以及价值选择三方面为我国卓越教师的培养提供参考性建议。

(一)教师领导力的角色定位:促进社会变革,承担社会公平正义的责任

2021年11月10日,联合国教科文组织在第41届教育大会上发布报告《共同重新构想我们的未来:一种新的教育社会契约》(Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education),指出新的教育社会契约需要重新思考学生、教师、知识和世界之间的关系,鼓励在不确定、不稳定的未来构建新的教育模式。这似乎表明,每个人都将成为推动教育转型的变革力量。教师领导力角色定位强调集体责任“是一种将领导工作视为建立集体能力的方式,是学校改进工作的核心”^[11],这一观点符合当今国际的教师领导力发展趋势,通过发展教师领导力来促使教师实现“变革者”的角色转变。

我国卓越教师培养计划按照分类培养的理念,将培养项目分为卓越中学、小学、幼儿园、中等职业及特殊教育教师五类。尽管培养项目的侧重点有所不同,但都存在卓越教师角色定位不清、课程设置延续传统的教育模式等问题。那么基于“社会变革的推动者”这一角色定位,在构建未来卓越教师培养课程时应重视与社会、政治、历史、文化相关的通识课程,因为这些课程不仅能够帮助教师理解知识建构背后的特定历史和社会脉络,而且可以增强教师对自身作为促进社会变革者角色的身份认同。此外,实践性课程是卓越教师实践智慧培育的关键,也是卓越教师培养课程有别于传统教育课程的差异所在。以教育学、心理学及教学法为主的“老三门”课程无法有效地帮助教师形成实践智慧,同样也无法培育出具有卓越特质的教师,所以实践性课程应是我国卓越教师课程改革的关键。与此同时,我国当前卓越教师培养还局限于职前阶段。高质量的职前培养会对教师今后的专业发展产生巨大的影响,但是并不意味着卓越教师的培育就等同于教师的职前培养,即使在《卓越教师培养计划2.0》中,国家提出卓越教师培养计划的对象为“未来卓越教师”,但是政策的主要议题仍以高等师范院校职前培养为主。卓越教师的培养应贯穿教师职业生涯的各个阶段,切勿只重视职前培养而忽略了职后培训,职后阶段才是激发卓越教师促进社会变革力量的重要时期。为教师提供符合其能力、受教育经历或认证资格的工作安排可以有效发挥教师促进社会变革的力量。但在我国,“一专多能”的小学教师培养模式普遍盛行,尽管短期内这样的模式在一定程度上可以解决教师数量短缺的问题,但却不利于建立专业化、结构化、高素质的卓越教师队伍。此外,提升卓越教师促进社会变革力量的关键在于教师专业水平的持续提高。在美国,部分州或地区的教育相关部门为教师提供三天的假期让他们自由选择感兴趣的专业培训内容,教师还可以创建一个线上“个人专业发展账户”,随时随地学习感兴趣的专业培训课程^[12]。可见,卓越教师的职后培训应尊重并支持教师的专业发展自由。

(二)教师领导力的培育重点:建立人际关系,提升教师处理关系的能力

约克·巴尔(York-Barr)等人曾提出“教师领导力是教师个人或集体影响其同事、校长和其他学校社区成员,通过改善教学和学习实践以提高学生的学习和成绩的过程”^[13]。建立良好的人际关系是培养未来卓越教师、发挥卓越教师影响力的前提条件,所以教师领导力的培育重点是建立人际关系、提升教师处理关系的能力。教师的人际关系主要包括教师间的联盟关系、教师与学校管理层的支持关系。

教师间的联盟关系指教师学习共同体,教师在群体协作的基础上共同成长。因此,我国卓越教师培养应增设与发展协作能力相关的活动课程,课程内容主要围绕情绪管控、理解与沟通和问题解决等方面展开,从课程设置的角度体现卓越教师的培养特色。在职后阶段,由于学习共同体中的教师群体存在鲜明的个体差异,从而导致教师间的联盟关系更为复杂,这便要求学校管理层要为全体教师提供充足的协作时间和适宜的协作场地,将教师从课堂教学任务中适当地解放出来,创造与其他教师接触的机会,例如举办课堂教学视频反思会、教育问题讨论等活动。此外,教师领导力也是人际关系的领导力,教师领导者的魅力在于他们有追随者^[14],所以,担任教学领导角色的卓越教师要与其他教师建立起相互尊重、信任的人际关系,主动从其他教师的反馈中审视、调整个人领导行为,适当分享个人专业经验,充分展现个人领导魅力。学校管理层也应加强卓越教师的问责意识,避免出现领导权力滥用的问题,保证教师间的联盟关系是平等而和谐的。

教师与学校管理层关系的维持需要双方充分的信任、理解与支持,这也是创设分权式领导学校文化的基础。在教师驱动研究项目中,有位卓越教师提到:“我们真正需要做的是以这样一种方式来构建这个框架,即教师领导力就是支持管理。在教育领域,我们很少真正谈论教师支持管理者,我们总是谈论管理者如何支持教师,而教师领导力便是我们的回应。”^[5]因此,教师积极争取并担任学校所提供的教师领导角色,有意识地培养和发展自身的组织管理能力与教师领导力,便是对学校管理层工作的最大支持;而学校管理层理解教师领导力价值的最佳方式可能是自然而然的,因为他们终将从选择、支持、互动及释放责任的过程中受益。所以,学校管理层也应当给予教师更多的信任与领导机会,必要时也应该为教师提供额外的物质补偿。

总之,教师领导力发展实践模式的关注焦点由领导者转向领导者所处的关系网络和环境系统^[15],这就需要把握卓越教师培养的现实场域,从建立学习共同体与创设学校文化出发,提升教师处理关系的能力,共同推动卓越教师领导力的发展。

(三)教师领导力的价值选择:回归教育初心,树立以德育人的教师形象

国内学者对教师领导力的理解众说纷纭,有学者将教师领导力视作为完美人格、自身道德修养上的领导力,凭此获得学生和同事的敬重,并对他们产生影响;教师驱动研究项目将教师领导力描述为一种“附加”责任,认为教师领导角色本质上是一种将教学与管理结合起来的混合角色,这便导致教师选择承担领导角色的动机十分复杂。因此,众多受访的卓越教师开始对教师领导角色表示怀疑,他们怀疑美国当前教师领导力认证体系的可靠性,怀疑越来越多的教师获取领导力的真实意图,怀疑卓越教师本身是否能够对学生、同事、学校乃至社会的发展产生积极影响。一名教师在国家、社会及学校的联合培养与支持下,经过多年的不懈努力成为一名极具影响力的卓越教师,他所承载的价值使命必然只有一个——回归教书育人的初心。发展教师领导力的首要任务是回归课堂教学,并不是将教师塑造成一名学校管理者,而卓越教师的内在追求便是演绎教育教学活动中的真、善、美,向学生传递真知,以善待人,勇担教育责任,饱含教育情怀,发挥智慧之美。因此,教师领导力的价值选择应当是回归教育初心,以德育人。

当前,受追求效率、关注结果的教育理念影响,“领导”“领导力”等字眼开始被视为一种权威的表达,教师在教师领导角色中“迷失”自我,误将管理权力视为卓越教师的标志。因此,回归教育初心,树立以德育人的教师形象是培养卓越教师的首要任务,教师要通过展现自身的道德修养、强大的人格魅力来影响周围的人,从而体现卓越教师强大的生命力。唯有如此,才可能彻底消除人们对教师领导力的误解,才能够真正地发挥教师领导力的价值,帮助越来越多的人民教师从平凡走向卓越。

注释:

① 卓越教师及领导者中心网址: <https://gtlcenter.org/about-us>.

② 这10个组织分别为联邦年度教师网(National Network of State Teachers of the Year, NNSTOY)、国家教学专业标准委员会(National Board for Professional Teaching Standards, NBPTS)、美国教师教育学院协会(American Association of Colleges for Teacher Education, AACTE)、专业人士联盟(A Union of Professionals)、美国研究会机构(American Institutes For Research, AIR)、美国教师培养认证委员会(Council for the Accreditation of Educator Preparation, CAEP)、州首席教育官员理事会(the Council of Chief State School Officers, CCSSO)、向前学习协会(Learning Forward Association)、全美教师质量委员会(National Council on Teacher Quality, NCTQ)、全国教育协会(National Education Association, NEA)。

- ③ 州年度教师的选拔规则由教师所在的州制定,每个州均要严格根据教师的课堂教学能力、交流沟通能力及专业水平三方面来选拔。这些州年度教师作为州首席教育官员理事会(CCSSO)的代表,在其获得此荣誉期间,有资格被选拔为联邦年度教师;在选拔为联邦年度教师之后,便活跃于CCSSO的政策宣传领域。联邦年度教师主要通过联邦年度教师网(NNSTOY)来反馈自己学习到的成功经验。
- ④ NBCTs是指参加国家专业教学标准认证委员会提供的相关培训活动并获得认证资格的教师。为了获得该认证资格,教师必须向该委员会提供在其学科专业领域内所掌握的高级知识、技能和教学实践等相关证明。该委员会的认证内容主要有四个部分:内容知识的评估、对学生作品的反思、教学实践的视频与分析以及评估对学生学习产生影响的记录文件。

参考文献:

- [1] 卡内基教育和经济论坛“教育作为一种专门职业”工作组.国家为培养21世纪的教师做准备[A]//吕达,周满生.当代外国教育改革著名文献(美国卷·第一册)[M].北京:人民教育出版社,2004:268.
- [2] Center on Great Teachers and Leaders.Listening to great teachers;a teacher-driven research project[EB/OL].(2014-04-01)[2022-01-08].<https://gtlcenter.org/goodtogreat>.
- [3] 汪敏,朱永新.教师领导力研究的进展与前瞻[J].中国教育科学(中英文),2020,3(4):130-143.
- [4] Center on Great Teachers and Leaders.From good to great;exemplary teachers share perspectives on increasing teacher effectiveness across the career continuum[EB/OL].(2014-04-01)[2022-03-05].<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555657.pdf>.
- [5] Center on Great Teachers and Leaders.Great to influential;teacher leaders' roles in supporting instruction[EB/OL].(2016-03-01)[2022-01-15].<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED577279.pdf>.
- [6] 叶菊艳.各国教师教育取向及其核心素养主张[J].人民教育,2016(23):29-33.
- [7] 王后雄,李猛.卓越教师核心素养的内涵、构成要素及发展路径[J].教育科学,2020,36(6):40-46.
- [8] PEREZ M C.Inequity aversion differences:experimental evidence among prospective teachers and lawyers[L/OL].(2012-03-08)[2022-02-03].http://papers.ssrn.com/5013/papers.cfm?abstract_id=2018697.
- [9] 孙杰,程晋宽.共享、协作与重构:国外教师领导力研究新动向[J].外国教育研究,2020,47(1):103-115.
- [10] 杨跃.教师教育课程衔接:不容忽视的改革视域[J].南京师大学报(社会科学版),2017(2):93-98.
- [11] SABRE C.Positive teacher leadership;building mindsets and capacities to grow well-being[J].International Journal of Teacher Leadership,2018,9(10):63-78.
- [12] Center on Great Teachers and Leaders.Investing in what it takes to move from good to great;exemplary educators identify their most important learning experiences[EB/OL].(2017-05-01)[2022-01-17].<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED577299.pdf>.
- [13] YORK-B J,DUKE K.What do we know about teacher leadership?Findings from two decades of scholarship[J].Review of Educational Research,2004,74(3):255-316.
- [14] 许立新.美国“引领教育者”教师领导力框架探析[J].教师发展研究,2019,3(3):117-124.
- [15] 王吉康,徐继存.西方教师领导力发展的实践模式、理论模型及对我国的启示[J].比较教育学报,2021(3):105-121.

Teacher Leadership: What We Can Learn from Great Teachers——On the Basis of the Interpretation of *Listening to Great Teachers: A Teacher-driven Research Project*

WEI Zi, WANG Yanling

(Faculty of Education, Yunnan Normal University, Kunming, Yunnan 650500, China)

Abstract: China's great teacher training plan is in the exploratory stage. Thus, it is urgent to learn from international great teacher training experience. In May of 2017, Center on Great Teachers and Leaders (GTL) released the report *Listening to Great Teachers: A Teacher-driven Research Project*, which takes a micro-perspective sight over those great teachers to uncover the successful experience which plays a key role in their teaching career. Focusing on the core qualities of great teachers, the main research content is to improve teachers' teaching effectiveness and develop teacher leadership and the project is interpreted around the preservice stage, novice stage, in-service stage and teacher-leader stage. Finally, the research references for training great teachers are out forward on the aspects of the role orientation, training focus and value selection.

Key words: teacher leadership; great teachers; teaching effectiveness; professional development; professional career; American great teachers

(责任编辑:赵华 校对:王有春)