

# 教师领导力的核心要素与提升路径

■彭云

**摘要:**与教师领导活动中主体要素相对应的教师领导力,其核心要素包括逐级递进的“发展自我、教导学生、引领同伴、参谋领导”等四个方面。其中,发展自我和教导学生处于基础层级,是每一位教师都必须具备的领导力;引领同伴和参谋领导是高层级教师领导力的表现,是优秀教师区别于一般教师的标志。形成教学主张是培育高层级教师领导力的关键所在。

**关键词:**教师领导力;发展自我;教导学生;引领同伴;参谋领导;教学主张

中图分类号:G451.2

文献标识码:A

文章编号:1004-633X(2017)23-0027-03

从中国知网收录的文献来看,2008年学者吴颖民在《比较教育研究》发表的《国外对中小学教师领导力问题的研究与启示》是国内最早在篇名中运用“教师领导力”一词的论文。该文主要介绍了美国教师领导力的研究背景、教师领导力概念的内涵、提倡教师领导力的意义、影响教师领导活动的要素以及教师领导力对我国中小学教师专业发展的启示<sup>[1]</sup>。近年来,国内学者还从不同角度引介和分析了加拿大、澳大利亚以及新西兰等国家教师领导力的发展状况<sup>[2][3]</sup>,同时也有结合国内实际情况的一些典型研究。如学者胡继飞等根据国外学者对教师领导力的有关界定,以广东省部分中小学骨干教师为样本分析了我国教师领导力的现状及其影响因素<sup>[4]</sup>,学者朱治国根据课堂教学的影响因素,把教师对课堂产生有意义影响的观念、视野、教学勇气与教学智慧称为教师的领导力,并分析了教师领导力在课堂教学中的具体表现<sup>[5]</sup>。教师领导力是从美国20世纪80年代开展的一系列教育改革活动中起源的,引介到国内已有近10年的时间。但是关于教师领导力的定义还没有形成统一的说法,更没有关于教师领导力核心要素的本土化系统研究。笔者拟选择领导活动要素的视角厘清教师领导力的核心要素,并结合已有实践探讨提升教师领导力的有关路径。

## 一、领导与领导活动中的主体要素

“教师领导力”作为一个词组,由“教师、领导、力”三个独立的词构成。其中的“领导”,既可以作动词,也可以作名词。“教师领导力”中的“领导”应该是动词,是“带领引导”的意思。

“带领引导”的活动,简称领导活动。关于领导活动构成要素的问题,在20世纪80年代的《领导科学》杂志就曾展开过讨论。争议的焦点在于领导活动的构成,究竟是“三要素”、“四要

素”,还是“五要素”<sup>[6]</sup>;而且同为“三要素”,是“领导者、被领导者和客观环境”,还是“领导者、被领导者和群体目标”<sup>[7]</sup>。不过,领导活动总少不了领导者和被领导者这两类主体要素。其中,领导者一般是指“正式社会组织中经合法途径被任用而担任一定领导职务、履行特定领导职能、掌握一定权力、肩负某种领导责任的个人或集体”;被领导者是“执行具体决策方案、命令、任务,实现组织目标的具体执行者,是在社会组织中处于被领导地位的人员”。相对而言,教师领导力并不是因为教师处于行政领导地位,而是由于其自身的职业特点以及专业发展状态所引起的。事实上,具有教师领导力的教师大多数在学校组织中不一定有“行政性领导”的正式身份。因此,具有教师领导力的教师(或领导者)可以是学校领导、中层干部或一般教师,被领导者则是周围的其他人员,是否具有教师领导力具体取决于具有教师领导力的教师(或领导者)的人际关系和影响范围。

关于学校内的人际关系也有不同的说法。有学者认为,“学校是为了促进既定目标的实现而构建的一张人际关系网络。人际关系即合作关系,它是教师与教师的合作、教师与学生的合作、学生与学生的合作。人际关系的良好合作与团结,最终促成了校园的和谐”<sup>[8]</sup>。也有学者认为,“教师职业主要的人际关系,包括教师与学生的关系、教师与教师之间的交往、教师与领导的关系、教师与家长的关系”<sup>[9]</sup>。还有学者认为,“体育教师的人际关系有十个方面,具体包括体育教师‘与领导(学校领导、教研员)、其他教师(班主任、教研组成员、其他科任教师)、教辅人员(器材管理员、校医)、学生(优秀学生、中间学生、后进生)’等之间的关系”<sup>[10]</sup>。其实,在学校范畴的教师领导活动中,两类主体要素分别是作为

作者简介:彭云(1971-),女,江苏海安人,南通师范高等专科学校学前教育系副主任、教授,2016年度江苏省高校“青蓝工程”中青年学术带头人培养对象,主要从事学前教育、教师教育研究。

领导者的教师以及充当被领导者的领导、同伴和学生(见图1)。如果从在教育领域可能产生的影响来看,其中的领导还可以是兄弟学校或上级行政部门的官员,同伴也可以是一定区域内同学科、同学段甚至是更大范围的教师。

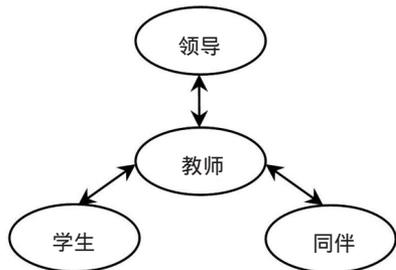


图1 教师领导活动中的主体要素

## 二、教师领导力的核心要素与具体表现

从领导活动主体要素的角度分析,在学校范畴内的教师领导活动中,充当被领导者角色的主要是学生,其次是同伴以及领导。除此之外,被领导者还应该包括作为领导者的教师自身,因为“自我对话”是人际交往中的最高境界,也是改变自我的有效力量<sup>[11]</sup>。因此,与被领导者相对应的教师领导力核心要素,应该包括逐级递进的“发展自我、教导学生、引领同伴、参谋领导”等四个方面。

### (一)发展自我

教师领导力中的发展自我,是指教师个体按照教师标准中的有关要求塑造自己,使自己成为一个合格乃至优秀的教师。由于教师专业素质的状况是学生全面发展的基础,因此,发展自我应该居于教师领导力核心要素的中心地位和基础层级。但是在已有的教师领导力要素的讨论中,几乎没有教师自我领导、发展自我的选项。其实,教师领导力下的发展自我应该强调教师要理解和认同公众的要求,并通过自身的努力获得相应的专业发展。

我国基础教育各学段的教师专业标准,将教师的专业素质划分成了“专业理念与师德、专业知识以及专业能力”等三个维度。教师要发展自我以满足合格教师的基本条件,首先,要认识到发展自我的意义,并且要制定一个合理的自我发展规划,包括明确的发展目标和切实可行的计划;其次,要充分利用闲暇时间,开展学习、思考和研究等活动。当然,发展自我最初需要意志上的努力,要迫使自己按计划有步骤地进行相应的活动,而后才可能慢慢固化为无意识的自觉行为。陶行知先生曾建议教师“活到老,学到老”,也就是指教师要树立终身学习的理念,做终身学习的典范。当前正处于知识激增的时代,互联网为教师拓展了不断学习的渠道,同时也要求教师在端正教育思想、更新教育理念的前提下不断学习,用“源头活水”对原有的“一桶水”进行补充和调节,最终汇成大河、大江、大海,这样才能让学生“海阔凭鱼跃”,从而为学生的发展提供必要的保障。

### (二)教导学生

传道、授业、解惑是教师的天职。现行学校教育体制倡导“以学生为本”“自主发展”的教育理念,但是,学生也都只有在教师的

教导下参与学校的课程教学和教育活动,才能获得全面发展和健康成长。换言之,教导学生,使学生朝着“社会主义事业的建设者和接班人”以及课程目标的方向发展,特别是在“中国学生发展核心素养”框架下,从文化基础、自主发展以及社会参与等方面使学生成为“全面发展的人”,是教师工作的主要任务。而教师只有在发展自我的前提下,才能获得教导学生的相应本领和最佳效果。所以,教师在发展自我基础上,教导学生应该居于教师领导力核心要素的主体地位和基础层级。

长期以来,广大教师已经积累了丰富的教导学生的策略。首先,以自身的人格魅力感染学生,让学生乐意接近自己。教师的职业具有一定的特殊性,是学生成长的“精神导师”,因此,教师的人格是最鲜活的教育资源。教师应该用自己的人格魅力去感染学生,从而使学生“亲其师,信其道”。其次,以所教学科的特色吸引学生。每一门学科之所以能够成为学校课程体系中独立的学科,取决于各门学科自身的独特魅力。这需要教师在教学中充分彰显学科的特色,让学生掌握运用学科知识适应现代生活的本领,甚至从喜爱某个学科发展成为该学科的继承者和创造者。再次,以优化的教学策略激发学生。教学策略一般是指教师在课堂上为了达到既定教学目标而采取的一系列的教学方法。优化的教学策略能够帮助学生化解学习中的疑难,提高教师“教”与学生“学”的效率,可以进一步激发学生的学习兴趣,巩固学生乐于学习的持续情感。

### (三)引领同伴

发展自我和教导学生都属于教书育人的范畴,也是每个教师工作的主体。只有当教师个体在发展自我和教导学生的过程中取得优异成绩成为优秀教师的时候,才会产生积极的社会影响,并吸引教师群体中其他人的目光和关注,甚至是学校和主管部门的褒奖以及社会的好评。这时他们的行为才可能成为改变同伴的力量,被同伴效仿并引领他们朝着专业发展的更高层次努力。所以,引领同伴以发展自我和教导学生的优异成绩为基础,是优秀教师应该具备的领导力,处于教师领导力核心要素的较高层级。

目前,我国的教育改革主要是采取以教育行政部门为主导的自上而下的“强制”模式,教师专业发展也呈现“被迫多于自愿,被动多于主动,为了生存多于为了事业”<sup>[12]</sup>,许多教师主要是为了应对有关部门的课程改革与教学实验项目,被动地承担执行者和操作员的任务,而不是针对教学情境或实践主动地进行自我反思和相关改进。教师领导力对同伴的引领作用,主要表现为同伴个体以主动、积极的态度对具有一定影响力的优秀教师的学习和模仿,以提高自身的专业素质,提高学科教学的效益。同时,优秀教师经常被学校或教育行政部门遴选为工作室领衔人或青蓝工程导师,甚至在“民间”被教师推举到领衔的地位。另外,许多教师还主动申请加入到相应的工作室,乐于成为这些优秀教师的徒弟或专业发展共同体的成员;处于领衔人或导师地位的优秀教师,也主动为工作室或共同体成员进行专业发展的规划,并通过主持有关课题研究或组织课例研究、读书沙龙等活动,有计划地促进成员或徒弟获得相应层次的专业发展,从而

充分发挥自身的领导力作用。

#### (四) 参谋领导

在教师领导力的发展自我、教导学生和引领同伴等要素中,除了教导学生不可避免地要具有自然的正式领导力的成分以外,更多的时候都表现为一种非正式领导力。这里参谋领导中的“领导”是名词,是指学校行政(校长、中层干部等)或业务(学校教研组长等)上处于“正式”地位的“带领引导的人”。教师领导力与学校的这些正式领导者之间虽然有可能是重合关系,但更多的是分体的,“教师行使非正式领导力……通过经验分享,志愿加入新的项目并为学校带来新的理念……通过对同事的帮助来履行……职责,或者参与到同事所进行的教育教学实验和试点中去,或者通过取得更有效的教学策略来改进课堂教学实践。教师领导力的强弱还取决于一起工作的同事,需要他们能够承担自身专业成长的责任,能够提升学校的使命,能够致力于改进学校及其教育系统”<sup>[13]</sup>。因此,在参谋领导方面,教师领导力的作用主要是通过引领使得领导决策得到有效改善,这是推动学校发展或教学改革的重要力量,也是一般教师所不具备的能力。参谋领导属于教师领导力核心要素的最高层级,也是教师领导力从发展自我、教导学生到引领同伴逐级提升以后才能到达的境界。

综上所述,在教师领导力核心要素中,发展自我和教导学生处于基础层级,是每一位教师都必须具备的领导力;引领同伴和参谋领导则是高层级教师领导力的表现,是优秀教师所具备的领导力,也是优秀教师区别于其他一般教师的标志。

### 三、形成教学主张是培育高层级教师领导力的关键所在

南通师范第二附属小学的李吉林老师,她长期扎根在小学语文教学的园地里坚持不懈地进行实验研究,成功创建了“中国本土化”的情境教育理论框架与操作体系,具体包括情境教育的基本原理、基本模式和情境课堂的操作纲领<sup>[14]</sup>。从工作岗位来看,李吉林老师一直是普通教师的身份,但是人们一提到她,就会想起情境教育,她和她的“情境教育”在国内甚至国际教育界都表现出了强大的领导力,先后多次获得了全国教育科学研究成果一等奖和首届基础教育成果特等奖等殊荣。一方面,说明教师领导力的实质是教师在一定范围内的影响力;另一方面,说明提升教师领导力的关键在于要形成自己的教学个性和教学主张。余文森教授曾经指出,教师要发挥专业影响力,必须依靠自己的专业学术造诣,而个人的学术造诣又集中体现在其教学主张上。因为,“教学主张不仅反映教师独特的教学思想和理论,而且体现教师教学专业成熟的水平,代表教师一生的专业成就”<sup>[15]</sup>。

教师教学主张的形成一般有归纳和演绎两条路径。其中,归纳通常以实践为导向,一方面,是因为教学主张经常是从实践经验中萌生并通过实践表明的,是具有正确性和有效性的理论或观点;另一方面,是因为形成教学主张的目的是为了更好地解释或改善自己的教学实践,促使自己的教学水平和境界得到进一步的提升。演绎则以理论为导向,教师因为教学实

践验证了某个理论,或特别欣赏、信服某个理论,便将该现成的理论演绎或借鉴过来,作为自己的教学信念和教学主张,并在此基础上通过实践拓展、丰富、完善相应的教学理论。总之,教学主张的形成和完善都离不开教师长期的实践探索和理论建构。所以,教师应该按照“实践—认识—再实践—再认识”的一般程序,在实践中萌生或结合实践演绎教学主张,再通过实践进行验证和完善,从而使自己的实践与主张相得益彰,最终形成有实践的理论和有理论的实践。只有这样,才能形成高层级的教师领导力,并在教师群体中或教育领域产生更大的影响力。

#### 参考文献:

- [1] 吴颖民. 国外对中小学教师领导力问题的研究与启示[J]. 比较教育研究, 2008(8): 52-58.
- [2] 陈盼, 龙君伟. 国外教师领导力研究述评[J]. 上海教育科研, 2009(12): 28-31.
- [3] 王维焯, 洪成文, 萨莉·扎帕达. 美国教师领导力的发展: 内涵、价值及其应用前景[J]. 外国教育研究, 2014(1): 93-103.
- [4] 胡继飞, 古立新. 我国教师领导力现状及其影响因素的调查研究——以广东省为例[J]. 课程·教材·教法, 2012(5): 111-115.
- [5] 朱治国. 生态课堂中的教师领导力分析[J]. 上海教育科研, 2014(3): 50-52.
- [6] 罗晓文. 领导活动要素及规律的浅见[J]. 领导科学, 1987(2): 16-17.
- [7] 李龙. 也谈领导活动的“主体”和“三要素”[J]. 领导科学, 1988(7): 19-20.
- [8] 宋晔. 作为共同体的学校及其人际关系的伦理探讨[J]. 河南师范大学学报(哲学社会科学版), 2014(3): 1-10.
- [9] 邱文伟. 建立现代教师人际关系刍议[J]. 教育评论, 2006(2): 105-106.
- [10] 胡益政. 论中学体育教师的十大人际关系[J]. 教育教学论坛, 2011(3): 163-164.
- [11] [美] 比尔·韦恩. 21世纪成功学经典: 自我对话的力量[M]. 赵良峰译. 北京: 中国社会科学出版社, 2012.1.
- [12] 卢乃桂, 陈峥. 赋权予教师: 教师专业发展中的教师领导[J]. 教师教育研究, 2007(4): 1-5.
- [13] Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, Rosanne Steinbach. Changing Leadership for Changing Times[M]. Buckingham: Open University Press, 1999.59.
- [14] 王灿明, 刘璐. 植根本土的中国情境教育探索——《激情萌发智慧: 李吉林情境教育论文选》读后[J]. 教育研究, 2016(11): 157-158.
- [15] 余文森. 教学主张: 打开专业成长的“天眼”[J]. 人民教育, 2015(3): 17-21.

作者单位: 南通师范高等专科学校, 江苏 南通  
邮编 226006