

# 美国发展教师领导力的 路径与方法探析

朱爱玲

(西南大学 教育学部,重庆 400715)

**摘要:**美国对教师领导力(teacher leadership)的研究发展至今已将近四十年,在教师发展领域仍是一个热点话题。一方面,美国通过提供发展教师领导力的教育培训、建立发展教师领导力的平台、实施发展教师领导力的计划等多种途径来促进教师领导力的发展;另一方面,美国又通过提高教师个人专业能力、发展有效的学校领导力、实施增加教师领导机会的政策和手段等多种方法来全方位地发展教师领导力。美国这种多途径、全方位地发展教师领导力的做法,为我国教师发展提供了重要的参考。

**关键词:**美国;教师领导力;路径;方法

**中图分类号:**G659.712 **文献标识码:**A **文章编号:**2095-8129(2019)01-0092-08

“leadership”一词,根据研究的具体语境,在我国学者中被译为“领导”或“领导力”。中国科学院“科技领导力研究”课题组在2006年的一项研究中指出了“领导”与“领导力”的区别:“‘领导’表明涉及领导过程、领导行为、领导能力等各个层面的活动和知识,而‘领导力’则是聚焦在领导能力层面,主要研究领导者的能力和能力结构”<sup>[1]</sup>。简而言之,“领导”强调的是一种过程,而“领导力”强调的是一种能力或能力体系。2015年,美国年度教师全国网络平台(The National Network of State Teachers of the Year)将教师领导力定义为:“高效教育者在教室、学校、地区、州或者国家层面发挥作用的能力,其以促进职业发展、提高教育者效能或者是为所有学生增加良好学习机会为目的”<sup>[2]</sup>。此外,2004年,美国学者约克巴尔和杜克(York-Burr & Duke)也表示,教师领导力“不仅能够对教师本人及同事的改变产生积极的影响,同时也会激励教师参与学校教学变革计划的制订及实施”<sup>[3]</sup>。教师领导力,作为一个强调教师行政能力、领导能力的研究领域,受到当代社会越来越多的关注。一些西方国家,如美国、加拿大、英国等,将教师领导力与学校的教育改革运动联系起来,认为教师领导力是推动学校教育变革的重要力量。2004年,约克巴尔和杜克将教师领导力的效用总结为四个方面:一是为了使教师积极有效地影响学校的运作和发展;二是有利于形成教师学习共同体,使共同体成员在专业上得到发展;三是使卓越的教师个体能脱颖而出并获益;四是有助于学生更好地学习<sup>[4]</sup>。2016年3月,美国“优秀教师与领导者研究中心”(Center on Great Teachers & Leaders)发布的报告——《极具影响力:教师领导者在辅助教学中的作用》(*Great to Influential: Teacher Leaders' Roles in Supporting Instruction*)——指出教师领导力的作用包含四个要点:一

收稿日期:2017-12-25

作者简介:朱爱玲,西南大学教育学部硕士研究生。

基金项目:重庆市社会科学规划项目“重庆中小学教师‘专业+生命’的成长样态研究”(2017YBWT10),项目负责人:兰英;重庆市教育科学规划课题“重庆地区乡村教师的生存与发展研究”(2016-GX-082),项目负责人:兰英。

是促进教师协作和自我反思；二是促使教育研究与实践相结合；三是促使有效教学模式的建立；四是促进教学的持续改进<sup>[2]</sup>。因此，发展教师领导力，不仅对教师个体及学习共同体的专业成长具有促进作用，还对学生的学习、教学的改善、教育质量的提升产生重大影响。发展教师领导力作为教师专业发展的有效途径之一，受到学校领导制度、政策措施等外部因素的影响，同时也受到教师个人能力等内部因素的影响。美国作为探索教师领导力发展的先驱，因在发展教师领导力方面具备了文化氛围、国家政策、基础设施等条件，在实施教师领导力的发展路径、提高教师领导力的方法等方面拥有丰富的经验及丰厚的成果，这对我国发展教师领导力具有重要的参考意义。

## 一、美国教师领导力发展的基本路径

教师领导力这一概念的产生源于美国 20 世纪 80 年代所进行的基础教育改革。在改革中，美国众多学者认识到赋予教师更多权利的重要性及教师对教育发展的重大意义。教师是教育中最有价值的资源，而教师领导者可以通过课堂教学的内容和形式最大限度地发挥其对学生的影响，有效的教师领导者能够分享自己的专长、支持其他教师的成长并提高教学质量。美国因地方分权的政治体制，各州发展教师领导力实施的路径并不相同，主要有提供发展教师领导力的教育培训、建立发展教师领导力的平台、实施发展教师领导力的计划等。

### （一）提供发展教师领导力的教育培训

教育能增进人的知识和技能，改变人的思想。对于立志成为教师者而言，接受教师领导力教育不仅可以改善自身教学技能，同时也能促进学生及学校的发展。

美国各州政府一致肯定未来教师有必要学习教师领导力这门课程，这不仅为培养未来的教育领导人才做准备，还为教师个人的专业发展提供动源。高等院校是未来教师的来源地，应该全方位地支持教师的培养，通过开设教师领导力课程来提升教师领导力的水平。例如：美国约翰·霍普金斯大学的教育学院设立了硕士学位培养项目，其中的教育文学硕士学位(M.A.T.)主要是针对职前教师的培养，学习者除了参与本学校的课程学习外，还会到其他学校进行实习，并参与该校的课程设计、课程评估、教育会议等工作；路易斯安那州教育部门针对在职教师的发展，在 2012 年制订了一项教育领导发展计划(Louisiana Educational Leader Practitioner Program)，与路易斯安那大学合作开设了关于教师领导力的学位培训课程，申请此学位的教师需要具备至少 3 年的教学经验，且完成 330 小时的课程学习以及 125 天的教学实践等条件后，才可获得教师领导力学士学位<sup>[5]</sup>。此外，美国的哥伦比亚大学、密歇根大学、哈佛大学、宾夕法尼亚州立大学、马里兰大学等学校都相继开设了关于教师领导力的硕士学位课程。通过系统学习这些学位课程，职前教师加深了对教学的理解、深化了对教师领导力的感悟。

此外，美国的一些私立教育机构也会提供关于教师领导力的培养与培训活动。例如：位于宾夕法尼亚州的“默克科学教育研究所”(Merck Institute for Science Education)由默克公司创立并受其基金会资助，是一个致力于提高公立学校科学教育水平的非营利性组织，其最终目标是提高所有学生的科学成就和科学学习的参与度。“默克科学教育研究所”的执行总监卡洛·帕拉瓦诺(Carlo Parravano)博士表示：“‘默克科学教育研究所’的建立是为了让每个孩子，无论其背景或能力如何，都能获得高质量的科学教育。”“默克科学教育研究所”工作的重心是提供以科学教育研究为基础的教师专业发展机会，促进科学教育的持续改进。它不仅与学区合作，把科学教育研究作为高质量教育的核心，还与教师、校长和地区行政人员合作，为成千上万的教育工作者提供专业知识和学习工具，并以更加有效的教学方式传授科学知识，让学生终身学习科学知识。“默克科学教育研究所”的这些举措对州教育政策产生了深远影响，推动了科学教育的改革，在全州的科学教育内容的设置和专业发展标准的制定中发挥了重要作用，并为其他具有类似目标的计划和组织提供了援助<sup>[6]</sup>。

## (二) 建立发展教师领导力的平台

教师领导力的发展不仅依靠前期的培养教育,还有赖于后期的强化培训。发展教师领导力的平台主要涉及现实平台和网络平台。现实平台主要是由一些社会组织构成。例如:华盛顿州有一个独特的、独立的、创新性的非营利性组织——“强化教学专业中心”(Center for Strengthening the Teaching Profession)。该组织致力于为学生建立一支强大的、可支持的、有效的教学队伍,认为教师的高质量教学是需要一个强大的学习系统来支撑,注重通过教师的卓越教学来提高学生成绩。此外,“强化教学专业中心”还提出了教师领导力框架(主要包括知识与技能、品质、角色与机会三部分),以及通过为教师提供发展领导技能的培训和增加为教育作决策的机会等办法来提高教师领导力水平<sup>[7]</sup>。自2003年以来,该组织一直致力于推动国家和地方教育政策与教学实践的发展,为教育工作者提供持续而稳定的支持,以帮助教育工作者积极地促进学生的学习。网络平台作为新世纪的重要信息来源地,对社会的影响颇广,成为了教师领导力培训的一种重要方式。“向前学习协会”(Learning Forward Association)是一个专门致力于支持教师专业发展的协会,以帮助教师通过专业学习产生积极持久的影响为宗旨。“向前学习协会”通过向教师展示如何计划、实施和评价高质量的专业学习,传递出一些理念。例如:系统有效的学习可以不断促进学习者的发展,使教师个体以及团体能够在学校教育实践中和学生学习中取得成功;提升教育者专业学习的有效性是提高学生学业成就的基础,所有教育工作者都有义务改进自己的教学实践;教师作为成功的领导者应当有能力创造和维护一种学习文化等。另外,美国加利福尼亚大学的“国家写作计划”(National Writing Project)借循环教育模式,旨在在培养教师读写能力的过程中发展教师领导能力。这是一个以高校为基地、服务于各个学科和层次的教师、规模广泛而内容独特的网络平台,与机构、组织和社区多方合作,在加强多元文化的融合中不断提高教师领导力和教师专业发展水平。

## (三) 实施发展教师领导力的计划

教师领导力的发展不仅要靠外部条件的支持,更要靠教师内在领导能力与专业能力的支撑。以提高教师专业化水平、促进教师专业发展为目的,美国实施了一系列的教师专业发展计划。这对美国发展教师领导力以及提升教育质量产生了重大的影响。

2012年10月15日,爱荷华州教育部门组织专家组讨论有关教师领导力及补偿方案。2013年,美国众议院第7部门的215号文件(Division VII of HF 215)通过了《教师领导力及补偿任务》(Task Force on Teacher Leadership and Compensation)。此文件以吸引并保留有领导力的教师为目的,以促进教育协会发展、教师专业成长、有效教学以及学生成就为目标,为教育发展提供资金保障。该计划决定,2013年的规划补助金为350万美元,后续几年分阶段进行补助。例如:2014—2015学年、2015—2016学年和2016—2017学年每年可获得5000万美元的资助。此外,该计划还涉及了为教师专业学习提供支持和开发教师职业晋升途径等方面的内容<sup>[8]</sup>。

田纳西州州长和教育部门一直致力于确保教师领导力的发展以及教师在教育政策和执行方面的发言权。“田纳西州教育委员会”认识到发展教师领导力对改进教育的重要性,于2011年通过了《教师领导者示范标准》(The Teacher Leader Model Standards)和《核心教练计划》(Core Coach Initiative)。该州试图增加教师队伍在《州际共同核心标准》(Common Core State Standards)中的总体投入,在全州范围内建立一支教师领导者队伍,以大规模地改善教师的教学实践。2012年,田纳西州教育部招募并培训了200名教师来执行《州际共同核心标准》。这些核心教员以导师制培训模式把自己所学的专业知识传授给13000名同事,以此作为当地学校和地区的教育资源。2013年,州政府把核心教员的名额扩大到700名,这700名教员培训了30000名或者更多的教师。2015年,州长比尔·哈斯拉姆(Bill Haslam)任命了18名田纳西州的教师担任教师内阁总督,这个内阁每两年举行一次会议以探讨教师专业发展的相关问题。这种会议对教师的专业发展及领导力的发展起到了极大的促进作用<sup>[9]</sup>。

## 二、美国教师领导力发展的具体方法

综上所述,可以看出美国对教师领导力的发展采取了多路径、全方位的保障措施,教师个人、学校、政府都为之付出了努力。教师个人需要提升自我专业能力与领导能力;学校需要为教师领导力提供外部条件,以确保其发展的空间;政府需要营造有助于教师领导力发展的文化氛围,并为其提供政策支持。

### (一)个人层面:注重提升教师个人能力

教师领导能力是教师更有效地发挥领导力的基础条件。“教师领导力中心”(Center for Teacher Leadership)指出,《教师领导者示范标准》旨在支持和促进教师领导力成为满足 21 世纪学习者需求的有效杠杆<sup>[10]</sup>。该标准包含不同维度的内容:培养一种支持教育者发展和学生学习的协作文化;以有效研究促进教育实践的改善和学生学业成就的提高;促进教师自身专业能力的持续提升;促进教师教学和学生两方面的改善;依据数据评估学校及地区教育情况;增加学校与家庭、社区的合作机会;倡导学生自主学习。该标准的发布为教师发展自身领导力提供了一个参考,促使教师朝着设定的目标努力。

从教师的整个职业生涯来看,教师领导力可分为两种:一种是正式的教师领导力,即由正式职位授予教师的权利;另一种是非正式的教师领导力,即教师在道德等其他方面的领导。正式的教师领导力可提高教师的社会地位并激励教师持续地自我发展;非正式的教师领导力会促使教师寻求同行之间的理解,以达到专业知识共享、专业能力共同提高的目的,从而形成良好的集体氛围,在互相支持的过程中表现出教师这一群体的自我领导形态。

不过,值得注意的是,正式的教师领导力对教师领导者的发展固然不可缺少,但发展到一个极端就会弊大于利,如教师忽视自身其他方面的发展,只看重学校的政策权利,这不仅不能更好地提高教师的专业水平,也不能更好地促进教师的职业生涯发展。而非正式的教师领导力可以弥补以上的不足,有效地发挥其正面效应,减少负面影响。

### (二)学校层面:强调发展有效的学校领导力

学校领导者对学生的影响比教师更大,其领导力的发展是对有效教学最好的“投资”。当学校领导者拥有决策的自主权时,其对学校、教师以及学生的发展会产生重大影响。而有效的学校自主权依赖于有效的领导者,其中包括教师领导者、校长、资深教师等,以及其他强有力的支持系统。贺灵杰(Hallinger)和赫克(Heck)在 2010 年通过研究表明:“与校长独自的领导截然相反,协同领导可能为学校改进提供一条路径。”<sup>[11]</sup>也有研究表明,如果教师能够在学校、教育系统内部或者是教学、课程等领域发挥自身领导力,那么领导力也会对教师自我效能产生积极影响<sup>[12]</sup>。迄今为止,关于促进教师领导力发展的最普遍的方式是形成分布式或合作式的学校领导力<sup>[13]</sup>。美国年度州教师奖获得者也谈到,对教师领导力发展最重要的支持就是拥护学校领导力<sup>[2]</sup>。具体而言,学校领导者重视分布式领导并分担责任是发展教师领导力的关键。他们认为,“当你的校长并没有因为教师领导感受到威胁的时候,那就是在促进教师发展”<sup>[2]</sup>,并且,在学校中最重要的支持是“共同领导”。布利根(Blegen)和肯尼迪(Kennedy)在 2000 年也曾明确指出,教师领导力能够实现的关键是校长的支持<sup>[14]</sup>。同年,巴克纳(Buckner)和麦克道尔(McDowell)也认为,当教师领导力在学校得到发展和巩固时,校长应当积极鼓励、支持教师成为领导者,并在提高领导技能方面给教师提供具有建设性的意见及建议,以促进其发展<sup>[15]</sup>。

教师领导力的发展是一个长久的、持续的过程,校长应当为教师营造一个适合教师特点及需求的环境。给予支持的学校领导者不仅要接受教师领导,而且要积极主动地确保教师领导者有足够的资源来完成他们的工作。同样,这些给予支持的学校领导者也能看到教师领导者在乐于助人方面所做出的贡献,以及他们愿意与其分享领导的体验。要使教师在工作中经历这个转变,那么校长

不仅要给予教师领导的权利,还要喜欢这种与教师共同分担责任的合作方式。教师的这种转变不是简单地通过培训或职责的改变就能完成的,它需要经历一段时间的合作才能发生。美国年度州教师奖获得者将校长描述为“教师得以发展的关键”,但也指出一些学校领导者并不确定如何更好地利用教师领导者发挥作用或分担责任<sup>[2]</sup>。此外,美国年度州教师奖获得者认为“缺乏信任”或“缺乏教师认可的声音”会对校长的领导力产生负面影响<sup>[2]</sup>。这些结果表明,共同领导的有效性可能在某种程度上取决于教师领导者和学校领导者之间的关系以及他们角色的定位。校长在教师对学校、对自我的认同方面具有很大的影响,这种作用是可以促使教师发展自身领导力、提高专业化水平的。因此,教师领导力得以发展的关键因素是要得到学校领导者的支持<sup>[16]</sup>。

### (三)政府层面:改善提供教师领导机会的政策和手段

2014年,肯塔基州关于教师项目评估的研究报告表明,当教育工作者像教师领导者一样去改善他们的教育实践时,通常会提高他们的领导技能、组织能力和教学实践能力<sup>[17]</sup>。最近的一项研究也表明,美国年度教师全国网络平台中超过1/3的国家年度教师奖获得者把履行教师领导职务和拥有教师领导机会视为他们职业生涯中最重要的成长部分<sup>[18]</sup>。履行教师领导职务可以为教师领导者提供身份认同并获得发展的新机会;拥有教师领导机会可引发教师更程度的参与,减少学校领导人才流失。

首先,州政府可以激励教师领导项目的创建。各州可以通过资助试点方案或向各地区提供非货币的方式鼓励学校的创新活动,而申请资助的地区或组织需要向州政府表明他们会如何处理或解决关于教师领导力发展的一些障碍问题并制订可持续发展计划,以及提供有关学校结构和学校文化有助于教师领导力发展的证据。如果通过审核,那么各州可以向该地区或组织发放赠款以促进教师领导项目的开展,并给教师提供更多的领导机会。如爱荷华州发布的《教师领导力及补偿任务》,为教师领导力的发展提供了更广阔的途径。

其次,州政府可以增加教师在国家教育政策中的影响力。“卓越教育者”(Educators for Excellence)、“教学+”(Teach Plus)、“教师联盟”(Teachers United)、“教学质量中心”(Center for Teaching Quality)等多个组织都注重在教育决策中提高教师的地位。这些群体成功地使教师获得发言权,并对多个州的教育政策产生重大的影响。此外,政策领导人还可以通过创建委员会或设立专门机构的方式来搜集教师对教育政策的看法。例如:田纳西州州长比尔·哈斯拉姆组建了教师内阁,让教师拥有教育决策的话语权,增加了教师领导的机会,使教师得到锻炼和成长。

## 三、美国发展教师领导力的成功经验与问题讨论

美国教师领导力经过多年的发展,已形成了政策支持广、资金投入大、实践资源多、教师发展好等鲜明的特点,但同时也存在着一系列的问题。强有力的教师领导力可以促进教师职业发展,为教育工作者提供继续成长和领导的机会。其中,赋权是提升教师整体素质和壮大教师队伍的有效手段。通过分析美国在发展教师领导力方面的成功经验与不足,以期对我国的教师领导力发展提供一些建设性的建议。

### (一)美国教师领导力发展的成功经验

美国教师领导力从20世纪80年代的基础教育改革浪潮中产生,发展至今已有三十多年,政府、社会和学校各方面对教师领导力的发展都给予了极大的支持,促进了教师发展,改善了教育质量。经过多年的发展,美国在这方面取得了一些成就,获得了很多成功的发展经验。

第一,政府的政策支持及项目开展为教师领导力发展提供了强有力的外部保障。自教师领导力兴起以来,美国政府、社会机构和学校等各方面都非常重视,并从政策上或项目上予以推动。2000年,美国多家企业联合,自发地成立了一所非营利性社会机构——“新领导者”(New Leaders),其主要目的在于设计有益于教师领导力发展的政策和措施,并培养新形势下教师群体中的转

化型领导者(Transformational Leaders)。2004年,美国“强化教学专业中心”(The Center for Strengthening the Teaching Profession)组织了关于教师领导力的专题会议,以鼓励优秀的中小学教师领导者为目的,提出设立教师领导力基金——“领袖机遇”。2015年,美国政府颁布的《每位学生成功法案》(Every Student Succeeds Act)对教师质量提出了更高的要求。该法案为教师的发展提供了培训项目和资金支持,以促进教师领导力的提升。教师领导力是一个不断发展的领域,政府的各类政策与规划的出台及社会机构的各类支持项目,为美国发展教师领导力提供了政策依据与资金保障。

第二,社会各界的资金支持是教师领导力发展的基础与动力。教师领导力的发展对美国政府及社会各界而言,是促进教育质量提高不可或缺的部分,而充足的资金保障为发展教师领导力提供了物质条件。美国教育部设立的“教师激励基金”(The Teacher Incentive Fund),专门用以发展教师领导力,鼓励教师在有高需求的学校中任职。“教师激励基金”将对受资助者提供改善教学的机会,并对努力开发和实施高效能教学的教师实行补偿机制,同时注重对教师采取激励措施,使教师勇于承担领导者角色,充分发挥受资助教师的领导力。2001年,美国政府颁布了《不让一个孩子掉队》(No Child Left Behind)法案。该法案要求每位美国学生都应该得到高质量的教育。“提高教师质量基金”(Improving Teacher Quality)和“州提高教师素质基金”(Improving Teacher Quality State Grants)两项资助项目从资金上提供了改善教师质量的强有力保障。2013年,美国联邦教育部(U.S. Department of Education)发表了《教师和领导者——美国教育成长的引擎》(Teachers and Leaders: America's Engineers of Learning and Growth)报告。报告提出,影响学生学业成就最重要的校内因素是任课教师的教育教学质量。此外,报告还总结了奥巴马政府对未来教育的投资项目,其中的“教师和领导者创新基金”(Teacher and Leader Innovation Fund)项目,得到约为4亿美元的资金支持。该项目将为各州和地区促进教师与学校领导者的职业发展及加强教学队伍建设等方面提供基金支持,并对在学校管理、教师培训和教学改革等方面做出贡献的教师给予奖励,这起到了促进教师领导力和专业发展的作用<sup>[19]</sup>。

第三,国家和社会层面大量的实践资源为教师领导力发展提供了机会,保证了教师领导力的落实。领导力的发展依赖于教师专业能力的发展,而促进教师专业能力的发展也是发展教师领导力的必然要求。2013年,“全美教育协会”(National Education Association)、“教学质量中心”(Center for Teacher Quality)和“全美专业教学标准委员会”(National Board for Professional Teaching Standards)共同发起“教师领导力计划”(Teacher Leadership Initiative),并由凯洛格基金会(Kellogg Foundation)和福特基金会(Ford Foundation)提供资助。“教师领导力计划”以培养教师领导力为目的,将教师领导力分为3个部分,即教学领导力(Instructional Leadership)、政策领导力(Policy Leadership)以及协作领导力(Association Leadership),并根据需要建立了能力模型,以更具体的目标和标准来培养教师的领导力。其主要包含基本能力(Overarching Competencies)、教学领导能力(Instructional Competencies)、政策领导能力(Policy Leadership Competencies)和组织领导能力(Association Leadership Competencies),而基本能力是其他能力得以实现的前提与基础。此外,“教师领导力计划”对参与成员制定了严格的考核制度和评价标准,项目结束时,各成员需获得4张证书才能得到教师领导力的荣誉证书。除此之外,美国各州也为发展教师领导力实施了各项计划,以提高教师的专业水平。这一系列的实践为发展教师领导力提供了大量的机会,保证了教师的参与度,提高了教师专业水平,从而改善了教育质量。

第四,教师、学校和政府共同推动教师领导力发展的同时也促进了教师职业生涯的良好发展。2005年,希基·卫斯理(Hickey Wesley)和哈里斯·桑德拉(Harris Sandra)通过对乡村小学教师领导力的研究发现,促进教师领导力的发展能够激发教师工作的积极性,对推动教师的职业发展影响深远<sup>[20]</sup>。因此,在学校和政府推动教师领导力发展的大框架下,教师应积极参与多样化的职业

发展活动,使个体的专业能力和集体的创造力都得到提升,而学校整体的教育质量也会有较大提高。在教师领导力的推动下,实现教师个体与群体之间的融合发展、循环发展以及持续发展,必将更好地促进教师职业的良性发展。

## (二)美国教师领导力发展的问题与讨论

美国在发展教师领导力方面,虽然取得了很大进展,但是仍然面临着一些障碍,在实施过程中暴露出一些问题。我国在这些方面应当引起高度重视。

首先,发展对象具有局限性。教师领导力的发展针对的是部分教师群体而不是全体教师。美国教师领导力自兴起以来,被赋予了太多内涵,强调教师人人都可成为领导者,但在具体实践中,被参与培训的教师多是教学经验丰富的教师,因此可以成为教师领导者的也只是少部分人。当不能给予所有教师发展领导力的机会时,要竭尽全力保障每位教师享有相同的权利,以提高教师自觉承担领导责任的积极性。

其次,缺乏教师自检工具以及自我审查的方法。“美国教师领导力探索联盟”(Teacher Leadership Exploratory Consortium)发布了一套教师领导力标准,这对发展教师领导力起到了参考作用,并为教师发展领导力提供了方向。但美国缺乏教师自我检测的工具及方法,这就影响教师对自我发展进程的了解与反馈。教师按照领导力标准进行自我完善和提升,若得不到及时反馈,那么教师参与的积极性就会受到打击。

除此之外,美国在发展教师领导力过程中还存在一些问题。如美国实行问责制的学校管理模式,这对教师领导力的发展产生影响。朱迪斯·沃伦·利特(Judith Warren Little)指出,教师领导力能否开发取决于学校高层领导团队是否愿意放权<sup>[21]</sup>。有些学校领导层对分权产生担心,从而不愿意将领导权下放给教师。另外,强调教师领导力的同时弱化了教师对学生的有效教学。学生学习离不开教师教学,教师对学生的发展起着非常重要的作用,而当教师成为学校改革与发展的主体时,就要承担起应有的领导责任与专业责任,这样,教师对教学反思与研究的机会就会相对减少,因为时间和精力对于每个人来说都是重要而有限的。这些都将是美国发展教师领导力过程中应当进一步解决的问题,同时我国也应取长补短。

## 四、结 语

发展教师领导力可以使教师参与学校的决策并展现自我能力,体现领导制的民主化,并可以让教师的教学更好地促进学生的发展。对我国而言,提倡教师领导力可相对弱化学校领导者的权力,这是一种进步。教师参与领导,其自身的教学实践可为学校决策提供思路,同时学校对教师的肯定,也让教师能力得到最大发挥。因此,研究教师领导力,不仅为教师发展机构以及学校提供培训教师的实践参考,同时也促使学校进行持续的、深层次的改进,而不是外在的、表层的变化。仅靠个人力量无法改善学校整体的教育质量或教学系统,但是一个受支持的教师领导者团队可以形成一个组织,确保组织内部每个人都有自己的使命和目标。美国在教师领导力发展方面,形成了职前-职后完整的发展模式,注重个人、学校和政府共同的努力,这对我国发展教师领导力具有重要的参考价值。

就目前而言,对教师领导力的研究仍然在发展中,各国对其都相当重视。即使教师领导力的发展暴露出许多问题,但这种发展中的不确定性不应该被否定,而应通过激发新的思维方式和新的发展模式来解决。

### 参考文献:

[1] 中国科学院“科技领导力研究”课题组. 领导力五力模型研究[J]. 领导科学, 2006(9): 20-23.

[2] CENTER ON GREAT TEACHERS AND LEADERS. Great to influential: teacher leaders' roles in supporting instruction [EB/OL].

(2016-03-18) [2017-04-13]. [http://www.gtlcenter.org/sites/default/files/Great\\_To\\_Influential.pdf](http://www.gtlcenter.org/sites/default/files/Great_To_Influential.pdf).

- [3] YORKBURR 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.
- [4] 王绯焯,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*,2014,41(1):93-103.
- [5] 陈阳. 美国教师领导培育制度研究[D]. 福州:福建师范大学硕士学位论文,2014.
- [6] Merck Institute for Science Education Programs [EB/OL]. [2017-10-20]. <http://www.mise.org/secure/programs.html>.
- [7] CENTER FOR STRENGTHENING THE TEACHING PROFESSION. Teacher leadership skills framework: overview[EB/OL]. (2009-09-10)[2017-10-20]. <http://cstp-wa.org/cstp2013/wp-content/uploads/2014/06/Teacher-Leadership-Framework.pdf>.
- [8] IOWA DEPARTMENT OF EDUCATION. Teacher leadership and compensation(TLC) system[EB/OL]. (2013-10-04)[2017-10-20]. [https://www.educateiowa.gov/sites/files/ed/documents/2013-10-04TLCWebinarPresentationSlides\\_0.pdf](https://www.educateiowa.gov/sites/files/ed/documents/2013-10-04TLCWebinarPresentationSlides_0.pdf).
- [9] THE ASPEN INSTITUTE. Leading from the front of the classroom: a roadmap to teacher leadership that works [EB/OL]. (2014-10-12)[2017-10-20]. <http://www.aspendrl.org/portal/browse/DocumentDetail?documentId=2402&download>.
- [10] TEACHER LEADERSHIP EXPLORATORY CONSORTIUM. Teacher leadership standards[EB/OL]. (2010-07-16)[2017-10-11]. [https://ctl.vcu.edu/media/ctl/documents/15138\\_TeacherModelStandards.pdf](https://ctl.vcu.edu/media/ctl/documents/15138_TeacherModelStandards.pdf).
- [11] HALLINGER P, Heck R H. Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and students learning[J]. *School Leadership and Management*,2010,30(2):95-110.
- [12] 安德烈亚斯·施莱克尔. 为21世纪培育教师和学校领导者:来自世界的经验[M]. 郭婧,高光,译. 北京:北京大学出版社,2013:13.
- [13] BIRKY V D, SHELTON M, HEADLEY S. An administrator's challenge: encouraging teachers to be leaders [J]. *NASSP Bulletin*, 2006,90(2):87-101.
- [14] BLEGEN M B, KENNEDY C. Principals and teachers, leading together[J]. *Nassp Bulletin*, 2000,84(616):1-6.
- [15] BUCKNER K G, MCDOWELLE J O. Developing teacher leaders: providing encouragement, opportunities, and support[J]. *Nassp Bulletin*,2000,84(616):35-41.
- [16] 刘志华,罗丽雯. 以学习为中心的校长领导力与教师领导力关系研究[J]. *华南师范大学学报(社会科学版)*,2015(3):62-68.
- [17] ALADJEM D, MEREDITH J, ARCAIRA E. An evaluation of the kentucky state teacher fellows program[R]. Washington DC: Policy Studies Associates,2014:24.
- [18] 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) [2017-04-13]. [http://www.gtlcenter.org/sites/default/files/Good\\_to\\_Great\\_Report.pdf](http://www.gtlcenter.org/sites/default/files/Good_to_Great_Report.pdf).
- [19] U. S. DEPARTMENT OF EDUCATION. Teachers and leaders: America's engineers of learning and growth[EB/OL]. [2017-10-20]. <https://www.ed.gov/teachers-leaders>.
- [20] HICKEY W D, HARRIS S. Improved professional development through teacher leadership[J]. *Rural Educator*, 2005,26(2): 12-16.
- [21] LITTLE J W. Locating learning in teachers' communities of practice: opening up problems of analysis in records of everyday work [J]. *Teaching and Teacher Education*, 2002,18(8):917-946.

## Development of American Teacher Leadership: Pathways and Methods

ZHU Ailing

(Faculty of Education, Southwest University, Chongqing 400715, China)

**Abstract:** Teacher leadership in the United States has been developing for nearly forty years and it is a hot topic in teacher development. The United States promotes the development of teacher leadership by providing education and training on teacher leadership, establishing platforms for developing teacher leadership, and implementing projects for the development of teacher leadership. Besides, the United States develops teacher leadership in all aspects with the ways of developing teachers' personal abilities, developing effective school leadership, and improving the policy instruments that provide teachers' leading opportunities. This multi-modal, multi-faceted and multi-angle development of teacher leadership in the United States provides an important referential value for China.

**Key words:** the United States; teacher leadership; pathways; methods