

唤醒沉睡中的教师领导力

张沪月 胡相艳

(上海师范大学 教育技术系, 上海 200234)

【摘要】信息社会, 各行各业的员工都有义务发挥自己的领导力, 以促进自身组织的持续发展, 因此, 领导力成为各行业工作人员的必备能力。教师, 作为一个专业人才, 也同样拥有巨大的领导潜能; 但由于种种原因, 使得教师仅仅在课堂中成为了优秀的领导者, 而在课外,

领导力却完全没有得到发挥。课堂外教师领导力包括哪些方面, 怎样去发挥这些领导力, 应注意哪些问题将是本文论述的重点。

【关键词】课堂外教师领导力 领导制度 同侪互助

信息时代的到来, 使整个社会环境发生了巨大的变化, 社会组织中的领导方式也随着环境的变化而变化。组织中的每一位员工都有机会和义务发展自己的领导力, 通过激励、动员、规范、促进别人, 从而实现组织的持续发展。

学校作为一个特殊的社会组织, 为满足时代快速变迁的教育需求, 也不断地进行着自身的组织变革。教师作为学校组织中的一员, 应充分发挥自己的领导力, 全面参与学校的决策与管理, 合理地分配和运用学校的资源, 促进教育改革的深化, 使教育真正地融入于社会, 满足社会多元的人才需求。

每一位教师都拥有巨大的领导潜能。但在过去, 由于传统的分等级的领导制度, 校长作为学校的最高领导, 将绝大多数权力集于一身, 教师的领导力大多发挥在课堂授课中, 在教学以外的地方很少得以体现, 致使教师在课堂外的领导力被限制起来, 没有机会得以发展, 使这种巨大的力量变为了沉睡的宝藏。本文将从什么是课堂外的教师领导力、其作用、及如果提高等几个方面来进行分析论述, 希望引起对课堂外的教师领导力的重视, 给我国学校教育事业的发展提供借鉴。

一、什么是课堂外的教师领导力

教师领导力不是指实际的领导地位, 而是指存在于自身与同事之间、学校之间的一种互动的积极的影响力。课堂外的教师领导力具体可体现在以下几方面:

- 关注学校的变革与发展, 从各种信息、迹象中, 寻求新的思想、观点、理论和设想。组织和领导同事, 对学校事务进行评论, 参与对实际问题的决策、规划、组织和控制。
- 具有良好的合作能力, 与同事建立持久的信任关系, 一起分享新的观点和信息, 探讨解决教学问题的策略, 相互鼓励, 相互支持, 扬长避短, 共同完成实际的教学任务和新的研究工作。
- 具有不断创新的能力, 激励同事与自己一道学习最新的教学理论和科学成果, 并积极地运用到教育、教学、管理等过程中, 富有独创见解, 能够发现行之有效的新的教学方法。
- 作为一门课程的专家, 在不断提高自身专业化发展的同时, 提供出课程发展的相关知识, 参与到培训指导同事的任务中去。

二、课堂外教师领导力的作用

培养教师课堂外的领导力, 有利于帮助教师树立自信心。一些教师由于教育观念陈旧、专业知识的不足, 授课技巧的欠缺, 导致对自己的评价过低, 从而产生消极、负面的心理, 一旦受到挫折便一蹶不振。这不仅影响了教学质量, 还给学生带来了负面的影响。具有领导力的教师在发现了同事的状况后, 能主动地与同事相互分析、相互探究、一方面与同事开展相互观摩彼此教学过程的活动, 评价分析存在不足的原因, 制定解决方案, 在教学中进行实践。另一方面帮助同事不断地更新知识、更新观念、形成反思、反馈、共享、互动的学习。在这种平等、互助的氛围中, 有教学困难的教师逐步树立起自信心, 鼓起勇气, 开放自我, 努力地学习他人的优秀经验, 促进自身的发展, 适应教学改革的要求。

教师具有良好的领导力, 能认识到学习的价值, 在不断地进行自我超越的同时, 促进教师之间相互交流, 相互培训。在教师之间建构起一种开放、平等的合作氛围, 教师能在研究教材、确定教学策略和方法、教学实践、教学评价等方面广泛地开展探究、交流、合作、评价。这不仅有利于促进教师的教学反思, 更使整个教师群体在不断地进行自觉的、持续的学习, 培养了终身学习的习惯。

根据马斯洛的需要层次理论, 人的需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。依次由较低层次到较高层次。培养教师的领导力, 将使教师满足其自我实现的强烈心理需求, 激发其自身成就动机。这种成就动机使教师提升了职业道德和责任感, 不仅使他们在教学工作中, 能精心设计课堂教学, 认真组织课堂教学, 全身心地投入到课堂教学活动中, 以实现预期的目标。还更多地激活了教师对于学校的投入感, 关注于学校的变革和发展, 克服重重阻力, 排除干扰, 参与到具体的事务, 促进学校内部形成互动思考、协调合作的群体。

教育改革的关键是教师。教师与学生是紧密相联的, 他们清楚地了解学生的学习状态、学习困难和学习愿景。若教师游离于教育改革, 对教育改革漠不关心, 这样的改革必定失败。

领导力是可以产生变化的催化剂。教师拥有领导力，成为教育改革的领导者，能避免了因教育改革给教师带来思想压力，而产生对教育改革的敌对心理；教师能主动地学习新理念、认同新理念，参与教革过程，在教革中成长和发展，真正地从被动履行任务的角色转向主动实践的开拓者。教师将运用他们的领导力，帮助自己或同事的班级树立教改实践，教师之间相互领导、相互支持，分析遇见的难点，制定解决的方案、调整自己的改革实践，不断地总结成功和失败的原因，最终达到教育改革的理想。

三、如何发展教师课堂外的领导力

当前，对于教师课堂外领导力的发展存在着以下问题：教师缺乏充分合作的时间、忽视自身的学习、缺乏研究和反思的机会等问题。怎么培养和发展教师课堂外的领导力，使这种沉睡的宝藏被充分地挖掘出来，促进学校的发展，成为一个需要持续深入分析和研究的问题。笔者列出以下几种方法，希望起到抛砖引玉的作用。

1. 共同承担具体的任务，树立教师领导的自信心

教师在很好地去领导身边学生和同事之前，必须意识到领导的能力。每一位教师都拥有巨大的领导潜能，但由于过去教师的领导力大多发挥在课堂授课中，在教学以外的地方很少得以体现，致使一些教师缺乏领导的知识和技巧，从而对自身的领导力抱怀疑、否定的态度，从而排斥和拒绝对自身领导力的发展。

在培养教师领导力时，尽可能给予教师一些教学外的具体事务，这些事务不应超过教师能力所及的范围，使他们感觉困难，望而怯步；而应与他们直接关联，或是他们所关心的事情。如给予教师制定校本课程的任务，让教师自行组成小组，确认是否需要针对校本课程对教师进行培训、制定开展此校本课程的预算，制定学生学习该课程的教学目标、课程的计划，选择教科书和教学资源，决定授课方式，评价方式等。在这个任务中，教师通过与学生、同事、领导进行深入地交流，随意地发表自己的意见，参与决策，完成任务，逐步认识到自己的领导决策能力。当教师完成一项任务时，我们应充分地承认其工作的价值，并给予赞扬。用他人的认可和掌声激发教师的参与热忱，使教师对于学校事务具有高度的责任心，鼓励自己不断地发挥领导力。

2. 同侪互助地发展领导力

教师职业的一个重要特点是“专业个人主义”。他们要靠自己一个人的能力去处理课堂教学中的所有问题而不太可能有他人的援助，而且教师的课堂教学活动往往与其他教师的课堂教学活动互不相关，所以教师的课堂生活往往是“自给自足”的，他们已经习惯了这样的生活模式，教师之间的相互隔离，使他们缺乏合作的愿望，也不愿意将自己的实践智慧与他人分享。[1]

同侪互助的方式将为教师建构出一种氛围，使教师在这种氛围中乐于与他人进行合作，积极地参与调查、反思、完善和创新自己的教学活动，提高教学质量，[2]从而发展教师的自我约束和激励他人履行职责的能力。

运用同侪指导的方式，将教师分为4至5人的小组，进行教研活动。让彼此彼此描述出在课堂上的成功经验，与同事一起分享；对于课堂中存在的困难，大家一起集体讨论分析、整合多元的意见和方法，确定解决的策略，在教学中进行实践，再一起观看成效，不断地进行完善和创新。

同侪观课也是培养教师合作能力，促进领导力发展的有效方式。为了减轻教师的压力，建议在引入同侪互助的观课时，要注意循序渐进。首先，由资深教师就其任教科目进行示教，组内其他成员从旁观察和学习，并提出意见和建议。在观摩了资深教师的授课形式后，组内其他成员一一授课，并将教学过程录影，小组成员即时讨论，共同磋商教学改进的策略，促进小组内所有教师的教学改进。

通过同侪互助的指导和交流，教师之间相互了解，彼此信任，建立起深厚的感情，能心无芥蒂地思考和接纳他人的意见，反思自己的教学实践，与同事一道，排除困难与干扰，提高教学手段，满足学生的需求。与此同时，教师逐步意识到学校团体对于每个教师的影响，及教师个人对学校团体的影响，树立起应有的职业道德和责任感，竭智尽忠地参与运用领导力的活动中去。

3. 促进教师领导力的专业化发展

所有的教师都需要一个专业发展的机会。教师领导力的专业发展应关注于教师的教与学生的学，其中，最重要的一点在于：教师需要学习怎么样获得和理解科研调查的信息，将这些信息归纳和发展成为促进学生学习的策略。

学校需要为教师营造一个良好的学习氛围，使教师能利用各种资源，开展各种调查研究工作。在持续不断的观察、记录、反思、总结、改进中，激发出教师的智慧，对所产生的成果进行汇总、综合，创造一种可实施、可评价的教学方案，向其他教学人员进行推广应用，期待产生更具综合性和普遍指导意义的研究成果。

定期地组织教师参与专题学术研讨会、开展国内外学术交流。多方位、多层次的交流和对话，有利于教师总结教学经验，开展学术研究，交流学术思想，使教师了解同行的相关情况，激励教师向他人学习，掌握先进的教学思想和理念，变革教学方法，提高教学绩效。

开展师资培训工作，灵活地采用请校外专家授课、派教师到校外学习、校内教师相互培训等方式，促进教师领导力的专业化发展。

此外，学校还应制定奖励政策，鼓励教师在空余时间，持续不断地学习，扩展自身的视野、知识、技能、和利用技术的能力，带动自己和他人成为终身学习的先行者、探索者和示范者。

4 与外界相联

专业的隔绝将使教师缺乏发展领导力应有的自信心与知识面。教师应与外界建立更广泛的联接机会，加强与其他社会团体的合作和交流，了解社会、关注社会，在学校与社会中搭建起桥梁，便于更快速有效地从社会中获取不同的信息，了解他人在不同团体

中如何培养发展自己的领导力，多渠道的掌握相关的知识，借鉴先进经验，从而全面地把握领导力的内涵和外延，反思自己当前所处的位置，确定所存在的差距，根据自己的不足制定出一个切实可行的行动计划，向这个目标迈进，最终真正成功地发挥出教师领导力的作用。[3]

四、应注意的问题

在培养教师的课堂外领导力时，应注意以下的问题：

学校领导应支持教师的领导力发展，积极地授权给教师，使教师承担具体事务，为教师领导力的发展提供一个良好的环境；更应拥有虚怀若谷的胸襟，使教师乐于说真话、提出中肯有益的建议，并对教师决策和意见给予充分地重视和及时的反馈，使教师乐于参与决策和领导。

教师的最重要的工作在教学。除去课堂的讲课外，教师还需要时间准备教案、批改作业等，关于培养和发展教师领导力的活动时间必须建立在教师的时间安排上，使教师不会在满负荷工作的时候，还得挤时间来进行领导力活动，产生工作和心理压力，排斥领导力的发展。

注重对师范生进行领导力的培养工作，在大学中为师范生设置相关的课程，在实习活动中，让师范生有机会听到在职教师关于发展教师领导力的经验，以期师范生能了解掌握相关的知识。

五、总结

每个教师都有领导的潜能，但要将这种潜能转化为现实的教师领导力不是一蹴而就的，这需要社会、学校、教师等多方面坚持不懈的支持和努力，使教师在工作中不断尝试、探索和总结，最终成为一名优秀的领导者。

参考文献：

[1] 开发校本课程教师需要得到的支持， 傅建明，《教育研究》， 2001年第7期

[2] Teacher leadership and Peer coaching, Jessica Bogner,

http://www.partnersinschools.org/resources/TeacherLeadership_and_PeerCoaching.pdf (2005年7月11日)

[3] Supporting Teacher Leadership <http://www.zuni.k12.nm.us/Ias/21TE/Leading/support.htm> (2005年7月11日)