

面向未来的领导力：校长的 专业准备与发展

——基于 TALIS 2018 上海数据结果的发现与启示

徐瑾劼 朱 雁

摘要 经济合作与发展组织(OECD)近期公布的最新一轮 TALIS 调查结果显示,上海校长行政工作效率高、负担轻且在课程与教学上的时间比例投入位居所有参加本次调查的47个国家或地区的首位。上海校长“专家型校长”的形象获得了国际上广泛的赞誉。然而,对标国际基准,我们发现尽管上海校长在课程与教学领导力上具有卓越的表现,但在学校规划与愿景制定和组织内部的调配等系统性或战略性的领导力投入上却显著低于 OECD 均值。本文将利用 TALIS 2018 国际数据库,通过数据分析与国际比较,从 TALIS 2018 调查所倡导的终身学习视野全面、系统地审视目前上海校长在领导力专业准备和发展上存在的优势与短板。

关键词 TALIS 2018; 校长; 领导力

作者简介 徐瑾劼 / 上海师范大学国际与比较教育研究院副教授 (上海 200234)

朱 雁 / 华东师范大学教师教育学院副教授 (上海 200061)

全球化和信息化的双重挑战赋予了校长领导力新的历史使命与发展契机。尤其是,随着大数据、人工智能等信息技术在教育教学中的运用及价值的不断凸显,新时代背景下校长专业如果还只仅限于外部推动或倒逼下的“发展”已经无法充分和主动地适应学校体系的变革。专业发展应迈向更加注重发挥校长主体性和自我规划能力的专业学习。对于教育工作者而言,当下比起以往任何时候都更需要不断学习和自我提升。只有通过持续的学习,教师才能成长为知识型的劳动者,而校长则能引领学校向学习型组织转型。^[1]近期经济与合作发展组织(OECD)发布了最新一轮的教师教与学的国际调查(Teaching and Learning International Survey,简称 TALIS) 结果报告。该报告明确提出校长应以“终身学习者”和“学习引领者”的身份,审视其专业化进程中的角色与职能的转变,并对当下的教育变革向校长专业和学校体系提出挑战与诉求。

一、终身学习视野下的领导力：TALIS 2018 校长调查分析框架

以往对校长领导力的研究主要集中在校长个体。但随着学校向学习型组

织的转变,越来越多的国家和教育政策逐渐开始关注教育中分布式的领导力模式。^[2]从关注校长个体的领导力到关注学校系统的领导力,这表明领导力并非校长个体私人的财富,而是学校共有的财富,且领导力不仅是共有的,还是可以通过协作共建的。^[3]正是基于此种研究立场与兴趣的转向,大量研究关注学校领导力与学生成绩、教师自我效能感和学校风气之间的关联。TALIS 2018在已有研究的基础上继续关注上述主题,但这并不意味着校长个体在学校领导力系统中不再重要。相反,校长作为学校领导力建设中“引领者”、“协同者”和“掌舵手”的角色会更加凸显。TALIS 将以此为研究视角考察组织变迁和系统提升中的校长领导力构成,包括愿景规划和价值观的架构、改善教与学的环境、重构和完善现有的课程、组织结构的重新调整、提高教师质量、与校外建立广泛的联系、提升教与学的水平及学校内部关系的优化等。^[4]

表1 TALIS 2018 校长领导力学习调查框架^[5]

维度	身份/角色	调查内容
个体层面	终身学习者	专业发展(专业准备、专业学习内容、形式) 专业发展的需求与障碍
组织层面	学习引领者	构建学习共同体的能力 系统领导力(调试外部的能力)

与上一轮 TALIS 2013 不同,本轮 TALIS 2018 特别关注校长在学校转变为学习型组织进程中的身份与角色的转变,分别从“个人层面”和“组织层面”展开(见表1)。在个体层面上,TALIS 2018 将校长的身份定位为“终身学习者”,从支撑校长专业化知识与技能这一维度出发,把校长专业视作一个持续进行的学习进程,考察校长的专业准备(职前教育/培训)、在职研修(在职教育与培训)和专业发展需求与障碍的状况,以及他们之间的相互关系。在组织层面上,该调查则将校长的角色定位为“学习引领者”,聚焦校长在培育创新文化、促进教师专业协作和学习,以及拓展学校以外联系的专业能力与作用上。

根据 OECD 的技术标准要求,上海 198 所学校的 3986 名初中教师代表全市初中教师群体参加了本次调查。他们所在学校的正职校长,共计 198 名,也参加了本次调查。本文研究聚焦校长领导力准备与发展,基于对 TALIS 2018 数据库中上海校长数据的二次分析就上述议题展开实证探讨与国际比较。具体方法包括:(1)描述性统计(例如,百分比和均值),用于概括上海校长在领导力准备各项指标上的总体表现;(2)差异分析(例如,ANOVA),用于比较上海与国际平均水平、上海与其他表现卓越的教育体系,及上海不同校长群体间的表现;(3)LOGISTIC 回归分析,用于探究阻碍上海校长参与专业发展活动的影响因素。

二、校长领导力准备与发展现状

(一) 领导力的专业储备状况

为了实现校长专业知识和技能持续性的完善与提升,教育与培训体系必须能够在校长终身学习进程中的各个阶段提供相关的、连贯的、渐进性式的学习机会。实际上,围绕校长专业的学习始于校长任职之前。TALIS 通过采集校长的学校管理经验、任职前相关专项能力培训的参与度以及校长的学历水平等数据来综合反映校长在专业准备上的强度。

TALIS 2018 数据结果显示,尽管大部分国家或地区(包括 OECD 国家或地区)的初中校长的学历都达到了研究生水平,但校长在任职前参加过学校管理和教学领导力等专业能力培训的比例并不高。在 OECD 国家或地区,平均而言,有 66.3%的校长获得研究生学历,但只有不到 55%的校长表示在任职前曾经参加过相关的专项能力培训。这里,校长的高学历仅表明他们所受的教育程度较高,但这无法确保他们在学校管理与教学领导力方面的专业知识与技能上在任职前有较为充分的准备。

上海校长的情况正好相反。在专业准备上,上海的初中校长具有明显的经验优势。尽管从学历水平上看,上海的校长具有研究生学历的比例(18.1%)显著低于 OECD 均值及其他一些表现卓越的教育体系,如芬兰(96.2%)和新加坡(60.6%),但多数上海校长在任职前已具备丰富而全面的学校管理经验和知识(见表 2)。

表 2 校长任职前的资质状况

	经 验	在职学习		学历教育
	担任学校其他管理职位的年数	任职前参加过学校管理或校长培训课程/项目	任职前参加过教学领导力培训或课程	学历水平(研究生比例)
中国上海	11.0 年	66.9%	66.7%	18.1%
OECD 均值	5.3 年	53.9%	54.0%	66.3%
新加坡	8.0 年	88.8%	91.0%	60.6%
芬 兰	2.9 年	88.0%	48.1%	96.2%

在参加本轮 TALIS 的 47 个国家或地区中,上海的初中校长担任学校其他管理职位的平均年数最高(11 年),OECD 均值仅有 5.3 年。仅有 3.1%的上海校长在任职前“未参加”过专项能力培训(包括学校管理、教学领导力和教师培训等),位列最低的国家或地区之一。但对比新加坡校长,上海校长在任职前接受专项培训的比例还需进一步的提升。

(二) 领导力学习的参与和形式

校长在进入职业生涯之后,需逐步从新手向掌握复杂知识和技能的经验

或卓越校长过渡。这是一个漫长且持续进行的专业化过程。在此过程中,校长需要不断地参加各类专业学习活动。一方面校长需要继续学习已归纳或提炼出的专家型知识和技能,以提升专业能力;另一方面,校长还需要与时俱进,掌握新形势下出现的知识和技能,以适应教育转型(例如,利用信息化手段促进教师专业发展和运用大数据开展学校评价等)。可见,在职的专业学习活动是校长专业化重要的组成部分。^[6]表3列出 TALIS 在评价在职专业学习质量上重点考察的若干方面,包括领导力、课程及教学。

表3 校长职前与在职学习内容的比较

	领导力(领导和管理)		教学领导力(课程和教学)	
	任职前参加过学校管理或校长培训课程/项目	任职后最近12个月里参加过有关领导力的课程/研习	任职前参加过教学领导力培训或课程	任职后最近12个月里参加过有关课程、教学专题的课程/研习
中国上海	66.9%	88.2%	66.7%	89.1%
OECD 均值	53.9%	72.7%	54.0%	70.5%
新加坡	88.8%	96.2%	91.0%	90.2%
芬兰	88.0%	78.5%	48.1%	62.3%

根据 TALIS 2018 数据结果,所有的上海校长均报告在最近12月内参加过专业发展活动,OECD 平均水平亦达到99%。这说明从参与度上看,各国或地区无显著差异,几乎每一名校长都在进行在职学习。然而,不同专业发展阶段的校长在学习内容上存在差异。图1显示,尽管处在不同专业发展阶段的校长

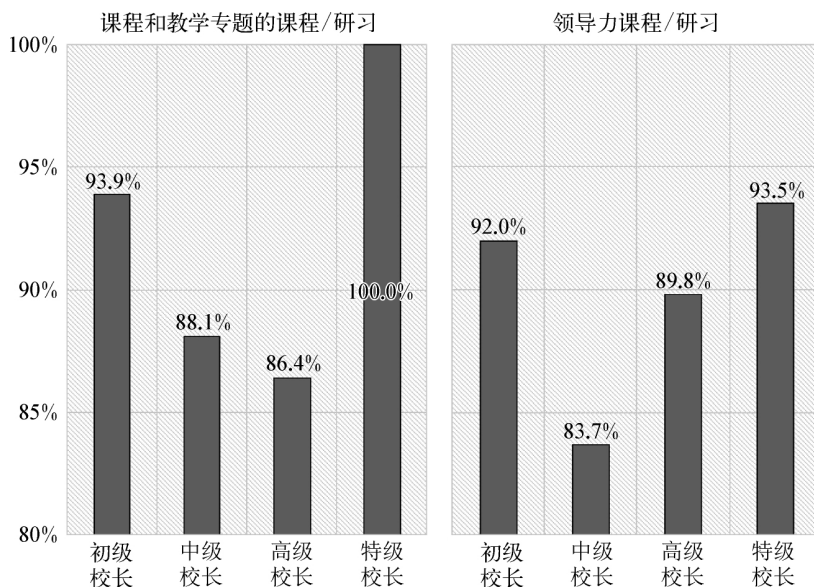


图1 上海不同发展阶段校长的专业学习参与度

参与两类专业课程或研究的比例都在 80% 以上,但在与课程和教学主题相关的教学领导力课程或研修上,中级和高级校长的参与率显著低于初级校长和特级校长($P<0.05$);在与管理和领导相关的领导力课程或研修方面,中级校长的参与率最低(83.7%),且显著低于处于其他发展阶段的校长的参与率($P<0.05$)。这说明在学习内容的参与度上,在校长的各发展阶段上分布不均,呈现出“两端强,中间相对弱”的特点。该一发现提醒教师教育者应激发职业发展阶段处于中间段的校长的学习参与度。

从参与的形式看,在 TALIS 2018 所调查的全部 10 项专业发展活动中,上海校长在最近 12 个月内平均参加过 7.4 种,显著高于 OECD 均值(5.8 种),与韩国(7.6 种)和新加坡(6.9 种)同属参加发展活动类型最多的国家或地区之一。

从上海校长报告参加过的专业发展活动看,目前校长专业学习以正式学习为主,参加教育会议(94.7%)和各类课程(均在 88% 以上,包括教学领导力、领导力和在线课程等)仍然是校长们参与最多的学习活动;而“同伴观察或业务指导”和“参加校长专业网络”等非正式学习则是上海校长参与最少的学习形式。然而,大量研究,表明基于教师或校长同僚或同行之间的相互学习既是最有效的专业学习活动,又是最节约时间等成本的学习形式。^[7]同僚学习是学校浸润式(school-embedded)的专业发展活动,也是校际间校长专业协作的有效形式。此外,不同专业发展阶段的校长在同伴相互学习的机会上显现出显著差异($P<0.05$),其中 51.3% 的初级校长有此经历,而特级校长在该类活动的参与比例为 77.4%(见图 2)。这表明越是职级水平高的校长参加同伴学习或业务指导的比例就越高,其越能从同僚学习中受益,例如节约时间、减少工作时间与专业发展的冲突、增强专业学习对实践指导的有效性等。

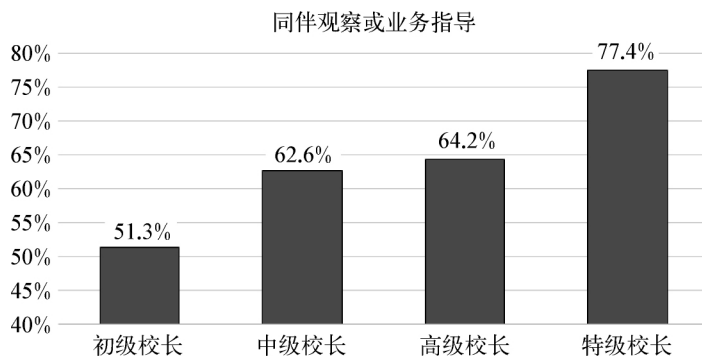


图 2 不同发展阶段的上海校长“同伴学习或相互指导”的情况

(三) 领导力学习存在的优势与短板

“学以致用”是检验校长专业学习对其领导力促进的关键性指标,其多显现于专业实践活动之中。TALIS 2018 调查从校长工作时间分布来反映校长的专业实践状况。将“校长专业”解读为校长既应发挥教学领导力,体现专业水平促进学校教育教学业绩,同时也应发挥领导力,体现管理水平和示范作用,

优化学校内部管理,在宏观上为学校指明发展方向,推动教育变革与创新。^[8]基于此界定与认识,TALIS对校长领导力在职能上进行了三个主要类别的区分,包括校长在教学领导力(课程与教学)、行政管理工作和制定战略、学校规划及愿景上的时间投入。

1. 课程领导力准备充分

从专业学习的角度看,无论是校长的任职前还是职后培训,教学领导力和学校管理的培训都是专业学习持续的重点。扎实的专业学习为上海校长发挥教学领导力和提升学校管理效率发挥了支撑。上海校长在专业实践上最突出的优势是在行政管理工作上负担相对较轻,在课程和教学上领导充分。如图3所示,上海校长平均一个学年中有27%的时间用于课程和教学相关的工作;该比例高于OECD均值和所有参加调查的47个国家或地区。在行政管理工作及会议上,上海校长的时间为24.8%,亦低于OECD均值(29.5%)。

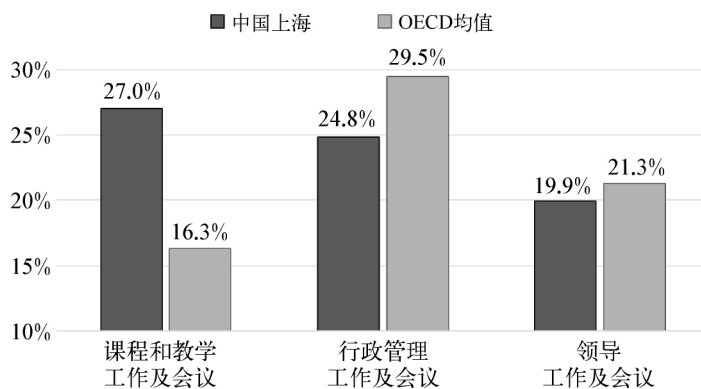


图3 校长专业实践: 工作时间分布

2. 战略领导力的投入与学习略有不足

然而,根据TALIS 2018的调查结果,上海校长用于学校规划、目标制定和人力资源优化管理等方面的时间投入(19.9%)低于OECD均值(21.3%)和其他卓越教育体系的校长。而新加坡(31.5%)、爱沙尼亚(27.3%)和芬兰(24.3%)的校长在此类工作上的时间占比位列前三。在这方面,上海校长在专业发展上需更加重视对相应内容的学习,总体来看,需要从专业学习上引导校长更加重视对相应内容的学习,从而加大在相关工作上的投入,例如学校愿景规划、学校规章制度设置与完善、人力资源和管理架构优化等。

3. 行政领导力学习的分类指导有待加强

PISA等国际大型教育测量项目结果显示,校长的教学领导力与学生成绩显著正相关。对TALIS 2018的结果做相关分析后发现,校长在课程和教学上投入的时间与在行政管理和会议投入的时间显著负相关。^[9]因此,OECD鼓励提升校长学校管理水平,加强学校中层管理队伍建设,减轻校长行政管理负担,从而提高校长教学领导力的作用。

从校长的专业实践表现看,平均而言,上海校长在学校行政管理工作上负担较轻,有利于更好地发挥在课程和教学上的领导。然而,不同职级的校长呈现出一定的差异。上海中级校长在学校行政管理工作上的时间占比为27.03%,高于上海平均水平和其他职级水平的校长。对比其专业学习的情况后发现,在各类职级校长中,中级校长最近12个月内参加过促进学校管理和领导相关的领导力培训的比例也是最低的。因此,有必要加强他们在该方面的专业学习上的分类指导。

4. 系统领导力学习需得到重视

在终身学习浪潮的席卷下,学校正在迈向学习型组织,社会也正在转型为学习型社会。在该进程中,学校的首要任务是转变过去仅仅把课堂和学校作为学习场所的观念。学校需要把学习资源拓展到周边的社区和企业,让学校成为学生与社会联系的纽带,成为社会的学习中心。同时,还要充分发挥家长和学生的主体性,让相关利益者充分地融入到学校教育中。TALIS连续两轮询问了校长在一个学年里用于与地方社区、企业,家长和学生互动的的时间占比。上海校长在上述三个方面的时间投入占比均显著低于OECD均值(见图4)。

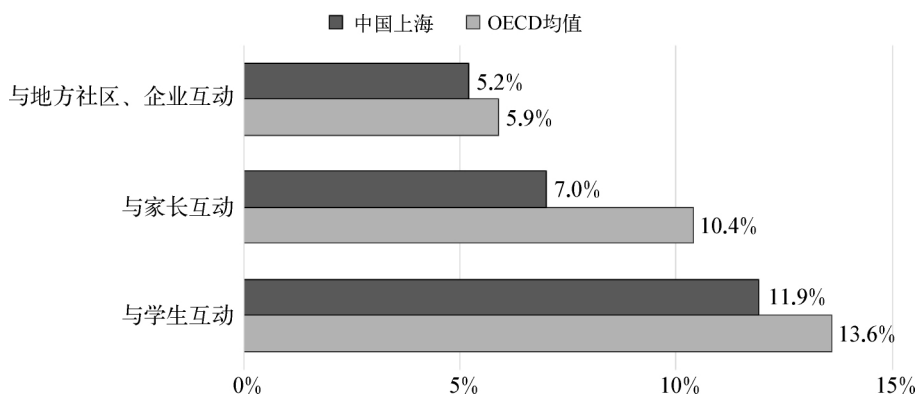


图4 校长与地方社区、企业、家长和学生互动

我国在2013年颁布的《义务教育学校校长专业标准》中明确提出要加强校长外部调试的能力。校长要通过与家庭和社区成员的合作,对社区多样化的利益与需要做出有效反应,从而充分调动社区资源来促进学生的成功。^[10]因此,有必要引导校长重视与外部的联系、加大工作投入,并在专业学习上为其提供相应的支持。

三、校长领导力发展需求及障碍

(一) 关注校长领导力学习不同的需求层次

TALIS提出校长应该是能在不同层面引领学校进步的“多面手”,因此分别从学校管理、学校战略规划和教学领导力等方面设计了10项有关专业发展

需求的题目询问校长。从上海校长的作答情况看,所有 10 项主题上,上海校长均表示出了显著高于 OECD 平均水平的专业学习热情(见图 5)。这在一定程度上也反映出校长感受到了新时代对校长专业提出的挑战,学习应成为生产力和变革的引擎。从校长需要学习的专业内容看,上述 10 项主题则可划为三个梯队,需求水平由高到低依次排列为引领学校和教师的可持续发展、教学领导力及学校管理和领导方面的专业学习。

第一,在引领学校和教师的可持续发展上,上海校长与 OECD 国家或地区校长的表现较为一致,他们大多把这一维度的学习视作最亟待加强的部分。这表明校长感受到了新时代将学校转型为学习型组织的要求,一方面校长关注学校,期望能基于数据等实证依据来切实改进学校业绩;另一方面聚焦学习共同体的建设,引领教师成长。上海校长表示非常需要学习如何与教师协同设计专业发展以及如何培养教师间的协作。而在 OECD 国家或地区,认同“培养教师间的协作”需求的校长占比是所有 10 项中最高的(见图 5)。

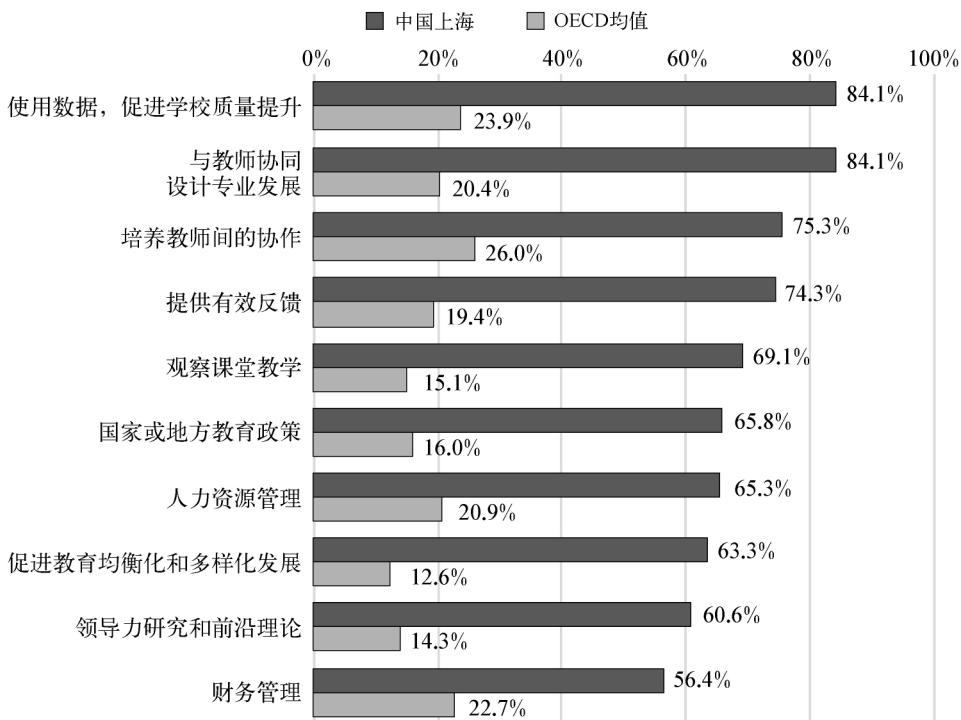


图 5 校长专业发展需求

第二,在教学领导力上,校长关注教师的日常教学表现。在学校,教师要接受各种类型的考核与评价。TALIS 2018 就评价后获得有效反馈的需求做了专门的调查。有 74.3% 的上海校长表示非常需要,而 OECD 在该项上的均值为 19.4%。这说明上海校长极为重视评价结果对教学的改进效果,而不是把评价作为对教师业绩的结果评定。此外,在观察课堂教学上,上海校长也表现出相

对较高的学习需求。而对课堂教学过程的重视有利于更好地提升学校教学绩效。

第三,上海校长对学校管理和领导方面的学习需求显著低于他们对大数据运用、促进学习共同体建设和课程教学领导力上的学习需求。尤其是在与 OECD 国家或地区的校长进行比较后发现,财务管理和人力资源管理是上海校长学习需求相对偏低的主题,但 OECD 国家或地区校长在这两项上却有相对较高的需求。这说明,相对于引领教师成长和领导课程与教学,上海校长在优化内部管理上的学习需求还有待提升。

(二) 保障不同发展阶段校长学习机会与支持之公平

教师和校长的专业发展并不仅仅是个人的事情。表现卓越的教育体系会为教师及校长提供指导或有利的支持,帮助他们选择和参加最有价值的专业学习并保障他们的充分参与。^[11] TALIS 2018 分别从工作时间、激励机制等 7 个可能会阻碍校长参加专业发展活动的因素询问了校长的看法。

首先,上海校长和 OECD 国家或地区的校长一致认为工作时间冲突是阻碍其参加专业发展活动最主要的因素。超过三分之一的上海校长(33.5%)和接近半数(47.9%)的 OECD 国家或地区校长同意或非常同意。

其次,在 OECD 国家或地区,校长认为缺少经济支持和激励措施是仅次于时间的主要阻碍因素。34.5%的 OECD 国家或地区校长同意或非常同意“参加专业发展活动没有激励措施”;34.6%的校长同意或非常同意“专业发展活动太昂贵”。然而,仅有 8.1% 的上海校长表示赞同。这说明对于绝大部分上海校长而言,他们参加专业发展活动并不缺少经济上的支持。相反,“缺少激励措施”和“门槛限定”是仅次于时间的阻碍其参加专业发展活动的重要因素。

平均而言,有 18.7% 的上海校长认同参加专业发展活动缺少激励措施。除特级校长外,各职级水平的校长群体中均有校长认同该观点且与特级校长差异显著($p < 0.01$; 见图 6)。其中,初级和中级校长的比例显著高于上海平均水平。这表明有必要对初级和中级校长实施相应的激励措施,激发他们参加专业发展活动的主动性。

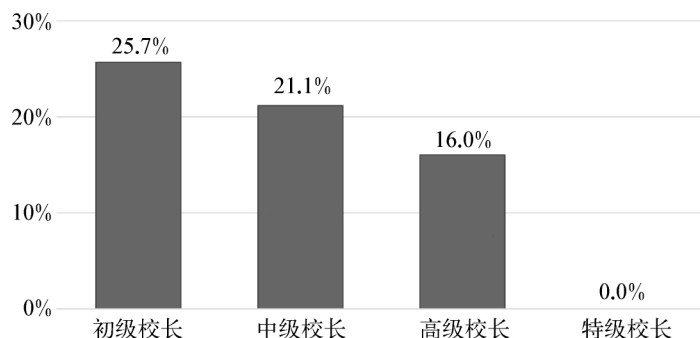


图 6 上海校长对“参加专业发展活动缺少激励措施”的看法

另外,本研究还对校长是否认同“专业发展与工作时间冲突”进行了 Logistics 回归分析。其中性别是类别变量,其余自变量均为等距变量(见表 4)。结果显示,在综合考虑了校长的背景特征、专业实践和学校资源等因素后,校长用于领导工作的时间占比($\beta = -0.033, p < 0.01$)、用于课程与教学工作的时间占比($\beta = -0.024, p < 0.05$)及教师-行政管理人员配比($\beta = -0.026, p < 0.05$)显著影响校长对“专业发展与工作时间冲突”的认同。这说明,校长越多在领导工作(战略规划、人力资源管理)及课程与教学工作上投入时间,那么他们就越倾向于认为专业发展不会与工作时间有冲突。因此增加校长在战略规划、人力资源管理及课程与教学工作上的时间投入有助于校长的专业发展。此外,增加学校教师-行政管理人员配比,提高行政管理工作的效率,进一步为校长减负,也将有助于改善校长专业发展与工作时间冲突的障碍。根据 TALIS 2018 的调查,上海初中学校教师-行政管理人员配比为 11.1:1,显著高于 OECD 平均水平(6.9:1)。这说明行政人员的配比不足也会对校长参加专业发展活动产生负面效应。

表 4 校长专业发展障碍(工作时间冲突) Logistic 回归分析

	自变量名称	β	S.E.
校长背景特征	性别	-0.253	0.202
	年龄	-0.023	0.023
	任职校长总年数	0.015	0.020
	职级水平	-0.012	0.140
校长专业实践	用于行政管理的时间	0.005	0.009
	用于领导工作的时间	-0.033**	0.012
	用于课程与教学工作的时间	-0.024*	0.010
学校资源	学校纪律风气	-0.021	0.048
	生师比	0.012	0.015
	教师-教学辅助人员配比	-0.001	0.003
	教师-行政管理人员配比	-0.026*	0.010

注:显著性检验* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ 。

平均而言,12%的上海校长同意或非常同意“我不符合参加的基本要求”,而 OECD 均值仅为 6.5%。这说明,上海为校长参加专业发展活动设置了一定的门槛,阻碍了一部分校长的参与。本研究对校长是否认同“我不符合参加的基本要求”同样进行了 Logistics 回归分析。其中性别是类别变量,其余自变量均为等距变量。回归分析发现(见表 5)在综合考虑了校长的背景特征、专业

实践和学校资源等因素,校长年龄($\beta = 0.101, p < 0.01$)和职级水平($\beta = -0.959, p < 0.001$)显著影响校长对“我不符合基本要求”的认同。其中,职级水平与认同“不符合基本要求”是显著负相关,这说明越是职级水平低的校长越有可能认为他们“不符合”参加专业发展活动的基本要求。同时,越年长的校长也越有可能有这种想法。这说明,在上海资历仍然是部分校长参加专业发展活动的障碍因素。因此,在为校长提供专业发展的机会时有必要弱化对资历的要求。

表5 校长专业发展障碍(不符合参加要求) Logistic 回归分析

	自变量名称	β	S.E
校长背景特征	性别	0.226	0.330
	年龄	0.101**	0.036
	任职校长总年数	0.006	0.033
	职级水平	-0.959***	0.249
校长专业实践	用于行政管理的时间	0.002	0.014
	用于领导工作的时间	0.027	0.015
	用于课程与教学工作的时间	-0.011	0.016
学校资源	学校纪律风气	-0.302**	0.103
	生师比	0.006	0.018
	教师-教学辅助人员配比	-0.004	0.006
	教师-行政管理人员配比	-0.181***	0.048

注: 显著性检验* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ 。

四、启示及政策建议

全球化和信息化对社会和经济产生了深刻的影响。由技术进步引发的社会经济变革在倒逼教育系统做出反应,即从工业社会形态下的工厂式学校转型为服务知识生产的学习型组织。教育教学改革的深化对校长领导力提出了新标准和高要求。TALIS 2018 聚焦新时代背景下,面向未来校长角色与身份的转变:从领导学校管理、领导教与学到引领学校迈向学习型组织。基于上述立场,对标国际基准(OECD 国家平均水平),分析和解读 TALIS 2018 数据,从教育政策的视角可归纳出以下启示与建议:

(一) 上海校长领导力准备全面且课程教学领导力水平突出

从校长任职前和职后培训的学习内容上看,校长的行政领导力和教学领导力都获得了持续的重视与加强。对标 OECD 均值及其他国家或地区的校

长,上海校长展现出“专家型”校长的特征,具体表现为管理经验丰富、行政管理效率高、负担轻而在课程与教学上的时间投入较多。这些优势得益于上海完备而持续的校长队伍选拔与专业发展机制。已有研究发现校长教学领导力与学生成绩显著正相关。

(二) 校长战略性领导力亟待加强

从工作时间分布看,上海校长在专业实践上仍然采用以教学领导力为主,行政管理和战略性领导为辅的工作方式。实际上,过去校长领导工作主要分为教学和行政两大块面。但随着学校转型为学习型组织,学校组织结构需要扁平化,校长职责需要分散化,从而激发一线教师和中层管理团队的活力与创造力。可见,校长战略性领导力的作用在凸显,包括制定学校规划和优化学校内部人力资源管理。但从 TALIS 2018 的调查结果看,上海校长用于战略性领导力的时间显著低于 OECD 均值,并且在专业学习需求上,上海校长对领导力研究和前沿理论以及人力资源管理等方面的学习需求也偏低。这会在智力支持上削弱学校组织在架构上的变革,因此,需要从校长专业发展的角度来引导和支持校长发挥战略性领导力。

(三) 应为每一名校长提供最适宜的专业发展,保障学习机会与支持的公平

根据 TALIS 2018 数据结果分析,实际上在专业学习内容和专业实践上,处于不同专业发展阶段的校长存在显著差异。尤其是位于中间段的校长(中级或高级校长),他们在领导力课程和教学领导力培训上的参与度均显著低于特级校长和初级校长。而在专业发展障碍上,职称和年龄限制了位于低段和中间段校长的专业发展机会。因此,应针对处于不同发展阶段校长的学习需求和他们的专业实践表现来设计更加精准和差异化的专业学习。

(四) 赋能于校长,引领教师成长

从 TALIS 2018 的调查结果看,上海校长和 OECD 国家或地区校长已经意识到需要学习如何与教师协同设计专业发展,如何培养教师间的协作。在调查的 10 项学习主题上,校长对上述两项表现出了非常强烈的学习欲望。这说明校长已经意识到在过去一味地重视教学领导力的学习和培养之外,还应关注如何更好地促进教师的学习和相互间的协作。校长需要从专业能力上得到支撑,其专业学习内容在设计上应该考虑到校长作为学习促进者这一身份的转变和能力提升的需求。

参考文献:

- [1] Kools, M. & Stoll, L. What Makes a School Learning Organization? [EB/OL]. <https://doi.org/10.1787/19939019.2016-7-7/2019-7-7>.
- [2] Harris, A. Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [M]. Thousand

- Oaks ,CA: Corwin Press ,2014.
- [3] Hallinger , P. & Heck , R. Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding the Impact on School Capacity and Student Learning [J]. *School Leadership and Management* ,2010(2) : 95-110.
- [4] [5] [8] Ainley , J. & Carstens , R. Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018: Conceptual Framework [EB/OL]. <https://doi.org/10.1787/799337c2-en.2018-11-12/2019-7-7>.
- [6] Pellegrino , J. W. Teaching , Learning and Assessing 21st Century Skills [A]. Guerriero , S. *Pedagogical Knowledge and the Changing Nature of the Teaching Profession* , Educational Research and Innovation [C]. Paris: OECD Publishing ,2017: 223-240.
- [7] OECD. *Teachers and School Leaders: Lifelong Learners* , TALIS 2018 Results (Volume I) [M]. Paris: OECD Publishing ,2019: 25-30.
- [9] Stoll , L. Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities [J]. *Department for Education and Skills* ,2006(3) : 25-31.
- [10] 王娟.基于标准的校长领导力评价框架[J].*教育发展研究* ,2016(4) : 64-70.
- [11] Darling-Hammond , L. , Hyler , M. & Gardner , M. *Effective Teacher Professional Development* [R]. Palo Alto ,CA: Learning Policy Institute ,2017.

Toward for Leadership in Future: Professional Preparation and Development for Principals Based on Results and Insights from TALIS Shanghai Results

XU Jinjie & ZHU Yan

(Research Institute of International and Comparative Education ,
Shanghai Normal University , Shanghai , 200234 , China;

College of Teacher Education , East China Normal University , Shanghai , 200062 , China)

Abstract: According to the survey results from the most recent cycle of TALIS 2018, school principals in Shanghai ranks first among 47 participating countries and regions in TALIS 2018 in terms of efficiency in administrative work and committed time in curriculum leadership and teaching. An image of expert principals of Shanghai principals has been well acknowledged and recognized all over the world. However, against the international benchmarking, the percent of time spent on school planning and internal resourcing for principals in Shanghai is significantly lower than the OECD average. This paper aims to examine advantages and shortcomings of professional preparation and in-service training for leadership of principals in Shanghai through data analyses and international comparative studies from the perspective of lifelong learning suggested by the TALIS 2018 survey results.

Key words: TALIS 2018; principal; leadership

(责任校对: 王冰如)