

解读国际化大都市校长领导力发展模式

——英国伦敦大学学院教育研究院“全球城市年轻领导者”
项目负责人凯伦·埃奇专访

(加)凯伦·埃奇 郭 婧

编者按:当世界各国都将教育改革的优先领域重新定位于提升教师教学水平和学生学业成就时,学校领导者也成为学校系统改革的中流砥柱。近年来,学校领导者在教育改革发展中已经被赋予新的角色,他们要善于合作、乐于奉献、勇于变革,成长为整个教育系统的协作者与引领者。在伦敦、纽约、多伦多等国际化大都市,复杂的人口结构和日趋扩大的社会经济发展差距,造成学校生源类型和教育资源供给的不均衡分布,这给大都市的中小学校长们带来了严峻的考验。本刊特约记者就如何发展学校领导力以应对国际化大都市追求公平与卓越的教育需求,对“全球城市年轻学校领导者”项目负责人——伦敦大学学院教育研究院的凯伦·埃奇女士进行了专访。

作者简介:凯伦·埃奇(Karen Edge)是英国伦敦大学学院教育研究院伦敦领导力学习中心(London Centre for Leadership in Learning, UCL Institute of Education)教育领导学专业的教授(Reader)(注:英国高校教师职称中的Reader是授予资深学者的头衔,比senior lecturer高一级,比professor低一级,相当于北美高校中的普通教授,在香港通常直接称Reader为“教授”,但目前国内对Reader的翻译五花八门,如教授、副教授、准教授等,本文中将其翻译为“教授”),国际化大都市教育领导力比较研究的专家。近年来,她获得英国经济与社会研究委员会(Economic and Social Research Council, ESRC)的资助,开展“全球城市年轻学校领导者”(Young Global City Leaders)研究项目,对伦敦、纽约和多伦多这三个国际化大都市中1965-1980年出生的学校领导者进行比较研究,探索世代特征、领导力开发和教育创新之间的关系。

记者简介:郭 婧/上海师范大学国际与比较教育研究院比较教育学专业博士研究生(上海200234)

郭 婧:纵观近20年来的研究,我们可以发现世界各国都开始重新关注教与学在教育改革中的重要性,而学校领导力在提高教师教学水平和学生学业成就中有明显的推动作用。2014年10月的“伦敦市长教育会议”和2015年2月的“伦敦教育节”中,都安排多个分会场讨论教育领导力特别是校长领导力开发对伦敦教育改革的积极影响。可见,学校领导力已经成为伦敦学校改革和教育创新的关键词之一。请问您认为学校层面领导力开发的重要意义体现在哪些方面?在伦敦、纽约和多伦多,各级政府对校长领导力开发有哪些支持的政策与行动?

凯伦·埃奇:学校层面领导力开发的最重要价值在于发现“谁”能够成为更好的学校领导者。有些观点认为领导力是一种天赋潜质,而另外一些人则认为领导力可以通过教育系统的培训进行开发。我们希望通过调查研究向学术界和教育政策制定者们证明学校领导者是可以发展和培养的。伦敦、纽约和多伦多这三大都会区都拥有流动性强、种族构成复杂、社会阶层背景多元的人口结构,城市化发展进程中遗留的产业结构转型问题、移民问题和贫富差距问题等都对教育公平发展提出挑战。这三个全球城市都已经意识到开发卓越的学校领导力有助于推动不同类型学校的公

平发展。从政策实践方面看,伦敦实行英格兰地区的教育政策,纽约市遵照纽约州的法律法规,而多伦多完全依据安大略省的教育法案与教育规划进行实践。目前,在这三个城市中存在两种不同的学校领导力发展路径。

一种是正规的领导力开发路径,即学校领导者上任前必须通过校长资格认证并获取认证证书。在加拿大和美国,教育管理权下放到省或州一级政府。对于多伦多市和纽约市而言,校长的选拔和资格认证严格按照省或州的教育法案执行,而校长的培训、发展、晋升则由地方教育行政机构,即“学区”(School Districts)教育局负责。政府对学校领导力的支持方面,安大略省和纽约州的政策非常相似,学校领导力开发的结构比较接近。在安大略省,教学经验丰富的优秀教师有机会被选拔参加“校长资格培训项目”(Principal's Qualification Programme),修满一定的课程学时、通过考核拿到“国家校长专业资格证书”的受训教师才可以申请副校长或校长的职务。在纽约州也是如此,校长和副校长的候选人必须先取得校长资格证书。持有“学校建设领导证书”(School Building Leader Certificate)和“学区领导证书”(School District Leader Certificate)的候选人信息进入纽约市校长候选人数据库,之后才可以申请校长职位。

伦敦正在向第二种领导力发展路径转型。1997年英格兰开始实行“国家校长专业资格”(National Professional Qualification for Headship)项目,培训内容设计和资格认证都由国家教学与领导力学院(National College for Teaching and Leadership)执行。到2011年为止,英格兰中小学校长都需要持“国家校长专业资格”证书上岗,但是2012年政府取消了对资格证书的强制性要求,有志向成为学校领导者的人们,即使没有校长资格证书,也可以申请承担校长或副校长的职务。教育标准办公室(Office for Standard in Education, Ofsted)认定的28个机构对校长候选人进行职前或职后培训。这种领导力发展模式相信校长领导力是可以通过领导者本人在工作实践中逐步培养和开发的,我认为这种路径将成为世界各国的校长领导力开发的一大趋势。

在伦敦,领导力开发模式存在另外一种危险,

那就是地方教育行政机构的权力被架空。尽管大伦敦政府(Great London Authority)非常支持中小学校长领导力开发,伦敦下设的33个行政区(Boroughs)政府也都分别有教育管理部门,但是这些部门的权限非常小。英格兰教育行政部门认为中小学不需要地方教育当局这一中间层(Middle Tier)的管控,直接赋予校长们聘任教师、确定课程内容、分配教育资源等方面的权力。在多伦多中小学校长们的眼中看来,伦敦校长们的工作更轻松,只需关注教育教学本身即可;而在多伦多,校长们还必须向地方教育局和省教育厅提交学校运作的报告,如年度财务报告、年度学校发展报告等。从学校领导与管理的角度看,对学校整体运作的把握与掌控是领导者不可或缺的能力和职责,这一点在纽约和多伦多学校改革发展过程中都有明显的体现。在伦敦,地方教育当局对学校领导运作方面监管的缺位,可能会是伦敦中小学未来发展过程中的一个隐患。

郭 婧:除了通过校长资格认证项目获得学校领导力发展培训外,伦敦、纽约和多伦多的中小学校长的自主发展意识如何?在这三个城市中有配合校长领导力自主发展的项目吗?

凯伦·埃奇:如果从中小学校长自主发展和优秀教师主动申请领导力培训方面来看,伦敦、纽约和多伦多又可以分为两种不同的类型。但这一次是伦敦和纽约情况比较相近,政府鼓励有志向成为学校领导者的教师主动寻求领导力能力建设的机会,支持他们参加教师领导力和校长领导力培训项目;而在多伦多,校长领导力发展的自主性较弱,政府强调建设连贯式的教师发展和领导力培训管道。

伦敦和纽约都在实施学校领导力发展的“快车道”(Fast Tracks)项目,这类项目的理念是相信学校领导者可以通过快速的培训而成功上岗工作。英格兰教育行政部门认为每一位中小学校长都需要实现自我发展,每一个地区和每一所学校都应该开发校长自主发展体系和学校自主发展体系。在伦敦,“快车道”项目由未来领袖信托基金(The Future Leaders Trust)资助开展,包括“未来领袖”(Future Leaders)项目、“卓越领导”(Talented Leaders)项目和“提升领导影响力”(Leading Impact)项目。“未来领袖”项目的参

与者必须在参加项目前签订项目结束后到中小学担任2-5年校长的协议;“卓越领导”项目将对新任校长和现任校长进行重新分配,参与项目的校长及候选人将签署3年的合同,在项目结束后到伦敦最具有挑战的学校开展管理工作;“提升领导影响力”项目主要是帮助中小学的中高层学校管理者完善管理技能。这些项目都由有志向成为中小学校管理者的教师自行申请,即使没有获得“国家校长专业资格”证书的教师也可以申请参与上述项目的培训。

纽约的“快车道”项目是由纽约领导力学院(NYC Leadership Academy)负责针对校长候选人、新任校长和现任校长开展的一系列专业培训项目,包括“校长候选人专业发展项目”(Aspiring Principals Programs)、“现任校长专业发展项目”(Current Leader Programs)和“学区领导者专业发展项目”(District Leader Programs),这些项目不仅以领导力发展培训为主,而且还具有一定的选拔性,为中小学培训和选拔优秀的校长后备人才。没有经过筛选,但是有意愿成为学校领导者的教师也可以主动申请参加“校长候选人专业发展项目”。所有项目合格者都必须与纽约市教育局签订为期5年的学校领导者服务合同,到纽约市的公立中小学担任副校长或校长。

安大略省没有上述的校长培训体系,但是有更正规的“安大略省新人校长和副校长辅导项目”、《安大略省教育领导者领导能力框架》、《安大略省教育领导力发展战略》、《安大略省校长资格培训指导计划》等。在多伦多,各学区教育局的监管职能非常强大,他们在选拔、聘任和提升中小学校长时严格按照安大略省教育厅颁布的相关法规和校长资格认证流程。一名全职教师需要累积很长的工龄和教学经验,逐步通过制定职业发展培训并考取校长资格证书后,才能够有机会申请成为一名校长或副校长。申请学校领导者职务时也需要通过层层关卡,候选人必须经过学校现任领导团队、学区教育局管理团队和学校董事会的多次面试。多伦多的做法更关注在教师发展和校长培养之间建设一个连接的通道,选拔优秀的教师,使他们成长为优秀的学校领导者。

郭 婧:在“全球城市年轻领导者:基于伦敦、纽约、多伦多年轻一代校长的比较研究”这个

科研项目中,您主要关注1960-1980年之间出生的X世代领导者,为什么您选择X世代校长作为研究对象?X世代校长的成长历程与上一代相比有哪些差异,X世代校长具备的优势和特殊品质又有哪些?

凯伦·埃奇:世界各国对世代阶段划分略有不同,在英国X世代通常指1965-1982年出生的人们,在加拿大指1961或1965-1981年之间出生的人们,在美国1961-1981年之间出生的人们被称为X世代。在这个研究项目中,我们将1965-1980年之间出生的一代称为X世代,他们的上一代婴儿潮世代(Baby Boomer Generation)出生于1945-1965年之间,而他们的后一代Y世代指出生于1980-2000年之间的一代。我是X世代中的一员,先后在美国、加拿大和英国工作过,我注意到身边越来越多婴儿潮世代校长们退休,而X世代逐渐成为学校领导岗位上的主力军。但是在进行文献梳理的过程中,我们发现大多数学校领导力开发的文献资料的研究对象都是婴儿潮世代校长,分享和研究的是这一世代校长的工作经验和这一代人所关心的教育领导方面的问题。因此,对年轻一代校长领导力研究的重要意义就体现出来了,我们需要了解新一代校长领导力发展所需解决的问题。

通过实证研究,我们发现X世代的学校领导者更具有独立精神、全球视野、善于利用科技手段、适应多元化的社会环境和学校环境、适应新发展与新变化等品质。这主要归因于二战结束以后,世界各国都进入快速的国家重建和经济发展时期,X世代的父母都获得大量的工作机会,特别是大多数母亲要到工厂做工,没有时间和精力照顾子女,所以X世代出生的人们很早就进入学校学习,在成长过程中养成了独立的性格;而且大多数X世代的校长成长于多元文化交融的环境中,与来自不同背景的人们相处融洽。在X世代校长看来,工作的意义是由内容和任务决定的,而不是工作的时间、地点或同事的类型,因此他们身上很少表现出浓厚的个体权威性,他们更在意学校领导层与教师队伍之间的团队合作。我们可以看到在X世代校长身上有一些与上一代校长不同的特质,那么我们也需要根据这些特质,采用不同的方式和手段来开发年轻一代校长自身的能力建设,进而提升他们引领学校发展的

成就。

你可能会认为Y世代才应该被称为“年轻”的一代,但是在我们的研究对象中,只有一位校长是1980年后出生的。目前,能够成为校长的Y世代年轻人数量并不多,所以对Y世代教师的研究日趋增长,但是对Y世代校长的研究还屈指可数。当然,Y世代的优秀教师们将会成为未来的学校领导者。如果我们这个研究可以多年持续下去的话,也可能比较Y世代校长与婴儿潮世代和X世代校长之间的区别。但目前,我们还是将X世代校长的领导力发展作为研究重点。

郭 婧:伦敦、纽约和多伦多这三个国际化大都市里各个行政区或学区的经济发展差距比较大,学校生源情况较为复杂,家长和社会对学校教育成果的期望又很高,因此X世代中小学校长在领导力发展过程中一定会遇到各种各样的挑战,他们如何应对这些挑战呢?

凯伦·埃奇:的确是这样的。我想伦敦、纽约和多伦多与上海的最大差别可能就在于人口结构上,上海人口数量非常多,大多数外来人口都是各个省市的外来务工人员,但是在伦敦、纽约和多伦多,绝大多数外来人口都来自不同的国家和地区,他们代表着世界各地的人口特征,这就增加了问题的复杂性。比如多伦多的居民来自100多个民族,讲140多种不同的语言;在纽约州,每个城市都有人口战略来应对多样化的人口结构。因此,对于这些国际化大都市来说,城市本身的多样化结构不同,需要应对的教育管理挑战也存在差异。但从城市内部不同世代学校领导者之间的差距看,X世代校长与婴儿潮世代校长、Y世代校长面对的很多挑战都是相似的。

首先,在国际化大都市,无论是哪一个世代的中小学校长都必须不断提升自身的领导能力。他们要领导学校实现卓越发展的目标,努力靠近政府教育行政部门、学生家长和社区、其他利益相关者以及自己内心对学校发展的期望,那么这就需要校长们自身具有较强的领导能力和领袖魅力。只不过与上一代校长相比,年轻一代的校长在身为学生、教师和学校领导者的成长过程中,亲身经历了学校场域外的复杂环境为教育公平提出严峻的考验,所以他们并不认为社会经济发展的影响和利益相关者的期望是巨大的挑战

与压力,他们反而认为加强自身复合型领导能力建设,可以有助于他们适应社会不公平发展造成的重重困境。

其次,我们的研究对象主要是“成功的校长”,对于这些成功的X世代校长来说如何通过学校领导力发展来影响学生的学业表现是一个非常艰巨的挑战。我们的研究结果显示,年轻一代的校长们常常把教师队伍建设作为学校优先发展目标。他们认为必须要让所有教师都理解学校发展中最关键的环节,并不是单纯地将书本上的知识教给学生,而是要整个教师团队通力协作,共同开发课程、改进教学方法、探寻学校发展的规划方案。特别是处于弱势地区的中小学校长们,非常重视教师团队建设对学校发展的影响。

另外,我们还发现了一个有趣的现象,纽约和多伦多成功的年轻校长群体多元化比例明显高于伦敦。尽管伦敦中小学校生源背景千差万别,但是校长通常以白人居多,我们不禁要问为什么学校生源背景复杂多变,但是学校领导者的人口结构却没有多大改变呢?我们的一位同事对此进行了研究,发现伦敦学校领导层人口结构主要受到政府和学校董事会的影响,他们聘任校长时,希望校长候选人在所在社区中具有相对较高的地位。当然,目前这种情况已有所转变,地方当局在聘任校长时更希望候选人有能力将学校管理得更好。

最后,家长择校的政策是对三个大都市中小学校长们的巨大挑战。在纽约和伦敦都允许家长们跨学区为子女选择学校,而选择的依据就是各大媒体和一些教育机构根据学生测试成绩进行的学校排名。多伦多中小學生也要参加三个重要的测试,但是这些测试的形式和结果统计很难用于学校排名,所以多伦多很少有官方的中小学排名出现。但是家长们会自发参考网络上的各类信息为中小学校排出优劣顺序。我的孩子今年刚好到了上小学的年纪,我所有的邻居们都以学校学生测试成绩作为择校参考,每个家长都在看教育标准办公室(Ofsted)和主流媒体对学校的排名,他们也建议我这样做。但是作为一个教育研究者,我更愿意以学校生源、教师和学校领导层的人口结构分布情况作为参考,我希望我的孩子可以在最能够代表伦敦教育发展特点的学校里读书,这应该是一个能让他感受到学习和成长是一件快乐

的事情的地方。尽管我在为孩子选择学校时并不十分看重测试成绩排名,但毕竟大多数家长都依照排名来择校,那么学校排名优劣和影响学校排名的学生学业表现对于校长们的压力也就可想而知了。

郭 婧:伦敦、纽约和多伦多这三个全球城市的中小学校校长们既要完成校长专业资格的相关培训,又要应对来自学区教育局、社区和学生家长们的诉求;既要在学校中团结教师队伍、促进学校的发展,又要回归家庭、平衡工作和生活的关系。那么您认为国际化大都市的中小学校长们在内外驱动力的推动下,取得了哪些突出的业绩?

凯伦·埃奇:我们在与伦敦、纽约和多伦多中小学校长进行访谈时,最令他们感到骄傲的成功之处主要有以下几点:一是他们对学校教师专业发展和教师队伍建设的支持;二是帮助学生升入更高层次的学校(特别是进入大学)学习;三是鼓励教师注重日常教育教学素材的收集,为教育改革和教育研究提供证据参考。教师队伍建设的重要性我们在前面已经谈到了。要求教师为教育改革和教育研究累积证据和素材这一点做得最好的是多伦多的中小学校长们。加拿大有一套全国教育指标体系,教育管理部门特别强调证据与数据的全面化和精细化,因此在校长培训和教师培训中,都要求校长和教师们重视课堂内外的数据和证据在教育改革发展过程中的重要作用,即使一线教师不参与科研项目,也会被要求为校长和教育研究者提供教学证据,以便他们利用这些证据分析学校发展的方向和路径。

而在第二点——学生升学问题上,三个城市再次表现出社会结构不同对教育理念的影响。无论在伦敦、纽约,还是多伦多,学生们能够取得更好的学业成果、进入高等教育机构学习,是校长们最引以为傲的事情,但是对学生升学“指标”的追求上略显不同。在伦敦,好像每个家庭都希望子女进入牛津大学和剑桥大学,每一位校长在讨论他们的卓越成就时都引用他们每年有多少名学生被牛津大学和剑桥大学录取。在纽约,校长们认为升入高校将改变学生们的人生际遇。政府政策更倾向于帮助贫困家庭的子女进入大学学习,以在未来改变贫困家庭的经济情况。所以纽约弱势地区的校长

们既有可能获得额外的教育资助配额,但同时也深感为弱势学生扩大教育机会任重道远。在多伦多,同样也存在严重的贫富差距,出身于不同经济背景家庭的学生所取得的学业成就差异也极为明显。但是政府希望每一个人都能获得公平的发展机会,所以多伦多的校长们不会标榜所在学校有多少学生进入知名高校。逐渐缩小优势学生群体和弱势学生群体之间的学业成就是多伦多校长们的一项重大长远目标。可见,社会基础对中小学校长的职业发展和领导理念都有一定的影响。

当然,除了上述三个显著成就之外,这三个城市的校长们还有机会向教育决策者们提供一些建议。我们在访谈中最喜欢问中小学校长的问题是“你对政策制定者有哪些建议”、“你对像你一样的X世代校长们有哪些建议”,从访谈资料的分析结果来看,校长们对政策制定者提出的最多的建议就是要“倾听校长们的心声”、“了解新一代校长有与上一代校长不同的需求”、“考虑不同类型的校长领导力开发模式,特别是核心领导力开发”等。

郭 婧:非常感谢您向我们介绍伦敦、纽约和多伦多这三个国际化大都市的校长领导力发展情况。那么您能根据这三个城市的经验,为上海的中小学校长领导力发展提一些建议吗?

凯伦·埃奇:我目前对上海的校长领导力开发还不是特别了解。但是我们研究发现,X世代校长们的时代已经到来了。无论是在传统的教育系统中,还是在新的教育循证体系下,X世代的校长们已经成为世界各国学校改革与发展的中坚力量。我强烈建议每一个政府和每一个决策者停下以往的观念,去考察不同世代学校领导群体的不同特征。

在上海,如果X世代校长已经成为中小学校领导者群体的主要组成部分,那么上海市教育行政部门就有必要开始关注这些年轻校长们的生命成长历程,回顾他们的童年生活、学习经历和职业发展经历,进而对他们的未来职业发展有更深层的把握。而上海的教育研究者们需要通过调查研究,探寻如何激发X世代校长们的领导潜能,如何让他们对更年轻一代的教师即未来的中小学校长们产生良好的影响;了解X世代校长们如何组织学校工作、如何坚守他们的岗位、如何平衡工

作和生活的关系、他们是否需要政府部门对他们给予幼年子女的托管支持等。目前每一个国家政府对 X 世代校长们特有需求的关注程度都还不够。尽管每个国家和每个城市的社会发展情况都

不同,但是教育政策制定者、决策者、教育研究者都亟需认识到 X 世代校长们创新的工作方式和崭新的工作期望在追求卓越与公平的学校改革发展中的重要影响。

**The Interpretation of School Leadership Development Models in International Metropolises
——an Interview with Karen Edge, the Programme Leader of “Young Global City Leaders”,
University College London, Institute of Education**

Karen Edge GUO Jing

Editor's note: While teaching and learning have become the priority areas again in the educational reform of worldwide scale, school leaders also have been noticed as mainstays of school reforms. In the new era, school leaders are being given new role as cooperators and leaders in the whole system, with the capacities including collaborating, dedicating, and innovating. However, the complex structures of population and the enlarging gaps between rich and poor, give rise to unbalanced distribution of student source and educational resources. And they are the typical challenges to school leaders in international metropolises, such as London, New York City and Toronto. In this interview, Dr. Karen Edge, who is the programme leader of research project “Young Global City Leaders”, has interpreted the different school leadership development models in London, New York City and Toronto, and analyzed how the school leaders in these global cities to striving for fair and excellence school reform.