

培养教师领导者 推动中文教育

作者

Robin E. Harvey

Clinical Assistant Professor,
New York University

Duarte M. Silva

Executive Director,
California World Language
Project, Stanford University

CELIN 专题指南系列主编

王淑涵博士

CELIN项目主任

乔伊培顿博士

CELIN资深助理

引用格式

Harvey, R.E., & Silva, D. M. (2018). *Cultivating Teacher Leaders to Advance the Field of Chinese Language and Culture Education*. In S.C. Wang & J.K. Peyton (Eds.), *CELIN Briefs Series*. New York, NY: Asia Society.

CELIN专题指南为亚洲协会中文项目组之全美低龄与沉浸式中文课程联盟出版物，本指南中英文版本链接为

AsiaSociety.org/CELIN.

引言

中国语言文化教学领域在美国正在兴起，并且逐渐成熟。在过去的十年中，包括中文早期沉浸式项目在内的各种项目得以建立，并以前所未有的速度持续增长（美国科学院文科学院，2016；Wang, 2012a, 2012b）。以往许多学区以及公立、私立和特许学校的语言教育主要侧重于欧洲语言以及能够担任这些语言领导角色的管理人员和教师的发展。中文领域的发展已经超越了初始和成长阶段，正在接近一个迫切需要管理者和教师领导者的时代，他们了解中国语言文化的具体和独特的特征，并且能够解决有关项目衔接、细化、可持续发展以及教师的培训与发展等方面的问题。

作为美国教育界相对较新的语言，中文领域也必须提高其在世界语言界的知名度；与专业人士就其独特的挑战、优先事项和目标进行沟通；并将中文课程作为世界语言和普通教育的一个组成部分进行整合并持续发展。而朝这个方向所迈出的第一步，就是培养一批具有支持、扩展和维持强大汉语项目所必需的学术背景、教学内容知识、以及专业配置和经验的领导者。

本特评重点讨论中文领域的教育领导者、管理人员和教师领导的培

养，描述有关发展前景，并就中国语言文化课程中的教育工作者如何能够在该职业中担任领导角色提出建议。本文的主要受众，包括中文语言教育工作者、教师培训项目以及其他致力于培训领导者的机构。对项目或学区决策者来说，本特评也将帮助建立和培养中文教育工作者的领导能力发展系统。

教育改革中的教育领导者

我们的教育体系一直在努力推动各种教育改革，所有这些改革都依赖于一个关键因素：能够将不同改革运动的目标转化为专业实践的能干教师。在教育改革领域最有前景的举措是“利用教师领导力发展”来通报、指导和推动学校的最佳发展（Bambrick-Santoyo, 2012）。在一项具体的改革举措结束后很长一段时间内，对教师领导力的关注“为改进教学和学习打开了一扇新窗口，并为持续改进提供了一条途径”（Hall & Simeral, 2008, 第1页）。Fullan（2004）进一步解释说：“领导力不是动员他人解决我们已经知道如何解决的问题，而是帮助他们面对尚未成功解决的问题”（第3页）。参与和支持教育工作者的领导力发展，能帮助他们在不断变化的专业变革文化中成功地应对紧迫的教育挑战。

中文项目文化回应领导力的原则

支持中文教育工作者参与发展领导力的专业学习，就像所有类型和水平的学习一样，需要植根于真实的文化背景中，并考虑到参与者的多样性。这些努力需要理解领导力的各种文化背景，同时帮助教育工作者培养很强的能力，从而能够解读和驾驭他们的潜在角色、各种利益相关者（管理者、同事、学生、家长、社区成员和其他人）、政策和法规、教育环境和当地背景，冲突或挑战、以及期望的结果之间的各种关系。对于中文语言领域尤其如此，因为在这个领域中，很大比例的教师是在外国出生以及接受教育（Ingold&Wang, 2010, p. 6; 另见 Wang, 2009）。专业学习和发展的机会必须具有文化回应性，并渗透到教育者职业生命周期的所有组成部分、阶段和整体背景（Ingold & Wang, 2010; Wang, 2014）。

这里讨论文化回应型领导能力的七个原则。

领导者.....

1. 激发有意义和有目的的教学和学习。
2. 通过示范榜样型的实践来领导和影响他人。
3. 挑战自己和他人追求卓越的愿景。
4. 建立和支持学习和教学的基础设施。
5. 通过建立信任和有效沟通来发展合作文化。
6. 促进和支持持续发展和提高。
7. 将发展视为个人和项目增长和更新的连续体。

这些原则指导专业人员如何招募、培训和支持中文语言文化领域的领导者，他们也是计划建立和可持续发展的中坚力量。

1. 领导者激发有意义和有目的的教学和学习

领导者引导自己和他人朝基于共同知识、价值观和信仰的特定目的努力。他们使自己和同行

能够发现并最大化自己的优势和潜力，同时还负责根据研究、数据和经验作出合理的决策，以实现共同期望的变革。当教师和领导者的文化典范、价值观和信仰不同时，需要注意培养共同的参照系，以促进参与并鼓励所有人的贡献。在讨论下一个原则时，我们将给出一个例子。

2. 领导者通过示范榜样型的实践来领导和影响他人

领导者力求通过自己的行动来体现他们的想法和实践，从而获得自己和团队的最佳成果。他们的目标是激发团队的个人和集体优势，作为变革的催化剂，推动中文语言和文化的教学。在多元文化团队中，领导者/协调者关注个体力量表现的各种方式，并让这些力量以隐式和显式的方式得到表达。

例如，在中国文化的会议中，团队成员通常不会在没有提示的情况下发表自己的意见或展示他们所做事情。沉默并不意味着这些成员不想参与或没有任何贡献。领导/协调人需要邀请所有参与者就讨论主题或分享经验发表意见。

3. 领导者挑战自己和他人追求卓越的愿景

愿景激励个人投入、采取行动、发展和推动共同议程。一位有效的领导者，通过减少团队成员对失败的恐惧以及加强他们的信心，帮助他们获得动力去征服已确定的挑战，并为每个人设定高标准，从而提升团队成员对自我效能的信念。对于中文教育工作者来说，认识并尊重他人的观点和立场，对于在一支新兴和有贡献的专业领导

人队伍中创造一个共同的愿景，以及建立信任和尊重，有着至关重要的作用。

4. 领导者建立和支持学习和教学的基础设施

领导力发展是每个组织机构的重要组成部分。然而，这不仅仅是设立愿景、确定目标和起草总体计划，还需要关注如何为每个参与者创造一个包容性和文化响应性的环境，以实现可持续发展。真实的领导能力改变学习环境和实践，并认识到这些会影响学习者的参与和表现。

5. 领导者通过建立信任和有效沟通来发展合作文化

强有力的领导实践能够在所有利益相关者之间建立有效的对话，并促进建立在信任和相互尊重基础上的专业关系。领导者的角色是聆听、推动和尊重不同的想法；促进“行动变化”的动力；并且主动接受中文语言和文化的教学创新。有效和有意义的对话接受他人的表达方式（例如，意识到语言障碍和不同文化的参考框架），并建立一个促进真正沟通和跨文化理解的包容性环境。

6. 领导者促进和支持持续发展和提高

持续的学习和改进是有效领导努力的标志。在每一个领导力发展环境中，都存在一种“共同学习”的机会，每个人，从新手到专家，都专注从事不同的学习阶段。每个社区成员的相关专业知识都很受重视。一个有效的领导者能够通过创造学习背景，证明对其他成员所了解的知识、能掌握的能力的尊重和赞赏。在这种背景下，每个人对特定主题的知识，对于社区来说都是一种资产。

7. 领导者将发展视为个人和项目增长和更新的连续体

变革是任何组织的固有特征，如果不能认识到并掌握导致变革的因素，往往不利于社区的健康发展。可持续发展的领导团队，通过利用不同利益相关方带来的资源并促进他们之间的协作，促进变化的发生。“成长思维”的概念对于评估和留住这一领域的教师至关重要，为他们提供目标感和职业发展轨道，认识到他们在职业不同层次的贡献，并支持他们作为新兴领导者的潜力。

文化回应型领导力的这七条原则，为领导力发展提供了一个框架。然而，在任何教师发展项目中实施这些原则时，必须小心认识和解决可能发生的挑战。

培养中文教育工作者发展文化回应式领导力所面临的挑战

当我们考虑培养和提升中国教育工作者担任领导职位时，很关键的一点，是了解个人如何看待领导力概念以及文化在这一概念解读中的位置。在一个社会广泛的社会文化和政治环境中，对领导角色的个人和集体认知极大地影响了领导力发展中的相互作用、动态变化和过程。通常这些看法决定谁被邀请并发展成领导者，最终谁担任领导职位，谁不担任领导职位。

挑战可能包括文化、语言和个人障碍。例如，许多有前途的中文教育工作者可能会错失领导机会，因为文化距离导致中文教师在某种程度上被隔离或分开，即使在最强大和最具包容性的世界语言课程中，这种情况也很常见。当前的领导者可能不会超越传统的领导力分类和角色，并且无意中

无法识别、确认和支持中文教师队伍中的潜在领导力。机构记忆通常基于对美国传统教育体系的文化理解，可能会导致那些不明美国教育历史背景的人被排斥在外。对职位身份和能力的偏见（可能因为语言挑战而产生，请见下面的讨论）也可能存在，一般来说，这种偏见往往很难识别，或者被理解为为不言而喻的协议或大家对某问题的共识，而实际上这种协议并不存在。在考虑确定未来可能的教师领导人选时，项目领导者需要超越这些表面问题来进行思考。

这些文化、语言和个人的障碍也可能阻止中文教育工作者对领导力的追求。中国的教育工作者可能不了解学校体系内的结构和机会，这些体系通常会认可和确定具有领导潜力的个人。这其中就包括中文教育工作者不能进入教师和管理员的“小组内”。他们可能不知道如何建立职业关系，也不知道如何获得使上行流动成为可能的交流机会。一旦教师意识到机会，他们又可能会面临文化障碍，例如不确定或犹豫如何宣传自己，以及突出自己的专业优势和素质，而这对于承担领导角色至关重要。

对专业和学术英语语言以及控制其它语用社会学线索的掌握水平可能会使问题复杂化。言谈转接模式、快节奏讨论的性质以及美国专业环境中的会议惯例，常常使得即使高度熟练的第二语言使用者也会面临挑战，难以像英语母语者的使用，利用语用线索来采取行动、作出反应并与其他人互动。以中文为母语的人士也可能因为担心他们的英语能力水平可能不包含适当的“专业术语”、实用考虑因素和职业修辞，而害怕参与和促成专业讨论。

即使是在中文项目中，来自不同背景的中文教育工作者之间也可能会出现语言内部（中文不同方

言）和文化内部（如年龄、性别、家乡起源、经历和教育程度等）问题。在任何特定的社区中，都有不同的中文使用人群，由于不同的设想、价值观和信仰，他们的关系可能会紧张。这些差异常常在不同的专业和社会环境中表现出来，例如，在讨论教授简体字还是繁体字时。这些鸿沟，不应成为确定有潜力的领导者以及让他们参与中文教育领域领导者培养项目的一个因素。领导力发展项目需要正式解决这些问题，并使未来的领导者能够成功协调任何专业学习社团固有的不同观点。这些项目还必须为候选人提供指导并为其创造经验，以便赢得来自不同背景的人的尊重。

必须解决英语在课堂、学校和专业环境中的主导地位，以便为中英两种语言的社会地位取得健康的平衡。“语言地位”的概念试图解释人们对非母语使用者经常发生的隔离，虽然这些是无意或不明确的行为。但是这样会降低非母语者的权力，常常使母语使用者更具优势。即使在对文化敏感性强的情境下，英语也常常主导专业对话，而参与者不会意识到，选择英语而不是另一个语言实际上会给房间中非母语人士带来不利影响，也可能因此让他们难以做出有价值的贡献。

什么样的策略能克服这些挑战？教育机构（或学校）如何建立一个系统和过程，能够有效地发掘当前和未来领导者，使他们在地方、国家或国际层面扩大其影响？一种策略是推广“共享领导”的概念，认识到我们都是“学习者、教师和领导者”，这取决于诸多因素，如学术领域、教学内容和专业背景（Printy & Marks, 2006）。换句话说，教育领导者首先一定是学习者，有时是教育者，有时候是领导者，这往往也意味着承担额外的责任来推进专业内的共同目标。“共享领导”的概念对有些人来说，在个人和文化层面可能都具有挑战性。对那些来自等级分明系统的人们，

他们对谁应该是领导者可能持有不同的设想，而对那些不在等级制度的人们而言，这个概念则可能会令他们对传统的系统质疑。因此，任何培养教育领导者的过程都必须探索这些领导能力的不同维度，并为具有包容性、多元化和活力的领导者创造未来的愿景。

中文教育领导者发展项目的基本要素

基于文化回应型领导力的七项原则，为了培养能够消除自身和他人障碍的中文教育领导者，以下因素必须纳入领导力发展项目的设计和 implement 中：

- 探索和深入了解美国和中国教育体系
- 为职业和专业发展创建可视化和个人化的途径
- “走出去”和“走上去”的能力建设
- 建立信任和学习以鼓励合作
- 创建专业学习社区

探索和深入了解美国和中国教育体系

第一步是探索美国和中国教育体系的结构和实践，并帮助教育工作者制定一个路线图，让他们能够深入了解美国教育体系的不同层次，熟悉 K-16 各个年级，并获取存在于当地和其他环境中的各种领导机会。由于中国的教育体系往往具有等级性，决策、资金和课程开发通畅在国家或地区层面开展，因此，对来自中国的国际教师而言，专业发展应该着重帮助他们了解美国学校的结构以及父母在子女教育中扮演的角色。中国教师可能不了解学区和董事会的结构、资金和决策过程，也不知道联邦和州级机构在美国教育体系中的角色和功能。这方面的专业学习，应该成为任何国

际教师培养项目的重要组成部分，从他们在大学或研究所读书开始，一直持续到他们被录用为教师。

如果不了解中美教育系统，教师将无法清晰地识别专业发展和职位升级的多种途径。共同探究模式是一种很有效的教师培养模范，其中，两位或两位以上的教师协作探索实践中发现的问题，共同研究可能的解决方案，彼此观察和支持，以获取更高的知识或改进教学实践。这种模式对于外国出生的教育工作者很有价值，可以帮助他们深入了解现在所属的教育体系，并且成为改进这些体系未来的关键组成部分。

为职业和专业发展创建可视化和个人化的途径

介绍专业网络并了解这些网络在语言教学专业中的作用，是创建领导力关键的第一步。接触和参与领域内的专业网络，可以让年轻的专业人士大开眼界，特别是当那些处于领导地位的人分享他们的职业道路，为他们带来各种机会的导师在他们的发展中所扮演的角色，以及如何应对各种职业流程和做准备等等。年轻的教育工作者可能并不知道许多专业机构，例如跟语言教育工作者息息相关的组织，包括世界语言、双语沉浸和其他类型的项目，和针对课堂教师的各种资源。

（有关美国语言组织的列表，请参阅附录 1。）中文教育工作者也应该超越专业会议内的中文内容，不要仅限于中文组织和以中文为主的出版物，以便从所有语言和学科内容领域的广泛讨论中学习和探索各种机会。

同样，年轻的教育工作者可能需要指导，从而了解成长的可能性，包括成为一名硕士教师、导师、教练或课程开发人员，或在学校内外寻求行政职位和培训机会。这种类型的教学专业社会

化可能包括提供导师和指导网络，以帮助教育者确定可能的专业发展机会。它还可能包括在学校或学区的会议和专业会议上演讲，寻求具体项目和活动的资助机会，并展示学生的学习成果和表演（例如在书籍阅读和签名、艺术表演、音乐剧或戏剧中与作者见面，以及为家长和社区举办文化表演）。

“走出去”和“走上去”的能力建设

一旦老师意识到专业的成长机会，他们需要指导来区分各种可能性，并在“学习到教学的延续”阶段选择最合适的参与活动（Ingold & Wang, 2010）。这一过程让教育工作者能够制定自己的专业成长计划和途径，并有一个思想框架知道卓越实践和个人职业生涯中的持续改进。

教师培训项目有时候为教师候选人提供制定职业计划的机会。这是非常有价值的活动，帮助处于不同发展阶段的专业人员重新评估其目标和计划。行为理论可能包括自我评估或优选学习方式的清单（例如，通过 TELL 协作自我评估协议，《语言学习框架的教师有效性》，<http://www.tellproject.org/framework>），以及确定和阐明自身优势和待发展领域的培训。进一步沿着“从学习到教学的延续”发展的教育者，可能参与行动研究或其他研究活动，以增加他们的专业知识或经验。一方面鼓励新教师确定他们的最佳实践，并撰写会议提案和准备专业演讲。另一方面，有经验的参与者应该接受挑战，参加领导力建设活动，例如参与公开演讲，协调学校或学习社区的差异，或主持会议。这种个人化和回应式文化探索方法可以满足所有在不同领导力发展水平线上的教师的需求。

持续走出我们舒适区的过程；承担负责的职业风险，特别是在领导机会方面；并且对我们最关心的事情承担更大的责任；这些都是我们要重视的方面。许多教育工作者还没有认识到往“领导力走上去”的必要性。这包括具体理解对具有中文语言和文化背景的教育工作所代表的意义，以及由于在特定问题上采取立场而可能出现的潜在的跨文化挑战。

建立信任和学习如何合作

专业化和协作发展必须包括为参与者量身定制的团队和信任建设活动。认识团队建设活动中的团队动态以及解决专业环境中常见的英语特权状态尤为重要。当中文教育工作者发声或沉默时，注意到这一点非常重要，并让参与者也关注这一现象。例如，让倾听中文团队和英文团队发言的时间保持平衡，并解决可能存在的差异，是非常有帮助的。团队建设活动可能包括为所有教师举办社交活动，在压力较小的空间进行会议，并为所有教师提供有意义的活动和机会来认识同事以及他们的关注点。

创建专业学习社区

一个好的教育领导者发展项目会重视并建立具包容性的专业学习环境，邀请来自不同背景的教育者参加，不但向专家学习，而且彼此互相分享。为了解决外国出生的中文教育工作者的语言和文化问题，支持他们参加交流对话的语言和语用训练（例如，如何适当地同意和不同意并分享自己的观点）可以增强他们的跨文化能力。如有可能，应该提前提供相关的阅读材料和资源（例如会议议程或有关讨论的历史和理论基础的信息）。特别是在双语或双语沉浸环境中，所有利益相关方都必须充分了解利害关系。团队建设活

动和社交活动是所有语言教师互动的一种方式，可以成为支持所有人学习和平等竞争的好方法。

成功有效的专业会议包括以下内容：

- 为所有参与者（可能是中文和英文）提前提供有助于理解讨论内容的精心制作和注释的议程，以便每个人都有时间考虑他们的观点，准备参加各种讨论，并做出贡献
- 确定讨论不同议程项目的时限，为第二语言发言者处理和回应不同提示提供充足的“等待时间”
- 提供和实践会议如何达成共识和会议过程中大家应该遵守的权益和责任的策略
- 检查理解以确保每个人都对整个会议的过程和决策感到满意

在会议中留出时间以确保使用不同语言的所有人群有机会发言并提供意见，是非常重要的。中文教师可能不习惯说出自己的看法，或者反对大多数人的决定。他们可能害怕“犯错误”，误解别人的意思或讨论结果，或者缺乏对决定的更大背景或影响的理解。为不同语言团队或跨语言合作伙伴之间安排一对一对话的时间，以及为倾听模式留出的特定时间，可以帮助不太有自信的成员参与并分享想法。聆听模式中，教师积极参与聆听同侪的问题，不马上提供反馈，而是寻求澄清以确保更深入的理解。一旦双方都了解问题，下一步就可以共同探索可能的解决方案。会议记录非常重要，能帮助每个人都可以投入参加会议。以图形方式组织讨论和记录谈话要点的白板系统，可以帮助每个人听到所有参与者的声音，同时寻求关注问题的解决方法。

让教育领导者参与并最大限度地发挥影响力

为了将这些基本要素纳入教育领导力发展项目，并确保项目领导者将这些要素转化为实践，可以将下列内容作为领导力培训的一部分：

项目指导

这些项目必须是“适合特定阶段的”，才能在领导力发展的各个层面成功地指导教育工作者。这些项目应该包括一个组成部分，其中参与者制定个人化领导专业成长计划，该计划考虑他们的优势、愿望和挑战，并涵盖其职业生命周期的所有阶段。（范例请见附录 4 专业领导力增长项目模板。）

领导力发展机会

为中文教育工作者提供在现有结构和组织中开展领导力培训、职责和角色的机会和平台。例如，经验丰富的中文教育工作者可能会邀请新老教师在地方、学区或全国会议上共同计划、提交并发表专业演讲，然后汇报整个过程，以增加新成员对该领域职业规范的理解。（有关此类机会的清单，请参阅附录 2）。

专业网络

领域内有许多交流和专业联系网络的机会，可以让参与者交换、审视和分享想法。（关于以中文为重点的此类机会清单，请参阅附录 3。）这些网络必须吸引和接受母语为中文或其它语言的教育工作者。如果教育领导者能够通过简单轻松的步骤成为专业网络的一部分，那么他们就会受益匪浅，因此，如何参与以及如何“加入”的实践指导，可以很容易地实施并取得丰硕成果。

教师职业和领导力提升战略计划

必须制定战略计划，有效部署教育领导者。这意味着要为他们在教育系统、专业机构和政策决策中找到他们的角色。通常，教育者领导力发展在正式项目的最后一天结束，没有对参与者跟进的计划或继续让他们参与领导机会的承诺。项目需要有一个“实地工作”的部分，为参与者提供机会，通过适当水平的指导和支持，应用他们新获得的技能。

结论

每一个教育者，都有自己适合的领导角色。重要的不仅是鼓励，而且要让中文教育工作者有机会“走上去”，参与合适的领导机会，最大化他们的知识、技能和天赋。当前的领导者有责任

认识和适应他们领导方式的社会文化差异，解决潜在的语言和文化问题，弥合对各种发展领导力的不同途径之间的理解差距。他们需要提供专业发展和领导能力培训，确认和减轻未来的教育领导者面临的挑战。

本特评中描述的反应型文化教学法和实践的原则，为如何培养急需的中文教育领导者提供了建议。为未来的教育领导者提供发展机会，并帮助他们发挥最大潜力，具有至关重要的作用。中文教育领域的可持续性和扩展性，取决于强大的教育领导者，以激励更多的学生参与学习和更多的教师进行教学。这些领导者更可以团结决策者和社区成员，共同致力发展一支具有全球竞争力的公民和劳动力的队伍。

参考文献

American Academy of Arts and Sciences. (2016). *The state of languages in the U.S.: A statistical portrait*. Cambridge, MA: Author.

<https://www.amacad.org/multimedia/pdfs/publications/researchpapersmonographs/State-of-Languages-in-US.pdf>

Bambrick-Santoyo, P. (2012). *Leverage leadership: A practical guide to building exceptional schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Fullan, M. (2004). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hall, P., & Simeral, A. (2008). *Building teachers' capacity for success: A collaborative approach for coaches and school leaders*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Ingold, C. W., & Wang, S. C. (2010). *The teachers we need: Transforming world language education in the United States*. College Park, MD: National Foreign Language Center at the University of Maryland.

http://www.nflc.org/publications/the_teachers_we_need.pdf

Printy, S. M., & Marks, H. (2006). Shared leadership for teacher and student learning. *Theory Into Practice*, 45(2), 125-132.

Wang, S. C. (2009). Preparing and supporting teachers of less commonly taught languages. *The Modern Language Journal*, 93(2), 282-287.

Wang, S. C. (2012a). Sustaining the rapidly expanding Chinese language field. *Journal of the Chinese Language Teachers Association* 47(3), 19-41.

Wang, S. C. (2012b). The study of Chinese language in the United States. *ADFL Bulletin*, 42(1), 13-22.

Wang, S. C. (2014). Preparing and supporting language teachers throughout their professional life cycle. In Li Yuming (Ed.), *World language education and talents cultivation* (pp. 171-191). Beijing, China: Beijing Language and Culture University Press.

进一步阅读

Aguilar, E. (2017, May). Leadership coaching that transforms. *Educational Leadership: Lifting School Leaders*, 74, 32-36.

Baum, K., & Krulwich, D. (2017, May). A new approach to PD—and growing leaders. *Educational Leadership: Lifting School Leaders*, 74, 62-66.

Bolman, L., & Deal, T. (1995). *Leading with soul: An uncommon journey of spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

City, E., & Dolly, D. (2017, May). Tending the fire. *Educational Leadership: Lifting School Leaders*, 74, 38-41.

DePree, M. (1989). *Leading is an art*. New York, NY: Dell.

Fiarman, S. (2017, May). Building a schoolwide leadership mindset. *Educational Leadership: Lifting School Leaders*, 74, 22-27.

Gabriel, J. (2005). *How to thrive as a teacher leader*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Hoerr, T. (2005). *The art of school leadership*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Intrator, S., & Seribner, M. (2007). *Leading from within: Poetry that sustains the courage to lead*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kafele, B. (2017, May). Is your school better because you lead it? *Educational leadership: Lifting school leaders*, 74, 10-14.

Lemov, D. (2010). *Teach like a champion: 49 techniques that put students on the path to college*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Liu, E. (2004). *Guiding lights: The people who lead us toward our purpose in life*. New York, NY: Random House.

Liu, E. (2017). *You're more powerful than you think: A citizen's guide to making change happen*. New York, NY: Public Affairs.

Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strength based leadership: Great leaders, teams, and why people follow*. New York, NY: Gallup Press.

Reeves, D. (2008). *Reframing teacher leadership to improve your school*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Reeves, D., & Allison, E. (2009). *Renewal coaching: Sustainable change for individuals and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Toll, C. (2017, May). 5 perspectives for leadership success. *Educational Leadership: Lifting School Leaders*, 74, 28-31.

Trumbull, E., & Pacheco, M. (2005). *Leading with diversity: Cultural competencies for teacher preparation and professional development*. Providence, RI: The Education Alliance at Brown University.

Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust matters: Leadership for successful schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Zepeda, S., & Lanoue, P. (2017, May). Conversation walks: Improving Instructional Leadership. *Educational Leadership: Lifting School Leaders*, 74, 58-61.

附录 1. 美国的全国性语言组织

ACTFL and CELIN have lists of state, regional, and national organizations that support language learning, including early language and immersion education:

<https://www.actfl.org/about-actfl/resources/member-organization-map> <http://asiasociety.org/china-learning-initiatives/organizations-supporting-language-learning>

American Council on the Teaching of Foreign Languages (ACTFL)

<https://www.actfl.org>

Association of Two-Way and Dual Language Education

<https://www.atdle.org>

Chinese Early Language and Immersion Network (CELIN)

(<http://asiasociety.org/china-learning-initiatives/chinese-early-language-and-immersion-network>)

Chinese Language Association of Secondary-Elementary Schools (CLASS)

(<http://www.classk12.org>)

Chinese Language Teacher Association (CLTA)

(<http://www.clta-usa.org>)

National Association for Bilingual Education (NABE)

<http://www.nabe.org>

National Council of Less Commonly Taught Languages (NCOLTL)

<http://www.ncolctl.org>

National Network for Early Language Learners (NNELL)

<https://nnell.org>

Teachers of English to Speakers of Other Languages (TESOL)

<https://www.tesol.org>

附录 2. 美国教育工作者领导力发展机会

Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD) <http://www.ascd.org/Default.aspx>
Resources and events for educational leadership and leadership development

Center for Advanced Research on Language Acquisition (CARLA) <http://carla.umn.edu/immersion>
Research, resources, professional development; biennial conference for immersion educators

Center for Applied Linguistics (CAL)
<http://www.cal.org>
Research, resources and policy analysis, institutes for language teachers and teacher leaders

Leadership Initiatives for Language Learning (LILL)
<https://www.actfl.org/assessment-professional-development/lill>
LILL's summer initiative is based on the premise that every educator is a leader and strives to be highly effective. For language educators, effectiveness is demonstrated by evidence of growth in proficiency, including growth in interculturality. This initiative aims to bring together the best and brightest language educators, teacher leaders, and national experts to explore this issue and others important to teachers and the language learning enterprise. LILL provides the opportunity for emerging leaders to discover their sphere of influence for effecting change, engage with peers, and create their own proactive plans to grow in their effectiveness as leaders and language educators.

National Association of District Supervisors of Foreign Languages (NADSFL)
<http://nadsfl.org>
Leadership development opportunities that vary from state to state and address different priorities in the profession.

National Council of State Supervisors of Languages (NCSSFL)
<http://ncssfl.org>
Leadership development opportunities related to setting a vision for world language education either at the state or national level. Examples of activities include the development of LinguaFolio and the NCSSFL/ACTFL Can-Do Statements.

National Heritage Language Resource Center (NHLRC)
<http://international.ucla.edu/nhlrc>
Focus on heritage and community languages; conferences, professional development, and resources

STARTALK, National Foreign Language Center (NFLC) <http://www.nflc.umd.edu/projects/language/startalk>
Summer training programs for teachers of Chinese and other critical languages, opportunities to develop as teachers and teacher leaders

附录 3. 中文专业交流机会

Associations

Chinese Language Teacher Association USA (CLTA)

<http://clta-us.org>

National organization for Chinese language teachers, researchers, teacher trainers, etc.; hold annual conferences; have many regional affiliates

Local CLTA's and local CLTA conferences

<http://clta-us.org/about-clta/regional-cltas>

There are local CLTA's across the United States, which offer professional development and annual conferences specifically on Chinese language teaching.

Conferences

National Chinese Language Conference (NCLC), sponsored by Asia Society <http://asiasociety.org/national-chinese-language-conference>

Held each year in a different city in the United States

State language organizations also provide these opportunities.

附录 4. 专业领导力发展计划

(California World Language Project, CWLP, Stanford Graduate School of Education)

This plan is used by the CWLP in its leadership development programs. Following the Teacher Effectiveness Language Learning (TELL) framework, educators identify targets for professional growth in the various domains described there (<http://www.tellproject.org/framework>), selecting categories from the following:

- E: Environment
- P: Planning
- LE: Learning Experience
- PF: Performance & Feedback
- LT: Learning Tools
- C1-5: Collaboration
- PR1-5: Professionalism

Desired Results	Evidence	Action Steps	Timeline	Resources
E, P, LE, PF, LT: I choose the TELL criteria I want to work on and set personal goals for my classroom instruction.				
C5: I connect with local and global communities to support and encourage language and culture learning.				

PR1c: I keep abreast of current developments and research in both world language and general education.

PR4: I participate in professional development opportunities both within the district and beyond throughout the school year and in the summer.

PR5: I give back to the profession in a variety of ways, digitally and/or face-to-face
