分布式领导何以赋能教师成长——一项地方应用型高校大学英语教师的教育叙事考察

熊风岸
湖南城市学院，湖南 益阳 413000
DOI: 10.61369/RTED.2026130034

摘　　要： 分布式领导理论为高等教育领域教师成长机制阐释提供全新分析视角。本文以 Spillane “领导即社会实践” 分布式领导框架为理论基础，采用教育叙事研究法，选取地方应用型高校大学英语教师为研究对象，依托半结构化访谈、校内制度文件与教改实践资料，围绕教学竞赛组织、课程体系建设、学生竞赛指导、科研团队协作等实践场景开展叙事深描。研究发现，地方应用型高校英语教师依托情境化嵌入参与、跨专长动态协作、协同式意义建构三重路径，实现教学能力、学术科研、职业认同协同共进；分布式领导通过任务角色流动、多元主体互动消解传统层级管理桎梏，为应用型高校搭建教师专业成长支持体系提供实践参照。

关 键 词： 分布式领导；大学英语教师；教育叙事；教师专业成长；应用型高校

How Distributed Leadership Empowers Teachers' Professional Growth — An Educational Narrative Inquiry into College English Teachers at a Local Application-Oriented University

Xiong Feng'an
Hunan City University, Yiyang, Hunan 413000

Abstract: Distributed Leadership Theory represented by Spillane provides a new analytical framework for interpreting the growth mechanism of university teachers. Based on educational narrative research, this paper takes university English teachers from a local applied university as research subjects, and conducts in-depth narrative analysis relying on semi-structured interviews, institutional documents and teaching reform materials. Focusing on teaching competition organization, curriculum construction, student competition guidance and research team cooperation, the study concludes that contextualized participation, cross-specialty dynamic collaboration and collaborative meaning construction jointly promote the coordinated development of teachers' teaching competence, academic research ability and professional identity. Distributed leadership dissolves the shackles of traditional hierarchical management through fluid task roles and multi-agent interaction, which offers practical references for constructing professional growth support system for teachers in applied universities.

Keywords: distributed leadership theory; university English teachers; educational narrative; teachers' professional growth; applied university

一、问题的提出

我国高等教育由外延扩张转向内涵提质，地方本科院校加速向应用型转型，教师发展范式随之重构，服务区域产业、培育学生综合素养成为核心导向。依据《大学英语教学指南（2020版）》，大学英语教学不再局限于语言技能训练，人文素养与跨学科能力备受重视，教师需要应对教学创新、数字化转型、跨学科协同等多重挑战，改革同时拓展了教师科研与职业发展空间。

当前相关研究多聚焦宏观制度与能力量化分析，较少立足课程建设、教学竞赛、团队协作等真实场景开展质性叙事，难以充分揭示教师的真实成长过程与内在机制，亟需开展情境化深描。

理论层面，分布式领导理论经 Gronn、Spillane 发展，提出“领导即社会实践”，主张领导权并非行政专属，而是多方主体在情境互动中形成的协作行为，倡导权责下放、集体协同[1]。国内研究认可其培育协同教研文化的价值，同时指出本土科层体制对理论落地构成约束[2]。现有成果证实分布式治理有益于教研共同体建设，但少有研究结合 Spillane 框架考察应用型高校公共英语教师协作中的角色流动与价值重塑，细分场景实证尚存空白。

现实之中，应用型高校英语教师面临多重发展困境：数字化转型倒逼教师提升信息化教学能力，师资发展受管理机制、资源配置等制度条件制约；青年教师缺乏持续学术指导，发展方向不明。全球范围内外语教师普遍承受繁重教学、严苛科研考核压

项目信息：2023年湖南省社会科学成果评审委员会一般课题“基于分布式领导的大学英语教师成长路径研究”(XSP2023JYZ055)。
作者简介：熊风岸(1982—)，女，汉族，湖南益阳人，硕士，讲师，研究方向：教育领导与管理。

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

力，职业倦怠风险突出。重科研、轻教学的评价导向，令教师陷入教学与科研失衡的两难，单兵推进教改、科研工作效率偏低[3]。

分布式领导为破解上述难题提供思路，依托各类教研项目分散领导职能，通过平等协作实现双向赋能，但缺少基于本土一线实践提炼的成长路径[4-5]。据此，本文选取地方应用型高校大学英语教师，综合运用教育叙事、深度访谈与文献分析法，以 Spillane 分布式领导框架为工具，探析分布式领导推动教师教学、科研与职业认同协同发展的内在机理，为同类院校构建教师专业发展支撑体系提供实证参考。

二、研究设计与叙事分析

（一）研究场域与对象

本研究选取 H 市地方应用型本科院校 X 学院大学英语部作为调研场域。该院顺应地方本科高校转型发展趋势，以服务区域产业经济、培养实践型外语人才、推动信息技术与外语教育深度融合为定位，在通用英语提质改革、ESP/EAP 学术英语模块化建设、数字化课程资源开发、外语学科竞赛培育等方面构建成熟实践体系，教改成果丰富，能够充分展现应用型高校大学英语教研转型与教师协同发展的现实样态，具备良好典型性。

研究采用半结构化深度访谈法，选取该院大学英语部一线教师为样本，覆盖不同性别、年龄、学历、职称与教龄区间，兼顾课程建设、赛事指导、科研、教学管理、课程思政等核心岗位。围绕教学变革实践、团队协同机制、教师职能转型、发展赋能困境、改革成效感知开展系统调研，并结合学院规章制度、教研台账、项目材料、活动记录等文本资料实施三角互证，保障研究资料真实可信。访谈对象详细信息如表 1 所示。

表 1 访谈对象基本信息

编号	性别	年龄段	最高学历	职称	任教年限	主要角色
T1	女	30-39	硕士	讲师	8	课程负责人
T2	男	40-49	硕士	副教授	18	教学竞赛团队核心成员
T3	女	30-39	博士在读	讲师	10	ESP 模块开发
T4	女	40-49	硕士	副教授	16	教研组长
T5	男	30-39	硕士	讲师	7	学生竞赛指导
T6	女	50+	本科	教授	28	部门骨干
T7	女	40-49	硕士	讲师	14	课程思政示范课建设
T8	男	30-39	硕士	讲师	6	科研小组成员
T9	女	30-39	硕士	讲师	9	教学评价改革试点参与
T10	男	40-49	硕士	副教授	20	外聘专家联络 / 培训组织

（二）研究理论框架

本文以 Spillane “领导即实践”的分布式领导观为分析视角，强调领导并非职位属性，而是在“领导者—追随者—情境（工具与常规）”互动中生成；据此，本文重点关注任务链条中的角色流动、协作机制与意义建构如何共同作用于大学英语教师的专业成长，具体分析框架如图 1 所示。

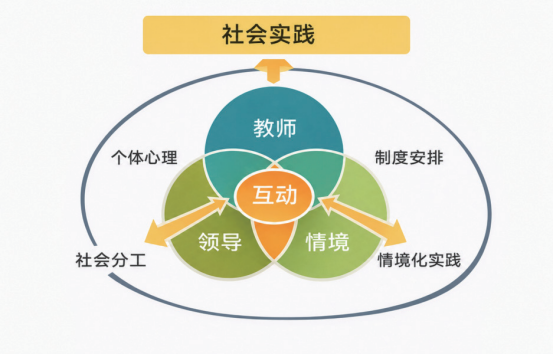


图 1 Spillane 分布式领导分析框架

（三）叙事资料编码与实践叙事分析

1. 分布式领导生成动因：多重情境叠加

一是院校转型的外在需求。地方应用型本科院校转型重在产教融合，推动人才培养匹配区域岗位需求，倒逼大学英语摆脱同质化通用教学，建立专业适配的特色教学体系。不同专业行业外语、学术英语需求差异显著，单一教师难以覆盖多元教学内容，模块化团队协作成为必然。T2：以前的话是统一教材、统一进度这种，现在专业学院会来提需求：机械的要看技术文献，旅游的要会接待表达。你不可能一个人把所有专业都吃透，只能大家分领域、分模块做。

二是教学改革的现实倒逼。教育数字化、OBE 理念与新文科建设多重改革叠加，要求英语教学实现课程目标、课堂活动、教学评价全方位闭环。系统性改革单凭教师独立推进效率低下，易出现碎片化问题，团队协同成为破解课改困境的关键。T7：改革最大的难点不是 “上平台”，而是 “怎么把课改成一套逻辑”。产出目标、课堂活动、评价任务要对齐，这件事靠个人摸索很慢，但团队一起做会快很多。

三是评价制度的现实桎梏。当前高校考核普遍重科研、轻教学，英语教师承受教学提质与科研产出双重压力，容易发展失衡。教师自发组建教研融合团队，依托协作打通教学与科研壁垒，平衡二者矛盾。T8：我最纠结的就是，有时候我课上得再好，评职称的时候吧还是要看论文。可是如果只顾论文的话，学生和课堂又交代不过去了。后来我们几个人就组了个小组，把教学问题做成研究，至少能 “两头都不亏”。

四是教师发展的内生动力。职业价值追求与自我提升需求是分布式协作落地的内在支撑。教师参与团队协作并非谋求行政晋升，旨在依靠同伴互助弥补能力短板，缓解教改孤独感，重塑职业认同。T9：作为教师的话，我本来也不是为了当什么领导对吧，就是想把课越上越顺、越上越有底气的。团队里有人比我强，那我就跟着学；我擅长的部分也能帮到别人，这样才会感觉自己不是一个人在战斗。

2. 分布式领导实践形态：动态角色协作

首先是依托项目载体，搭建去中心化任务共同体。X 学院大学英语部打破传统行政层级管控，围绕金课申报、教学竞赛、教材编撰、科研立项等任务整合团队资源。行政人员仅负责保障协

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

调，不干预教研实施细节，形成专业主导的运行模式。T1：职务任命不是强制性的命令，是根据工作实际需要而作出的灵活安排。推进金课创建、赛事安排、教材编纂等重大任务的时候，一般会把拥有专业能力、愿意担当起责任的人当作主要的决策者和执行者。核心环节就是统筹调配时间资源、给予财务支援、协助高校做好衔接工作，并不会直接介入到具体的运作细节当中。

其次构建专长、信任与任务动态耦合的引领机制。团队引领者无固定任命，权威依托专业能力而非行政身份产生，依据项目阶段灵活切换主导者。T4：开始的时候，对于自己的角色定位存在疑问，只是依靠以往的校赛经验对流程有所了解。直到团队进入到课堂实录和平台资源整合的时候，才明白自己应该更多的听取技术领域的专家意见，并且开始学会用审慎的态度去审视有关的决策方案。T3：组织者角色实际上并不是处于核心地位的。在评价机制的制定过程中，其他的教师起着主导作用，在资源包的设计环节中，一般是由技术熟练的专业人员来指导工作的。

再者实行多场景阶梯式角色轮转协作。团队建立“牵头 — 协同 — 支持”动态分工体系，项目不同阶段轮换负责人，依靠专长接力推进任务，助力新老教师梯队成长。T6：在这个阶段，对于从教学目标到学习成果的转化任务，对证据链的构建有要求，所以工作的重心也慢慢转移到了指标的确定和达标检测上。随着项目进入视频制作、平台资源整合等阶段，渐渐成了一个辅助性的角色，在跟随技术能力较强者学习的同时，也对一些系统的知识进行了学习。T8：撰写论文过程中主要负责工作，在项目申报环节被转交给更熟悉相关政策、研究架构的专业人士来完成；到数据挖掘和分析阶段则由有较强专业能力的研究者来完成整个过程。

最后，协作模式面临制度与考核压力双向拉扯。灵活的分布式协作存在分工边界模糊、成果分配不均等风险，完善的规章制度是维系长效协作的基础，清晰的成果归属、绩效规则能够规避协作矛盾。T4：如果没有明确的规章制度来指导成员们对于研究成果归属权以及绩效分配等具体细节的认识的话，那么团队的积极性就会受到影响的。T1：团队组建刚开始的时候，就需要对研究成果归档、经费支出管理、任务分配评价等各方面作出具体的规定和程序了，不然就会带来团队长期稳定运作的负面影响。

3. 教师专业成长的意义建构与成效

分布式协作重构了大学英语教师职业认知，推动教师从授课执行者转向教改与项目建设的主动主体，缓解改革带来的职业焦虑，实现职业认同重构。常态化同伴互助不断提升教师专业话语权，形成良性成长循环。T9：我不是为了当什么领导，就是把自己擅长的部分贡献出来，也从别人那里学到新东西…… 现在遇到改革不那么慌了。T4 回忆金课申报时说：“大家在评价任务上卡住了，我把达成度框架拿出来带着一起对齐。那次之后遇到评价问题他们就来找我。”T8 认为，“我们几个人把教学问题做成研究，至少能两头都不亏。”

成长成效层面，分布式领导模式实现教师教学、科研、职业认同三维协同提升。教学上，教师通过协同教研掌握 OBE 闭环教学设计，数字化资源开发与课程搭建能力持续增强；科研上，团队将一线教学难题转化为研究选题，分工开展调研、撰文与课题申报，化解教学科研失衡困境。T7 提到：“以前更多是各上各的课，现在做示范课和资源包，大家把目标、活动、评价对齐后，我反而更清楚每一节课为什么这么设计。”T8 说到：“我们把课改中的问题拆成研究点，分工做数据、写作和申报，既能把课越做越好，也能有看得见的成果。” 总体而言，教师无需依托行政职级，仅凭专业能力与协作贡献培育非行政化专业领导力，实现可持续的专业化发展。

三、讨论与思考：基于分布式领导的大学英语教师成长路径

（一）情境嵌入式参与：大学英语教师成长的现实起点

研究表明，地方应用型高校大学英语教师的专业成长无需依托行政与职称晋升，在院校转型中主动突破传统教学模式，积极投身各类教研实践。教师以团队协同攻坚破解教改难题，在实践历练中精进能力，形成“学中做、做中学”的情境嵌入式成长模式。

（二）共享中的角色转变：从执行者到实践引领者

教师成长突出表现为协作过程中的角色迭代与专业影响力生成。团队引领者不固定，依据教师专业能力、同伴信任和项目需求动态调整，权责随项目阶段灵活分配。教师在各类教研任务中灵活切换统筹、协作等角色，持续增强教学问题解决能力，逐步从普通教学执行者成长为教改实践引领者，凸显分布式治理的独特优势。

（三）意义建构驱动的专业发展：教学、科研与职业认同的协同提升

动态的角色协作助力教师更新自我定位、重构职业认同。协同教研有效提升教师课程设计与教学实施能力，依托科教研一体化模式，教师将教学难题转化为科研选题，

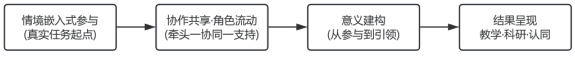


图2 基于分布式领导的大学英语教师成长路径图

参考文献

[1]SPILLANE J P. Distributed leadership[J]. The Educational Forum, 2005, 69(2):143150.

[2] 李洁芳 . 分布式领导概念内涵、角色关系辨析与未来研究展望 [J]. 外国经济与管理，2008, 30 (8):4552.

[3] 冯大鸣 . 分布式领导之中国意义 [J]. 教育发展研究，2012, 32 (12):3135.

[4] 李思蒙，豆忠臣，任萍 . 分布式领导与教师工作满意度的关系：教师合作、教师专业发展的中介作用 —— 基于 TALIS2013 上海教师数据 [J]. 教师教育研究，2021,33 (4):4450,75.

[5] 刘莉莉，王光强 . 分布式领导何以提升课堂教学质量？—— 教师合作和教师教学效能感的链式中介作用 [J]. 教师教育研究，2024,36 (2):8793,71.

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.