

文化回应：教学领导力提升的新视域新实践

□成尚荣

教师教育

提升教学领导力是教学改革的核心命题。教学领导力具有深刻的统领力，旨在“通过价值来领导”；具有对技术的超越力，更追求“道”的价值理性；具有主体多元性，更强调教师成为教学领导者；具有独特意蕴，更强调对自己的领导。教学领导力与文化“天生相连”，教学是一种文化形态、文化的载体，承担着文化发展的重任。提升教学领导力要回到文化的基本属性上去，寻找与文化的内在关联，创新教学领导力提升的文化路径。教学领导力要对文化有深度的回应，进行系列研究，开展文化回应式教学等改革试验，牢牢指向学生的创造性学习，提高学习质量。

教学领导力：教学改革深化的核心命题及其特性分析

教学领导力这一概念我们似乎并不陌生，甚至有似曾相识之感，其中有个原因：它是从课程领导力自然拓展而来的。但是，作为一个独立的概念，教学领导力的观念是在20世纪50年代早期出现的。随着美国20世纪60年代的“有效学校运动”的展开，众多学者发现影响学校发展的因素之一就是领导力。直到20世纪80年代之后，教学领导力理论才逐渐成型。从观念到理论成型只经历了30多年，可见教学领导力被认可度之高，被接受速度之快。这说明什么？笔者深以为这一观念、概念早已渗透、镶嵌在日常教学工作之中，它应该是个“潜伏性”或曰“潜伏性”的概念。这正是我们对它有似曾相识之感的缘由，相信教学中类似的概念还有，我们要给它们冒头的机会。

尽管如此，“熟知并非真知”。走向真知必须进行理论审视和理性思考。教学领导力是一个有活力的概念。概念是思想的凝练，也是思想的工具。真正把握教学领导力必须用科学的态度来分析，进而在理解上更深刻，在实践上把握更准确。若此，才能自觉聚焦到教学改革的核心关切上，让教学领导力真正转化成为自己教学改革的指示器和动力源。

笔者以为，教学领导力有以下一些鲜明的特性和独特价值。其一，教学领导力对教学改革具有深刻的统领力，旨在“通过价值来领导”。教学是一个充满价值教育的过程，在价值澄清、价值选择中，坚定价值信念，因而“通过价值进行领导”同样是教学领导的旨意。也必然有教学统领性。这一统领性也旨在推动教学管理范式转换，推动教学改革的深化；同样，教学领导必将更为精妙，有更高着力点，

也必将拓展领导的价值结构和权威基础，从而领导教学改革走向更高境界。

其二，教学领导力具有对技术的超越力，更追求“道”的价值理性。无疑，教学改革深化需要技术支持，包括方法、手段、途径、工具等，促使教学改革更可操作，舍此，教学改革的转换与落地就无法实现。当下，我们在这方面努力寻找与创造落地的途径和方法。将育人蓝图变成“施工图”，永远是个过程，不可能有绝对的到位。除了技术的支持，教学改革还需要抑或更需要理念、思想的领导。

其三，教学领导力的主体具有多元性，但更强调教师也应该努力成为教学领导者。领导有其相对稳定的内涵界定，其主体是多元的。但是，真正的课程发生在学校，真正的教学是以教师为主导的行为，教学和学习发生在课堂里。教师承担着激发学生学生兴趣、增强学习能力、培育和发展核心素养的任务。教师不是一般地去实施课程，其本质是对教学的领导。今天，讨论课程教学改革深化更应坚守中华文化赋予的自信，确立教师是教学领导者的地位。这是现代领导理论的进步。

其四，教学领导力具有独特意蕴，更强调对自己的领导，领导力首先是领导自己的意愿和能力。教学领导力的独特意蕴是由教师角色和教学特性决定的。教学的回归需要教师促进自己的文化觉醒，进而推动自己

的专业成长，推动教学改革的深化。总之，现代领导理论赋予教学领导力新的内涵，也对教师提出了新的挑战。

教学的文化考察：在与文化关联和文化引领下丰富并提升教学领导力

夸美纽斯在他的传世之作《大教学论》里指出，“一切天生相连的事物都应该联合教授。”同样，“一切天生相连的事物”都应该联结起来从整体上考虑。教学与什么“天生相连”呢？当然是文化，而作为课程实施的教学当然也应该与文化自然而又紧密地联系起来，一如上文所述，教学的本质回归与应然状态的追求是文化觉醒和文化自觉过程，讨论教学领导力的特质、内涵与提升，一定要回到文化上去，进行文化考察。教学领导力的文化考察，不仅进行关系考察，还应当回到文化的基本属性上来。文化基本属性透视着文化特性，形成了文化规定性。文化与课程教学的关联性体现在文化基本属性对于教学领导的规定与指引上。

文化回应：提升教师教学领导力需要进行专业化、系列性的改革实验

以上两个话题的讨论，意在文化的关照下，再提教学领导力，并在文化和教学之间建立深度联系，在实践与理论上拓展教学领导力的文化视野和内涵。在此前提下，还必须为教师提升

教学领导力提供新的思路，鼓励教师进行教学改革试验，以更积极的方式和专业性回应文化的关怀与要求。与此同时，在改革试验中让教学领导力得到进一步提升，促使教学领导的目标得以真正实现。

首先，要以文化使命积极回应教育部2023年颁布的《基础教育课程教学改革深化行动方案》（以下简称“方案”）。“方案”已将教学改革深化列入其中，意味着课改一定要“改课”。课改深化越来越需要专业化，要用科学的方法来行动，所以，我们还应是专业化的行动主义者。为此，教师要抵制惯性、惰性和局限性。教学领导力是改革的行动力，是理想信念引领下的教学改革的创造力，教师应有理想、有思考、负责任又有专业和科学追求的行动主义者，这是“方案”实施的最好落实，是对文化的根本回应。

其次，要以文化觉醒积极推动学生的自主学习、创造性学习。教学领导应当重在对学生学习的指导，教学领导力最终落实并体现在学生学习能力的提升上。为此我们需要研究。一是研究学习逻辑，二是研究完整意义上学习方式的变革，三是要研究非正式学习，四是要发展学生的社会与情感能力。教学领导应将改革的箭头射向教育的薄弱之处。以上研究、改革是对文化呼唤的回应，也是改革者自身的再次觉醒与振奋。

再次，以文化自觉进行“文化回应式教学”实验。对文化与教学的关系，美国学者日内瓦·盖伊的观点是：“既然教学和学习总是叠置于文化中，而且这两个过程都包含多样文化，那么只要教师教和学生学，就离不开文化回应式教学。”文化回应式教学隐含着两个前提：“一是文化是学习的中心，它不仅有传递和接收信息的功能，还能塑造群体和个体的思维过程；二是通过对学生的身份认同，表达了对其文化的尊重，这是学生树立自尊自信的重要基础。”其“要求教师学会‘解放、赋权’，改造他们的课堂”。这些理念彰显了文化与教学关系认知的深度，又有教学改进的可操作性，值得我们借鉴，并做些试验。这一试验，要结合我国的国情，在铸牢中华民族共同体意识的前提下进行，坚持学生有个共同的身份：中华民族的后代，是社会主义的建设者和接班人。与此同时，应当研究该如何将教师教与学生学叠置于文化中，如何解放学生、赋权学习、用文化改造课堂。改造课堂，盖伊提出文化回应式教学应有四大支柱：“文化回应的关爱”“课堂文化和沟通交流”“课堂内容的整合”“文化一致性的教学”。只要赋予新的解释和内涵，文化回应式教学一定会真正具有文化回应式和文化创造性。这是教学领导力提升的新课题。

（据《中国教育刊》，有删节）

在第十三个“全国交通安全日”来临之际，宝鸡高新第一小学联合宝鸡市渭滨交警大队，为同学们带来了一堂交通安全课。宣传民警走进课堂，激发了全体师生学习交通法规的浓厚兴趣，同时发挥“小手拉大手”作用，让道路交通安全常识辐射至家庭、社会每个角落，引导广大群众在日常生活中杜绝不文明交通行为，共同为学生的平安、健康、快乐成长筑牢安全屏障。

本报记者 刘琼 摄影报道



12月2日，安徽省马鞍山市花山区健康路小学开展“法润童心 与法‘童’行”法治宣传活动。在法院工作人员的带领下，学生们参观了法院的金融教育基地、反洗钱宣教基地、法庭等场所，举办了“模拟法庭”活动，“零距离”接受法治教育，感受法庭与法律的神圣和威严。

胡智慧 毛金凤 摄影报道



2024年12月8日 星期日

今日4版 第3302期

国内统一连续出版物号 CN 61-0030 邮发代号 51-8

责编/薛小琴 美编/陈玲

jsb_wb@126.com 029-87337551



http://www.sxjybk.com

弘扬教育家精神

弘扬教育家精神背景下的教师转型

□张勇杰

强国必先强教，强教必先强师。弘扬教育家精神，是加强新时代高素质专业化教师队伍建设的现实需要，也是推进教育高质量发展的必然选择。《中共中央国务院关于深化新时代教师队伍建设改革的意见》明确提出，要“弘扬教育家精神，培养高素质专业化教师”。北京师范大学教授顾明远认为，要做好“意愿、锤炼、学习、创新、收获”五项修炼。笔者浅见，在自我成长意愿下，以立德树人为核心，以学科教学实践为智慧积淀场域；以阅读、研究、实践、反思为支撑，建构新时代教师自我转型“铁三角”，努力提高专业素养，干好本职工作是对教育家精神最好的弘扬。

以立德树人为核心

全面发展的教育思想理念。教师要转变观念，关注时代人才需求，紧扣新时代人才培养目标，变知识传递为培养素养；以培养全面发展的人为核心目标，关注学生的德智体美劳全面发展。这意味着教师要建构多元手段、多维育人场域，以健全人格为先，树立“全人”质量观；教育教学不仅要传授必备知识，更要培养学生的道德品质、审美情趣、思维表达。

个性化教学行为转型。新时代教师要秉承“天生我材必有用”的人才观，尊重学生差异，努力践行“启智润心、因材施教”理念，不断提升育人智慧，根据学生的不同特点和需求，实施个性化教学。教师应具备敏锐的观察力和灵活的教学策略，以适应不同学生的学习风格和特长节奏。

以学科教学为智慧积淀的场域

丰富专业知识促转型。新时代教师要做好“大先生”“教育家”精神

和情怀的“人师”，要不断更新自己的专业知识体系，以仁爱、仁心看待每一位学生，不断提升自己的人格品质；保持对学科前沿的敏感性和探索精神，数字技术、AI智能适当赋能，练就新时代育人“仁术”；持续学习、吸纳优化知识结构，潜心学科教学、乐于创新，积淀学科教学、课程育人的智慧。这需要教师守正课程育人生态场，坚守课堂实践场，顺应时代育人理念，不断研讨、实践、反思，积淀育人智慧、教学技能，在学科教学中主动由“经师”向“人师”转型。

变革教学方式促转型。首先，备课理念转型，新时代教师在新课标、新教材指导下，以素养为导向、任务驱动设计教学。备课设计不仅要备知识，还要传递学科的价值和精神；在学习活动中浸润文化，培养学生对学科的爱。其次，教学方式转型，教师在新课程实施场域，以学生的生活为基础，探索创新教学方法和策略，以主题情境、任务活动导学，以项目式、探究式等组织学习活动。统整、融合内容资源，结合多元灵活的过程性、阶段性评价手段，激发学生兴趣和学习主动性；家、校、社坦诚相待、同向同频发力，变革育人方式，实现教学方式、教育维度转型，合力提升教育质量。

以阅读、研究、实践、反思为支撑

坚持专业阅读促进教师教育观念转型。教师必须先阅读，不断更新知识结构。坚持渐进式阅读，不断吸收新的教育思想理念方法，不断丰富专业知识，更新教育教学思想。有序阅读逐步升级，自觉阅读符合自我兴趣，能够指导当下教学的案例实录、案例评析，从名师的

课例中获取方法思路。在名家评析中吸收创新、另辟蹊径，在大量课例阅读中广纳良策，结合课标明确方向，融合自我设计实践，模仿，必然会熟能生巧。近现代教育类理论类专著是很好的营养源泉。阅读教育家教育思想类书籍，拓宽教育质量观，建构系统育人观念思想。最后，学有余力或休闲调节，可涉猎优秀文学作品、哲学书籍，广泛吸收，逐步丰厚。用前沿教育理论促进教师教育观念转型，储备广博知识也是成就好老师、走向教育家的必备条件。

夯实实践反思促进教学行为转型。弘扬教育家精神，教师既要怀揣“空杯”虚心求学，也要扎根课堂勇于实践，并且坚持反思凝练、专业书写，通过数以千计的课例实操、不断打磨、反思优化，总能凝练出自己的教育思想。同时，还应具备勇于面对自己不足的勇气和心有大我、至诚报国的育人信念。

坚持行动研究促进教师角色转型。笔者建议：每学期立足学科教学，锚定一个问题作为研究课题，使专业阅读和教学实践互促共进，将阅读、研究、实践、反思一体化推进，研有抓手，研有方向。新时代教师不再是知识的搬运工，是教人做事、塑造灵魂的“人师”，更需要具备科学、主动的研究素养。研究学生、研究课程、研究教学法、研究学习方式……核心素养导向下的教师要能从知识传递角色转为学术研究型“人师”。

总之，弘扬教育家精神背景下的新时代教师，要潜心教育教学实践研究，积极建构自己的专业成长“铁三角”，自我超越、努力转型，方能适应时代，成为“大先生”。

陶行知先生说：“校长是一个学校的灵魂，要想评价一个学校，先要评论他的校长。”校长的领导力直接关系到学校的未来发展，直接关系到师生的教育生活质量。无论是基础薄弱的学校，还是稳中有进的学校，又或是富有名气的学校，都需要一位卓越的校长。只有卓越的校长，才能领导学校走向卓越。而一位卓越的校长必然是一位卓越的领导者。

卓越的领导者具有怎样的特质？由库泽斯和波斯纳合著的《领导力：如何在组织中成就卓越》一书指出，领导者要带领组织创造卓越成就，需要有以下五种行为能力。

卓越的校长一定是“以身作则”的

“职务可以任命，尊重要靠赢得。”校长的职务是由上级教育部门任命的，但是校长能否获得他人的尊重需要靠自己赢得。如何让赢得他人的尊重和支持？校长必须成为教师的行为榜样。如果校长希望老师们按照高要求、高标准投入教育工作，自己要率先为之。只会“唱高调”的校长，只会要求他人的校长，是不可能具有领导力的。

卓越的校长一定是“共启愿景”的

一个有可能走向卓越的校长，一定是能够制造一个激动人心、令人向往的共同愿景的。这个共同愿景，让全校师生充满憧憬和梦想，让全校师生满怀期待，并为之努力奋斗。可以说，共同愿景就是一所学校创造未来的力量。

共启愿景需要校长回答好“好学校需要什么、要到哪里去、为什么要去以及如何去”等问题，需要让每个学校成员都能参与到描绘愿景的过程中来。只有当共同愿景成为每个人的愿景时，才能让每个人拥有共同的使命感。

卓越的校长，不仅能够描绘好共同愿景这一蓝图，还能通过

表达点燃每个人身上的热情、激情，使每个人笃信并全力以赴地去追求。卓越的校长，不仅要放弃个人的私利，更要站位于学校的共同利益。只有抓住“共启”中的“共”字，才能真正让共同愿景成为学校发展的力量和方向。

卓越的校长一定是“挑战现状”的

综观所有卓越的学校，一定是勇于挑战现状的，一定是拥有一位“不安分”的校长。当然，这里的不安分并不包括“瞎折腾”。卓越的校长拥有未雨绸缪的眼界，他不会消极等待，总会主动出击。卓越的校长是开拓者、开荒者，他勇于带领团队突破现实的困境，渴望带领团队迈向未知的世界。

卓越的校长一定是“使众人行”的

要实现伟大的梦想，不可能单靠一个人的力量；要走向卓越的学校，也不可能只靠校长一个人。一个卓越的校长一定不是“孤勇者”，而是与众人一起的“同行者”。

卓越的校长一定是努力通过建立信任和增进关系来促进协作的，让每一个教师成为“我们”中的一员，让每个人都参与到学校管理、学校活动、学校发展中来。卓越的校长一定不会集权力于一身，而会适当放权，让更多人拥有自主权，获得信任感和成就感。

“使众人行”就是要形成团队意识、集体意识，让每个人在组织中拥有无可替代的角色，成为最重要的自己。只有众人意识到了自己身上的职权和责任，才能形成成为学校愿景而奋斗的强大动力。

卓越的校长一定是“激励人心”的

一个学校的发展，离不开行之有效的激励机制。卓越的校长，必须懂得激励人心。否则，一味地索取、只谈奉献不讲回报，只会挫伤教师的积极性，最终让校长成为不可信任之人。

校长丛谈

卓越校长应具备五种行为能力

□蒋健



一所学校要走向卓越，势必会经历艰辛而漫长的路程，势必会让教师们产生疲惫感、倦怠感和挫败感。因此，作为校长，要给予适时、适宜的激励，鼓舞教师们奋发前行。

作为校长，不能只看任务的结果，而无视任务的过程。对他人贡献的不认可，是没有人情味的表现，也是难以“笼络人心”的。当然，任何激励的方式都必须发自内心，必须是真诚的。任何走过场的、形式主义的激励，都是对教师贡献最大的不尊重。