卷首

锻造教学领导力，创生实力优质校

常生龙

我们常说一个好校长就会有一所好学校，这是因为好校长在办学实践中有较强的教学领导力。这种领导力需要进行多方面的锻造。

一是校长的文化自觉。它指的是对学校文化的自我觉醒、自我反省、自我创建。文化自觉是校长反思办学理念和教育行为的一种习惯，表现为校长既能及时汲取先进的教育理念，又能洞察学校教育的一切，让先进教育文化支配下的教育行为成为办学的“本能”。校长的文化自觉体现在：对学校办学传统的诞生、形成、延续的全面认识，并在此基础上形成对办学传统继承、扬弃的抉择，求得办学的自主能力与自主地位；遵循教育的客观规律，包括教育教学自身的规律，以及学生身心发展的规律；在以学生的健康成长为本的教育理念下，思考并选择恰当的教育教学行为和教育管理行为，促进学生的个性发展和学校和谐发展；不断审时度势、不断试图改变环境、完善自我的进取精神以及不墨守成规，好学深思、不断进取、善于质疑等自我品质，等等。

二是规划课程的能力。学校几乎所有的教育教学活动，都是通过“课程”这一载体来实现的，校长对课程的价值判断，直接影响着学校课程的质量以及培养出来的人才的规格。作为一名校长，要始终站在时代发展的最前沿，站在教育发展的制高点上来规划学校的课程，确保今日的学生能成为明日社会的栋梁之材。课程的规划具体体现在对国家课程、地方课程、学校课程的功能定位以及学校办学传统、办学特色、育人目标的把握上。它是把国家的要求、学校历史积淀、学生的实际相结合而优化设计的学校课程总体方案。在课程规划中，要求校长既要统筹兼顾三类课程之间的关系，又要关注每一课程开设的顺序和课时，还要注意与低学段、高学段课程之间的有效衔接，以凸显教育的一致性。

三是建设课程的能力。不同的学校，校情各不相同，不同的学生，个性各有千秋。但整个地区甚至整个省份都使用相同的教材，这就意味着教材和学生、学校的具体实际之间是有一定的差距的，需要校长领导广大教师着眼于国家要求和学校实际，开发国家课程、地方课程和学校课程资源，为学生的成长提供有效的载体。校长在建设课程中，要发挥如下几个方面的领导作用：依据学校规划的总体课程方案，从目标、内容、实施、管理、评价等课程要素出发，研制每一类、每一门课程的实施方案；善于从教师、家长、校外的合作伙伴以及社会组织中发现和挖掘潜在的人力资源，推动学校课程建设；通过共享、自建实践基地、创新实验室等举措，拓展学生的实践场所，开发多样化的课程资源；从学校的办学传统和历史积淀中，挖掘课程要素，提炼学校课程。

四是教学实施的能力。教学实施的关键在教师。再好的课程，如果教师自己对此认识不足，在备课、上课、作业、辅导、评价等教学基本环节方面做得不到位，就不能发挥课程应有的作用。所以教学实施的核心，体现在校长对教师的专业指导上，体现在教研组、备课组活动的精心组织上，体现在学校各部门对学校课程方案的贯彻落实上。校长要保证学校的各类课程都能开齐开足：学生每天一小时阳光体育锻炼时间得到有效落实，每一门课程不随意增减课时，学生的个性特长能够兼顾，艺术和科技等直接关系到学生理解外部世界和体察内心世界的社会实践课程有效实施，教师针对教学实际问题的研究和探索成为教学的常态……而落实这些要求的关键，在于发挥教师的专业自主性——让每一名教师都能围绕学校的办学理念创造性地开展教学实践活动。

五是教学评价的能力。教学评价包括两个方面：学校对教师阶段性教学工作状况进行的评价；教师对学生掌握和理解学科知识，以及个人成长的特点和状况进行的评价。现在不少学校并没有认真区分这两种评价，常常用期中、期末以及平时成绩加权，给学生一个学期成绩，作为评价的证据。但从这些数据中很少能看出教师是如何教的、有何特色、学生是如何学的、问题在哪里，评价的随意性比较大。评价是一个持续收集证据的过程，通过对这些证据的分析和处理，来发现教师教的特点和学生学的特征，引导教师不断调整教学方式，让学生更集中主动地学习，以保证课程和教学的目标能够顺利实现。评价能力的高低，体现着教师对学科整体结构的理解，体现着教师对教学目标一致性的认同，也体现着教师对学生学习的尊重。其中有大量的事情值得研究。

校长拥有了这些能力，就既能够运筹帷幄、统揽全局，又能够细致入微、明察秋毫，创生出一所深具实力的优质校。

（作者系上海市虹口区教育局局长）

声音

校长得做设计师

林卫民

“设计”是每个人每天都会做的事，学校里的一切工作都与设计有关。校长奋力地工作，就是为了使学校教育能够在不断改进中有更好的效果；教师努力地工作，就是为了让学生发生好的改变。设计本身就是“改变的缔造”。美国著名未来学家丹尼尔·平克曾说，优秀的设计能够改变世界。改变学生的心智和行为、改造学校的环境、变革学校教育，这些都与学校教育教学的设计及其他相关管理活动设计有关。

教育工作者要有教育的艺术敏感性，学校教育的成功与卓越，很大程度上取决于有多少教师拥有了精湛的教育艺术。教育艺术的敏感性来自教育教学的设计感。教育教学的设计感是教师的职业天性，教师每天总是努力地设计各种方式，以能够塑造和改善学生的心智模式和行为习惯，打造友善的同伴关系和友好的学校环境，使教学、学习和一切学校生活充满意义。

好的设计是创造实用性和意义性相结合的产物。在北京，我到一所香港人办的幼儿园去参观，在走入大厅中间时，发现有奇妙的回音。孩子们很新奇地在这里走动，离中心远一点回音很小，而到中心点时回音则明显加大，孩子的表情表达了对这里发生“奇怪的事”的惊讶。儿童期是人生的浪漫期，学校需要更多类似的能让孩子感到“惊讶”的设计，让孩子感到新奇、有趣，并激发他们探求的欲望。实用性和意义性结合，可以改造和创新学校的很多项目，包括设备、设施和管理模式、行为要求等。意义性在于丰富的教育意义，实用性则是蕴含教育意义的实用性。当教育者以教育的视觉去看待学校的建筑、设施以及各类操作程序和规范要求时，校内的建筑不再只是建筑，而是像有血有肉的生命体那样的“教育建筑”，学校的管理不再是强硬的约束，而是一种富有教育哲理的艺术感受和对于学生成长、成熟的内在需求的满足。

设计能力是教育教学和学校管理的核心能力之一。作为教师，每天都在做有关设计的活动，如何从“内容、动机与互动”三个维度去设计课堂教学，以使教学更加“深刻”并让学生的学习真实地发生；如何将学生个体、全班学生和学科教学、班级管理以及跨班级的各类活动组合在一起，以有效地培养学生的美德；如何通过程序或项目的设计，寻找日常教育中遭遇各种问题的解决办法；如何通过课程结构的创新性设计，使学校的学习生活更有魅力。这一切，是教师教育实力的综合体现。作为校长，自从站到校长的位置开始就已经是设计师了，大到学校的愿景和战略发展，中到学校的课程策略，小到每个管理程序的检讨和修正，都是校长的核心事务。设计，尤其是令人神往的那些充满了智慧的顶层设计，带给全体教职工的不只是新颖和美感，更是恒久的工作激情。

孩子们期盼的是有品质的设计，而不只是书本里的那些事。怀特海说，教育是风格之培养。最吸引孩子的，当是学校教育的风格和教师课堂教学中的内在气质。它存在于学校博雅的顶层设计和其延伸到的富有教育艺术的课堂教学设计，而不只在于教育教学的那些内容本身。优秀的设计能够改变世界，优秀的教育设计能够改变学校的现实，并改变全体学生内心的世界。所以说，对于学校教育品质的追求，在于学校每天发生的对于教育设计品质的践行。

设计感是一种全新思维，它给整个商业领域带来了越来越大的竞争优势。这对于教育行业的启发是，优秀的学校教育设计和优质的课堂教学设计，给师生带来了学校生活的乐趣、意义和美感。这也使得我们的学校会变得更好，孩子的未来也会变得更好。

（作者系北京市北外附属外国语学校校长）

探寻·校长领导力之教学领导力⑥

校长领导力须涵养绿色教学生态

陈文斌

主持人

陈永平，上海市复兴高级中学校长，上海市化学特级教师。教育部中学校长培训中心特聘教授，全国特色优秀教师。

主持人语

找寻教育的“香格里拉”

著名教育家夸美纽斯曾在《大教学论》中描述：“找出一种方法，使教师因此可以少教，但是学生可以多学；使学校因此可以少些喧嚣、厌恶和无益的劳苦，独具闲暇、快乐以及坚实的进步。”现实中，我们似乎很难找到这样一种方法，但当我们用生态的视角来看教学时，当我们用生态的眼光衡量课堂教学各要素时，仿佛看到了那幅美好的画面：学校文化和谐创生，教学资源丰盈充沛，教师乐教学生乐学……良好教学生态的构建，让校长教学领导力找到了美丽的“香格里拉”。

大自然中的开放教学　　本文作者供图

当前，在基础教育领域实施的教学改革常常有因效果不明显而推进艰难的情况发生，教师作为改革的实施者会陷入迷茫徘徊之境，学生的求知欲望和学习潜力由此也会得不到充分发掘。面对这种现状，构建民主和谐的绿色教学生态，引导师生不断改善自我、发展自我、创造自我，实现课堂教学效率和师生生命质量的提升，是校长发挥教学领导力的重要内容。

见招拆招则问题丛生

在教学生态中，教师和学生都是核心要素，师生关系是所有关系的基础。笔者所在的学校是一所地处城乡交界的普通高中，师资和生源都较普通。之前学校多数教师认为，依据目前的生源素质，要想进一步提高教学质量几乎不可能。而在教学方面，教师们或沿袭“满堂灌”“填鸭式”教学方式，对新的教学方式和学习方式无动于衷，或对教学改革的理解片面化、绝对化和表象化，把课堂搞成“满堂问”或“放羊式”。大多数学生以传统的接受式学习方式为主，缺少学习体验和感悟，缺乏学习热情和主动性，缺少对学习方法的掌握和运用，学习情绪普遍不高。简而言之，师生之间契合度不高，二者之间的良性互动太少，远远不足以碰撞出让我们心驰神往的“火花”。

近些年，和许多学校一样，我校也进行了课改。课改前，我们多次组织学习参观，结合学校实际反复比较，形成了课改方案，动员教师积极参与。课改开始后，前行之路艰辛而又曲折。一方面，我们在纠结哪些要讲哪些不讲、哪些多讲哪些少讲以及如何真正地合作探究等这些需要因人而异的具体操作问题；另一方面，我们更困惑于如何激发学生的学习积极性、帮助学生保持学习兴趣，从而让学生在成长过程中获得持久动力等这些极难解决却又对学习效果起着关键性作用的问题。可以说，到处都是难题。让我们感觉到探索的艰难和教学改革“最后一公里”的漫长。

探索中我们逐渐清醒：“头疼医头、脚疼医脚”行不通，教学改革需要重构教学生态。教学改革过程中，校长有困惑，付出很多为什么收效甚微？教师有困惑，调整了方法为什么学生无动于衷？这时候，我们也许要追问，学生的学习态度是否真正发生了变化？我们是否更为有效地调动了教学资源让教学持续充满活力？我们精心设计的课堂是否真正提高了效率？教师的教和学生的学是否实现了真正统一？等等。当我们重新审视这些影响课堂教学改革效果的重要问题时，当我们系统思考这些要素之间的关系时，构建良好的教学生态就成了应然之选。

涵养水土可和谐共生

构建良好的教学生态，就是用生态的眼光来系统思考教学、调动资源、优化环境，让师生在有效互动中实现自我发展、彼此促进，让生态子系统环环相扣，整体运行。

构建和谐创生的学校文化生态，用文化影响态度。在教学诸要素中，学校文化常被忽略。文化如空气，很多时候看不见摸不着，却无处不在地影响着教学者的情绪、心理和状态。这里所谓的“和谐”，既包括学校文化从过去到现在时间维度上的和谐，又包括学校内部和外部空间维度上的和谐，更包括教学过程中人与人、人与物及其他教学诸要素之间的和谐，以及为促进这种和谐关系采取的相应策略。构建和谐的学校文化生态，旨在形成师生共同信服、努力追随的校园文化，使教师所有“教”的行为与学生所有“学”的行为和谐统一，实现教师“教好”、学生“学好”的目标。由此，“创生”具有呵护生命、尊重规律、引领发展、突出创造、凸显个性等特征的学校文化生态，唤醒学生的某种意识，激发学生某种潜能，促进学生某方面的发展。

构建开放共享的教学资源生态，借资源激发活力。教学资源是教学过程中可以被教学者利用的一切要素，包括支撑教学以及为教学服务的人员、场所、信息等。校长如何有效引导教师开发和利用教学资源，形成良好教学资源生态呢？首先，要引导教师用好“学生”资源。学生孕育着无限可能，是重要的教学资源。教师要用心研究学生、倾听学生、发现学生，把学生看成是课堂教学的共同创造者，真正促进学生的发展。其次，要引导教师学会开发生态性的课程知识资源。教师可以通过人文的、本土的、个性化的视角，扩充课程知识的内涵和外延，使教学内容呈现出浓郁的地方特色、丰富的人文内涵、鲜明的价值取向，引导学生站在广阔的知识背景下思考身边问题。再其次，校长要带领学校搭上信息技术这列“高铁”，尽快提升自己的信息技术应用能力，带领教师勇于尝试“互联网+教学”新实验，改善学校的软硬件信息技术环境，引领学校率先进入信息时代。

构建共生共长的课堂教学生态，靠课堂提升质量。教师与学生之间存在着十分复杂的关系，他们都处于主体地位，是一个丰富的发展整体，具有以下几个特性：一是整体性，课堂生态表现为课堂主体之间的相互作用、相互适应。二是共生性，师生之间的关系是一种互利共生的生态关系，有着“教学相长”的生态意蕴。三是平衡性，教与学在动态中不断达到新的平衡。教师和学生这两个生态元素之间，应该形成良性的相互关联，实现教师和学生的共生共长，实现教师乐教会教、学生乐学会学，师生共同进步成长。

滋兰树蕙须静待花开

校长用什么样的策略领导和构建良好的教学生态，取决于着眼学生长远发展的实际工作进展情况。

文化养育突出情境体验。情境体验是指在教育过程中，创设真实的实践活动情境，让学生通过亲身体验、主动思考，令其知识认知获得感悟，人文精神得到成长。在“学会关心，追求进步”办学理念统领下，我们坚持以“六节”（创新节、阅读节、关心节、健康节、克难节、电影节）为依托，让学生在真实的情景中体验成功的喜悦，以此加快学校文化的建设，营造充满人文关怀、艺术感染、科技引领的现代化育人环境。我们组织高一、高二学生到特教学校体验生活，和盲、聋、哑孩子们一起学习，一起活动，一起交流，让学生在献出爱心的同时，更珍惜自己的生命。“克难节”是我校独创的节日，每年营造真实的困难情境，让学生在面对困难时学会担当、学会合作、学会坚持。丰富多彩的情境体验实践活动，既有所侧重，又互为依存，激发了学生的学习动力，也为学生人文精神的养育奠定了牢固的基石。

资源开发引导人生规划。最具活力的学习当指向未来，指向人生规划。我校先后和企业、社会机构、博物馆、科技馆等进行了深度合作，建立社会实践基地，每年带学生去实践基地体验和学习。这些教学资源，有助于学生了解社会生活，有助于学生规划发展方向。我们还有效强化学生适应未来社会的学习品质。在课堂教学中，借鉴“动车组”的原理：由一个主动力，变为“主动力+分动力+分动力+分动力+……”，按照组内异质、组间同质的原则，把一个班的学生按着学生智力、技能、知识基础合理搭配，分成若干的学习小组，每个小组4至6人。教师通过导学案的方式把知识细化成问题，学生进行独学—对学—群学—展示—讲评—强化训练，形成自主合作探究式课堂。由此，让独立思考、协同合作等未来社会必需的学习品质，在学习过程中潜滋暗长。在“互联网+教育”迅猛发展背景下，我们和同城7所普通中学共同开展课题研究，从对“翻转课堂”“微课”等的研究切入，逐步提升普通教师制作微课、运用翻转课堂的能力，汇总成员校优质微课资源，在各成员校间形成资源共享，有效提升学生自主学习能力。此外，我们主动与高等职业院校对接，探索普通高中与高职院校及国外本科院校一体化培养过程，设立“普职贯通中德”实验班，为学生未来发展铺路。

共生共长强化课题意识。校长的教学领导力集中体现为，带领团队解决问题的能力，这些问题往往带有普遍性，不易解决。我们就采取了“问题即课题”的思路，把课堂教学改革中遇到的十几个重要问题，以小组方式进行课题研究。例如，针对教师上课教学目标性不强的问题，语文组开展了“学科导学案学习目标设定与落实研究”课题研究，进一步强化了课堂学习目标的建立和落实意识；针对学生课堂上展示过程中的问题，生物组开展了“中学生课堂展示能力提升策略的实践研究”，重点解决展示环节学生动手、动脑、动嘴的学习过程和教师如何有效引导和控制展示过程，等等。十几个学科开展了十几个课题研究，在行动中研究，在研究中行动，取得了很好的成效。

（作者系山西省太原市第五十九中学校长）

动态

全国妇联携10家公益机构倡议铺实贫困女童就学之路

本报讯（记者　苏婷）10月10日，在联合国确定的第五个“国际女童日”前夕，由全国妇联主办的“女童与可持续发展”研讨会召开。会上，全国妇联发起并联合中国儿童少年基金会、北京师范大学中国公益研究院、宋庆龄基金会、中国妇女发展基金会、中国扶贫基金会、中国社会福利基金会、中国残疾人福利基金会、中华社会救助基金会、腾讯公益基金会、中国少年儿童文化艺术基金会女童保护基金等10家公益机构，从营造男女平等良好社会氛围、创造亲情和谐家庭环境、铺实贫困女童就学之路、护航女童健康成长、关心女童未来职业发展五个方面，向全社会提出了“女童与可持续发展”倡议。