

# 教师教学领导力的开发\*

● 李冲锋

**摘要:**“教师成为领导者”命题的提出符合教学活动与教师角色特征。教学活动是一项领导活动,教师是教学活动中的领导者。教学领导力具有不同的主体与层次,教师教学领导力的开发需要教师不断进行自我修炼、研究熟悉自己的学生、构建领追型师生关系、构建共同的学习愿景、科学有效地施展教学。

**关键词:**教学领导力;领导力开发;领追型师生关系

教师是由诸多角色同构而成的角色丛,从不同角度与功能可对教师角色做出不同理解。今天“教师成为研究者”(teachers as researchers)的口号已经深入人心,为此,我们认为在教师角色丛中应该加强教师作为领导者的角色,即教师成为领导者(teachers as leaders)。提出“教师成为领导者”的命题是因其符合教学实践活动的领导特性与教师角色的领导特征,因为教学活动与领导活动具有高度相仿性,教师角色与领导者角色具有高度趋同性,研究教学领导力并不断提升教师教学领导力,对促进教师观念转变,改进教学实践,具有重要的价值与意义。

## 一、教学领导力的概念与层次

教学领导力是教学活动主体对教学活动施加影响以使教学活动有效运转进而取得预期目标的一种力量。因为“领导教学是一项集体工作”<sup>[1]</sup>,所以,教学领导力的主体也是多元的。教学活动的主体包括教学活动的管理主体与实施主体。教学活动的管理主体,包括教学活动的各级行政部门、机构及其相关领导者、学校校长、教务长、教研组长等。教学活动的实施主体即教学活动的直接实施者,主要是教师。

教学领导力的主体不同,主体间领导力的范围与

层次也有所不同,教学领导力也因此呈现出不同层次。根据教学领导实施范围及影响,我们把学校层面的教学领导力划分为如上四个层级(图1)。

校长教学领导力主要是在学校层面上展开的。校长教学领导力依次表现为对教导主任、教研组长、教师乃至学生的直接领导(图中的领导1、领导2、领导3、领导4都与校长的教学领导有关)。苏霍姆林斯基说:“校长靠科学来领导教学,就可以成为教育工程师。这种科学领导,能使全体教师团结一致,发挥力量;能真正地把小学、初中、高中各个阶段的教学活动衔接起来。”<sup>[2]</sup>校长对教学的科学领导主要体现在对全校的教学制度、教学质量、教学问题、教学监督等进行宏观领导。当然,这种宏观的、科学的领导是建立在对教学实践的深入了解和把握的基础之上的。

教导主任的教学领导力(图中的领导2)也是在学校层面上展开,但它属于中观层面的教学领导力,具有双重性质,一方面执行校长领导,另一方面创造性地领导全校教师的教学工作。苏霍姆林斯基说:“在领导教学工作中,校长和教导主任的力量会结合起来。对技能和知识的分析,对学生掌握技能和知识的时间上的分配,以及对它们的相互关系的确定,——教学领导中的所有这些问题,只有通过分析许多堂课和学生的书面作业,通过对比多年工作的结果,才能得到解决。在这里,校长和教导主任的职责是不能截然分开的。”<sup>[3]</sup>可见,教导主任与校长在教学领导方式上具有非常强的相似性。这种领导同样要根植于教学实

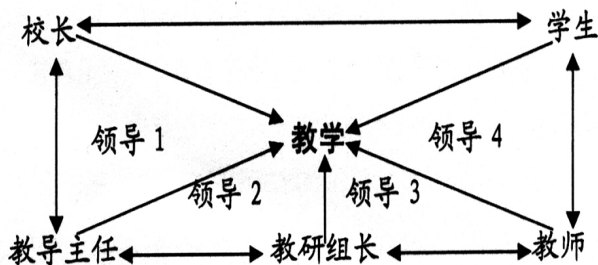


图1 不同层次的教学领导力

\* 本文为“领导力开发与领导能力培训”课题的研究成果,项目编号: celap2007-per-61。

李冲锋/中国浦东干部学院科研部教师,教育学博士。

践,苏霍姆林斯基说:“校长和教导主任指导学生的脑力劳动,这首先就是经常听课、观察课和分析课。”<sup>[4]</sup>校长和教导主任虽然也会置身于课堂之中,但他们是课堂教学的观察者、旁观者,而不是课堂教学的直接参与者与直接实施者,因此,他们对教学活动的领导仍然主要是通过课堂教学之外的指导、规范等方式来达到的。

教研组长的教学领导(图中的领导3)主要是针对本学科、本教研组内教师的教学工作展开的,主要通过制定教学计划,组织集体备课、教学研讨,协调教学进程等活动来实现的。教研组长的教学领导力介于中观与微观教学领导力之间,相对于直接的课堂教学中面对学生的教学领导,这种教学领导也主要是间接达成的。

教师的教学领导力(图中的领导4)属于微观的教学领导力,但也是最具体、最直接、最重要的教学领导力,体现在教师的课堂教学中,体现在师生互动中,教师通过对学生个体和群体的领导,形成教学吸引力、教学凝聚力、教学影响力从而达到学生学业水平提高,提升教学质量的目的。教学质量主要通过教师教学领导来实现。

其他几种教学领导力都要通过教学质量来体现,它们的存在最终要落实到课堂教学中教师的领导力上,它们作用的发挥都是为了教师教学领导力的形成与提升从而达到教学质量的提升。因此,研究教师的教学领导力具有重要的现实意义。鉴于教学领导力有上述不同层次及教师教学领导力的重要性,本文谨对教师的教学领导力展开探讨。

## 二、教师与领导者角色的趋同

我们常说,教师是指导者、引导者、诱导者,教师是班级的管理者,却很少说教师是教学的领导者。其实,美国著名的教育家约翰·杜威(John Dewey, 1859-1952)早就明确提出教师是领导者。他认为,在传统教育中,倾向于把教师看成是独裁的统治者。“实际上,教师是一个社会团体的明智的领导者。教师作为一个领导者,依靠的不是其职位,而是其广博、深刻的知识和成熟的经验。认为自由的原则使学生具有特权,而教师被划在圈外,必须放弃他所有的领导权力,这不过是一种愚蠢的念头。”<sup>[5]</sup>削弱教师的领导地位是一种错误的观念。遗憾的是,由于种种原因,长期以来,教师的领导地位与教学领导权并没有得到充分的重视。今天这种观念要改变了,需要向前推进一步了。因此,我们提出“教师成为教学领导者”。为什么提出“教师成为教学领导者”命题呢?因为我们对教学活动的认识、对教师的理解又有了新的视角与新的进展。

从领导学的角度看,教学活动是一项集体活动,是一项需要领导的活动。与其他的领导活动相比,教学活动同样具有领导活动的特征。领导者与教师都要面对一群需要凝聚的人,他们之间都结成共同体,都为了一个共同的目标而努力。教学活动与领导活动都需要构建美好的愿景,都需要为了美好的愿景而努力。领导活动的目标是完成领导任务,教学活动的目标是为了学生的成长与提高。教学与领导都是具有关心人与关心任务两个维度的活动。领导者要关注领导任务,也要关心下属;教师既要关注教学任务,也要关心学生。教学活动与其他领域的领导活动一样,都需要一个坚强的核心,一个组织的构建者、引领者。从这个意义上说,教学活动是一项领导活动,而教师就是教学活动中的领导者。

教师与领导者具有许多相互贯通的特征,这表现为领导者具有师性特征与教师具有领导特征上。首先,领导者具有师性特征。师性特征是指一个人可资为楷模,可以被学习仿效,另一方面他可以给予他人以有效的指导,引导他人不断提高。领导者具有这样的特征。在领导活动中,他需要充分体现师性特征。其次,教师具有领导特征。领导特征是指一个人可以把其他人凝聚起来,使人们自愿地跟随他为了实现共同的目标而努力。教师具有这样的特征。虽然,现代意义上的教师与学生之间的关系首先是建立在组织安排的基础上的。但这并不妨碍在此基础上,教师运用自己的人格力量、知识力量、教育力量把学生变成自己的追随者,在他的领导下实现他的教育目标。教学与领导都是一种影响活动,在本质上都是影响他人,让他人相信或曰信任的基础上,接受、认同教师或领导者所讲授的内容。

因此,我们说教师与领导者角色之间具有高度的相仿性,或者说两者具有高度的趋同性。可以说,领导本身包含着教育的内在要求,教学本身包含着领导的内在特质。不具备领导特质的教师就无法很好地完成教学任务,就无法成为优秀的教师。因此,教师向领导者学习,增强自己的教学领导者的角色意识,变自己变成有意识的自觉的教学领导者是十分必要的。

## 三、教师教学领导力开发的途径

领导学的研究把领导者、追随者与领导任务看作领导活动的三要素,领导力就产生和体现在这样的“领导三角”之中。参照领导活动的三要素,我们认为,教师、学生与教学任务是教学领导的三要素,它们构成了“教学领导力三角”(参图2)。教学任务的完成需要师生具备更高的教学愿景,这里我们用“教学愿景”代替“教学任务”,本文中教学愿景的构建包含对教学

任务的期许。教师与学生作为单独的教学领导的要素都是要专门研究的,不仅如此,他们之间的关系即师生关系的构建也是教学领导力的重要构成。教学实践活动把上述诸要素有机地整合在了一起,它是教学领导力产生与实现的场所,也是需要专门进行研究的。图2表明了我们的上述思路。

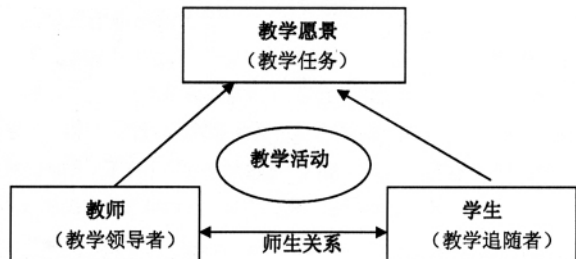


图2 教师教学领导力构成要素

根据上述理解,我们认为教师教学领导力的开发需要教师不断进行自我修炼、研究熟悉自己的学生、构建良好的师生关系、构建共同的学习愿景、科学有效地施展教学。

### (一)不断进行自我修炼

中国古典的领导力开发模式中十分重视修己以安人。“修己”即进行自我修炼、自我提升。在西方领导力开发中,也十分重视个人素质的提升。“领导力并不是技能的固定组合,它依靠的是大量的虽看不见但却十分重要的个人素质。”<sup>[6]</sup>因此,教师的个人素质的提高是教学领导力开发与提升必不可少的内容。根据教学实践的需要,教师应在如下方面不断进行自我修炼。

#### 1.具备渊博的背景知识

坚实丰富的知识是一切教学的基础。作为知识传授者、引领者的教师从事教学时必须具备渊博丰富的知识。苏霍姆林斯基警告说:怀着空虚的心灵去接近学生是危险的。同样,缺乏丰富深厚知识的积累而去从事教学也是危险的,约翰·杜威认为,教师要成为好的教学领导者,“他应当有超量的丰富的知识。他的知识必须比教科书上的原理,或任何固定的教学计划更为广博。教师必须触类旁通,才能应付意想不到的问题或偶发事件。”<sup>[7]</sup>杜威所说的主要是背景性知识的掌握。背景性知识是指教师广泛阅读各学科内容所获得的知识。这些知识可能并不直接进入教学过程,但当需要时它们可以帮助教师解决问题。“面对勤学好问、满腔热情的青少年,教师只有每天都有新的东西表现出来,才能受到他们的爱戴。如果你想成为受学生爱戴的老师,那你就努力要做到使你的学生不断地在你身上有所发现。”<sup>[8]</sup>如何才能每天都有新的东西表现出来,当然要靠不断的学习。为此,教师需要不断地

学习,不断地扩充自己的视野,扩展知识的广度与深度。具备了坚实深厚的知识基础,教育就拥有了面对学生的勇气,就具有了吸引学生的力量。在实践的教学中我们会发现,那些在教学中旁征博引、纵横捭阖、知识渊博的教师,总是能够在教学中如鱼得水、左右逢源,总是能够吸引学生、得到学生的喜爱、赢得学生尊重,总是会有大批的学生环绕在他的周围。这就是渊博的知识所产生的教学领导魅力。可见,渊博的知识是把学生培养成为追随者的必不可少的力量。

#### 2.成为所教学科的专家

教师不仅要有丰富的“背景知识”,还要具备丰富的自己所从事学科的“专业知识”,成为所教学科的专家。苏霍姆林斯基说:“教育素养是由什么组成的呢?这首先就是教师精通自己所教的学科。”<sup>[9]</sup>教师不仅要掌握扎实的学科基础知识,还应清楚地了解自己所教学科中最复杂的问题,了解学科的学术思想前沿的问题。“教师要掌握高深的知识,以致在讲课时无须把注意力放在教材内容上,而是在儿童的脑力劳动上。”<sup>[10]</sup>可见,专家型教师教学注意力的分散能力更强,他不用照顾学科问题,而更多地关注学生,由此可以带来更好的教学效果。这一点已为心理学的研究所证明。约翰·杜威认为,教师要成为领导者,必须对个人所教的学科有特殊的准备。“在上课之前,教师应当想到种种问题:对于这一课题,学生先前的经验和以前学过的知识有什么可以利用的?我怎样帮助他们形成新旧知识的联系呢?需要采用什么手段来激起他们渴望学习的动机呢?怎样才能把教材讲清楚,并使学生牢记教材呢?怎样才能使课题个别化,就是说,使它既具有某些显著的特征,而教材又能适合每个人的特殊需要和个别的爱好?”<sup>[11]</sup>心理学对新手与专家的研究表明,专家比新手考虑问题更细致、更周到,具有运用学科基本知识解决复杂问题的能力。因此,成为所教学科的专家而不仅仅是一个教书先生,这是教师成为教学领导者的重要条件。这就需要教师不断走专业发展之路,通过专业发展不断提升自己的专业水平,进而提升自己的教学领导力。缺乏专业水平的教师是很难具备有效教学领导力的。

#### 3.具备高超的教育技巧

教师要成为有效的教学领导者,还需要熟悉心理学、教育史和各种教学法等“教育技术知识”,掌握高超的教育技巧。苏霍姆林斯基说:“我认为教育和教学的过程有三个源泉:科学、技巧和艺术。要领导好教育和教学过程,就是要精通教育和教学的科学、技巧和艺术。”<sup>[12]</sup>课堂教学充满不确定性,充满变化与挑战,教学变故随时可能发生;教学内容与学生认知之间存

在落差,学习障碍与认知偏差也随时可能出现,教师只有掌握高超的教育教学技术才能应对纷繁复杂的课堂教学情境。那些能够化难为易、深入浅出、生动有趣地讲授,合理地把握课堂教学节奏,调控课堂教学进程,酝酿课堂教学氛围、巧妙应对教学变故的教师,就是能够调动学生积极性,领导学生不断迈向教学目标的教学领导者。教育技巧和艺术的形成与提升是教师在教学实践过程中不断探索、不断掌握的。因此,教师要善于学习借鉴他人的教育技术与教学艺术,不断总结自己的教育教学经验,在学习与实践过程中逐渐形成高超的教育技巧与娴熟的教育艺术。

总之,教师成为教学领导者需要具备背景性知识、专业知识和教育技术性知识等三方面的知识,使自己成为既有丰富知识又具备高超教育技术的博专结合的复合型人才。苏霍姆林斯基说:“我们所从事的教育事业的性质就是这样:你要领导它,首先就要不断地自我充实和自我更新,使自己在精神上今天比昨天更富有。一个学校的领导者,只有精益求精,每天提高自己的教育和教学技巧,只有把教育和教学以及研究和了解儿童这些学校工作中最本质的东西摆在第一位,他才能成为一个好的领导者,成为一个有威信、博学多识的‘教师的教师’。”<sup>[13]</sup>苏霍姆林斯基的这番话是针对校长说的,把它拿来针对教师说,同样适用,教师也需要不断自我提高并不断研究学生才能真正成为教学领导者。

### (二)研究熟悉自己的学生

学生是教育的对象,是教学过程中的伙伴,也是教学领导中的追随者。没有追随者就没有领导。在班级中,并不是每一个学生都是教师的追随者,有许多学生是被动地被分配到班级里接受教育的。为了把这些被动的学生变成教师的主动追随者,教师必须深入了解和认识他们。“教育素养这一重要品质的第一个标志,就是教师直接接触及学生的理智和心灵。”<sup>[14]</sup>不了解学生就无法有针对性地展开教学,更无法做到因材施教。这种了解与认识越深入,越有助于有针对性地对其进行领导,有效地展开教学。

教师如何触及学生的理智和心灵呢?只有充分地研究学生。教师要利用一切机会研究学生。对学生的熟悉与研究的功夫,既要在课前做,也要在课堂教学中进行。教师要领导好一个班级,就必须深刻理解和把握教学过程的最奥妙的细节,并理解它深远的根源。苏霍姆林斯基认为:“教师在讲课时,应一边思考他所讲的理论材料,一边观察学生的脑力劳动情况,即注意观察和分析学生的注意力、兴趣、意志力以及他们对待脑力劳动和教师的态度。把教师劳动的这

两个职能和谐地统一起来,善于思考各种不同的现象,并从不同的角度对学习这个复杂的过程进行分析——这是教育技巧最微妙的领域之一。”<sup>[15]</sup>教师通过课外与课中对学生展开全面了解、认识与研究,这样就掌握了教学领导的资料,具备了教学领导的基础,从而可能实施有效教学领导。

### (三)构建领追型师生关系

师生关系是教学领导力的重要体现。虽然,从领导学的角度分析,可以说教学是一项领导活动,但并不是所有的教学都是领导活动。虽然,教师有许多的学生,但并不是每个学生都是教师的追随者;虽然,教师站在课堂上不断向学生宣讲,但并不是每位教师都是教学的领导者。没有追随者就没有领导力。只有当教师与学生之间的关系成为一种领追关系(领导者与追随者的关系)时,教学活动才成为领导活动。因此,构建领追型师生关系是教师教学领导力开发的重要内容。

在以前,人们往往把师生关系看作是教学所产生的一种副产品,其实,师生关系就是教育教学本身。在师生互尊、互敬、互助、互爱、平等、民主、团结、友爱的过程中,育人的任务已经在进行,也已经在完成了。所以,任何师生关系不好的教学,任学生的成绩再好,学习成绩再好,也很难说是成功的教育。以往人们常以师生关系是否融洽作为师生关系评判的一个标准。只有融洽是不够的,还必须追求深度师生关系。这种深度是师生之间认知上的、情感上的关系而言的。<sup>[16]</sup>表现在认知上的师生关系,教师要能够凭借自己的专业知识与专业技能赢得学生对自己的认同与尊重。这是教师运用“专家权力”而赢得追随者。教师的教学不仅要具有非常强的认知关系与理性特征,而且要具备丰富的情感色彩。表现在情感上的师生关系,教师对学生要有爱心,有真诚,要公平公正地对待每一位学生,从而赢得学生对老师的爱戴,师生之间建立起浓厚的情感与深切的信任。

教师在教学中占据着主导地位、领导地位。当然,这种主导与领导的地位不应是建立在外烁的“职位权力”的基础之上,不是建立在威胁、强迫、惩罚的“强制权力”的基础之上的,而应是建立在教师的人格魅力与专业权力的基础之上的,是建立在师生自愿基础之上的。教学领导力表现为:学生为教师的人格魅力、渊博知识、高超教育技能所折服;学生在理智上认同教师、在情感上亲近教师,愿意跟随他学习;学生在跟随教师过程中不断成长与提高。当此之时,学生成为教师的追随者,师生关系成为领追关系,即领导者与追随者的关系,教师才真正成为教学领导者,教学领导

力才得以形成。领导型师生关系的形成是教师教学领导力产生的核心内容。因此,教师要始终致力于领导型师生关系的构建以促进教学领导力的产生与维持。

#### (四)构建共同的学习愿景

没有整个班级集体的奋发精神,就不会有学生的整体提升,要充分注重班级集体对学生成长的作用。教师成为教学领导者必须要能够领导全体学生共同构建学习愿景。愿景(vision)是人们所向往的前景,是人们最终希望实现的图景。愿景是一种意愿的表达,概括了未来目标、使命及核心价值。对个人来说,愿景是个人在脑海中所持有的意象或景象;对组织来说,愿景必须是共同的。共同的愿景是组织成员所共同持有的意象或景象。共同的学习愿景就是班级全体成员对未来发展方向的一种期望、一种预测、一种定位。这种期望、预测、定位既是集体的学习目标,同时表达了个体的学习意愿。共同的学习愿景具有凝具人心的力量,具有持续的激励力量。

构建共同的学习愿景,可以使师生在精神上息息相通、和谐共振,构成学习共同体,在共同体中成长、提高。苏霍姆林斯基说:“教育的某一个定义也可以这样来表述;教育是教育者和受教育者在精神生活上的一致,是他们的理想、愿望、志趣、思想和感受的一致。”<sup>[17]</sup>从这个意义上来说,真正有效的教育必须包含凝聚师生理想、愿望、志趣、思想和感受的共同愿景。共同愿景能形成统一的精神力量,集体力量,在此过程中带动个体精神的成长、人格的完善、智能的提高与智慧的提升。

为构建共同的学习愿景,教师必须具备教育激励的本领。教师要知道如何让学生领会自己的意图,认同自己的目标,并且要懂得如何激发学生的学习热情并维持其学习积极性。建立共同愿景不能靠命令,不能靠规定,只能靠周而复始的沟通和分享。共同的学习愿景不但是建立在每个人的愿景基础上的,而且是在不断鼓励成员不断发展个人愿景的过程中形成的,因为无数愿景强烈的人组织在一起,才能产生强大的效率。必须认识到,建立共同愿景也不是一蹴而就的,它的建立和完善需要细致的工作和漫长的过程。

#### (五)科学有效地施展教学

教学是内容丰富而过程复杂的领导活动,只有科学施教、创造性施教才能使教学具有非凡的吸引力,真正激发学生学习的积极性,解决教学过程中的难题,有效地完成教学任务,达成教学目标。

##### 1.科学施教

科学施教是教学领导力产生的重要基础。“科学

地领导教学工作,有助于在教养的两个最重要的组成部分——技能教养和知识教养之间建立正确的关系。”<sup>[18]</sup>科学的教学,需要合理地调配课程教学内容,合理地分配教学时间与教学资源,需要有条不紊地、循序渐进地展开教学过程。苏霍姆林斯基说:“我们必须科学地分配学生掌握最主要的技能和知识的时间,这样领导教学工作,就能保证学生不但掌握一定数量的知识,而且在智力上得到发展,从而学会如何学习。”<sup>[19]</sup>“对教学过程的科学领导,应当促进学生在技能和知识两个方面都不断地发展和完善。”<sup>[20]</sup>科学施教就是遵循教育教学的规律和基本规则,使学生能够快速而简洁的、“和易以思”(《学记》)地掌握所学内容。科学施教是建立在对各种教学要素认真研究基础之上的。因此,教师要不断学习教育教学理论,掌握教育教学规律,深入研究教育教学现状,夯实科学施教的基础,从而展开有效的教学。

##### 2.创造性施教

创造性施教是教学过程中最为重要的方面。那些模式化、套路化的教学总是无法引发学生学习兴趣。教师必须运用自己的聪明才智,不断改革教学方法,更新教学内容,使课堂教学不断给学生带来新奇的学习体验,不断让学生感受到教师创造性教学所带来的惊喜,在这个过程中,教师引导学生展开创造性的学习。创造性是让人不知疲倦、持续兴奋的源泉,是让人不懈追求,体验到学习之悦与教学之乐的最重要的内在驱动力。教师能够创造性地开展教学活动就能够持续地吸引学生,让学生在学习过程中充满理性提升快感、情感的喜悦。教师就可以稳固教学领导者的地位,领导学生不断进行理智的探险与情感的攀升。

成为教学领导者是教师专业发展的必由之路。通过各种方式开发自己的教学领导力,不断提升教学领导力是应是教师不懈努力的方向。教学永远充满活力,充满开放性,教师教学领导力的提升是没有止境的。

##### 参考文献:

- [1][2][3][4][8][9][10][11][13][14][15][17][18][19][20](俄)苏霍姆林斯基著,赵玮等译:和青年校长的谈话[M].苏霍姆林斯基选集(第4卷)[C].北京:教育科学出版社,2001.811,810,810,811,769,642,645-646,575,575,645,602,622,809,809,810.
- [5][7][12](美)约翰·杜威.我们怎样思维·经验与教育[M].姜文闵译.北京:人民教育出版社,2005.223,224,225.
- [6](新加坡)林志颂,(美)理查德·L·德特.领导学(亚洲版)[M].北京:中国人民大学出版社,2007.17.
- [16]李冲锋.语文教学范式研究[M].北京:华龄出版社,2006.268.

(责任编辑:曾庆伟)