

教师领导力：赋能小学综合实践活动的创生实践

万莺燕

摘要：

教师领导力是自我管理、引领他人、影响他人的能力，是一种掌控力、创造力、行动力和感召力。依托教师领导力，赋能小学综合实践活动的创生实践。具体措施有：在认同与精进中发展自我发展领导力，找寻综合实践活动课程高质量实施的方向；在创新与实践中发展课程教学领导力，追求综合实践活动课程日常实践新样态；在协作与共享中发展社会协作领导力，实现综合实践活动课程的全方位育人目标；在辐射与带动中发展感召影响领导力，浸润综合实践活动课程实施中的每一个。

关键词：

教师领导力；综合实践活动；创生实践

综合实践活动课程实施启动至今已走过 20 余年。随着《中小学综合实践活动课程指导纲要》的颁布以及《义务教育课程方案（2022 版）》的出台，加之“双减”政策落地实施、“互联网+教育”时代的来临，综合实践活动课程面临更大的实施挑战：内容缩减、课时减少，兼职教师群体的专业自觉如何激发，课程深度推进迫切需要各条线、各领域的统筹等。教师是影响综合实践活动课程教学品质的最大变量。新时代背景下，笔者所在的学校通过提升教师领导力，赋能小学综合实践活动的创生实践。

“教师领导力”这个概念是舶来品。“领导力”或“领导”，人们往往望文生义，将其理解为“领导能力”，理解为“领导才具备的能力”。实际上，“领导力”更为准确的翻译应该是“引领他人、影响他人的行为”。因此，教师领导力本质上是

指教师通过自己的言行对于他人发生的引领与影响作用。^[1]教师领导力的核心是一种专业影响力，涵盖自我发展领导力、课程教学领导力、社会协同领导力、影响辐射领导力等维度。学校抓住以上维度，努力提升教师领导力，促进综合实践活动课程的高质量实施。

一、自我发展领导力：认同与精进，找寻综合实践活动课程高质量实施的方向

综合实践活动指导教师以兼职为主，怎样激发他们对这一课程的研发与创生兴趣，并能持续胜任，我们需要让教师在实践认同、专业自信中找到不断精进的动力与方向。

（一）价值认同，沉浸体验，在系统的课程培训中实现自我精进

综合实践活动兼职指导教师队伍具有一定的

流动性，为了让指导教师能更快地走近这门课程并能胜任，我们为教师提供系统而丰富的课程资源包，其中包含综合实践活动课程纲要解读、主题研究案例、课型研究课例、名师空中课堂精品课例、省市区评优课教学设计集、各年级教材主题解读、常用教学工具等，指导教师具身体验、实战演练、主题研讨。学校组织阶段调研与成果展示等活动，让教师逐步领悟这一课程的独特育人价值，激发好奇心、探究欲、坚韧性、创造力，生成对综合实践活动课程实践的价值体认、责任担当、问题解决、创意物化等方面的意识和能力。

（二）保持热爱，释放潜能，在有意义有挑战的课程实践中创造与转化

我们倡导教师充分发挥自身优势，结合学生的切身问题和年段特点，创造性地开发有意义、有趣味、有挑战的课程。有教师带着学生“探秘汉服”，探究传统文化与现代文化完美融合的奥秘；有教师创造性地设计了“自然说”课程，打开了学生对自然科学的探究兴趣；有教师结合校内外空间整体开发了职业体验系列课程，有教师开发“图书馆研学课程”把空间、美学、阅读、访谈、创造等实践有机整合。我们鼓励教师的激情与创造，积极为教师开发与设计课程提供资源、贡献智慧，并帮助教师及时转化成果、辐射影响，把一个人的课程变成一支团队的课程；通过团队合作、走班实践、成果展示等方式持续地激发指导教师的好奇与热爱、使命与担当，让教师由衷地感受到“我就是课程”。

（三）打开视域，跨界体验，为综合实践活动课程带来更多可能性

综合实践活动的旨归是培养完整的人，促进学生身心和谐发展。除了发展学生的认知技能，还要有意识地培养学生的非认知技能，如沟通力、领导力、情商、逆商、财商、公民意识、问题解决能力等。综合实践活动指导教师首先要成为综合性人才，不自我设限，成为课程的研究者和意义创造者，跨学科、跨领域打开成长的“第三空间”，努力获得学生、学校、同事、家长、社区等多方支持。教师要通过校内资源库、学校三百米资源圈、家长资源库、特长教师资源库、课程

基地导师库等，不断激活自身的认知力、创造力、前瞻力、决断力等，为综合实践活动课程的实施带来更多可能性。

二、课程教学领导力：创新与实践，追求综合实践活动课程日常实践新样态

教师的课程教学领导力决定着日常教学的品质。综合实践活动课程教学领导力包含空间领导力、时间领导力、课程研发力和教学领导力等多个维度。

（一）空间领导力，拓展学生学习场域

综合实践活动的自主性、实践性、开放性、整合性等特质决定了课程实践不局限于教室这一狭小空间，校园空间、校外基地等都是与学生学习生活联结的重要空间。学校教师和学生共同打造“未来小镇”，整体设计学校的主题空间，临平书馆、U博士科学院、安全教育基地、小水滴服务中心、善善果园、真真农场等都是学生综合实践活动的重要空间。教师带领学生成为学校空间的主人，让学生成为小馆长、小博士、小卫士、小果农、农场主等。学生提出有价值的问题，转化有价值的主题，开发有价值的课程，自主设计可调整的学程，开放性地分析和解决问题，并用自己的方式表达、展示研究的成果。校外“三公里探究实践圈”——花开西庄、中科院实践基地、新龙生态林、华夏艺博园等社会资源、自然资源和家庭教育资源，是学校实现教育社会化的重要实践基地。我们通过参观学习、实地考察、劳动体验、志愿服务等沉浸式实践活动，培养学生的创新意识、服务意识、责任意识。

（二）时间领导力，促进学生的深度研究

随着劳动课程、信息科技独立于综合实践活动课程之外，综合实践活动每周只有1课时，课时缩减活动不减质，这对指导教师提出新的挑战。我们采用“1+1+X”的方式对课时统筹安排，“1”就是国家规定的1课时，第二个“1”是课后服务每周1课时，“X”指向其他课外实践活动。具体实施中，我们采用主题探究的方式进行课程统整。在主题研究过程中，融合劳动、班队、道德与法治、美术、科学等课程跨学科多教师参与，

共同推进；课时内容以课上指导为主、课后实践为辅，利用课后服务时段和课外时间让学生充分实践与探究；课时安排采用分散与集中相结合（集中半天时间或课后服务整时段），对阶段性研究内容进行深度学习或成果展示；根据不同的研究内容，采用项目学习周的方式进行集中探究，即多学科导师联动，组织学生进行一周沉浸式的深度研究与实践。

（三）课程研发领导力，让学生有真实的体验

课程研发要基于学生的生活视野，把握学生的学习生活节律，让学生有真实的体验，解决真实的问题。课程研发的视角主要有以下几方面。一是从学生生活实际出发，梳理学生需求及感兴趣的话题，转化为探索的主题，开发基础类课程；二是从国家课程和现有教材出发，以问题为导向，将综合实践活动主题融入学科教学，整合多个学科领域的知识和概念，寻找活动与学科知识之间的嫁接点，创造性地开展发展性课程，包括学科内拓展课程、学科间协同课程等；三是整合学校德育活动、社团活动、社会实践、家庭活动等开发拓展类实践课程；四是基于学校特色文化、社会特色资源和特色教师资源等开发个性化课程。

（四）教学领导力，实现学生的能力进阶

日常教学中，综合实践活动课程指导教师的教学领导力直接决定每节课的目标达成。学校通过常州市前瞻性教学改革项目“小学课堂深度时刻生成的实践探索”，探究影响课堂“深度时刻”生成的关键，指出教学必须符合四个关键要素——触及心灵深处、深入知识内核、展开问题解决、提升思维品质。基于此，综合实践活动教学中，教师成为学生学习行为的设计专家，指向“真实情境—问题驱动—创新实践—深度感悟—反馈提升”的过程指导模式，由浅入深，设置阶梯性的进阶任务，注重学生的真实性体验，通过任务驱动，发展学生的核心素养，实现关键能力的不断进阶。

三、社会协作领导力：协作与共享，实现综合实践活动课程的全方位育人目标

综合实践活动课程需要“大导师制”加持，

指导教师需要具备社会协作领导力，从协同育人视角出发，利用协同思维、系统思维，推动综合实践活动与学科教学活动、家庭实践活动与社会探究活动的有效整合。

（一）同事合作，跨学科、跨条线统整研究

综合实践活动是一门跨学科性质的学科，学生需要运用多学科的知识就研究的问题展开实践，并在实践中培养学生的社会性能力。教师要善于向同事借力，开展合作或协同教学，在跨学科实践、合作协同中实现智慧互补和资源最大化。比如，六年级不同学科教材中都有相关或交叉的内容（语文《只有一个地球》、道德与法治《地球——我的家园》、英语《让我们低碳生活》、科学《调查家中使用的能量》、美术《瓶盖玩偶》等），这些内容指向“可持续性”“相互依存”的核心概念。我们可以通过“低碳生活我能行”实践活动，将各学科零散的内容、课时进行串联与统整，围绕实际问题开展实地考察、实验探究、专家访谈、创意设计与制作、拓展宣传等实践活动。从另一个角度，学校管理层更需要打破时空的界限，具备协作领导力，把综合实践活动课程与其他学科统整设计，把课表教学时间与课后服务实践时间统整规划，把课程教学与教师发展、学生发展、后勤保障等条线打通，通过全员融合、集聚力量实现“大导师制”下的全员全程育人。

（二）家校协同，探寻学以致用的实践路径

家长导师是综合实践活动导师团的重要组成部分。学校每学年都调查各年级家长特长和拥有的资源，形成综合实践活动资源库。家长成为课程智囊团、助手团、导师团，在综合实践活动过程中推波助澜。家长作为助手或导师进课堂，带给学生有新鲜感、启发性的实践体验活动；在家庭实践活动，如“零食与健康”“家务劳动我能行”“生活中的小窍门”“关爱身边的动物”等，家长在教师的引导下有意识地组织孩子一起研究实践，解决学生生活中的问题，习得面向未来的综合能力。

（三）社会协作，打开课程实施的视野格局

综合实践活动需要把学校“小课堂”和社会“大课堂”结合起来，教师积极发挥社会的力量，善

于调用一切可利用的资源为我所用,打开课程实施的视野与格局。学校聘请当地英模、劳模、工匠、技师、先进工作者、文化传承人、杰出校友等担任兼职教师,优化课程结构和人员配置,制定目标和标准,选择和开发课程教学,让有专长和能力的校外人士担任综合实践活动课程兼职教师;学校突破传统的课堂边界,充分利用社会组织、社会团体、课程基地的资源,带领学生深入地走近生活,融入社会,比如,我们邀请公交劳模进课堂,引发了学生对低碳公交、新能源车的好奇,我们充分利用周边的汽车城和汽车制造企业资源,带领学生走进现场,探究新能源车的前世今生、环保价值、未来发展趋势等,专业的社会人士成为学生的校外导师,也打开了教师的视野格局。同时,我们还通过“为红领巾馆做导游”“叶家大米上市啦”“减脂的学问”等活动,拓展学生参与社会实践的空间与方式,让学生为基地贡献智慧与力量,提升学生的综合素养。

四、感召影响领导力:辐射与带动,浸润综合实践活动课程实施中的每一个

教师领导力也是影响同事、同伴改变的能力,这是教师领导者的职责、使命与荣光。为此,教师领导者必须以身作则,创生实践,创造彼此支持、相互影响的学习共同体。

(一) 统整式线上学习中心,实现随时随地学习

综合实践活动指导教师需要与时俱进,突破校园围墙,依托网络平台、应用软件、云存储等网络通信技术,创意建设云端学习平台,提升学习的效能。一是把各种版本的综合实践活动学习手册电子版供大家学习参考,结合学生发展需求选择各阶段研究与实践的主题;二是把通过实践历练的微课程、微视频、微讲座、优秀案例、课件等打包发至“云端”,依靠云平台连接、操作、整合等技术手段,实现资源的分类统整,指导教师可以结合需求随时、随地学习研究;三是通过各种转播平台,实现优质教学资源的及时共享,与结对学校同步学习、互动教研,放大学习研究的价值。

(二) 联动式校本研修体系,实现教师团队可持续发展

一是建构“城乡牵手”“名师工作室”“名教师成长营”“教师俱乐部”“微共同体”等多层次专业发展平台,通过名师引领、课题研究、课例剖析、教师沙龙、读书交流、成果发布等校本研修方式,实现综合实践活动教研主体多元化、教研方式丰富化,逐步建设发展性的评价机制、激励机制,实现指导教师团队的可持续发展。二是通过跨学段教研、跨学科、校际联合教研等方式,聚焦研究主题或研究项目,突出课程的综合性与实践性,放大联动式教研活动中教师的激情与潜能,相互碰撞、启发与创造,共同建构教研的意义。

(三) 驱动式成果发布平台,发掘师生的潜力与能量

一是通过每周一次的小型分享会或是每学期一次的大型分享会,让学生以小组为单位展示研究过程和成果,或是将学生的实践成果以实物、展板等形式展示,让学生成为讲解员,现场与大家分享。二是利用学校官网、微信公众号、视频号、校园电视台或红领巾广播,开辟专门的综合实践活动成果展示板块,分类展示学生的研究报告、实践照片、视频等内容,通过有趣的视频内容吸引更多的关注,提升成果的影响力。三是参加校外竞赛和展览,通过这些平台上展示成果,与其他学校的学生和教师交流,提高学校实践活动成果的辐射范围。

综上,聚焦新时代教师领导力,赋能综合实践活动的创生实践,让每一位教师都出彩,让学生参与更鲜活、更有挑战、更有时代性的实践活动,让课程更有生命力、创造力,这是学校教育的应然选择。

参考文献:

[1] 褚宏启.教师领导力:让每位普通教师都有影响力[J].中小学管理,2020(9):27.

(万莺燕,江苏省常州市新北区薛家实验小学,邮编:213125)