

以分布式领导激发教师创新活力



报告厅

段秋民

当前，一些学校的组织机构是以管理为中心来设计的，其目的是保证学校的平稳运行和教学质量，但这样的组织架构在新的教育改革和课程改革形势下可能会遇到很多不适问题。譬如现在学校更需要教师团队的合作，更需要整合每一名教师的资源和智慧推进课程的实施与落地，更需要领导全体教职员和学生形成积极向上的价值观。在这种形势下，推行分布式领导是落实学校育人价值观的一种策略。

让普通教师也能担任“专业领导者”角色

学校的课程领导都跟价值观有关，而将价值观融入学校每名教职员实践与行动的过程，就是领导每个教职员工的个体价值观，从而实现学校育人共同愿景的过程。在这个过程中，采取分布式领导是比较有效的一种策略。分布式领导是20世纪90年代提出的一种领导理论，它是分布于学校组织中的领导者、追随者和特定情境交互作用网络中的一种领导实践理论，强调领导的实现是领导者与其他因素交互作用的结果，而不是个人行为的作用。

“管理”强调执行与控制，“领导”强调引领与影响。学校实施分布式领导即主要在专业事务中产生引领与影响功能，只要在专业事务中产生了引领与影响，不管是校长还是教师，都是专业领导者。这就打破了“领导”在学校中只集中在几个人身上的局限，“专业领导”行为是每一个人都可以有的，是合理地分布在教师中的。因此，分布式领导的实施，可以使学校中的所有教师都能发挥专业领导的作用，从而提升广大教师的课程创新积极性，让学校成为具备课程创新活力的场所。

当然，分布式领导的实施需要回到以学生为本的价值轨道上来，无论课程的规划设计还是教学的有效落实，都需以学生为主体，教师因为学生的成长而成为专业的领导者，因此获得自身的专业成长。

“向下赋权”激励教师先行先试

近几年，山东省利津县弘毅实验学校在践行分布式领导上做了大胆尝试：变学校行政化管理为分布式领导，将“组织运行”与“学术推进”分开，激励部分教师先行示范。学校根据分布式领导理论



山东省利津县弘毅实验学校教师们在一起研讨“心教育”课程校本方案。学校供图

与课程改革的需要，重新厘定治理架构，使决策权向组织结构的下层移动，让下层单位拥有充分的自主权，并对决策的结果负责。传统意义上的学校管理者变为专业服务者，年级组长和教研组长从行政领导者向专业领导者转变，所有组员也从被动执行的附和者向主动专业引领的领导者转变。

学校倡导主题式项目化实践与研究，构建创新型组织文化，实现以价值为基础的领导。例如，成立“课程研究中心”，负责研究完善学校的“心教育”课程体系，系统规划课程方案，践行学校“爱满天下，用心育人”的办学理念；成立“学术委员会”，指导教师行动与反思，并负责评鉴教师的课程实践，进而形成“心教育”校本课程研究成果；成立“教育家型教师成长俱乐部”，引导教师在自愿的前提下形成“学习型共同体”，通过讲述自己的课程生活或教育故事，在读书、写作、研究中实现自主发展。

以上这些向专业职能转型的组织，充分体现了把专业自主权与话语权还给教师的理念。每个人都成为课程的领导者，以自身的专业能力去引领和影响他人，同时也接受他人的影响。管理思想的转变，激发了那些具有教育情怀和教育理想的教师，他们积极寻求自身改变，为学校课程创新注入了巨大的力量。

培育“价值互联者”提升学校整体活力

在分布式领导方式下，有时难免会出现束缚组织内个人发展的现象，有些个体或团队甚至可能遭受阻碍或非议。为了让分布式领导实践更顺利、更有效，需要学校领导者主动寻找那些“价值互联者”，以民主、赋权与合作的方式，持续为提升学校的整体活力提供保障。

在每次面向全体教师发言之前，我都会认真梳理“心教育”课程改革的相关理论知识与实践探索经验，与全体教师分享，希望大家更好地理解学校倡导的理念，形成认同感，一起来践行学校的育人理念与发展愿景。根据学校的工作目标和重点，学校常态化选派教师外出学习参观，鼓励他们大胆创新实践，支持他们的改革研究项目，为他们提供各种专业成长的平台。例如，创造条件让教师们外出讲学，为他们提供展示“心教育”课程改革成果的机会，组织“心教育”理念下的教学论坛等活动，帮助教师凝练自己的教学主张。

我还把自己接触到的信息以及其他介绍给教师们，鼓励他们去探索尝试。当教师有了项目，参与了工作坊或学习型组织，就会产生支持学校文化的力量。如学校刘希峰老师领衔的“思维·对话·品质”课堂教学改革、张秋月老师尝试的“心灵悦动”课程改革、李陈老师的“畅游与运动”课程改革等，都在自觉践行学校的“心教育”课程改革理念。此时，学校承诺的“第一时间满足教师的资源需求”的服务文化也变得立体起来，这是推动教师积极成为专业领导者的最有力、最有效的行动。当教师们主动找学校申请项目，或是学校在不经间发现教师们所做的探索时，哪怕还很微小，我都会格外重视，并努力支持他们做下去，因为这是价值互联的萌芽，更是“价值互联者”去探索如何支持学校价值观、落实分布式领导的举动。

对于一所学校来说，分布式领导或许还只是一个概念，我校也仍然在学习与探索，但相信经过不断的尝试、反思与改进，分布式领导必然会给学校课程创新带来源源不断的活力，为教师和学生成长增添新的力量。

（作者系山东省利津县弘毅实验学校校长）

重构 融合 赋能

——山东女子学院会计学院构建数智会计人才培养的实践教学体系

2024年，《加快数字人才培养支撑数字经济发展行动方案（2024—2026年）》出台，提出要“发挥数字人才支撑数字经济的基础性作用”。数智会计人才作为垂直领域的数字人才，是推动数字经济发展的关键支撑。山东女子学院会计学院主动把握发展机遇，坚持价值引领、数智赋能、破界融合、数智支撑、资源整合，将实践教学作为培养数智会计人才的核心环节，系统推进会计人才培养的实践教学改革，以适应数智时代发展需求。

价值引领：践行“诚信自律、守法奉公、守正创新”的实践育人理念

学院认真落实立德树人根本任务，将“诚信自律、守法奉公、守正创新”等职业道德深度融入实践教学全要素、全过程，通过全方位、润物细无声的实践思政教育，引导学生“立诚信之本、守准则之基、树精进之志”，培养学生守法奉公的职业素养、履职尽责的敬业精神以及守正创新的开拓能力，培养具有专业能力与道德情操的高素质数智会计人才。

青岛恒星科技学院以“中华优秀传统文化素养+读写能力”为双核心，创新构建“三阶递进”课程群体系，为中国语言文学类专业人才培养开辟新路径。这一教学改革实践催生出生山东省高等学校课程联盟在线开放课程、山东省社区教育优秀课程资源等多项成果，不仅破解了专业发展与社会需求错位的难题，更探索出一条中华优秀传统文化传承与现代教育融合的特色之路。这一模式的成功实践，为全国应用型高校人文教育改革提供了可借鉴的经验。

双核驱动 构建人文教育的“双引擎”

面对AI时代中国语言文学类专业的转型挑战，青岛恒星科技学院提出“中华优秀传统文化素养+读写能力”是双核驱动理论框架。这一框架的提出是基于对当前教育现状的深刻反思。随着AI技术的迅猛发展，传统的人文教育模式面临着挑战。学校为进一步提升学生对中华优秀传统文化的兴趣，依托20余项课题，开设“中华优秀传统文化”“创意写作”等课程，将《论语》《史记》等经典精读与“文案策划”“数字

文献学”等课程有机融合，形成“文化认知—价值内化—创新传承”的层级式培养体系。

“我们始终坚守人文教育的文化底色，通过‘经典赋能’与‘实践转化’双轨并行，让学生在深度学习中华优秀传统文化的过程中厚植文化底蕴，在强化读写能力中提升时代竞争力。”项目负责人周海波教授表示。这种守正创新的设计既呼应了国家文化战略，又实现了知识积累与能力跃迁的深度融合。

三阶递进 打造全链条育人模式

学校以“课程重构—实践提升—产教联动”为主线，构建三阶递进式课程

用数智技术解决专业问题的能力；三是开发“创新创业实践”“科研实践”“竞赛实战”等“高阶拓展”实践项目群，开展“全场景、全链路、跨时空”的“数智+创新创业”项目路演、“数智+财会审”大模型场景应用等活动，进一步培养学生的科学精神、创新思维和职业发展能力。

破界融合：建成“德术并举、校企协同、数智精通”的虚实结合实践教学队伍

学院通过打破院系、校企、地域三重边界，融合财会审智能体，建设了一支“德术并举、校企协同、数智精通”的虚实结合数智型实践教学团队。一是坚持“德术并举”，践行教育家精神，将师德师风建设与教师“数

智+专业”能力提升有机结合，将师德师风和专业能力纳入绩效考核指标；二是注重“校企协同”，通过组建虚拟实践项目组、设立企业导师工作站等方式，聚合校企双方的优质师资，建设虚实结合、校企协同的实践教学队伍；三是聚焦“数智精通”，基于教育生态数智化变革开展数智技术常态化培训，打造“AI赋能实践教学能力提升工坊”，全面提升师资队伍的数字技术应用能力。

数智支撑：践行“人机协同、纵横并进、开放非标”的全过程实践教学评价

学院协同行业企业建设了财税审数智化转型创新实践平台，并依托这一平台开展全过程实践教学评价，全

治校有道

李梦玲

在教育改革进入深水区的当下，许多学校都面临着课程建设与学校管理脱节的“孤岛效应”。广西柳州八中通过重构管理机制，将课程建设从“单兵作战”转变为“集团军协同作战”，用3年时间实现了校本课程参与率从46%到98%的跃升，形成了具有示范价值的课程管理改革样本。

一是建立新机制，构建课程管理“双循环系统”。我们在推进课程改革过程中发现，传统的管理机制容易导致课程建设陷入三重困境：课程开发与实施脱节，教研与教学工作相对独立，教研组与年级组各自为政；课程资源“碎片化”，校内外资源缺乏统整平台；教师专业成长与课程建设割裂，教师参与课程改革的动力不足。这些问题使得校本课程始终在低水平徘徊，难以形成育人合力。

针对这些问题，我们创新构建了“战略—战术”双循环管理系统。在战略层，将原科研处升级为教育战略研究中心，由校级领导直接牵头，统筹制定课程建设三年规划，建立跨部门的课程联席制度。在战术层，将13个教研组转型为学科发展中心，并设立“课程工坊模式”，每个工坊由1名首席教师、3名骨干教师、多名青年教师构成，形成课程研发的基本作战单元。

这种机制创新打通了3个关键点：通过教育战略研究中心的统筹，将课程建设纳入学校整体发展规划；通过学科发展中心的实体化运作，使课程研发与日常教学深度融合；通过课程工坊的灵活组合，激活教师专业发展的内生动力。2022年，学校首批成立的13个课程工坊，已累计开发出24门精品校本课程。

二是实施新策略，让管理机制真正转起来。要让管理机制真正发挥作

用管理创新破解课程建设难题

用，我们着力突破3个关键环节：

第一个环节是“目标管理+过程赋能”。教育战略研究中心每年发布课程建设“三项清单”：任务清单明确年度重点课程项目，资源清单整合校内外可用资源，成果清单设定预期达成目标。同时建立“课程建设资源池”，仅2023年就整合了柳州工业博物馆、广西科技大学等12家校外实践基地资源，提供丰富且针对性强的资源与支持，为课程建设的各个阶段注入动力。

第二个环节是“项目驱动+团队成长”。每个课程工坊必须承担具体研发项目，实行“揭榜挂帅”机制。如历史学科“史鉴知行工坊”利用社会资源，联合东风柳汽等大型汽车企业，开发出“柳州汽车工业发展史”跨学科课程，该项目团队完成自治区级课题研究两项。

第三个环节是“动态评估+持续改进”。我们建立了课程质量“三阶评估”体系：课程设计阶段有可行性论证，实施阶段有课堂观察评估，结项阶段有成果验收评估。去年就有两门课程因评估不达标被要求重组团队重新开发。

三是形成新生态，推动从管理变革到育人质变。管理机制的升级带来了显著的连锁反应：教师课程开发参与率从46%提升至98%，学生校本课程选修率实现100%覆盖，与柳州本地企业和事业单位共建的15个实践基地年均接待学生12000余人次。更重要的是，形成了“人人都是课程建设者”的校园文化，近三年教师自主开发的课程中，有8门入选国家级和自治区级精品课程资源库。通过管理机制的创新，打破了课程建设与管理“两张皮”的困局，让课程改革真正成为推动学校高质量发展的核心引擎。

（作者系广西柳州市第八中学校长）

资源整合：构建“标准共定、资源共建、质量共评”的产教融合实践教学保障机制

学院通过协同建设济南市市校融合发展战略工程项目和济南市工程研究中心等平台，打破传统实践教学边界，推进“产学研用创”“五位一体”协同育人，打通了高校与产业企业联合开展实践教学的路径，联合构建“标准共定、资源共建、质量共评”的实践教学保障机制。近年来，学院与浪潮卓数大数据产业发展有限公司、山东新产教信息科技有限公司等企业联合开展实践教学项目开发、实践教学平台建设、实践教学质量评价改革等，有效促进了产业、科技与教育的深度融合和协同发展，为实践教学改革提供了保障。

通过深化实践教学改革，学院的数智会计人才培养效果得到了学界的广泛认可，为区域经济社会发展输送了一大批具备科学精神、实践能力和创新意识的数智会计人才，为“数字山东”建设提供了重要的智力支撑。

（宋国敏 刘兰兰）

升，教师教学满意度保持在较高水平；校外受邀在内蒙古师范大学等高校分享课程建设经验，与青岛市崂山区王哥庄街道、青岛市李沧区九水街道等合作开展“中华优秀传统文化进社区”活动，受益群众超千人次；学校的教学模式被多家媒体报道，产生积极的社会效应。

在加快建设文化强国与教育数字化转型的双重背景下，青岛恒星科技学院以课程群建设为支点，撬动中国语言文学类专业从“知识传授”向“价值创造”的深刻变革。这一实践不仅让中华优秀传统文化在新时代课堂上“活”起来，更让人文教育在服务社会中“强”起来，为培养“会读书、能表达、善思考”的新时代高素质人才奠定了坚实基础。

青岛恒星科技学院的探索，为应用型高校中国语言文学类专业改革提供了可复制的“恒星模式”，通过“文化浸润+能力培养+数字创新”的协同，既守住了人文教育的“根”，又找准了服务地方的“魂”，为新时代人文教育高质量发展提供了宝贵经验。未来，学校将继续深化教育综合改革，为培养更多兼具文化底蕴与实践能力的高素质人才贡献力量。

（韩英 王晓晗 刘文伟）