

校 长 10 个 怎 么 办

2

校长怎样抓 教学工作

总主编：张仁贤 著：徐世贵 李桂娟



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

校长 10 个 怎么办

校长怎样抓 教学工作

总主编：张仁贤

本册著：徐世贵 李桂娟



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

校长怎样抓教学工作/徐世贵,李桂娟著.

—天津:天津教育出版社,2009.8

(校长10个怎么办;2)

ISBN 978-7-5309-5588-8

I. 校… II. ①徐… ②李… III. 中小学—教学工作 IV. G635.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第122400号

校长十个怎么办

校长怎样抓教学工作

出 版 人: 肖占鹏

总 主 编: 张仁贤

本 册 著: 徐世贵 李桂娟

责任编辑: 谢 芳

出版发行: 天津教育出版社

天津市和平区西康路35号

邮政编码: 300051

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市铁成印刷厂

版 次: 2009年8月第1版

印 次: 2009年8月第1次印刷

开 本: 710×960mm 1/16

印 张: 107

字 数: 1700千字

书 号: ISBN 978-7-5309-5588-8

定 价: 580.00元(全十册)

目 录

Contents

第一章 教育为本 质量之魂——校长的教学领导力	1
第一节 抓教学是校长的天职	1
第二节 校长的角色定位	3
第三节 校长的教学领导力	7
第四节 怎样体现以教学为中心	11
第二章 向教学常规管理要质量——校长抓教学常规管理	14
第一节 强化教学常规管理	14
第二节 教学常规的建立	17
第三节 教学常规的创新	20
第四节 教学常规的实施	21
第三章 观念决定思路 思路决定出路 ——校长引领教师新课程教学理念	28
第一节 从“教知识”到“教发展”	28
第二节 从“讲授成功”到“学习成功”	32
第三节 从“教教材”到“用教材教”	36
第四节 从“重知识”到“重情知”	41
第五节 从“统一要求”到“区别对待”	44
第六节 从“重记忆”到“重思维”	49
第四章 功在课前 效在课上——指导教师有效备课	53
第一节 抓住备课满盘皆活	53

第二节	解密当前备课的误区	55
第三节	指导教师“三备”	59
第四节	指导教学设计	67
第五节	指导编写教案	70
第六节	指导说课	71
第五章	怎样使集体备课更有效——校长怎样抓集体备课	74
第一节	集体备课话利弊	74
第二节	当前集体备课的误区	76
第三节	有效集体备课的原则	77
第四节	有效集体备课的组织管理	81
第六章	摒弃浮躁 走向真实——指导教师提高课堂教学有效性 ...	90
第一节	为什么要重视课堂教学有效性研究	90
第二节	课堂有效性的诠释	93
第三节	低效、无效的课堂教学表现	95
第四节	提高课堂教学有效性的对策	107
第七章	用平常心 看家常课——校长怎样听课	111
第一节	听课的目的	111
第二节	听课的方式	113
第三节	听课的准备	117
第四节	一节好课的评价标准	119
第五节	听课的方法	121
第六节	怎样做听课记录	125
第八章	多一点智慧 少一点官气——校长怎样评课	128
第一节	评课的误区	128
第二节	评课的原则	130
第三节	评课的形式	133
第五节	评课的方法	135

第九章 重视试卷分析 搞好教学反馈——怎样进行试卷分析	143
第一节 高度重视试卷分析	143
第二节 试卷分析的准备	145
第三节 怎样进行试卷分析	149
第四节 怎样撰写试卷分析报告	155
第十章 工欲善其事 必先利其器	
——校长读书积淀与教学领导力提升	161
第一节 犹太人聪明背后隐藏着什么秘密	161
第二节 校长的读书内容	164
第三节 校长读书的策略与方法	165
第四节 校长的问题意识	168
庙好神要灵(后记)	170

第一章 教育为本 质量之魂

——校长的教学领导力

教育质量是学校的生命线，一个不重视教学的校长是外行的校长；一个不抓教学的校长是不务正业的校长；一个不懂教学的校长是不合格的校长。

“教育为本，质量之魂”，教育质量是学校立校之本。一所学校怎样才能抓好教学工作呢？因素固然是多方面的，毋庸讳言，校长的教学领导力在其中起到核心的作用。那么，什么是校长的教学领导力？它都包括哪些内容？校长又该怎样提高自己的教学领导力呢？

第一节 抓教学是校长的天职

学校的办学目的是什么？学校为什么要以教学为中心？校长的主要职责是什么？

有一幅漫画：开学了，学生们兴高采烈地从四面八方涌进了建成三角形、梯形、扇形、拱形等几何图形的校门；毕业了，学生们无精打采地走出的校门都变成了圆形。标题：应试教育。

1992年，全国优秀教师李金池出任衡水中学校长。当年他37岁，血气方刚。他的就职演说激情昂扬：“三年之内，升学率达到全市第一，我自动辞职！”到1995年，衡水中学升学率由三年前的14.7%上升到44.6%；由全市第八位跃居第一位。手握着这个拼来的第一，李金池的心深深地沉下去了：高三年级班主任和任课教师几乎变成了“棺材瓢子”，看不到一丝“胜利”后的喜悦。学生们则一个个变成了“书虫”。在拼升学率这条跑道上，衡水中学的“体力和耐力”已达到了极限。想到今后要保住这个第一，将年复一年地鏖拼下去，他陷入了极度的痛苦之中。他心疼自己的同事们，心疼天真活泼的孩子们。李金池震怒了：这种带科举色彩的、几十年一贯制的、摧残人性的教学方法再也不能继续下去了！

当时的情景让李金池痛心不已：学生们就像被驱赶上山的羊群，教师们挥动着鞭子拼命地抽着、打着，能爬上山顶的只是少数。看着大多数的学生带着失

望、沮丧、痛苦离开学校，他的心在流血。

改！一定要改！李金池胸膛里涌动着改革的激情。

任何事物都是一个过程。当这个事物发展到极限时，这个过程就要结束了。我国的应试教育已经到了寿终正寝的时候了。

要说衡水中学不再追求升学率了，那是不可能的。在应试教育制度还没有废除的情况下，教育质量谁说了算？还是升学率。升学率没有罪，它是检验教育成果的一个重要方面。关键在于路怎么走，李金池认定一个理：高素质的学生，必然能考出好的成绩。

改革的路是艰难的、曲折的，是冒着风险的；改革的成果是令人激动的、令人鼓舞的，是甜蜜的。

1995 年至今，衡水中学在全市 42 所高中里，大学升学率获得衡水十四连冠；在河北省 752 所高中里高考升学率获得九连冠。

衡水中学的条件得天独厚吗？不。衡水中学的生源绝大部分来源于衡水市桃城区 38 万人口。此外，衡水市对教育界的优秀人才也缺乏吸引力，衡水中学不得不开出年薪 3~6 万元招聘人才。论条件，论功底，论实力，衡水中学在河北省都属于第三世界。在这样的生源、师资条件下，如同戴着镣铐赛跑的衡水中学，大学升学率却在全省连年夺魁。因此，换来了荣誉称号一箩筐。

衡水中学，让全国教育界震惊了。

2002 年 9 月下旬，《中国教育报》以四个版的篇幅全面介绍了衡水中学的教改经验。犹如引燃了一颗重磅炸弹，在全国教育界引起了强烈反响。每天二三百人的参观队伍如采蜜蜂群，在校园内川流不息。听课、听经验介绍、看录像、看成就展，记笔记、拍照片、搞录像，忙得不亦乐乎。

2003 年 9 月，由国家教育部组织全国教育界 800 多位人士齐聚衡水中学，探寻衡水中学的成功之路。江苏省十大名校校长之一的泗阳中学校长唐善山参观后感慨万千：“衡水中学有真东西，果真不虚此行。他们最突出的成就是很好地解决了素质教育和升学率的矛盾，这是困扰我们几十年的难题。”国家有突出贡献的专家、特级教师张载锡考察了衡水中学后回信说：“你们用无可争辩的事实证明了教育科研、教学改革对提高学生素质的重要意义，升学率只是副产品……”最近，香港一家媒体称，要从衡水中学的做法研究中国教育改革的动向……衡水中学是怎么辉煌起来的？

为什么一个经济后发达地区在教育上能够成为全国的领跑者？为什么一个学校可以在生源范围窄、生源素质低的情况下创造教育的奇迹？……

衡水中学为什么能获得今天的成功？原因可能是多方面的，但是有一个万万不可忽视的最重要因素：该校有一名有理想、有胆识、有思想、懂教学、重视教学、办学以教学为中心、集中精力抓教学的好校长——李金池。而李金池的成功又启示我们，抓教学是校长的天职。也就是说，作为一个好校长必须要有教学领

导力：既要重视、关注教学，又能领导、指导教学。正如苏霍姆林斯基所说，“一个有经验的校长，他所注意和关注的中心问题，就是课堂教学”。他还说：“经验使我深信，听课和分析课——这是校长最重要的工作，经常听课的校长才能真正了解学校的情况。如果偶然想起来才去听几节课，老是忙于开会和操心其他事务使你走不进教室，不接触教师和学生，那么校长的其他工作都失掉了意义，开会等等的事就会一钱不值。”

当然，我们这里谈的办学质量并非单纯的考试成绩，是指全面贯彻党的教育方针，坚持五育并重全面发展的原则，使全体学生在德、智、体几个方面真正得到生动、活泼、主动、健康的发展。

第二节 校长的角色定位

“角色”是由戏剧引申过来的一个社会学名词。它是一个人的地位、作用和社会形象的总称，与“身份”近义。如校长、教师、学生、父母、子女、丈夫、妻子等便是反映学校和家庭人际关系的角色。

角色作用的魅力在于，一个社会成员进入角色，对自身充当的社会角色悉心体察，能提高其行为的社会效能。如一个演员，他扮演的角色是否成功，很大程度上在于他对扮演的那个角色体察如何（角色内化），体察得越深刻，越能“进入角色”，则扮演得越逼真，效果越好。

校长也是一样，自己在工作中扮演什么角色，能不能对自己的角色定位悉心体察，即自己以什么样的身份去开展工作，这对工作效果有至关重要的作用。也就是说校长对自己的角色定位体察得越深越有助于把工作做好。观念决定思路，思路决定出路。角色决定定位，定位决定成就。校长能不能管好一所学校，因素固然很多，但是角色定位是其中一个不可忽视的重要因素。

一、校长角色误区

学校机关化、校长政客化、教师工具化，成为认识误区。在市场经济情况下，有些校长找不到自己的位置，浮躁，不知自己每天最重要的工作是什么？最应该抓什么？东奔西跑迎来送往，根本走不进课堂；有的校长既不重视教学，也不懂教学，因而致使学校教学工作松散和盲目，这就使校长走进了角色误区。

研究表明，在以往的学校管理工作中，许多校长容易出现以下角色误区：

（一）行政官员角色

校长首先是教学领导者，其次才是行政领导者。校长作为有效教学的领导者就是教学服务者，为学校教育教学成员及其工作服务，促使学校教学不断发展。因此，校长不应一味地凭借行政权、强制权和奖赏权来领导学校，不能只停留在

监督、检查和评价教师教学的层面，而应更多地培养与运用专家权与自身人格魅力，透过校长本身的教学专业能力来引导学校成员朝教学目标奋进，进而激发学校成员的工作和学习动机，提升士气。因此，校长要树立正确的领导观，扮演好教学领导和行政领导的双重角色。

校长是教学质量的第一责任人，领导教学是校长的核心工作，提高有效教学领导能力是校长迫在眉睫的必修课。

（二）老板的角色

有不少人管校长叫老板，这是一个明显的错误。其实，老板是以盈利为工作宗旨的，校长是以育人为终极目标的。开明的老板也会关注社会影响，但是他们的关注是一种手段，目的仍在盈利，仍在追求经济效益。管理校务的校长也会追求经济效益，但是这种追求是为改善办学条件，为育人服务的。其二，老板是个商人，而校长是一个书生。开明的老板也讲求以人为本，但他们的工作作风多数表现为雷厉风行，常常把有过失的职工“炒鱿鱼”；而校长必须和风细雨，“润物细无声”，校长偶尔也会把人“炒鱿鱼”，但会慎之又慎，校长的权威在于人格魅力、学识水平以及工作的勤勉态度，而不是过多依靠行政手腕。

（三）外交官的角色

开放的办学要求校长付出一定的精力与各部门、各单位交涉工作，不善外交的校长肯定不是一位优秀的校长。但是，这里有个主次的问题，校长如果老是向外跑，整天迎来送往，应酬不断，就会给学校管理带来损失。有人以为“正职主外，副职主内”的模式不错，副职必须独当一面，而且在校长外出期间以代行部分被授予的权力，但是从本质上来讲副职是无法替代校长的。校长的主要精力必须放在校内，真正的名校长肯定如此。

二、校长角色的定位

从历史发展的角度看，校长角色的定位经历了教师型——思想家——企业家（经营者）——人际关系协调者——课程的领导者几个阶段。校长专业发展的基础是领导教学，领导课堂，从而引领社会发展。

（一）好教师的角色

校长曾是一位优秀的教师。多数校长都曾经有过辉煌的教学业绩。正因如此，校长才被师生认可、被上级信任而被提拔到学校管理的岗位上来。也正因为如此，校长才有教育工作的发言权、指挥权与评判权。

应当提倡校长兼课。只有经常上课，才能体会到教学工作的酸甜苦辣。但是，校长上课的“课”，不一定就是面向学生的上课。给学生作学习辅导的报告，给教师作学术讲座，都应当看成是“课”。校长上课的意义在于获得教学工作的知情权与指挥权。因此，撰写文章、与专家交流、上网、上图书馆查阅资料都应当看作是校长“充电”活动的必要手段。

（二）管理者的角色

现代心理学研究表明：工资、报酬、奖金、生活福利等因素，充其量只能调动人工作能力的60%，而另外的40%，则有待于领导者来调动。特别是领导者的人格魅力，身为校长，不断修炼自己，提高自身素养非常重要。

常州高级中学老校长丁浩生总结自己多年学校工作的经验时，深有体会地说，要使学校有所发展，要求校长有敬业的情感、乐业的态度、专业的思想、创业的精神。而不能“人在学校，回望青云”，把校长的职位当作官位，当作青云直上的跳板。他说，校长是“家”不是“官”，校长是“家”不是“匠”，校长是“家”不是“神”，校长是“家”不是“商”。正是由于这种对校长职业角色深刻的认知和把握，才使丁浩生校长在学校管理工作中取得突出的业绩。

（三）学者角色

吕型伟先生说过：“一个好校长，应该是教育家、学者，而不只是一个单纯的行政管理人员。”校长要拒绝功利，拒绝浮躁，走进课堂，走近教师，悉心研究教学和教学管理，确保教学质量的提高。所谓学者是“学识渊博，学有所攻，攻有所专，专有所成”。也就是说校长的知识学问既要有一定的广度，也要有相当的深度。没有一定的广度，不足以了解科学知识间的关系，不足以掌握学校教育的整体结构，不足以平衡、协调学科教学的轻重得失，也就不足以成为导师的学识素养。而没有相当的深度，就不可能了解学科研究的前沿，跟不上学科发展的步伐，不可能在某个专业领域取得话语权，找到立身之地。

校长应是教育理念渗透的高手。理念是灵魂，它左右着人的行为，决定着人的价值取向。长期以来，教育界受诸多因素的影响，其学生观、质量观、教学观、评价观等等都有许多值得正本清源的地方。当然，科学理念的形成需要一个漫长的过程，在这漫长的过程中，校长不要消极等待，要积极介入。校长应当是一位可敬的演说家与鼓动家，同时又是实现教学理念“物化”的实践者与先行者。在理论的武装与实践的操作中让校长的管理对象接受科学的理念。校长应该是一位社会名流。

（四）研究者角色

校长应是教科研的首席研究员。首先要认真“研究”，然后才能“指导”与“服务”。只有研究到位，才有资格指导，才有底气去服务。既要研究理论，更要研究实践，要以敏锐的触角洞察新课程改革中出现的新情况、新问题；要以理性的头脑客观求实地加以分析，切忌人云亦云，提出切实可行的教学建议和学习策略。校长要提供高水平的指导，只有在研究基础上才能站得高看得远，才有资本指导。

校长应是教育科研的强手。学校教育质量要提高，必须依靠教育科研。师资水平要提高，教学效率要提高，学生学习积极性要提高，无不与教科研息息相关。校长必须成为教育科研的带头人。在科学、先进的教育理念的指导下，一切从实际出

发，以校为本，摸索出一套行之有效的教学方法，才能真正提高教育质量。

研究离不开教师，离不开学生，离不开课堂。因此，校长要走进教室，做课堂教学的实践者与创新者。无疑，校长都曾经是优秀乃至卓越的教师，可一旦走上了校长岗位，繁杂的事务性工作就会占去校长大量的时间和精力，能够坚守教学一线的为数并不多。没有对课堂教学的切身体察，失去了对课堂的深刻体验，没有“与其理念相一致的教育教学实践”，校长就“无法提升和积淀教育理论的力度与厚度”，就难以发现教学中的问题，无法找到教学改革的突破口。因此，校长一定要走进课堂，要亲自上课，要天天坚持听课，始终站在教学一线，保持对课堂应有的敏感，不断提高自己的教学研究水平，发展自己的领导教学能力。校长要走近教师，做教学研讨的组织者和参与者。校长要摒除“专家”意识，多一些研究者的心态。校长尽管有领导指导教师教学的任务，但从根本上讲，校长与教师是平等的学术关系，而不是单纯的行政领导与教师的关系。要改变“一言堂”这种一个人统领阵地的指导方式，让教师在宽松、愉悦活动中跃跃欲试，积极主动参与研讨，多重互动，形成具有效率意识，且主题突出、特色鲜明的教研活动方式。

（五）服务者角色

领导就是服务，在中国的传统思想意识中，影响最深的是“官本位”意识。一个好校长必须破除“官本位”意识，有时需要做一个服务者。什么是服务？服务对象需要什么，我们就帮助解决什么。如教师需要图书资料，音像资料我们就要提供服务，中小学教师需要我们听课、评课、上门指导，我们就尽可能地满足他们的要求，如果他们课题研究出现了困难，请我们帮助，我们就应义不容辞。

河北衡水中学对行政管理人员倡导“四种精神”，即奉献精神、进取精神、求实精神、创新精神；强化“八种意识”：合作意识、学习意识、管理意识、服务意识、责任意识、危机意识、竞争意识、质量意识；日常工作中要求大家努力做到“六个相互”，即相互信任、相互尊重、相互支持、相互谅解、相互配合、相互补台；结合实际工作需要，开展“七个一活动”，即每天至少和一名教师进行一次交谈，每天至少发现一个问题，每天至少发现一处亮点，每周至少和一名学生交谈，每周至少实施一项工作新措施，每周至少提一条工作建议，每周至少参加一次教研活动。

校长的角色定位有时不是固定的，随着不同的场合不断变换自己的角色。如在参加教研活动时，校长应是活动的组织者、参与者，同时又是正确理念与科学思想的倡导者；在专家学者面前，校长应是一位虚心的求教者与聆听者，不断地更新自己的知识，但不能一味盲从，全盘照搬。还应该是一位有批判精神与取舍能力的思索者；在名师、标兵、能人面前，校长应是他们经验的推介者，号召教师向名师、标兵学习，同时为他们做好服务工作，成为他们的后勤兵；在与上级

部门交往时，校长应是一位受检者，谦逊地接受他们的工作检查，同时应实事求是地、心平气和地反映存在的问题，求得他们的支持与帮助；在学生与青年教师面前，校长必须是一位可敬、可爱、可近的长者，同时要带头学习，学而不厌，诲人不倦；在学生家长面前，要以平等的态度与家长一起探讨教育学生的方法，切不可盛气凌人，训斥家长，尤其是与后进生的家长交往，要慎之又慎；在与兄弟学校的交流时，要努力发掘对方的长处，尤其是一些层次较低却励精图治努力的学校，更要投以钦佩的目光，千万不要小看他们，更不能攻击其他学校；在休闲生活中，校长应是高尚情趣的体现者，不可做出庸俗的事情，有失校长的身份，影响学校的形象。

第三节 校长的教学领导力

领导力就是指在管辖的范围内充分地利用人力和客观条件，以最小的成本办成所需的事提高整个团体的办事效率。

什么是校长教学领导力？即校长领导指导教学的能力。也就是说校长组织引领全校师生，遵循教学活动的客观规律，以尽量少的时间、精力和物力投入，使学校取得尽可能好的教学质量的能力，以及促进学校教学改革有所发展的能力。

校长的教学领导力是多层面的，但是主要包括以下几个方面。

一、先进的教学理念的引领能力

学校最高境界的领导是对思想理念的领导。学校领导首先是教育思想的领导，其次才是行政领导。一是思想引领能力。思想领导是校长最重要、最有力的领导手段。校长应该有思想，这种思想是指校长应该有自己独立的思考，提出独到的见解，能根据实际进行创造性的探索。一个没有思想的校长，是无法接受新知识、新观念、新技术的，是无法带领教师开拓创新的，是无法形成具有独特风格的办学特色的。校长应该是一所学校的思想发动机，应该成为师生的精神领袖。校长还应致力于引导别人“如何”思考，如何有效学习，如何进行批判性吸收，如何求证不同的见解。一个好的校长不是用权威压人，不是用行政手段管人，而是用思想、学识影响人，用理想和智慧的魅力感召人、凝聚人。例如下面这些校长之所以学校办得好、有特色，正是这些校长用先进的教学理念引领学校，引领教师。苏霍姆林斯基说：“校长对学校工作的领导，首先是教育思想的领导。”一所成功的学校，一定要具备前瞻性的教育思想和管理理念。思路决定出路。先进的理念就是学校的灵魂，倘若没有正确的办学理念，学校就等于没有灵魂。

洋思中学的蔡林森校长坚持“没有教不好的学生”、“让每一位家长满意”的教育理念，这是蔡校长对生活经验和教育实践的理性思考、提炼和感悟。多年来，他坚定不移地践行着这一理念，把洋思中学作为实现自己的理念的“试验田”，把只有“三流硬件”、“三流师资”和“三流学生”的学校办成了“中国名校”。

翔宇教育集团的卢志文校长确定了“培养走向世界的现代中国人”的办学宗旨，以“现代学校的硬件设施、示范学校的办学质量、平民接受的收费标准”，把学生培养成为“德智双全、文理兼通、学创俱能、身心两健”的“走向世界的现代中国人”。

中国人民大学附中的刘彭芝校长无论做什么事都要给自己定一个最高目标，并义无反顾、倾尽全力地去实现这一目标。她提出了“全面实施人大附中素质教育工程”，创建“国内领先、国际一流的世界名校”的宏伟目标，成为全体人大附中人的共同的价值追求和行动指南。

众多名校长的成功都是由于他们拥有先进的管理理念，所以，要真正建成有层次、有品位、有内涵的现代化学校，就必须有先进的教育理念来引领，来支撑，来统率。

▲著名教育家段力佩先生 1927 年起从事教育工作，于 1950 年起任上海育才中学校长，后任上海市育才中学名誉校长。他的“读读、议议、练练、讲讲，实行有领导的茶馆式教学方式”使得他于 20 世纪 90 年代初确立了“自治自理、自学自创、自觉体锻”的“三自”培养目标，其成功经验迅速在全国范围内得以推广。

▲魏书生教育管理思想的核心是民主和科学。民主包括思想民主、决策民主、监督反馈民主；科学包括科学的计划系统、科学的执行操作系统、科学的总结评价系统。

▲洋思中学蔡林森校长课堂教学模式——先学后教，当堂训练。

▲山东杜郎口中学崔其升校长提出的“三三六”课堂教学模式——立体式、大容量、快节奏。

▲辽宁盘锦市第二完全中学校长池军华又是一位具有教育家战略眼光的校长。他要把第二完全中学打造成具有鲜明魏书生教育思想特色的名校。为此，他确立了“稳定中求发展，改革中求特色，创新中求品牌”的发展道路。

思想新，方法才新；思想落后，必然是方法落后。因为教育思想决定教学行为，有什么样的教育思想就会有什么样的教学行为。正如特级教师于漪所说：“观念转变影响改革的全局，观念转变了，就能居高临下，看得清楚，看得透彻，纠集在一起的问题也比较容易剥离，一通百通。”

有的校长管理领导学校没有自己的思考，更没有自己的思想。有的是鹦鹉学舌，上传下达，有的是照猫画虎，邯郸学步。因此当校长几年，乃至十几年，学

校既没有层次，又没有特色。一个没有思想的校长，只能是教条、经验地管理学校，只能是上级文件、政策、法规的机械执行者，不可能鼓动、激发教师的创造冲动和工作热情，也不可能把学生培养成为创造型人才。

那么怎样才能做一个有思想的校长呢？校长必须善于学习和捕捉先进教改信息。“春江水暖鸭先知”，先进的教改信息对校长来说是十分重要的，它直接影响校长对教研方向的把握，对本校教学工作的指导。一个信息闭塞、孤陋寡闻的校长是不可能抓好教学的。

校长捕捉教改信息的渠道有：（1）参加学术会议。看观摩课、听学术报告，听教学经验介绍。（2）阅读国内外有关专业期刊、学术专著，并进行摘录、整理。（3）参观学习、现场考察、咨询。（4）向优秀教师、特级教师、教研员等专家请教。

二、对课程教学的指导能力

校长教学领导力的核心在于领导课程发展，指导课堂教学，促进教师专业化发展的能力。这是校长作为专业人员不可替代的根本所在。如果一个校长不具备这样的能力，他就随时有可能被别人取代。校长是课程的引领者，是教师成长的促进者，是学生发展的设计者，是教学教研的引路者。

一个学校的课程改革要取得一定的成绩，校长的课程领导思路是关键。专家精辟的见解，高屋建瓴，势如破竹，促使校长们反思和梳理多年来的工作实践。“别人没想的，我们敢想；别人想到的，我们在做；别人在做的，我们已做好；别人已做好的，我们在创新。”这就是一个领导的有为。

渴望校长对课程和课堂的引领。学校一旦进入课程改革，以常规为特征的稳定状态被打破，教师对领导会迅速产生强烈的需求。所以，进入新课程改革后，校长的支持对于基础教育课程改革的顺利推行具有重要的意义。校长的核心竞争力就在于领导课程发展，指导课堂教学，促进教师专业发展的能力。校长专业发展的基础是领导教学，领导课堂，从而引领社会发展。

一个校长，有了思想，有了勇气，有了智慧，才会有专业含量，有了校长的专业含量，才会有高效发展的课堂。

三、组织指导教学和教研的能力

“组织”、“指导”、“研究”这应是校长三项基本职责。

作为一个优秀的校长必须学会组织管理教学教研活动。尤其当前研训一体，教研和培训结合，作为一个校长不仅承担教研的任务，还要承担培训的任务，要培训就得学会组织管理教研和培训工作。

组织管理能力包括：校长领导教学有三个层面：（1）校长引领、陪伴学校团队“决策层”把握教学方向、决定实施战略的能力，其关键是“思想性”；

(2) 校长引领、陪伴学校团体“执行层”选择实施策略的能力，其关键是“正确性”；(3) 校长引领、陪伴学校团队“作用层”提高认识与本领、追求实施绩效的能力，其关键是“有效性”。

通常校长要：(1) 会设计研训计划；(2) 善于组织活动过程；(3) 能协调各种关系；(4) 会做思想政治工作。

四、对教学现状诊断评价的能力

校长领导力又表现为敏锐地发现问题、诊断问题并及时解决问题的能力。问题无时不有，无处不在。在学校办学与管理中，问题是客观存在的。学校领导、管理的过程就是不断解决问题、解决矛盾的过程。高明的学校领导者不但能正视问题、不回避问题，而且善于发现问题、诊断问题，并及时加以解决，把一些不利的因素和苗头消灭在萌芽状态。善于发现问题、捕捉问题、诊断问题，表现为学校领导者一种高超的领导艺术、技巧与智慧。

校长应保持思想上的“三清”，即“清楚”课堂教学于学校的意义，“清醒”学校课堂教学的现状，“清晰”课堂教学改进的思路；要力图在效果上达到“四改”，即“改正”课堂教学中的谬误，“改进”课堂教学现状，“改善”课堂教学各方的关系，最终达到学校的课堂教学整体有比较明显的“改观”。

五、深入实际调研的能力

毛泽东同志说：“调查研究就像十月怀胎，解决问题就如一朝分娩，调查研究就是解决问题。”开展教研工作也是同样。校长整天飘在外面，浮在上面，对教学情况知道的甚少是搞不好教研的。校长只有深入调查才能发现问题，了解薄弱环节，把握成功所在。作为学校的管理者校长有时工作忙就无法深入到教师当中去，不了解教师内心想什么，不知道他们工作中的重点是什么、难点是什么，教师就不能发挥最大的光和热，教学就不能达到最好的效果。校长经常深入调查就能获得三种权力：一是严格教学常规的指挥权；二是指导教学改革主动权；三是开展教学研究的发言权。因为调查所得的第一手材料是指导教学工作、开展教研活动的宝贵财富。有了它，指导才能“导”到了点上，教研才能“研”在关键处。

调研的方法有很多，如听课法、座谈法、问卷法、文献法等。

六、培养典型教师的能力

典型教师是一个学科、一所学校、一个地区的领头羊。有了典型教师的带头，可以带出一个学科，甚至带出一批人。那么这个典型教师从哪里来呢？不能只靠自然成长，要注意培养。谁来培养？校长肩负着这个重要职责。

培养典型教师是一个长期复杂的工作，通常要做好以下这些工作：

- (1) 激动力，给精神，使其献身教改；
- (2) 学理论，学经验，使其更新观念；
- (3) 压担子，卸包袱，使其敢闯新路；
- (4) 给方法，勤指导，使其少走弯路；
- (5) 勤总结，再提高，使其形成特色。

当然，校长的教学领导力不仅仅局限以上六项，其他这里就不一一赘述了。

俗语说，“飞瀑之下，必有深潭”，这“深潭”是“飞瀑”长年累月冲击而成的。校长如果注重平时一点一滴的教学管理实践积累，并持之以恒，那么日久天长就一定是教学管理方面的行家里手，甚至能成为有个性有建树的教育专家。

第四节 怎样体现以教学为中心

树立了学校工作以教学为中心的思想，这不仅是个认识问题，要实现学校工作以教学为中心，还要落实具体方法和措施，从而保证领导能集中抓好教学。

一、从领导分工与协力上体现以教学为中心

要保证突出学校的教学工作，必须首先加强领导层对教学工作的领导。一般情况下，校长和教导主任都要主抓教学工作。规模较大的学校还要设一名分管教学工作的副校长，还有的学校设有分管教学的副主任。除了有主管教学工作的领导外，为了全力做好教学工作，其他领导也应根据其职责，在保证完成自己分担的任务的同时，还要分管一个教研组，随时参加教研组的活动，帮助教师备课，研究教材教法，还要听课、评课。

二、从管理工作上体现以教学为中心

计划决策→组织实行→检查指导→总结提高，这四个基本环节反映学校管理过程的基本规律。为了使学校管理过程的整个工作都体现以教学为中心，学校领导要在这四个环节中加强教学工作。首先在学期初制定学校工作计划时，要体现以教学工作为中心。学校的一切工作都是服务于教学，研究学校工作计划要深入细致，使它既有改革创新性，又能符合本校的实际，使教学计划切实贯彻在教学过程中。其次平时领导要经常深入教学第一线，检查指导教学工作。再次，在学期末总结学校工作时不忘对教学工作的总结，这项工作要做重点总结。每个任课教师都要把自己的成功经验、失败的教训以及失败的原因是什么，今后的努力方向都一一总结上来，形成文字材料，作为教师业务考核的依据。