

TISHENG CELUE

XIAOZHANG

徐世贵 郭文智◎著

高效教学领导力 提升策略 校长

GAOXIAO JIAOXUE LINGDAOLI

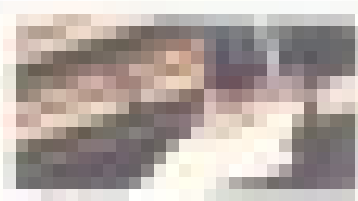
教学规划如何能落实到位
骨干教师怎样发挥最大化作用
教师倦怠了怎么办
青年教师怎样才能快速成长



小课题研究怎样为教学提升服务
让集体备课真正发挥作用
班主任在教学质量体系中很重要
怎样让听课评课有实效

提升教学领导力 校长

本书是《提升教学领导力》系列丛书的第 1 本，主要介绍了教学领导力的概念、内涵、特征、作用、提升策略等内容。



本书是《提升教学领导力》系列丛书的第 1 本，主要介绍了教学领导力的概念、内涵、特征、作用、提升策略等内容。

TISHENG CELUE

XIAOZHANG

高效教学领导力 提升策略 校长

GAOXIAO JIAOXUE LINGDAOLI

徐世贵 郭文弼◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

校长高效教学领导力提升策略/徐世贵, 郭文胥著.

—南京: 江苏教育出版社, 2012. 8

ISBN 978-7-5499-2056-3

I. ①校… II. ①徐…②郭… III. ①校长—学校管理

IV. ①G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 138810 号

- 书 名 校长高效教学领导力提升策略
作 者 徐世贵 郭文胥
责任编辑 严明媛 司亚宁
出版发行 凤凰出版传媒集团
凤凰出版传媒股份有限公司
江苏教育出版社 (南京市湖南路 1 号 A 楼 邮编 210009)
苏教网址 <http://www.1088.com.cn>
集团网址 <http://www.ppm.cn>
照 排 润星之源文化有限公司
印 刷 九洲财鑫印刷有限公司
厂 址 河北省三河市灵山大口
开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张 17.5
字 数 296 千字
版 次 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5499-2056-3
定 价 30.00 元
邮购电话 025-85406265, 85400774 短信 02585420909
E - mail jsep@vip.163.com
盗版举报 025-83658837

苏教版图书若有印装错误可向承印厂调换
提供盗版线索者给予重奖



序

空谈误国，实干兴邦。本书摒弃理论上的虚华和浮躁，重实际讲实用，它的特点有：

1. 创新，有突破性。校长教学领导力是学校管理科学的一个重要分支。本书作者以独特视角，从实践和理论两个层面对这一重要分支进行了长期研究，并取得了重大突破。本书吸纳了洋思中学、杜郎口中学、东庐中学、丹东凤城六中等名校的课程改革的先进经验，为校长提供了鲜活的教学领导力的新理论、新思路、新方法、新经验，让校长有一种耳目一新的感觉。

2. 系统，有科学性。本书没有延用传统学校管理学的刻板体例，而是从方便校长阅读、学习的角度上自成体系。全书分校长定位、听课评课、队伍建设、校本研修、教育科研五个板块，共 22 章，比较全面系统地诠释了校长教学领导力这门科学。这五个板块，22 章内容，正是校长困惑和迫切需要解决的实际问题，针对性特别强。

本书对各种选题并不是停留在就事论事和简单经验的罗列上，而是运用学校管理学、心理学、教育学、教育哲学等理论进行分析论证，把各种问题上升到理论来认识，从而揭示出校长教学领导力的普遍性规律。

3. 实用，有操作性。本书理论与实践、学习与应用相结合，讲理论，观点新，不人云亦云，有独到见解。说实践，力避空谈，引入窦桂梅、蔡林森、崔其升、李希贵、陈康金、顾元彩等校长领导教学和开展课程改革的鲜活案例。操作实践性强，技术指导到位。语言朴实，深入浅出，通俗易懂。校长看得懂，用得上。

教育质量是学校立校之本，校长教学领导力是校长专业化的核心能力。相信在这本书的引领下，校长的专业化会越来越强，在他的领导下，学校不仅质量高，发展快，而且未来成为名校也不是梦。



Contents

第一篇 校长角色定位

第①章 教学领导力是校长的核心能力 3

- 一、何为教学领导力 3
- 二、校长为什么要高度重视教学领导力的提升 5
- 三、校长的角色定位 8

第②章 校长的领导首先是教育思想的领导 13

- 一、知名的校长都有独特的办学思想 14
- 二、当前有代表性的课堂教学改革思想和方法 15
- 三、校长教育思想的积淀 20

第③章 校长规划学校教学发展目标 22

- 一、校长为什么要重视规划学校教学发展目标 22
- 二、校长怎样规划学校教学发展目标 23

第二篇 听课评课技能

第④章 听课评课是校长领导教学的平台 39

- 一、听课评课的功能 39
- 二、校长在新课程下听课评课的理念 41



第⑤章 校长有效听课的方法与技能 48

- 一、听课的目的 48
- 二、听课方式的选择 49
- 三、听课的准备 53
- 四、听课的方法 54
- 五、怎样做听课记录 57

第⑥章 校长有效评课的方法与技能 62

- 一、当前评课误区 62
- 二、评课原则 63
- 三、一节好课的评价标准 65
- 四、评课的方法 67

第⑦章 校长怎样有效组织指导公开课 73

- 一、让教师理性看待公开课 73
- 二、公开课的组织 74
- 三、公开课的评估方法 77

第三篇 队伍建设领导力

第⑧章 校长应关注教师的专业成长 83

- 一、教师高素质，教学高质量 83
- 二、揭开教师专业成长的规律 84

第⑨章 指导青年教师快速成长 93

- 一、高度重视青年教师的专业成长 93
- 二、新教师专业水平透析与指导 94



三、培养青年教师	98
四、帮助青年教师规划成长目标	100

第10章

培养、指导骨干教师

105

一、骨干教师的诠释	105
二、骨干教师的选拔与评定	108
三、骨干教师资源的利用	110
四、骨干教师的培养	111

第11章

指导班主任的专业成长

114

一、指导班主任的角色定位	114
二、指导班主任的班级日常管理	115
三、指导班主任制订工作计划	118
四、指导班主任组织召开主题班（团、队）会	120
五、指导班主任写评语	125

第12章

指导教师战胜职业倦怠心理

130

一、值得关注的教师职业倦怠心理	130
二、教师职业倦怠产生的原因	132
三、战胜教师职业倦怠心理的对策	135

第四篇 校本研修领导力

第13章

校长应树立的教研理念

143

一、教研的诠释	143
二、校长教研能力的提升	146



第14章 提升校本研修组织指导技能 157

- 一、什么是校本研修 157
- 二、当前教师在专业发展中的问题 158
- 三、校本研修活动的操作 160
- 四、校本研修模式举例 164

第15章 组织设计教研活动 171

- 一、教研活动存在的误区 171
- 二、有效性教研活动的策划 172
- 三、教研活动计划的制订 175
- 四、教研活动的组织过程 178
- 五、发挥教研组的前沿阵地作用 180

第16章 有效组织、指导教师备课 182

- 一、备课在有效教学中的地位 182
- 二、传统备课正面临一次深刻的变革 184
- 三、指导教师有效备课的方法 187

第17章 组织指导集体备课 189

- 一、集体备课话利弊 189
- 二、当前集体备课中存在的误区 190
- 三、有效集体备课的原则 192
- 四、有效集体备课的组织管理 193

第18章 组织指导教师进行试卷分析 199

- 一、试卷分析的准备 199
- 二、怎样进行试卷分析 203
- 三、怎样撰写试卷分析报告 209



第五篇 教育科研领导力

第19章 校长应树立科研意识 219

- 一、走研究之路能带来什么 219
- 二、对教育科研有效性的拷问 224
- 三、怎样理解小课题研究 225

第20章 小课题研究过程的指导 229

- 一、怎样指导选题 229
- 二、指导教师设计研究方案 232
- 三、指导教师进行小课题研究的过程 233

第21章 进行小课题研究的方法 243

- 一、模仿法——移植经验 243
- 二、总结法——发现规律 244
- 三、实验法——探索规律 246
- 四、叙事研究法——讲述自己的故事 247
- 五、案例法——描述规律 248
- 六、调查法——研究规律 250

第22章 小课题研究的组织管理 255

- 一、教师小课题研究的组织 255
- 二、教师小课题研究的指导 258
- 三、小课题研究成果的推广应用 259

后 记 267



第一篇 校长角色定位



教育为本，质量之魂，抓办学质量是校长的天职。一个不重视教学的校长是一个外行的校长，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一个不合格的校长。

那么，校长的职业定位在哪里，校长的职业角色是什么？本篇我们将讨论这些问题。



第1章

教学领导力是校长的核心能力

作一个假设：一所学校校舍很简陋，但是办学质量却很高；而另一所学校修建得十分漂亮、富丽堂皇，但是教学质量却很不理想。如果你是家长，要给孩子选择学校，你会选择哪一所呢？也许这是不言而喻的。

那么，学校的办学质量是从哪里来的呢？因素固然很多，但是校长的作用不可低估！俗话说，“千兵易得，良将难求”，“要知如何庙，但看如何僧”。要办好一所学校，教师的素质、办学条件等都很重要，但是校长的素质更重要。今天的校长，既是学校改革发展的总设计师，也是学校全局工作的总指挥，更是师生素养的领跑人。校长不仅应是行政管理方面的专家，更应是教育、教学方面的能手。在一定程度上，校长决定着一所学校的办学方向和质量。那么，校长的办学能力来自哪里呢？这就涉及校长的教学领导力的问题。

一、何为教学领导力

要想明白什么是教学领导力，先要搞清什么是领导。如果把西方的Leader一词译成中文，就是引领者、带头人。也就是讲，在学校当中，校长是学校的领袖、导师、指引方向的统帅。校长的教学领导力，即校长领导、指导教学的能力，也就是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。

领导不同于管理。管理是指把一件事做正确，而领导是做正确的事。比如一个大家族，主人交管家做一件事，管家把事情做得又快又好，但是这件事是好事是坏事，是善是恶，管家不管，他只管执行，执行力很强。所以管理的本质是执行力。但是领导不一样，他要做正确的事，要分清是非善



恶，把握方向，要站得高、看得远，

校长的领导力可分为：道德领导力、专业领导力、行政领导力。道德领导力是校长治校的基础条件，专业领导力是校长治校的核心力量，行政领导力是校长治校的辅助手段。其中专业领导力又包括课程领导力、教学领导力和教师专业发展领导力。由于学校是育人的场所，教学活动是学校的主体活动。因此，教学领导力是构成校长专业领导力的核心元素。

校长教学领导力的作用对象，主要涉及三个层面：第一个层面是学校的决策层校长和副校长们，他们主要来确定学校的教学战略；第二个层面是学校的中层干部，他们是学校教学活动的组织者和教学过程的监控者；第三个层面是学校的教师，他们是教学的实施者和实践者。

通常，校长的教学领导力主要体现在以下几个方面。

（一）制订合理的学校教学发展目标

校长的领导首先是教育思想的领导，校长的教学领导力首先是指校长应在学校教育教学活动中引导教师团队及全体学生准确、清晰地理解和执行党和国家的有关教育方针，并根据自己的办学思想适时提出学校的教学发展目标，引领学校的办学方向。

作为学校的领导者，校长需要对教学工作准确定位，并预设教学质量愿景，领导教师以研究者的工作姿态，认真完成教学任务，全面提高教学质量。

（二）正确领导课堂教学

校长的工作重心应定位为：聚焦课堂，引领教学。校长提高教学领导力的必由之路是把握课堂，有效途径是听课、评课。校长要走进课堂、研究课堂、引领课堂，不断提高对课堂教学的诊断能力和指导能力，做到“三个清楚”，即清楚课堂教学的意义，清楚学校课堂教学的现状，清楚课堂教学改进的思路。特别是在基础教育新课程改革及素质教育不断深入推进的背景下，校长的教学领导力问题已越来越引起人们的关注。

校长怎样正确领导课堂教学？这里有一个敢不敢领导的问题。有些校长不敢直面教师教学中的一些问题：对工作落后者不敢批评，怕考核时画“×”；对工作失误者不敢惩罚，怕影响团结；对工作懈怠者不敢调整，怕引起动荡。校长领导课堂教学就应该像杜郎口中学的崔其升校长一样，“不怕诬告整倒，不怕砖头砸倒”，聚精会神抓管理，勇往直前搞课改。



（三）加强学校教学管理制度建设

具体来说，校长的教学领导力体现在对课堂基本教学环节和师生教学行为的引领、管理、评价等各方面。校长要深入教学管理工作中，促进教学管理工作的制度化、标准化、序列化，推动教学管理向纵深发展，向教学管理要质量和效益。如：建立健全教学管理的规章制度，完善和落实教师教学评估体系，突出教学管理的有序性。

（四）引领教师专业发展

要办一流的教育应有一流的教师。先有名师，后有名校，现在学校不缺大楼，缺大师。这启示我们，引领教师的专业发展，加强教师队伍建设是校长的一项重要的教学领导力。校长要深入课堂，加强听评课的计划性、目的性，要把听评课的任务要求，转化为自身专业发展的内在需求，把听评课作为重要的职责，不断提高听评课的自觉性和主动性，不断提高听评课的能力和水平。

（五）有效组织教科研活动

如果对名教师、名校长、名学校做一番考察的话，你就会惊奇地发现，他们的成名和积极开展教科研活动有密切的关系。因此，要成为名教师、名校长、名学校就必须走教科研之路。组织学校开展教科研活动，引导教师走上教科研之路，是校长的另一项重要任务，也是反映校长教学领导力的一种具体体现。

二、校长为什么要高度重视教学领导力的提升

（一）抓好教学是校长的天职

学校教育的规律告诉我们，抓好教学是校长的天职。校长应拒绝浮躁，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。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。”“经验使我深信，听课和分析课——这是校长最重要的工作，只有经常听课的校长才能真正了解学校的情况。如果偶然想起才去听几节课，总是忙于开会和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，开会之类的事就会一钱不值。”从这个意义上来说，研究校长的教学领导力，提高每个校长的教学领导力是至关重要的。



诚然，校长重视改善办学条件是对的。告别破旧、简陋的校舍，走进花园式的校园和宽敞、明亮、舒适的教室，是这一代儿童的幸运。但是校长的工作仅仅是改善办学条件，修建漂亮的校舍吗？其实只要我们留心观察就会发现，一些学校并没有因为校舍的富丽堂皇，而使学校办学质量得到提高，教师队伍的整体素质得到提升。实验室、图书室、多功能室、微机室等也建了不少，不过学生却很少光顾，只是领导来检查时参观参观，那么，改善办学条件的意义又何在呢？

教育为本，质量之魂，教育质量是学校立校之本。创办一所学校，外部环境固然重要，但是更重要的是：办学思想、教学管理、师资水平、教学方法等办学内涵的发展。所以校长要找准自己的位置，做最重要的工作。一个不重视教学的校长是一个外行的校长，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一个不合格的校长。

（二）深化课程改革的需要

新课程的实施为校长和教师施展才华提供了广阔的舞台。北京师范大学教育管理学院院长褚宏启教授在作报告时曾讲过这样一件事。

有一次我到青岛去，给一个区教育局作报告。中午吃饭时，局长和我说了件事：区里组织一些校长来听新课改的课，局长要求大家听完之后留下来评课，结果不少校长走了。他们提早走不是因为有急事，而是因为对课比较陌生，特别是对新课改的内容心里没底，怕自己说得不到位，怕老师看不上眼，怕局长看不起他。我们的校长被新课改吓跑了，被评课吓跑了，被老师吓跑了。这个我认为无论如何也不可取。

这个案例启示我们，校长必须注重提升自己的教学领导力。校长既要做一个好的管理者，又要做一个新课程的领导者。如果在新课程面前，校长处处走在教师的后面，这不仅不能引领新课程，还可能成为实施和深化新课程的障碍。

学校是个教育机构，它最核心的工作应该是课堂教学。一切教育改革最终必须落实到课堂上。如果校长对新课程不熟悉，怎能领导课堂教学，又怎能引领课改呢？况且，随着课改的不断深入，隐藏在新课程背后的各种深层次的问题会逐渐浮现出来，如何解决这些问题，迫切需要校长的引领，所以校长提升教学领导力是当下第一要务。



（三）校长自身提高的需要

众所周知，绝大多数校长都是从教学业务的骨干，成长为中层干部、副校长，最后成为校长的。但是随着岗位、身份的变化，无论是副校长还是校长就很少教书了，于是，他们很少进课堂了，甚至连课都很少听了。久而久之，即使他们原来对教学很精通，最终也会越来越疏远。那么怎样缩短校长与课堂的距离呢？校长必须经常走进课堂，不断提升自己的教学领导力。

有两位在校长职位上工作了10年的校长。其中一个校长总能非常敏锐地发现学校发展过程中的问题，特别是课堂教学中的问题，并能找到解决问题的办法。而另一个校长整天忙于事务，把自己淹没在事务性的工作中，对学校中的这些问题熟视无睹。这就反映出了校长是否重视学习和抓教学的问题，区别恰恰就在教学领导力上。第一个校长理论的触角比较长，理论的思维广度比较宽，深度比较深，所以他能想到别人想不到的问题，能够找到别人找不到的办法。

（四）成长为专家型校长的需要

我们可以把校长分为四种类型：

第一种，上传下达型。这种类型的校长上级领导让干什么就干什么，基本上是按照上级指令，一丝不苟、不折不扣地贯彻执行，这样的校长缺乏自己的独立思考和创新。他们一方面因机械地贯彻执行上级精神而不能结合本校实际，工作不一定做得好，另一方面因没有自己的办学思想和个性，学校也就很难办出特色。

第二种，社会活动型。这种类型的校长在学校里很少见到他，在课堂上更是很难见到他。他们整天忙碌奔波在外，今天找局长吃饭，明天找县长汇报工作，后天找经理喝咖啡，学校的办学环境确实沟通得很和谐，也争取了很多资金，学校外部环境大有改善，学校的知名度也很高。但是学校的办学思想、师资队伍水平、教学质量等内涵并不见有多大的提升。

第三种，埋头苦干型。这类校长和第二类校长相反，他几乎哪里都不去，每天就在学校里埋头苦干，精心研究怎样提高学生成绩，但用的全是笨办法、老办法，校长苦干、老师苦教、学生苦学，题海战术、死记硬背。

第四种，内涵发展型。这样的校长注重学习，善于思考和总结，办学有自己的个性思考，他们看问题比较长远、比较全面、比较深刻。学校的管理是和学校的教学紧密捆绑在一起的。学校的发展是以课堂为平台的学生、教