

校长教学领导力的提升

——从“大校长”该不该进“小课堂”谈开去

褚宏启（北京师范大学教育学部，北京 100875）

刘 景（北京师范大学教育学部教育管理学院，北京 100875）

摘要 教学领导力是校长的核心领导力。作为教学领导者，校长可以不上课，但必须“常听课、会评课”。本文结合我国中小学当前的教育教学实践，提出校长教学领导力应包括七方面的内容。

关键词 校长；教学领导力；进课堂；模型

中图分类号 G63

文献标识码 B

文章编号 1002-2384 (2010) 03-0004-03

提

升校长教学领导力是中国教育进入内涵发展的新的历史阶段的客观要求，是当前国际教育改革与发展的共同要求。目前，社会各界对于中小学校长教学领导力的关注越来越多，然而对于什么是校长的教学领导力，如何实现校长的教学领导力，还有很多模糊甚至相矛盾的认识。笔者拟通过对相关问题的分析，谈一谈对校长教学领导力的理解。

教学领导力是校长领导力的核心，是校长综合素质的集中体现。教学领导力的核心地位是由校长的职业角色定位决定的。美国学者斯佩克将校长角色定位为管理者、教育者和领导者，但在现实中，这三个角色间是有冲突的。当前许多校长用在管理上的时间较多，用在学校最核心的教学业务上的时间较少，没有时间关注课堂，因此很多校长在教育者这个角色上做得不太好。这种

情况不仅在中国的校长群体中存在，而且国外的校长包括美国的校长也一样没有时间进课堂。

许多校长对管理和领导这两种行为的内在区别还不是很清楚。管理的本质是执行力，是实现既定目标，是把事做正确。而领导更多的是指做正确的事，是引领大家分清是非善恶，把握事物发展的方向。领导者要具有很强的战略管理和战略规划能力，领导的本质是领导力。

因此，我们现在强调校长要从事务性的管理当中脱身，更多地关注一些宏观的问题，更多地关注课堂，其目的是让校长做一个领导者，做一个教育者。最理想的状态是一个校长既有很强的领导力，又有很强的执行力，通俗地讲，就是“把正确的事做正确”。

那么，校长该做的正确的事到底是什么？笔者认为，校长该做的最正确的事就是进课堂。正职校长该不该进课堂？或者说，“大校长”该不该进“小课

堂”？对此问题，校长们的看法不尽相同。有的校长认为：我是“大校长”，我主外，抓关系、抓资金，学校有专门管教学的副校长，有他进课堂就足够了；还有的校长认为：课堂太小了，太基层了，我是抓大方向的，所以我不需要进课堂。对此，笔者认为，学校中最重要的事，恰恰就是发生在最小的课堂里面的事。校长进课堂后，其教育者、领导者的角色才能很好地结合起来，其教学领导者的形象才能真实地呈现出来。

因此，笔者认为，教学领导者是校长多种角色中的一个核心角色，它能够把管理者、领导者和教育者三个角色融为一体。校长应扮演好教学领导者的角色，提升教学领导力，在学校管理中既要站得更高、看得更远，也要更扎实地深入课堂，开展教学研究。

讨论校长教学领导力，就必

然涉及上课、听课、评课问题。校长教学领导力等不等于校长上课？它与听课、评课是什么关系？各地方教育行政部门和校长本人对这些问题的看法与做法不尽相同。

1. 校长该不该上课要视具体情况而定

目前很多地方的教育局规定：校长必须上课。例如：广东深圳市宝安区规定，正职校长每周至少要上3节课；广东广州市天河区规定，校长每周至少要上3节课；江西南昌市西湖区规定，校长每周必须上2节课。一些教育行政人员认为，校长不上课就很难领导学校的教学工作，就不具备教学领导力。那么，究竟校长该不该亲自拿着课本去上课？对此，笔者既不反对，也不提倡。

(1) 校长与教师的职业分工不同。校长与教师的身份不同，职业定位也不同。2005年出台的《中华人民共和国职业分类大典》非常明确地把校长和教师作为两种性质不同的职业予以划分。校长的职业定位是管理人员，教师的职业定位是教学人员。书教得好的教师，未必能当好校长；校长当得好的人，未必书教得最好。让校长上课，在一定程度上是把校长和教师的职业定位混为一谈，存在的问题。

(2) 大部分校长很难保证教学时间。我们且不去讨论校长上课的质量如何，仅关注现实中校长的上课时间问题。校长是学校的第一负责人，经常要外出参加各种会议，应对各种事件，因此会经常调课，影响学校正常的教

学秩序。

(3) 校长上课与否应视学校规模而定。如果学校的规模比较小，管理工作不多，那么在时间有保障的情况下，校长是可以上课的。如果学校的规模比较大，校长仅做管理工作就已很忙，那么他再去上课就肯定会影响教学和管理两方面的效果。

基于以上考虑，笔者认为，如果校长精力和时间允许，则可以上一点常态课；如果精力和时间不允许，则不必上常态课，但可以上一点示范课。

2. 校长应“常听课、会评课”

(1) 校长听课比上课效益高

校长可以不上课，但必须“常听课、会评课”。相对于校长上课，校长听课对于学校教学工作的推动作用更大。

其一，时间上有保障。校长上课刚性很强，到点就必须去，否则就要调课，但听课的时间弹性很大，校长特别忙的时候可以连续两个月不听课，不是特别忙的时候可以连续听几十节课。校长自己能够灵活安排时间。

其二，校长听课对学校整体工作的推动作用更大。校长上课，只是其所教班的学生受益（在校长教得好的前提下）；校长听课，要听所有教师的课，这样可能对全体教师和学生的发展都有促进作用。

其三，校长听评课与教师听

评课的视角不同。教师听评课一般都局限于本学科，而校长听课，一般要听所有学科的课，关注的是学校教育教学中存在的整体性和普遍性问题。

(2) 怎样才算“常听课”

笔者建议校长要“常听课”。那么，什么叫“常听课”？有一些地方教育局规定：校长一学期至少要听20节课。一学期听20节课，平均到每周仅仅是1节课。笔者认为，这不能算“常听课”，只能叫“偶尔听课”；一周不能少于3节课，才可能叫“常听课”。现在有一些校长坚持每天第一节雷打不动去听课，第二节课以后才去处理其他事务，这种工作安排值得借鉴。

(3) 怎样才能“会评课”

校长听课课后必须评课。校长评课与学科教师评课不同。校长不可能也没有必要对教师进行学科知识点与教法的评价，校长在评课时应更倾向于通识性指导。校长应怎样评课？北京市教育科学研究院近年开发的一个评课框架值得关注（见表1）。

表1：评课的结构与指标

评价项目	评价要点
教学目标	符合课标要求和学生实际的程度
	可操作的程度
学习条件	学习环境的创设
	学习资源的处理
学习指导与教学调控	学生参与活动的态度
	学生参与活动的广度
	学生参与活动的深度
课堂氛围	课堂气氛的宽松度
	课堂气氛的融合度
	目标的达成度
教学效果	解决问题的灵活性
	师生的精神状态
学科特色	

在表1中，6个一级指标中的前5个指标都是通识性的。无论校长听的是哪个学科的课，听完后如能基于前5个指标进行点评，则可达到我们的预期目标。针对不同学科，校长也可以借鉴表2的评价指标。

三

校长做到了“常听课、会评课”，是否就意味着他已经具备了较强的教学领导力？教学领导力实际上就是“教学”加“领导力”，就是对教学的领导力。现在的问题是，我们往往把教学简单地理解为“教”，而实际上，教学既包括“教”也包括“学”，西方国家尤其重视“学”。在对教学领导力进行深入研究的过程中，国内外学者已经开发出一些有关校长教学领导力的模型，综合各种研究，结合当前我国中小学教育教学实践，笔者认为，校长教学领导力应包括这样几方面的内容：

1. 明确的教学目标

校长要让学校内的每位成员都清楚本学校的存在意义，让每位成员都清楚教师“教”和学生

“学”的终极目的。校长应该让师生明了，学校教学的目的不仅是为了让学生学习有限的知识，更不只是为了考试，而是为了更高、更全面的目标：其一，为了孩子的全面发展；其二，为了社会的全面进步。

2. 合理的教学内容

这是“教”什么、“学”什么问题。首先，学校要有一个完整的课程体系，这个课程体系不能仅仅依靠教师来建设，校长必须对课程有研究。其次，让每位教师教该教的内容，让每个孩子学该学的内容。

3. 恰当的教学方法

这是怎么“教”、怎么“学”的问题。很多大城市的学生课业负担很重，其中一个重要原因就是学生学习方法不当，本来1个小时能做完的题要做3个小时。因此，校长要引导教师，既要教给学生知识，更要教给学生科学的学习方法。

4. 优质的教师发展

校长要通过有效的校本教研和其他培训方式促进教师团队优质发展。校长不仅要研究教师，更要研究学生，要围绕学生发展

来规划教师教研和培训的重点。

5. 健全的学校与家庭、社区的联系

校长要引领学校充分发挥家庭和社区多方力量的作用，形成教学合力。目前在学校与家庭、社会的联系中，功利性的联系多，真正关注孩子全面发展、充分发展的联系比较少。校长应努力扭转这种局面。

6. 充沛的教学条件支持

“大校长”在学校里具有最高的资源统筹能力，因此应把学校最重要的物质资源和制度资源用来支持教学活动。

7. 科学的教学评价、发展评价与反馈

校长应主导学校建立明确的判断教师的“教”和学生的“学”的标准，要对教学工作进行及时反馈。

综上，笔者认为，校长的教学领导力主要体现在这七大方面。这些教学领导行为的达成，要远远超越一位资深的学科教师的行为能力，也是分管教学工作的副校长难以做到的，必须靠校长在学校层面上动用学校的整体资源才能实现。提升校长的教学领导力，也必须从以上诸方面入手。

表2：关于各学科的评课结构与指标

评价项目	评价要点	
学科特色	小学语文	1.尊重学生个人的情感体验，注重语文能力培养
		2.正确地理解和运用语言文字
	小学数学	1.学习情境的创设
		2.基础知识的掌握与基本技能的形成
		3.数学思考的指导
		4.学生在数学活动中的表现
	中学语文	1.创设语文学习情境
		2.教师范读及学习示范
		3.教学语言面貌
	中学数学	1.数学思维活动的体现
		2.数学思想方法的学习
		3.数学应用意识的培养

参考文献：

[1]国家职业分类大典和职业资格工作委员会.中华人民共和国职业分类大典[M].北京：中国劳动社会保障出版社，2008.

[2]Marsha Speck, The Principalsip, Prentice-Hall Inc. , 1999, P33. P51.

[3]北京市基础教育课程教材改革实验工作领导小组.中小学课堂教学评价方案及实验研究[M].北京：首都师范大学出版社，2004.

(编辑 孙金鑫)