

校长要提升教育变革领导力

代蕊华

当前我国正处在全面深化改革的关键时期，教育领域也面临着深刻变革。作为教育改革落地的实践者和执行者，校长应与时俱进，主动回应时代的教育改革诉求，在教育理念和教育实践上不断创新，锐意进取，以实际行动和坚定决心，满足国家和教育变革的需求。

对于变革，人们常常会想到那种自上而下的以行政命令为主导的强制性改革，然而对于学校教育而言，学校组织的变革更需要一种循序渐进、稳步推进的变革，一种主动自发的变革。随着全面改革的深化，学校在改革中的主体性不断增强、自主性不断提高，因而，提升校长教育变革的领导力，是国家教育改革和发展的必然要求。

校长的教育变革领导力，是校长带领学校适应教育环境变化，发挥学校组织优势，探寻特色发展道路，引领学校教育变革的能力。校长教育变革领导力的提升，需要做好以下几个方面的工作：

第一，校长对教育环境的变化要有敏锐的洞察力。教育环境的变化包括国家教育法规政策和办学环境的变化，教育理念、教育思想和教育方式的变化，以及社会对教育需求与期待的变化。校长要能及时把握和科学预测这些变化，时刻保持对教育前沿的追踪，以开放积极的心态面对这些变化。校长对教育环境敏锐的洞察力是提升教育变革领导力的关键。

第二，校长要能积极创设支持学校变革的组织环境。当前学校所面对的复杂的内外部环境，只靠传统的科层制组织架构已无法应对。校长要能在学校组织中构建起具有灵活性与创造性的组织环境，适应学校作为知识密集型组织的特点，积极采用分布式领导方式，构建扁平化组织结构，将权力分配到学校不同的组织群体中，充分发挥整个领导层以及与学校利益密切相关者的聪明才智，重视正式组织与非正式组织的共同作用，协调组织中正式领导者和非正式领导者之间的关系，发挥民主参与的智慧与力量，共同实现学校的发展目标。

第三，校长要能充分发掘学校变革的组织优势。清楚学校在教学与管理中的优势与劣势，不断发掘优势，积极弥补劣势，是一名校长进行学校变革的前提。具有变革领导力的校长，需要科学规划学校发展，明确办学目标定位，统筹战略举措，优化资源配置，通过整合多方力量，建立多元化的合作伙伴关系，保证学校组织机构的高效运转，实现组织效能的最大化。

第四，校长要能扎实探索富有特色的变革之路。校长需要具有战略性眼光，擅于把握全局。在遵循既定规则的前提下，校长要结合学校原有基础和办学实际，充分考虑学校发展的个性化、差异化、多样化和特色化，构建学校独特的办学理念，摸索出学校自身的发展规律，逐步形成特色鲜明的办学理念和办学方式，在更大范围内引领和推动教育变革。当然，学校的特色发展，决不意味着追求标新立异，更不能为了特色而丢了本色。

校长教育变革领导力的提升，既是学校作为教育变革主体的客观需要，也是回应时代发展的必然要求。校长应在积极适应与引领中推动教育变革，以学校变革的示范性成果，推动整个教育事业的变革，从而对社会的发展、对时代的进步做出更加积极的贡献。

(摘自《中国教育报》2015年10月8日第7版)

教科研工 作 简 报



JIAOKEYAN GONGZUO JIANBAO

2015年10月16日 星期五 2015—2016 第6期(总第126期) 滕州市教研室主办

枣庄市教研室到滕州一中进行教学视导

根据枣庄市教育局整体工作安排,10月13—14日,枣庄市教研室主任杜宝相带领教研室一行11人在滕州一中东、西校开展了为期2天的教学视导活动,滕州市教研室全体高中教研员全程陪同。

本次教学视导围绕五个方面进行:一是检查全市教学工作会议精神落实情况;二是调研学年度教学工作安排及进展情况;三是督查优秀教学资源征集评选开展情况;四是检查、指导高三复习备考情况;五是检查、调研基础年级教学现状。活动采取“听、看、查、访”等方式展开工作。两天视导,共计听课44节次,抽查教师教案、作业等教学常规84人次,教学、学科座谈20余场次,针对视导的具体情况,各学科教研员进行了细致的梳理和汇总。最后,杜宝相主任和枣庄市教研室高中部主任杨立新做了集中反馈。

杜主任在讲话中提出四点要求:一是直面问题,总结经验,进一步增强提升教育教学质量的责任感、紧迫感。滕州一中作为山东省首批教学示范校,1751重点学校,有很多的光环,也积累了很多的经验,各位校级领导要进一步坚定质量中心、教学核心的管理理念不动摇,要细化管理流程,找准提升质量的着力点和突破点,坚持科学的导向,不断创新管理机制,大力营造“比学赶帮超”的浓郁氛围,切实做到教学相长,不断提升。二是深化高考研究,强化目标引领。进一步落实“以考定管、以考定教、以考定考、以考定练、以考定学、以考定评”的管理机制;要不断更新理念,所有高三活动要紧紧围绕服务高考这一终极目标来要求和服务。三是多元发展创品牌,不断超越提质量。要结合学校发展实际,制定多元发展的目标和计划,名牌生和特长生的培养要有努力的目标,要制定切实可行的计划和措施,要为学校的可持续发挥多谋划,多举措。切实实现兵教兵、兵带兵、兵帮兵的学生发展新机制,带领更大更多的一批学生进入国内乃至国际的名校,向老百姓交一份满意的答卷。四是强化常规落实,狠抓“学习力”。要继续发挥学校的传统强项,继续深化“学、查、纠”活动,要树立100%的落实理念,质量检测、试卷化作业等常规检测要切实发现学生的不足和问题,要有切实可行的补救措施,要切实加强学生的自我纠正和提升自己的指导。教师要以身示范,以科学的指导和督查提升学生的学习能力。

滕州市教研室副主任马培函在发言中,首先感谢枣庄市局领导的精心指导和辛勤付出,并希望滕州一中要高度重视并认真听取枣庄市教研室此次教学视导的意见建议,细致梳理,狠抓落实,夯实常规,务求实效,不断提升教育教学质量。



按：教学贵“新”，但离不开“常规”，常规之“新”不在为新而新，而是心怀敬畏之心，按照教育规律的指引做好每天每周每月每年的教学工作。而对教育规律的认识，不是一蹴而就，而是多年多人实践摸索，不断接近规律，才有了常规的日日完善。50年前北京四中的教学常规，可谓旧矣，但能给我们带来新的思考。特刊于此，供借鉴学习。

北京四中的常规教学基本要求（摘要二）

（1962年）

五、文以载道

1. 文史各科应注意利用教材所具有的思想性去感染学生。思想教育只能是在讲懂讲透所授知识的基础上进行。只能通过教养进行教育。对教材本身讲解不透，而附加一些政治说教，并不能真正收到思想教育的效果。教师必须首先把载道之文钻研透彻，才能弄清文中所载何道。因此，讲好知识，是进行好思想教育的先决条件。

2. 此外，教师必须不断提高政治水平，加强思想修养；关心形势，热爱教育工作，使观点正确，爱憎分明，讲授时有所联系和发挥，自可热情洋溢，感染力强。

六、温故知新

学生对新知识理解困难，其主要原因是做这些新知识基础的旧知识没有理解和熟练掌握。任何新知识都是在熟练掌握旧知识的基础上提出的，教学最忌旧的还未讲清，又添上新的，一直继续下去，使学生在许多地方模糊含混，作业也经常出错。

因此有经验的教师非常重视学生知识的巩固，堂堂有复习，讲新知识联系有关的旧知识，从旧知识自然地引入新知识。对某些最紧要的知识更是步步为营、环环扣紧、反复重视、不断深化，这正是掌握了温故知新的原则。

七、循循善诱

教师启发学生学习的自觉性，培养学生良好的学习方法和习惯。要注意一下方面：一是培养学生学习的兴趣。主要靠教师把课讲好。二是启发学生积极思维，培养学生思考能力。三是培养学生正确的读书方法和读书习惯。四是注意使用课本。五是严格基本训练。

八、有的放矢

1. 对教材难易和学生程度要心中有数。通过课堂提问、课外辅导、批改作业、试卷分析等方式了解学生的学业程度、接受能力、知识上存在的问题、学习上存在的困难，不断积累材料，从实际情况出发，一有的放矢地讲新课或进行复习。

2. 估计学生的程度要避免下述两个方面：一是过高地估计学生的水平。教学上常出现的问题是：讲课跳步过多，学生思维跟不上。二是过低地估计学生水平。教学上常出现的问题是：简略的内容，重复不已，把课程中精彩之处完全充淡，没有回味无穷。

九、因材施教

在了解学生的基础上，除一般要求之外，对成绩较好的学生可以有特殊的要求。平日作业，除规定全体学生必须完成者外，还可以选择一些较深的题目自由选作，使精力时间有余的学生，可以根据所好，进一步培养对本学科的兴趣。我们应承认这种差距，并根据此情况认真进行培养工作。

十、教学相长

师生关系融洽，课堂气氛和谐，有如春风化雨，学生自然勤学乐业；教师也可毫不分心地传授知识，情绪高讲得兴会，这对教学工作至为有利。

把功课特别优异的学生看作是迫使自己提高业务的老师，把功课差的学生看作是迫使自己改进教学方法的老师。一定不要满足于目前的成就，应该清醒地知道，教学还有更高的境界，只有虚怀若谷、刻苦努力的人，才会不断提高教学质量，才会受到学生的欢迎，才会感到教学的乐趣。这一点对工作初步胜任的教师来说尤为重要，教书三五年之后，不肯再在教学上下苦功，俨然以老教师自居，是业务不能继续提高的根本原因。

此外，必须教育学生尊师，尊师是纪律教育的中心环节，学生扰乱课堂秩序，谩骂老师，应看成是不可容忍的现象。必须严肃处理。学生对教师提意见是允许的，但须有礼貌，并注意场合。

市教研室初中部赴山师二附中滕州分校调研

10月15日上午，市教研室初中部朱邦伟主任带领刘念殿、张帅等教研员到山师二附中滕州分校开展调研和教学视导工作。

朱主任一行首先听取了山师二附中滕州分校韩继红校长从办学规模、师资队伍、课程设置、课堂模式、学生评价、班级管理等方面进行的工作汇报，然后对七八年级的课堂进行了调研，并与讲课教师进行了座谈交流。

在向学校领导班子集中反馈时，朱邦伟主任提出了三点建议：一是合理整合各类教育资源和教学力量，在充分展现自身办学优势条件的同时，加强横向联系，不断提高教育教学质量；二是注重校本课程的研究与开发，形成自身的特色课程，更好地服务于教育教学；三是扎实做好学校的教学常规管理工作，规范教育教学行为，根据市教研室的工作规划，积极构建学校、学科、个人的课堂教学模式，更好地贯彻落实基础教育改革的任务和目标。

韩继红校长代表山师二附中滕州分校感谢市教研室领导对学校教学工作的指导，并表示下一步将按照市教研室的工作要求，扎实落实教育教学各项工作，积极参加各科教研活动，为滕州市的基础教育发展做出自己的贡献。

市教研室深入四实小两校区开展常规调研活动

10月13日、15日，市教研室小学部教研员在仇光伟主任的带领下，到四实小及四实小英才校区开展常规调研。

上午，各学科教研员深入课堂分组听取了数学、英语、常识学科各三节课，重点了解各科课堂模式的实施情况及取得的成效。下午，各位教研员首先针对执教教师的课堂教学给学校相关教研组的老师们做了集中点评；接着查阅了学校的常规材料，并把查阅情况集中反馈给学校领导班子。



本次调研既是教研室的常规活动，也是一次针对驻城实小系列学校的专项调研，重在发现培植典型，推广优秀经验做法。经调研发现，这两所学校在语文大阅读、音体美品生考核、校本课程构建上措施得力，管理规范，实施到位，值得借鉴学习。

简讯 10月13日至16日，枣庄市初中语文、英语、数学、地理、思品等学科优质课评比活动成功举行，我市选手参赛并取得优异成绩；市教研室积极组织各校骨干教师到现场观摩，到会学习情况良好。

下周工作早知道

1. 做好枣庄优秀教学资源评选及推荐上报工作
2. 指导义务教育段基层学校命制期中阶段性检测试题
3. 指导基层中学校命制模块考试试题
4. 筹备“枣庄小学语文阅读与写作衔接育人现场会”
5. 筹备高中“阅读伴我成长暨读书报告会”
6. 参加四实小与柴胡店镇共同体学校开展的同课异构活动
7. 初中部教研员到定点联系学校指导
8. 梳理总结枣庄教研室到滕州一中督导调研情况
9. 小学英语及高中数学、外语、生物学科组织参加并观摩枣庄优质课；高中其他学科辅导选手参评枣庄优质课

