卷首

校长首先应该是好教师

■杨九诠

校长首先应该是一个好教师，这是苏霍姆林斯基的主张。而现实中，有些中小学校长总是缠绕甚或沉迷在行政和组织工作中，离教师和教室渐行渐远，这是值得注意的现象。

校长专业领导力是一个多维开放的体系。校长学大师萨乔万尼，就将校长领导力划分为技术领导力、人际领导力、教育领导力、象征领导力和文化领导力五个方面。其中，为教师的教育教学提供指导的教育领导力，无疑是校长专业能力的核心。笔者接触到杭州市下城区的两位校长，都将上课与听课作为自己的工作常规。他们认为，只有不离开教室，才能理解学校、理解课程、理解教师和学生，甚至理解家长和社区，也才能真正领导好一所学校。

校长作为一个好的教师，既是教师中的一员，又是教师中的首席。用苏霍姆林斯基的话说，应该是“教师的教师”。也许有人会问，难道校长必须是教学水平最高的教师吗？难道校长要精通各门学科吗？非也。校长固然应该有先进的教育理念、精湛的教学技能，但更主要的是在宽领域发挥教育领导力。这个宽领域就是课程的领域，课程领导力是校长领导力的核心。学校课程规划是现代校长的重要使命，我们主张，进入学校的课程都应该纳入到学校课程规划中；国家课程的落实，就是情境化、校本化的过程，也是学校课程的规划、设计和实施过程。教室是课程建构的时空组织，教师和学生是课程建构的主体。因而，离开教室，校长专业能力必将减弱，校长领导力也就失去了根本。

作为“教师的教师”，校长对教师的指导不应该是管控的。校长听课，要做到“迈开腿，管住嘴”。“迈开腿”，就是要勤听各种各样的课；“管住嘴”，就是不轻易说三道四、发号施令。既要善于“藏拙”，不能自以为是校长就样样精通；又要善于“藏巧”，谨记你炫出的高明之见很容易因行政地位异化为话语霸权。校长听课不是督查，而是研究；不是训示，而是倾听。听课，是伙伴关系的建立，进而共同进入某种对话的情境。这情境，有真心实意的嘉许，有点到为止的提示，也有戚戚我心的交流，但更存在着大量隐性知识的空间。此刻的心照不宣，日后不期然地深获于心，不也是一种对话吗？隐性知识，又称缄默知识，保持缄默是应该提倡的新型的校长听课文化。这里，权力“全能化”的冲动得到节制，校长专业领导力与道德领导力高度融合，在“润物细无声”中发挥了更大的感召力和影响力。

正如一位美国校长所说的：“不要忘记教师是什么样，做一个永远想当教师的校长。”这样的校长，是课程的领导者，是“教师的教师”，是现代学校新型文化的倡导者和力行者。

（作者系中国教育科学研究院基础教育课程研究中心主任）

探寻·校长圆桌系列

课堂那么大 你该去看看

■本报记者 苏婷 通讯员 姜正川

行政管理、教育管理、后勤管理、教师队伍管理……校长工作可谓千头万绪；事务缠身，校长的确很忙。因为忙，一些校长与课堂渐行渐远：要么索性把工作交给分管副校长，要么做个样子去教室转转。这个“走神”应该引起校长们的警觉——课堂，不应简单地被看作只是听听课的地方，而是校长联系教师、学生的一条情感纽带，关联着教育教学质量的学校生命线。

时间都去哪儿了 本报实习生 苏亮月 绘

四川省宜宾市第八中学校长 孙志明

失课堂者“失天下”

近年来，因为部分校长过度趋于行政化和功利化，缺失了走进课堂的理念和行动。而教育部有关文件中，对校长领导课程教学有明确要求。其中，听课、评课、研究和指导课堂是核心内容。若校长远离课堂，特别是在课改风起云涌、新模式层出不穷的当下，校长不研究课堂，引领能力必然弱化，老师们肯定会“你说你的，他干他的”。当“有你不多，无你不少”时，校长就会渐渐失去课堂话语权，结果是失课堂者“失天下”。

我常常这样说，中小学校长好比农村“生产队长”，主要任务是带领大家种好自己的“一亩三分地”。如何才能耕耘好？“队长”必须要懂得、参与、能指导“种地”。新时期校长只有坚守课堂，才能凸显新常态下自己对课堂的适应力、驾驭力和领导力。

校长进课堂是师生情感交流中最直接、最有效的途径，这种沟通虽无形却有效。如果老师见不到校长，学生不认识校长，情感距离加大，这种由单纯工作关系建立起来的并不稳固的情感会进一步沙化，肯定会在一定程度上影响教育教学和学校发展。同时，课堂管理是校长对学校管理的重要内容，课堂管理效果直接决定学校管理效果。作为校长，不仅该是行政管理方面的专家，更应是课堂管理方面的能手。如果校长不了解课堂实情，就谈不上提高课堂效率、提升办学质量，学校管理必然虚化。

面对当今一些校长远离课堂，教育思想和情怀淡化乃至缺失，我们不得不将“课堂”这个概念向更深更广处延伸和延展，即需要有“大课堂”观：课堂的含义已不仅仅拘泥于实施教育教学活动的实体课堂，更在于这课堂背后的很多隐性或显性的研讨、交流、反思、总结、学习和提升。

校长对课堂的关注，不仅包括师生参与的课堂主阵地，也应聚焦在为呈现高效、精彩、魅力、韵味课堂的相关“课堂”：教研组、备课组课堂、校本研修课堂、公开课示范课堂、教师学堂等；聚焦在为了帮助教师解决困惑的校长讲堂；聚焦在提升校长个人素养能力的学堂，此为校长必进的“课堂”。“进课堂”是为了发现问题，“进讲堂”是要研讨解决问题，而“进学堂”则是深入探讨问题。这个“大课堂”是师生、校长、学校逐渐提升发展、乃至生命共同成长的空间。

因此，校长应该深耕的“课堂”很大。

一进课堂。校长应该成为走进课堂最多的教育人。进课堂可以是亲自承担学科教学任务，也可以是深入课堂听课、评课、议课，为指导教育教学活动提供理论和实践依据；可以形成校长带头研究教学的良好氛围，为学校发展提供决策依据。

二进讲堂。校长是校园内的“专家”，应该成为引领教育教学活动和给予师生人文关怀的“老师”。我校坚持开展多年开展的“校长讲堂”活动，就是通过校长开讲座、大家共研讨的方式，解决教师观念和行动中存在的问题和出现的困惑，指导教育教学活动突破瓶颈，疏解教师职业倦怠情绪。

三进学堂。作为学校发展的领航者、校园里的“智者”，校长除了帮助师生解决具体问题，还有一种无法用言语诉说的“神秘”魅力，即校长独特的个人修为。我校的“教师学堂”就让我本人和教师们共同受益。因此，无论出于外在要求还在内在需求，校长必须走进学堂学习、充实与提升，这也是校长必进的“课堂”。

真的，课堂那么大，校长你该去“看看”！

浙江省上虞市盖北镇中心小学校长 林建锋

校长的价值在课堂

我是很享受课堂的，进课堂，让我有了充足的办学底气。

教师生命的长度就是无数的课堂集合。作为校长，虽然我与学生们在课堂中一起度过的时间并不算长，但与孩子的接触，就像是水与鱼的相逢——每周，我都与我任教的两个班级相约科学课堂。是课堂，让我全方位读懂学生，也引起我对课堂教学的进一步思考：课堂该让鱼适应水，还是让水适合鱼？

很显然，“鱼”是不同的，所以需要有不同的水。以往的班级授课制是把一批同龄人当作一个人来教，而课程改革的要求是注重个性化教学，面向每一个有差异的孩子。为了更多了解“鱼儿们”的需求，我想办法“走课”：到别的班级去上课。我理想中的校长进课堂上课有两种方式，一是固定的课堂，二是流动的课堂——一旦有教师请假且自己能够安排出时间的时候，我就积极地到对应的班级去“填空”。这些基于课堂实际观察的一手信息，使得校长和学校领导层在制订课改方向时更契合实际和更接地气。

如果说校长进课堂上课是顾全局的办法，那么校长蹲课堂听课则成了抓全局的最好选择。在听课过程中，我不仅听教师的教，也观察学生的学；不仅看课堂呈现的情况，也看教室的基本文化布置；不仅看教学的进展情况，也看教师的辅导、作业批改等情况，课后还有面对面的交流。

在教学上的充分碰撞，往往能引发一线老师对学校管理的深度认同，因此我认为有必要让更多的人“卷入”到课堂听课之中。我校本部有46个班级，99位教师。以往的听课，要么是基于对教师不信任的推门听课，要么是听学校名优骨干教师的研究型、展示型、赛课型的课。2012年，我们采用行政领导蹲年段进课堂听课制度来深化日常听课，规定每位行政领导每学期至少进自己蹲点年段的每个班级听课一次；每学年要完整听一遍自己蹲点年段内每位教师至少一节课，并进行深入的课后对话。同时蹲点领导将预约听课的安排汇总到教科室，由教科室面向全校发布听课信息，倡导其他教师主动听课。几个学期运作下来，如今盖北镇小内的随堂听课已经走向深入，教研活动走向自觉。

广泛的听课活动在经过进一步发酵后又加倍增值——在随堂听课基础上，学校鼓励有思考的课进行改进后，到别的班级走班上课。这一方面把相对优质的课堂教学资源的作用发挥到极致，另一方面也是对上课教师更好的锻炼：从教一个班的学生，变成教一批学生。

几年过去了，我依然迷恋于扑下身子进课堂，满怀期待去听常态课。除了听好自己蹲点年段的课，只要没有特别紧急的事情，我也会去听其它年段的课，算下来，我每年能够听全校三分之二左右教师的课。这不仅使对教师专业成长的引导更有针对性，也能对学校课改的深化做到心中有底，更对进一步优化学校人力资源的配置（暑期统筹考虑教师的任课任职方案）有了第一手资料。当校长作为学校第一责任人，能与教师在平等对话的基础上深入探讨课堂教学时，校长的学术领导力便可尽现。

但愿我们这股活水，可以滋养更多的鱼儿。

浙江省安吉县南北庄中学校长 鲍锋

向课堂更深处沉浸

我们周围不乏“星期一”校长——那些为了忙于疏通学校外围人和事的关系，而不得已每周在学校偶尔出现几次（星期一“现身”频率为最高）的学校领导。毫无疑问，远离课堂成了这类校长的切肤之痛，教育理想自然会成为他们仰望星空时的感叹。

学校工作千头万绪，校长要学会弹钢琴，让课堂教学成为学校工作整部音乐的主旋律。过去的课堂一直在抹杀孩子的天性，难道不该改改吗？校长如果因为公务缠身而忽视了课堂，作为学校教学工作核心的课堂就没有了希望，学校发展也就背离了正确的方向。

校长治理学校，必须具备高超的课程领导力。学校课程体系是否完善，与校长的办学理念关系十分密切；课程能否有效实施，最终将考验校长的课程领导力。每一位校长都有自己的方法，我以为要做到以下三点：一是深入课堂，亲身实践。二是听课评课，反思改进。校长任课往往只是一门，而校长要关注的是全校的课堂。常态化地对不同学科、不同教师进行听评课，深入到备课组听评课，都是改进全校课堂的有效途径。三是搭建平台，论坛交流。校长积极参与教师的切磋技艺活动，便于掌握全校的课堂状况，引领学校全局的发展方向。

课堂教学在从“教什么、怎么教”向“学什么、怎么学”转型。近年来，安吉县积极开展了“小组合作制”的探索和实践。我们深刻体会到，课程改革最艰难的环节就是课堂教学改革，此时校长更要全身心投入到课堂之中。为了改变教师们的思维定势，我在不同阶段分别采取了“转课”和“踏课”两种形式——在课改的起步阶段，我经常在整幢教学楼里巡回，推门听几分钟课：观察学生是面带微笑还是一种亢奋的学习状态？是教师在喋喋不休地讲还是学生在热烈地讨论？“转课”时刻在提醒教师把以生为本的课堂做到极致，从而逐步实现了我校课堂教学形式的转变。随着课改的深入，对教师引领和把握课堂的能力要求更高，我又采取了“踏课”的形式——进入课堂后，我根据教师设计的导学案中学生的学习流程，察看教师是否在这个时间点上推出了相应的教学活动，从而使导学案真正发挥导学功能。应该说得力于“转课”、“踏课”等课堂教学管理措施，使南北庄中学这样一所小型农村学校的课堂得以华丽转身。

江苏省苏州市第十二中学校长 胡永琪

且实践且珍惜

课堂教学是体现和实现学校办学思想的主阵地。

我校是一所老城区的纯初中校，95%的学生是来自于全国22个省的随迁子女。针对这样的生源状况，如何确立办学思想、调整办学策略、推进教学改革？校长进课堂，成了寻找这些答案的最佳切入口。

校长身先士卒担任教学任务，深入课堂了解教学实际，能对学校教学改革起引领示范作用。我在承担校长工作的同时，坚持承担初中政治课教学任务，由此督促自己不断学习新的教学理念。我向学校老师开设公开课教学，把自己的办学思想通过具体的课堂最直接地呈现给教师，使全校教师围绕办学思想统一行动。

我们有针对性地推行了“学案导学，同伴互助”的课堂教学模式，对教师进行从理念到行为的专业指导与引领。通过进课堂，我们发现由于长期缺少锻炼机会，教师的发展比较缓慢，为此推出了“给机会、给平台、给荣誉”的策略。学校以公开课为平台，成立校外专家团队，采用“专家嵌入式”培训模式对青年教师的专业成长进行及时有效指导；为老师们量身定制多种奖项，并增强引领示范作用。通过进课堂，我们发现教师的教科研能力比较薄弱，便以校本微型课题研究为抓手，组建以备课组为单位的研究小组，有效提升了教师教科研能力。

针对学校中外来学生具有吃苦耐劳、独立性较强等优势，学校一是通过与家庭协商，开设了“光彩班”和“健美操班”等特色班。二是推行小组合作学习，让学生学会合作、学会沟通；推出德育小组管理模式，让孩子们学会自我教育，自我管理。三是实施融合校本课程，鉴于学校90%以上的学生都表示愿意留在苏州生活，因此我们开设了“苏州话”、“举案说法”、“心理教育”等具有校本特色的融合课程。

为了了解真实情况，校长要以学术活动参与者的角色进课堂，在平等交流中既促进教师专业发展，又实现校长自身提高；以课堂教学改革引领者的角色进课堂，在本人对课改理念具备深刻认识和解读能力的基础上，与教师共同将理念付诸教学实践；以课堂教学改革组织者的角色进课堂，带领学校行政人员为教师开设研讨课、示范课，参与到备课组或教研组课改研讨活动中。

进课堂，应该成为校长最核心的工作任务和最重要的职责。

微议平台

校长有无必要把进课堂作重点

校长是学校的管理者，有没有必要把进课堂作为工作重点？对此，本期我刊微信公众平台“第一缕阳光”（公众号:alivesunshine）微友对此展开讨论。

@天高云淡 有些“外行”校长不进课堂，给老师却留下了很大的空间，教师很有干劲，学校教学是百花齐放；有些“内行”校长天天进课堂，搞得教师苦不堪言，学校变成了一种模式。进或不进，只是形式而已。

@笔夫 校长进课堂主要是对课堂的关注，当然也包括指导，但绝对不仅仅是指导。课堂是学校的前线阵地，是师生成长的主要平台，是校长深入了解教师、了解学生、了解教育教学的根本信息源，校长不进课堂去哪里？这些年来，中国校长进课堂的的确不多，为什么呢？第一，有些校长从行政而来，自然将学校管理行政化，这样自然不会也无须进课堂了。第二，有些校长，包括从行政而来的校长，缺乏校长应有的内涵和素养，想进课堂而不敢进课堂。第三，许多优秀的校长，想进课堂，能进课堂，但由于杂务太繁、应酬太多等因素，也难得进课堂。总之，是真校长、好校长，一定会进课堂，一定要进课堂！

@彭娅 我觉得一定有这个必要，学校办学理念有没有得以落实，重要的一条渠道是课堂。校长听课，不仅仅是看老师的教学内容完成得好不好，更重要的是看老师在课堂上有没有充分尊重学生，对学生掌握知识的程度能否了如指掌，是否重视学生能力的培养等。我始终认为，真正体现学校的办学理念的地方，不只是学校举办的一两场大型活动，更主要的应该是孩子们天天要上的课，课堂是落实学校办学理念的主阵地，许多违背办学理念又容易被办学者忽略的细节，却更多存在于每位老师的语言中、行为中乃至眼神中。校长听课更重要的是通过对一线课堂的真实了解，准确引领办学方向。

学校动态

中小学名校长领航班首次基地研修活动举行

5月10日至16日，“校长国培计划”——卓越校长领航工程首期中小学名校长领航班，在位于广东第二师范学院的广东省中小学校长培训中心培养基地首次集中进行研修活动。本次研修活动确立了为期三年的培训“回归教育本真，创新教育实践——基于学校教育重大实践问题研究”的主题，突出“教育思想的构建者”、“教育实践的创新者”、“教育文化的传播者”的准确角色定位，“1人1案培养设计”、“模块化的分类指导”、“同伴的差异性互助”的个性化培养过程，“跨区联合培养平台”、“港澳台三地资源网”、“英美跨境合作平台”的独有优势这三大亮点。

（齐林泉）