



## 以高质量办学推动教育强国建设

本期关注：中小学校长听评课

课堂是教学的主阵地，是提高学校办学质量的核心所在。作为校长，听评课是领导课程教学和引领教师成长的关键一招。校长为何要听评课？在听评课时，校长应该如何听、如何评？本刊特邀专家、校长共同解析，为中小学校长提供实操性强的建议。

——编者

## 校长听评课如何引领教师改进教学

李瑾瑜

听评课是中小学改进课堂教学、促进教师发展的重要途径与策略。由于校长的角色位置以及与教师之间的特殊关系，校长的听评课更具有特别的意义。有实证研究显示，在校长参与的听评课活动中，校长既会成为积极因素，也会成为消极因素。因此，校长要通过听评课引领教学改革，既要有具体方法，更要深化认识其价值与理念。

## 校长听评课需要解决好价值定位问题

从听评课的现实需要来看，课堂一直被视为学校教育最为核心、关键的要素。为了实现课堂教学改革，学校中出现了各式各样、类型丰富的课，如公开课、汇报课、观摩课等。同时，我们也构建了许多关于课堂的观念，如“课比天大”“上好课是最大的师德”“把课堂还给学生”等。我们更对“课”的一些理性和理想的追寻与议论，如：什么样的课是好课？什么样的课是高效课堂？由此对课堂的各种探索和努力，都在回应课堂教学“如何更好”的诉求，校长听评课也是在推动着这样的诉求。

但是，校长对听评课更需要建立清晰的立场。也就是说，校长要认识到，课程的实施都体现在具体的课堂教学过程中，课程改革的深化应遵循的基本路线是：改革课程—改变课堂—改善学习。这三者形成逐次推进、层层深入的逻辑关系。因此，课堂教学改革的内在要义是改变学生学习方式，根本使命是改善学生学习，让学生真正成为课堂学习的主人。校长尤其要认识到，课堂是学生生命与人生成长发展的历程，课堂不仅关乎学生的知识学习，还关乎学生的生命成长和人生发展。从这个角度来看，校长听评课的底层逻辑在于促进课堂教学对学生有效学习和生命意义的高度关注。

所以，校长听评课需要不断引导教师重新建构“学生”和“学习”的概念与观念，将对学生的认识从“受教育者”转变为“学习者”，并通过听评课帮助教师建立课堂教学职责：重视学习的价值、关注学习的需要、创造学习的环境、鼓励学习的发生、支持学习的行动。促进教师通过充分履行上述职责，让课堂真正成为“生动”课堂：一方面，课堂教学因为师生的有效互动与心智沟通而体现出鲜活灵动；另一方面，学生能够在课堂中积极地参与活动和行动，成为学习的主体，让课堂焕发出生命的活力。这样的听评课才能真正体现课堂教学改革的价值意蕴。

## 校长听评课需要解决好观念认识问题

校长需要建立怎样的听课观和评课观，也是影响校长听评课价值实现的重要问题。由于课堂教学变革的复杂性和多主体性，现实中的课堂改革常常采用单因素的方式解决课堂教学的具体问题，又多为



山东省青岛第五十九中学校长关秀伟（中）在和青年教师交流。  
资料图片

目光聚焦在教学的模式、方法、手段和技巧的应用上，学校的听评课也容易忽略课堂教学最为实质性的因素。

要对听评课有正确的认识，首先要理解“课”与“课堂”的意义。课堂本质上是学生学习发生的场所，课堂亦即“学堂”，课堂改革就是要不断依据时代的要求和学生多样化的学习需求，寻求最优化的路径与方法。正因为这样，听评课就是将原来封闭的课堂变成开放的课堂，通过打开每一间教室的大门，建立教师合作性的同事关系和共进性的学习共同体，形成改进课堂的共识与合力。所以，听评课的基本命题是“以课为例、思考教学、研讨教学、改善教学”。

基于此，校长要进一步认识听评课的“课”的含义。第一，课即例子。每次听评课的活动，都是教师共同研讨教学问题的案例载体，而不是供大家以价值尺度评判其成功或失败、优秀或差劣的靶子。第二，课即话题。每次听评课的活动，要能为教师引出研讨教学、理解教学的话题，围绕话题才能让教师贡献经验、分享智慧，而不是面面俱到、浅尝辄止地空泛议论。第三，课即教学。课堂具体表现为时间、内容、过程与方法等很实际的要素，听评课活动要帮助教师通过具体的课堂细节从整体上理解教学，形成关于教学的大智慧。第四，课即行动。校长通过和提供课例的当事人、听评课例的参与者相互交流研讨，可以获得启示与建议，从而形成持续改进教学的行动策略。

要通过“以课为例”进而改进教学，需要把握的核心观念是课堂教学中师生角色与地位的调整。教师在课堂中天然地拥有权力，因而处于主导地位；学生作为以学习为天职的人，享有多种学习的权利。教师的课堂权力体现的是更好地保护学生的学习权利。如果课堂中学生不能有效学习，那么再出色的教学设计，其价值也无从谈起。所以，学生与学习是课堂教学的关键词，课堂教学的本质在于维持、唤醒、激发和促进学生的学习潜力和能力。课堂教学中建立教师赋权与学生增能的关系，是课堂改革需要关注的重要任务，也

是校长听评课需要坚持的正确认识，这样的认识，才能帮助校长看清课堂的表象与真相。

## 校长听评课需要解决好思维方法问题

校长听评课，是以亲身参与的实际行动，引领教师改进课堂教学的过程，也是体现自身课程教学领导力的重要方式。校长听评课需要从实际出发，针对具体情况和具体问题进行分析研究，可以有诸多具体的方法。但从方法论的角度看，方法的实质是思维方式的转型。所以，校长听评课需要从以下思维方式中寻求精确的方法。

一是关系思维。教师和学生本是关系概念。师生彼此依存，相互作用，共同构成了课堂教学最重要的关系。课堂教学是师生在真实的人际关系中多元互动、沟通与交流的学习和发展活动。校长听评课的关系思维，就是强调课堂教学改革要将学生视为教学的资源而不只是教育的对象。学生资源观，既表现为学生在课堂中与教师在教学过程互动作用，也表现为学生是促进教师专业成长的重要力量，师生彼此实现生命质量和能量的提升。同时还要将学生视为课堂教学中相互学习的资源。学生越来越被视为课堂改革和教学变革的重要力量，所以，校长听评课，不仅自己要更加聚焦和关注学生在课堂上的学习状态与状况，更要引导教师将教学的目光投向学生的学习行为，以此确立课堂改革的学生路线，把“问道于学生”作为课堂改革的重要路径。

二是科学思维。课堂教学不仅是实践艺术，更是科学理智的学术。课堂教学关涉着太多的科学性问题。如课堂教学就是让学生学会发现问题和解决问题，问题是有效教学的起点，没有问题就没有高效的课堂。但是，什么样的问题是好问题？怎样的问题才具有思维和思考的价值？如何建立“问题系统”从而通过系列问题的解决实现深度学习？学习者在解决前一个问题后如何解决后一个问题，前后问题之间有着怎样的联系？系列问题之间又构成怎样的一个整体？这些

问题都是科学性问题，如果仅凭感觉，就只能导致课堂热闹问答而无实际效果的现象。所以，校长听评课需要规避仅凭热情、经验和直觉判断的问题，树立科学观念，尊重规律、遵循原理、讲究章法，在充分保证合理正确的基础上，再强调艺术的创新。尤其是当下学习科学、脑科学研究以及教学心理学、教学传播学等理论的兴起，为课堂教学奠定了坚实的科学基础，也会使课堂改革成为“讲理”的实践探索。

三是系统思维。学校教育情境中的课堂，是一个复杂运行系统，既有其内在的要素与结构，也有外部诸多的影响因素和作用方式。因此，课堂中的问题，许多原因存在于课堂之外。校长的听评课也就不能仅就课堂谈课堂，而是要确立系统性思维。校长要认识到课堂教学的质量固然与课堂内在的要素有关，但从根本上受制于学校的管理、服务、资源、环境、条件和评价，以及组织、体制和人际关系模式的影响，要实现教师的课堂改革，不能仅给教师提出各种要求，学校整体生态系统必须作出相应改变。另外，教师作为课堂改革的关键主力，需要得到全方位系统化的支持，为教师建立积极有效的支持与激励制度，营造团队变革的文化氛围，也要鼓励学生和家长的积极配合与支持。

四是循证思维。听评课最具实践意义的路径和策略，是通过课堂案例进行观察、讨论和研究，寻求改革的最佳方案。校长听评课的循证思维，就是引导教师基于学生学习状况的具体数据分析，借助量化数据与系统评价确定学生需求，进而调整策略，实现教学个性化、差异化和多样化。从目前课堂改革的新趋势来看，在人工智能、大数据及教育数字化转型为背景的时代，通过AI实时分析课堂数据，精准洞察教学细节，用数据揭示具体教学课例背后的规律，并依据专业的课堂教学评价体系和课堂教学量化指标，将教学设计及课堂教学视频进行智能分析，为教师进行精准教学追溯、教学反思和教学问题诊断提供客观科学的依据，更精准地帮助教师改进课堂教学，提升教师教学水平，赋能教师成长。

（作者系西北师范大学教育科学学院教授）

让学校成为真正的思想碰撞之所？

我也曾聆听过一节高三年级的英语复习课，发现学生在回答问题时，声音主要来自门口前三排，这不由得让人好奇：一直都是这样吗？这三排学生与其他区域学生的学习效果有显著差异吗？造成此种现象的原因是什么？单独回答时的声音有没有区别呢？这一系列问题的提出，其目的在于引发教师与他者、自己的对话，指向的是对教育现象的研究，对学生脑力劳动的观察。唯有与教师探索我们所发现的一个个细微现象并表扬创造性的精神，才能驱散教师对工作的冷漠和惰性，点燃创造精神的火花。评课结束后，再与教师相约一个月后交流，那么评课就不止于45分钟，而是在构建一个问题研究的循环中努力让每一位教师不断成为自我创造者。

学校是知识工作者的舞台，教师在教育教学中具有自主性，校长的影响只有通过影响教师才能实现。

评课一次，对校长来说只有十多分钟，对教师个体而言可能就是半学期乃至一年方有的对话机会。每一位校长都应该倍加珍惜这一机会，与教师共舞舞台，而不是自我展现。因此，评课切不可不走进心，仓促应付，走马观花，泛泛而谈。

作为校长，要珍惜每一次评课机会，让教师感到被看见、被发现、被洞察、被启迪，点燃教师成长的激情，以此实现学校师生的共同成长。

（作者系湖南省湘西州吉首市第一中学校长）

王秀彩

校长听评课不仅是一项常规教学管理工作，还是校长提升教学领导力的重要载体。然而，当前校长听评课也面临诸多问题：校长想推门听常态课，教师们可能会感觉到被冒犯；校长对非对口专业的听课要怎么评课空泛，要么只记不评，教师们的获得感不强；校长对对口专业的指导性评课，又常常因为长期脱离一线而被教师认为是“用自己当年开拖拉机的经验，教我们开动车”……那么，校长究竟该如何走进课堂，如何听课、评课、指导课堂进而改进学校的教学管理呢？

变推门听课为候门听课，尊重教师。当教师正在上课，校长突然推门而入，教师的心中难免会有一些“我的领地被侵犯了”的不快，考虑到校长的特殊身份，但这种不快可能会减轻，但心理上轻微的抵触大抵还是会有一些的。长此以往，校长和教师群体之间的关系就会发生一些微妙的变化，而这些变化对形成学校和墙向上的文化是不利的。如果校长在准备听某位教师课的时候，能够提前几分钟到达教室门口，等教师抵达教室的时候先打声招呼，征得教师同意后再进教室听课。这样一来，校长就既能如愿以偿地听到常态课，也会让教师们感受到自己被尊重，从而拉近校长和教师之间的距离。笔者把这种听课方式称为“候门听课”。事实上，当校长采取这种听课方式的时候，几乎没有教师会拒绝，毕竟教师在意的并非是否被听课，而是是否被尊重。

变课堂实录为课堂观察，关注学生。作为校长，不可能只靠自己对口专业的课，也常常会遇到一些自己听不懂的课。听不懂课的内容，难道就没有其他评价方式了？当然是有的，课堂观察就是一种很好的听课方式。听课前，校长就要确定本次听课拟着力解决的问题，如观察学生的课堂学习状态等。课堂上，对自己关注的问题，如学生的活动时长、活动方式、学习主动性等做好数据统计。听课前，在数据分析的基础上与教师做进一步的交流讨论。这种听课方式不仅可以有效解决听不懂课的内容带来的尴尬，还可以较好地解决听课的随意性问题。更重要的是，通过观察学生的课堂表现来评价教师的课堂教学才能真正促进学生的成长。此外，这种立足数据的“循证评课”在一定程度上也促进了学校整体听评课专业化水平的提高。

变指导式评课为教研式评课，提升自己。不可否认，多数校长曾经都是优秀的学科教师，他们对于本学科的教学还是有一定的评价话语权的，但多数校长都不在一线兼课，他们对于学科的具体理解还是有点滞后的。在这样的现实背景下，校长如果还是用自己做教师时的标准和方法来指导教师的课堂，则很可能与当前的学科教学要求脱节而让教师们感到无所适从，变指导式评课为教研式评课就可以较好地解决这一问题。

听课前，校长可以选定一个备课组集中突击听课，组内每个教师的课尽可能都听一遍，便于了解集体备课以及差异教学的情况，并要求同组当堂没课的教师一起参与。听课前，组织备课组集中教研评课，评课基本划分为4个环节：一是备课组长介绍这节课“共案”的形成过程与设计依据；二是备课组每位教师分别介绍自己使用的“个案”的改进之处及改进意图，并结合这节课谈自己的教后体会；三是备课组所有成员对这次突击听到的每节课给予评价并提出一些思考与建议；四是校长在听取教师们充分表达观点之后，基于自己的学科理解与课堂观察，进行点评。这样一来，校长不仅可以通过自己的听评课有效促进教师的专业发展，还可以通过聆听教师们的讨论交流促进自己专业的再提升。

变就课论课为以课为案，赋能管理。站在专业的视角，校长采取上述听评课方式就基本解决了文初的诸多问题。但是如果站在管理的视角，校长还需要跳出课堂，“以课为案”，从教师的听评课中更多地提炼经验、吸取教训，以更好地推动学校的教学改进、课程建设乃至文化引领工作。比如，有位校长在听课中发现有相当比例教师的“满堂灌”，随即作出了“杜绝教师一言堂”的课堂常规要求，要求教师提高课堂效率，尽量减少讲授时间，然后再通过专项课堂观察督促落实。实行一段时间后，教师“满堂灌”现象得到了很好的抑制，但是该校长又发现了新的问题——师生之间一对一“打乒乓”式的来回互动现象频繁发生。这种互动方式让课堂上多数学生沦为看客，效率低下。基于此，这位校长又作出了“禁止师生打乒乓”的课堂常规要求，并提出了“把学生甲的问题抛给乙来回答，再由丙来进行评价”的教学建议，然后再通过研究、展示、观摩等形式对教师进行一系列培训，改进学校整体课堂教学。

（作者系北京市朝阳区外国语学校校长）

## 校长怎样以听评课促进教学管理

## 校长听评课要走心留心用心

田波

作为校长，听课是一种行为与态度，评课是一种碰撞与引领。作为以成就他人之目的管理者，听课不是挑剔，更不是自我展示，而应以激励为核心，推动教师主动思考和自我成就，进而实现在教育思想上的领导。

## 走心，不管窥臆测

走进课堂，听的只是一节课，评的却是一个时期的状况。作为校长，应以历史的眼光去面对当下的一堂课，既要入乎其内地观察，更要出乎其外地审视。

我曾听过一名青年教师的高三历史复习课，因为课程设计得很常规，加之天气炎热、教师比较紧张等诸多因素，导致该课堂相对比较沉闷。虽然站着听课，我也不由得打起哈欠，直至查阅该青年教师所带班级的成绩单时，瞬间清醒。

课后，我在评课时，开口便提及她过往以来的优异成绩，她的面部表情方逐渐轻松下来，并有些激动。我又结合成绩和其他教师对她的肯定，毫不吝啬对她课外兢兢业业的辅导予以充分认可后，她更是

感动。

后来，我才意识到评课要从历史的、全面的、立体的角度去审视，而非仅仅局限于眼前所见的一个片段。现实永远比我们看到的丰富，我们的视界所带来的偏见需要不断的经受考验。被看见是每一位教师的需要，唯有联系当下与过去，结合课前、课内与课后，方能真正深刻理解站在讲台上的每一位教师。或许台前她不够绚丽，台后却足够努力。

## 留心，不扶掖揶揄

我曾聆听过一节数学课，该教师有执教6年的经验。在新知学习阶段，教师在19分钟内共提了超过33个问题。

从表面看，这些问题数量众多，且基本上自问自答，缺乏与学生的互动。深入分析可以发现，这节课上，依次学习的棱柱、棱锥、棱台及它们之间的关系这4个知识点，问题数量分别是15个、10个、5个、3个，问题呈现出逐步减少、难度逐步提高的趋势。

在进行问题设计时，该教师意图由扶到放、由多到少、由易到难、由细到粗，从逻辑上注意了问题的难度、梯度、密度

和角度，前面浓墨重彩，后面注重留白。我还注意到，在学习棱锥概念时，该教师先提一个大问题，再提4个小问题，既注意了对比迁移，又考虑了化繁为简。

因此，在评课时，我重点肯定了该教师的问题设计思路与逻辑，希望他在课堂提问技巧上予以加强，该教师频频颌首。

管理学大师德鲁克说，激励的第一步，就是避免“负激励”。对于现实中的常态课堂教学而言，发现问题是最为容易的，但问题导向的思维也最容易抑制教师的积极性和创造性。看见问题只是解决具体问题的第一步，洞见机会才能赋予突破思维瓶颈的力量，并明晰前进的道路。教师的成长历史、周遭环境如盔甲一般，沉重、无形又自然而然，唯有不断地看见教师，才能在激励中推动教师走出自我革新的第一步并构建起自我激励的正循环。

## 用心，不蜻蜓点水

评课即反馈，如若只停留于几条干瘪瘪的、终结性的、优缺点式的点评，而没有指向一个个具体而又真实的现象，引导教师对现象进行思考和钻研，凝练现象背后的信念，并导向下一个真实的场景之中，又怎能