



2019 届在职人员攻读教育硕士
专业学位论文

小学校长教学领导力提升的研究

作者姓名	郑军辉
指导教师	侯怀银 教授 卢红 研究员
学科专业	教育硕士
研究方向	教育管理
培养单位	教育科学学院
学习年限	2016 年 3 月至 2019 年 4 月

二〇一九年四月

山西大学

2019 届在职人员攻读教育硕士专业学位论文

小学校长教学领导力提升的研究

作者姓名	郑军辉
指导教师	侯怀银 教授 卢 红 研究员
学科专业	教育硕士
研究方向	教育管理
培养单位	教育科学学院
学习年限	2016 年 3 月至 2019 年 4 月

二〇一九年四月

**Thesis Submitted for 2019 Master of
Education Degree at Shanxi University**

**Study on improving teaching leadership of
primary school principals**

Name	Jun-hui Zheng
Supervisor	Prof.Huai-yin Hou
	Researcher Hong Lu
Major	Master of Education Degree
Field of Research	Education Management
Department	College of Educational Science
Research Duration	2016.03-2019.04

Apr, 2019

目 录

中文摘要	I
Abstract	II
第一章 绪论	1
1.1 问题的提出	1
1.1.1 我国小学校长教学领导观念未得到重视	1
1.1.2 教学专业知识和技能的欠缺影响小学校长教学领导力的执行	1
1.1.3 小学校长教学领导力提升的研究成为急需解决的课题	1
1.2 已有研究成果述评	2
1.2.1 教学领导力概念的起源	2
1.2.2 教学领导力概念的界定	3
1.2.3 教学领导力内涵的演变	4
1.2.4 小学校长教学领导力的研究	4
1.3 研究内容	5
1.4 研究方法	5
1.4.1 文献分析法	5
1.4.2 经验总结法	5
1.4.3 访谈法	5
第二章 小学校长教学领导力的概念	6
2.1 小学校长教学领导力的界定	6
2.1.1 领导力	6
2.1.2 小学校长教学领导力	6
2.2 影响小学校长教学领导力构成的因素	6
2.2.1 品格因素	6
2.2.2 能力因素	6
2.2.3 知识因素	6
2.2.4 情感因素	7
2.3 小学校长教学领导力胜任的特点	7
2.3.1 明确教学理念, 制定教学方向的能力	7
2.3.2 构建教学模式, 选择实施教学方式的能力	8

2.3.3 营造优质教学环境，为教学工作服务的能力	8
2.3.4 追求教学绩效，充分激发教师教学积极性的能力	9
第三章 小学校长教学领导力提升的必要性	11
3.1 学校发展的需要	11
3.2 教职员工发展的需要	11
3.3 学生发展的需要	12
3.4 校长自身发展的需要	12
第四章 影响小学校长教学领导力提升的因素	13
4.1 校长的个人特质	13
4.2 一线名师的经历	14
4.3.专家的引领	15
4.4.自我学习和实践	15
第五章 小学校长教学领导力提升的策略	18
5.1 重视小学校长教学领导力	18
5.1.1 自身角色认知的转换	18
5.1.2 促进教学方式的改善	18
5.1.3 落实教学领导实践	18
5.2 提升教学领导专业技能	19
5.2.1 教育行政部门提供多元选择	19
5.2.2 校长要不断提高教学领导的核心素养，形成先进的教学领导理论	19
5.2.3 校长要加强自我管理，促进专业技能的提升	20
5.2.4 校长要重视时间管理，提高工作效率	20
5.2.5 校长有共享教学领导力的能力	20
5.3 完善小学教学测评系统	21
5.3.1 健全小学课程与教学管理机制	21
5.3.2 完善小学教学监督与评价体系	21
5.3.3 完善小学校长的测评体系	22
参 考 文 献	23
附录 校长访谈提纲	27
致 谢	28
个人简况及联系方式	29

承 诺 书	30
学位论文使用授权声明	31

Contents

Chinese Abstract	I
Abstract	II
Chapter 1 Introduction	1
1.1 Question put forward.....	1
1.1.1 No attention has been paid to the concept of teaching leadership of primary school principals in China	1
1.1.2 Lack of professional knowledge and skills in teaching affects the implementation of teaching leadership in primary school principals.....	1
1.1.3 Research on the improvement of teaching leadership of primary school principals has become an urgent issue.....	1
1.2 Review of existing research.....	2
1.2.1 Origin of the concept of instructional leadership	2
1.2.2 Definition of the concept of instructional leadership	3
1.2.3 Evolution of the connotation of instructional leadership	4
1.2.4 Research on teaching leadership of primary school principals	4
1.3 Content of the study.....	5
1.4 Research methodology	5
1.4.1 Documentation analysis	5
1.4.2 Lessons learned approach	5
1.4.3 Interview.....	5
Chapter 2 The concept of Teaching leadership of Primary School Principals	6
2.1 Definition of teaching leadership for primary school principals.....	6
2.1.1 Leadership	6
2.1.2 Teaching leadership of primary school principals.....	6
2.2 Factors affecting the composition of Teaching leadership of Primary School Principals	6
2.2.1 Character factors.....	6
2.2.2 Capacity.....	6
2.2.3 Knowledge factors.....	6

2.2.4 Emotional factors.....	7
2.3 The characteristics of Primary School Principal's competence in Teaching leadership.....	7
2.3.1 The ability to make clear the teaching idea and draw up the teaching direction	7
2.3.2 The ability of constructing and choosing to carry out the teaching mode...8	
2.3.3 The ability to create high quality teaching environment and serve teaching work.....	8
2.3.4 The ability of pursuing teaching performance and fully stimulating teachers' teaching enthusiasm	9
Chapter 3 The need to improve the teaching leadership of primary school principals	11
3.1 The need for school development.....	11
3.2 The need for the development of staff.....	11
3.3 The need for the student development.....	12
3.4 The need of the principal's own development	12
Chapter 4 Factors affecting the improvement of primary school principal's teaching leadership	13
4.1 Personal qualities of the headmaster	13
4.2 Experience of first-line teachers	14
4.3 Expert leadership	15
4.4 Self-study and practice	15
Chapter 5 Strategies for improving the teaching leadership of primary school principals.....	18
5.1 Emphasis on teaching leadership of primary school principals	18
5.1.1 Conversion of self-role perception	18
5.1.2 Promotion of the improvement of teaching methods	18
5.1.3 Implementation of teaching leadership practices	18
5.2 Upgrading of teaching leadership skills	19
5.2.1 Multiple options provided by the education administration.....	19
5.2.2 Principal should constantly improve the core accomplishment of teaching leadership and form advanced teaching leadership theory.....	19

5.2.3 Principal should strengthen self-management and promote the improvement of professional skills.....	20
5.2.4 Principal should attach importance to time management and improve work efficiency.....	20
5.2.5 Principal has the ability to share teaching leadership.....	20
5.3 Perfecting the Evaluation system of Primary School Teaching	21
5.3.1 Perfecting the Curriculum and Teaching Management Mechanism in Primary Schools.....	21
5.3.2 Perfecting the Teaching Supervision and Evaluation system in Primary Schools	21
5.3.3 Perfecting the Evaluation system of Primary School Principals.....	22
References	23
Appendix	27
Acknowledgment	28
Personal profile and contact information.....	29
Letter of commitment.....	30
Authorization notes for the use of dissertations.....	31

中 文 摘 要

我国小学的管理中校长的作用是非常重要的，教学领导力是校长核心领导力，在大家越来越关注学生的学习而不是教师的教授的教育理念广泛传播，学校教育质量与校长专业发展备受关注的大背景下，教学领导力将会一直成为相关政策、实践和研究中的热点。如何提升小学校长教学领导力成为小学良性发展的急需解决的课题。

本文以两位小学校长作为调查研究的对象，从理论入手，运用访谈法通过案例论证了优秀的校长不但能提升自我教学素养，投身教学，而且能促进和鼓舞教师的教以及激发学生学习的兴趣，促进教师专业技能的发展和促进教学品质的提升。具体内容包括以下几个方面。

第一，小学校长教学领导力的概念。小学校长教学领导力指校长能够正确确立学校教学发展的愿景和远大目标，并组织 and 调动学校全体教职员工朝着这一共同目标前进的能力。

第二，小学校长教学领导力提升的必要性。一所学校的发展离不开校长确立正确的教学领导理念、制定发展目标。教职员工的发展离不开校长的引领和组织协调。学生的发展需要一位有思想有灵魂，具备榜样力量的校长的指引。一所学校想发展好，离不开校长不断的学习和教学领导力的自我提升。

第三，影响小学校长教学领导力提升的因素。校长的个人特质是非常重要的，教学领导力提升的过程中，师傅和教研员的推荐和推动会起到促进作用，通过实际的教学过程，累积教学专业知识并且不断完善教学技能，同时还需要专家的引领。

第四，小学校长教学领导力提升的策略。在重视小学校长教学领导力的前提下，提升小学校长教学领导能力的基础上，小学校长还能够把领导力和学校全体教职员工分享，使全体教职员工更加有积极性和责任心。共享教学领导力的提出，使教学管理和领导从个体行为转化成团体行为，使学校内全体员工都愿意积极参与，共同分享的模式。

关键词：小学；校长；教学领导力；提升

ABSTRACT

In the management of primary schools in our country ,the principal's role is very important. Teaching leadership is the principal's core leadership. Under the background of widespread dissemination of the current learner-centered education concept and the attention paid to the quality of school education and the professional development of principals, teaching leadership will always become a hot spot in relevant policies, practices and research. How to improve the teaching leadership of primary school principals has become an urgent issue for the healthy development of primary schools.

This paper takes two primary school principals as the object of investigation and study. Starting from theory, using the method of interview, it proves that excellent principals can not only improve their self-teaching quality and devote themselves to teaching, but also promote and inspire teachers' teaching and students' interest in learning, promote the development of teachers' professional skills and promote the improvement of teaching quality. The specific contents include the following aspects.

First, what is the primary school principals' teaching leadership. Primary school principals' teaching leadership refers to the ability of principals to correctly establish the vision and ambitious goals of school teaching development and to organize and mobilize all school staff to move forward towards this common goal.

Second, the necessity of improving the teaching leadership of primary school principals. The development of a school depends on the principal to establish the correct teaching leadership concept and the development goal. The development of faculty and staff can not be separated from the principal's guidance and organizational coordination. The development of students requires the guidance of a headmaster who has thought and soul and has the power of example. If a school wants to develop well, it cannot do

without the headmaster's continuous study and self-improvement of teaching leadership.

Third, the factors that influence the improvement of the teaching leadership of the primary school principals. The personal quality of the principals is very important. In the process of improving the teaching leadership, the recommendation and promotion of teachers and researchers will play an important role in building up professional knowledge of teaching and constantly improving teaching skills through the practical teaching process. At the same time, there is also a need for expert guidance.

Fourth, the strategy of improving the teaching leadership of primary school principals. On the premise of attaching importance to the teaching leadership of primary school principals and improving their teaching leadership ability, primary school principals also need to enable all teachers and staff of the school to share teaching leadership, and they will become more willing to participate in the promotion, responsible and dedicated. The proposal of shared teaching leadership transforms teaching management and leadership from individual behavior to group behavior, and makes all employees in the school willing to participate actively and share together.

Key words : Primary school ;principal;teaching leadership; improving

第一章 绪论

1.1 问题的提出

1.1.1 我国小学校长教学领导观念未得到重视

我国小学的教学管理由校长统一负责，学校的行政工作也由校长统一负责。这种体制原本为了提高决策速度和管理效能，但在具体管理工作中却带来了不利因素。首先，一些校长缺乏基本素养，不能正确理解国家教育政策和改革方向，缺乏企业管理专业知识，在实际的工作中影响了学校的发展，实现稳定的进步和提升。其次，一些校长没有经过系统的企业管理和行政学习，无法确立正确的教学领导。第三，学校管理大权在校长手里集中体现，存在特立独行。

从传统的认知来看，校长作为学校的行政长官，以学校繁杂琐碎的行政事务为工作重心。校长自身对教学领导并没有明确定位，将它放在次要的地位，所以教学领导也自然被视为教学管理，而真正的教学管理事务由分管教学的副校长或者教务主任代行。与此同时，教师们普遍认为校长缺乏足够的学科技能指导教学实践活动，难以信任校长的教学领导力，认为校长只是执行行政管理手段。教师们片面看待校长教学领导的具体作用，认为校长组织参加教研、观摩课堂教学、教学测评等只是为了检验学生学习成绩。正是学校校长、教师、各主体对于教学领导的不恰当认识，我国小学校长教学领导观念未得到重视。

1.1.2 教学专业知识和技能的欠缺影响小学校长教学领导力的执行

校长进行教学领导不仅需要其拥有丰富的教育理论基础与教学管理方面的专业技能，同时也需要其对各学科基本理论知识的认知，这样才有能力对各科目教学工作进行检测和督导。可是现阶段各教育主管部门开设的培训内容不是教学领导力方面的培训，而重点是进行行政和管理业务能力的培训。另一方面校长因为学校行政职能繁杂，对教育教学理论学习缺乏兴趣，所以也很难提升自我教学领导力。由于主客观因素，校长的教育教学专业理论知识的不足和缺乏系统和完善的技能，形成了其在学校中实现高效教学领导的障碍，其教学领导力的执行因此弱化。

1.1.3 小学校长教学领导力提升的研究成为急需解决的课题

小学校长教学领导力指校长能够正确确立学校教学发展的愿景和远大目标，并组织 and 调动学校全体教职员工朝着这一共同目标前进的能力。

教学领导力是一所学校的领导者通过长期的行政工作和教学行为带动全体教职员工的积极高效的教学和所有学生积极主动地学习，把行政管理工作和教育改革、课程建设和特色建设融合，并把落实教学管理与教学成果测评和评估以及指导结合，再把教学成果与社会实践结合，以实现学校凝练的校园文化、发展方向和集体目标，促进学生不但能够孜孜不倦地学习也能永不满足地成就自我。教学领导力是校长在行使行政职能和教学管理中最重要能力。只要教育事业的聚焦点是学习的一方，教育的质量和校长的作为就会受到社会的监督。在这样的趋势下，校长在教学工作上的领导能力始终是教育研究的重点和政策涉及的核心。

1.2 已有研究成果述评

1.2.1 教学领导力概念的起源

“领导力”最早出现在管理学领域。美国的教育行业在上世纪末期引入此概念，标志是 Effective Schools（有成效的学校）运动的开始。^[1]“有效学校”活动，为相关教学研究提供了诸多有价值的分析样本。研究人员发现，学生的考试成绩和自我发展，一方面取决于家庭环境，另一方面取决于学校教育。而校长和老师的水平很大程度影响着学校的教育质量。

什么样的学校能被成为“有成效的学校”呢？首先，这个学校的校长应该在教学工作上具有引领能力。^[2]学界对教学领导力的概念有着不同的阐述。其中，教育学专家贾思铂·墨菲和菲利浦·海林杰的界定，最广为教育界所接受。^[3]他们认为教学领导力就是校长领导与管理学校工作的能力，高效的协调全体教职员工的教授与所有学生的学习，并参考了现代企业管理中的理论，得出了以下研究成果：首先，研究者评判一位校长在教学事业中是否起到引领作用，应该先明确领导力的领域、作用和外在形式；其次，领导力的发挥应该围绕“确认学校目标”、“安排教学计划”、“营造学校特有的文化氛围”三个中心；最后，教学引领力具有十个作用。这十种教学领导力职能为“明确教学领导的方向”、“沟通与交流标准”、“对教学工作的监督和测评”、“课程安排和教学改进”、“评估学生能力”、“营造学习氛围”、“优化教职人员的工作”、“与教职人员和学生密切交流”、“提升

^[1] Hallinger, P.. The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Translational Leaders. Journal of Educational Administration, 1992, 30(3):35-48.

^[2] Southworth, G.. Instructional Leadership in schools: Reflections and empirical evidence. School Leadership & Management, 2002(1):73-91.

^[3] Hallinger, P & Murphy, J.. Assessing the instructional leadership behavior of Principals (J) Elementary School Journal, 1985, 86(2):217-248.

话语作用”、“做出榜样”。三维度十职能的提出反映了更多研究者对于新时代教学领导力的期待方向，也指明了如何提升校长领导力的策略。

1.2.2 教学领导力概念的界定

更多研究建构主义的学者认为，教学领导力是一个社会建构的概念，在所有的运用和研究中，每个领导者都通过思考和研究形成自己的概念，从不同的观念形式出发，得到不同的效果。学校作为一个组织机构，必然有自己的架构方式、文化氛围和领导特点。这些因素的差异会导致教学引领力量的效果有所不同。甚至在一个学校中，不同的教职人员和学生对这个问题的看法也有差别。^[4]针对这种现象，部分研究人员利用实证方法，对教学引领能力进行了定性研究。早期反响较大的两项研究都是在上世纪末完成的。最早的研究开始于1998年，由美国UGA的学者完成，代表人物为伯雷兹。^[5]该研究的调查样本是美国境内的800名教师。他们在人口密度大的地区任教，有小学的、初中的和高中的。问卷内容是校长在教学工作上的引导能力能否影响教学质量这个问题。然后基于这样的调查问卷深入研究分析产生的原因和可能论证得出的策略思考。最终，研究人员发现重要程度前三名的能力是“与教师的交流能力”、“对教师专业能力的提升作用”、“引导教师认识自己的能力”。这三项能力并不是独立存在的，而是相互影响的。

另一项研究是由英国雷丁大学的学者索斯沃斯于1999年完成。^[6]这些新的发现，引起了人们对教学领导力的关注和重视。因为这样的构建，教育主管部门、国家、学校和各种社会组织机构开展各种各样的关于校长成长和自我学习的培训，通过教学领导力的培养和训练，期待可以对学校的发展有更重要的促进作用。但是基于一部分历史原因，美国对校长的聘用机制不注重教学，也没有开展关于教学和课程的专业培训，而是更关注校长的学历背景，社会影响力，甚至社会资源，导致了校长对教学的轻视，也没有产生兴趣和关注，并没有在教学能力方面有长足表现，同时也暴露了校长的短板。同时校长因为负责一所学校，需要对接很多行政关系、社会关系、社区职能，根本无法投入时间和精力在教学和课程的研究和改革上，教学领

^[4] Southworth, G.. Instructional Leadership in schools: Reflections and empirical evidence. school Leadership & Management, 2002(1):73-91.

^[5] Blase, J. R. & Blase, J.. Handbook of Instructional Leadership: how really good principals promote teaching and learning (M). Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 1998. 1-102.

^[6] Southworth, G.. Small successes: what lessons can be learned from successful heads of small primary? (J). Managing Schools Today, 1999, 9(2):59-61.

导力更是无本之末，难以形成和发展，这些问题共同形成了一种不利趋势，阻碍了上世纪末的教学领导力的相关研究。

1.2.3 教学领导力内涵的演变

2000年后，世界各国将基础教育的着力点放在教学质量上。教育工作者、教育学学者和政策制定者十分重视学生的自我拓展和学习情况。随着上述趋势的变化，教学引导能力的相关分析重点也放在了具体的学习过程中。其中，美国范德比尔特大学的研究影响较大。美国范德比尔特大学的学者墨菲等人认为，自我发展是学生学习过程中最重要的方面。教学领导力包含“重点关注方面”和“具体实行方面”。“重点关注方面”指的是设定目标、具体实施、鼓励学生、激发潜能、密切交流和能力评估这些项目。他们是教学领导能力的日常衡量项目。而“具体实行方面”指的是具体学习过程。研究者要从“学生发展”、“课程合理设置”、“学习效果与效率”、“文化氛围影响”、“家庭和环境的影响”、“严谨的测量评估”等方面研究教学领导力的特点和关联因素。这种思考模式不只包括教学引领能力本身，更注重该能力在教学工作中的运用，以及该能力对学生学习质量的影响。由此可见，研究者始终明确目标和效果的重要性。^[7]

教学领导力概念内涵的演变大致经历了模糊、成形、形成体系的过程，从客观研究和分析到参与者主动创建。通过学校这个载体，伴随以学习主体为核心的研究方向，我们应该不断总结和不断梳理当前的研究内容，认清教学工作的引领能力对教职人员和在校学生的作用，按照学校的教学内容，兼顾先进的教育方法，结合课程安排与课程改革，帮助学校达成预设目标，促进学生自我成长和完善。^[8]具体地说，可以从以下几个方面把握教学领导力的特点，“营造环境，服务教学”、“追求绩效，鼓舞教师”、“构建模式，选择方式”、“明确目标，制定政策”等多个维度。

1.2.4 小学校长教学领导力的研究

小学的日常运营管理中，校长扮演着非常重要的角色。近几年来，越来越多的研究者开始关注小学校长在进行管理工作中的教学领导力的重要作用。小学校长教

^[7] 墨菲，等. 范德堡教育领导力评估：以学习为中心的评估模式（J）. 华东师范大学学报（教育科学版），2011，29（1）：1-10

^[8] Lambert, L.. A framework for shared leadership（J）. Educational leadership, 2002, 59(8):37-40

学领导力如何通过校长明确学校教学愿景和目标，并动员组织和协调学校全体教职员工围绕这一共同目标奋斗。

1.3 研究内容

本研究的内容包括以下方面：第一，何谓小学校长教学领导力；第二，小学校长教学领导力提升的必要性。第三，影响小学校长教学领导力提升的因素；第四，小学校长教学领导力提升的策略。

1.4 研究方法

1.4.1 文献分析法

文献分析法需要研究者先收集相关资料，再对其内容进行探究，并按照预定目标挑出有用信息。本次选题需要采集教育学、教育哲学、教育管理学、教育心理学、等领域的内容，通过对相关文献的搜集、阅读、分析和思考，不仅积累了丰富的文献资料，而且提供了丰富的理论基础。

1.4.2 经验总结法

该方法需要研究者先了解相关情况，再依据大量实践的事实，按照严谨的规范研究的标准，进行归纳与分析各类教育理念和现象，揭示其内在联系和规律，使之系统化和理论化，上升到正确的理论高度的教育科研方法。

1.4.3 访谈法

该方法需要研究者对访谈对象进行访谈工作。具体而言，研究者先和调查对象约好采访事宜，然后用对话交谈的形式了解调查对象对某些教育事件的态度，以此加深对目前教育现状的理解。想要了解小学校长在教学工作上引领能力，研究者只需要按照上述步骤进行访谈即可。需要注意的是，研究人员要准确完整地记录下调查对象的看法，然后进行梳理，得到研究结果。

第二章 小学校长教学领导力的概念

2.1 小学校长教学领导力的界定

2.1.1 领导力

领导力指在特定的团队或者组织机构中，能够发挥主观能动性，不仅通过自己的努力还能带动他人和团队，进行最优质的资源配置和合理规划，高效实现共同目标的能力。

到现在为止有关领导力的表述主要一下几种：领导者本身具有的能力；影响他人的能力；领导者和被领导者和谐统一的关系；各种因素的合力。

2.1.2 小学校长教学领导力

小学校长教学领导力指校长明确学校教学愿景和目标，并动员组织和协调学校全体教职员工围绕这一共同目标奋斗的能力。

2.2 影响小学校长教学领导力构成的因素

2.2.1 品格因素

小学校长教学领导力构成中的品格因素包括道德品质、性格特点和工作及生活作风。一名优秀的校长一定具有独特的人格魅力，“身正为师，德高为范”，校长的言行举止在教学工作中会产生巨大的影响力，学校全体教职员工会自觉自愿地在校长的领导下围绕学校的教学愿景和目标发挥潜能，贡献自己的价值。

2.2.2 能力因素

小学校长教学领导力的构成中，能力是关键因素。一名能力卓越的校长会给全体教职员工带来成功的希望，优秀的小学校长首先具备战略规划能力，很强的组织管理能力，高超的沟通协作能力。所有的教职员工都愿意追随能力突出的校长，因为大家相信能力突出的校长可以带领大家实现学校的愿景和目标。

2.2.3 知识因素

小学校长教学领导力的构成中，知识因素是非常关键的。作为学校的教学工作的领头人，校长首先应该具备系统专业的理论知识，同时要不断的深入一线工作，在不断的教学领导实践中，不断提升专业知识素养，不断更新专业知识和学科知识，而且具备判断教育教学发展趋势的能力，通过理论学习和工作实践的完美结合，逐渐形成先进的教学领导理论。

2.2.4 情感因素

小学校长教学领导力的构成中，情感因素是校长教学领导力提升的催化剂。情感是人对客观事物好恶倾向的内在反映，情感关系是管理中重要的因素。人与人之间建立良好的情感关系，更利于形成工作合力和团队文化。在学校中，校长与教职工和谐融洽的情感关系，是影响教职工工作积极性的重要因素。校长与教职工之间的情感深厚、关系密切，校长对教职员工的关怀体贴会让教职员工产生极强的认同感，并且产生对校长教学领导力实施过程中的高度认同和追随。

2.3 小学校长教学领导力胜任的特点

课程改革在逐步推进的同时，一线校长教师及教研者越发重视校长教学领导力。国家颁布《义务教育学校校长专业标准》以后，众多研究者深入分析和研究了校长教学领导力形成、培养和提升的关键因素，在调查研究我国中小学校长教学领导行为的基础上，创新符合我国教育教学国情的校长教学领导力培养和提升的测评标准。而于此建立的义务教育阶段中小学校长教学领导力胜任特点包括“营造环境，服务教学”、“追求绩效，鼓舞教师”、“构建模式，选择方式”、“明确目标，制定政策”等多个维度。

随着教育工作者、学术研究者对教学领导力重视程度的不断加深，教育教学的改进工作逐渐将着力点迁移到领导力的提高上。这种能力将影响学校教育质量，推进学校发展，提升教学的组织和管理教学的基础。卓越的教学领导力是优质学校的显著特点，同时也是诸多目标的基石。这些目标包括：优化教学质量、开拓教学眼界、引导教学工作等。另外，如果相关人员能准确把握这些特点，校长在教学工作上的引领能力也会得到提升。

2.3.1 明确教学理念，制定教学方向的能力

通过先前综述和研究得出，领导者之所以成为领导者，开始理论是认为其具备一些与生俱来的特质。但是后期随研究的不断深入，新的理论研究支持领导力并不是天生的，是可以通过不断地习得和专业培养而形成的。因为历史的发展和统治阶级为了维护利益而建立的秩序，在历史上领导力就意味着等级和地位。而事实上这些因为国家政权机构、社会团体或者宗教组织给与的权力并不会产生领导力。在全球文化、经济、教育不断深入融合的信息时代，小学校长如何正确地理解教育理念，把握全球及国家教育政策的方向和趋势，根据学校的具体情况，结合具体国情，并且结合自己的理论知识、专业技术和技能确定学校的发展方向，制定最合理的战略

规划，能够激发学校全体教职员工作积极高效地实现学校的共同目标和规划，通过共享教学领导力，确立共同正确的价值观、规范标准化管理、规范教育教学制度、激励教职员工作教学相长、防范和应对突发事件、熟练掌握信息化和现代教育教学科技等手段实现学校战略发展目标，一个学校的发展愿景和未来目标由此而产生天壤之别，影响一个学校的品牌最大化和长期高品质的发展。因此，培养拥有深厚教育管理理论基础和具有现代化管理经验的校长，并且持续有效提升校长自身教学领导力，是学校组织运营和教学管理中的关键性因素。

2.3.2 构建教学模式，选择实施教学方式的能力

如何深化学校发展的愿景，确立学校的发展方向、打造学校文化特色是校长关注的关键，这也是优秀的校长之所以能够稳定持续发展优质学校的基础保证。一所学校的核心愿景是确保一所学校快速并且能够可持续性发展的精神归属和价值属性，拼接卓越的教学领导力，并且有章法的组织和独特的创新，能够统一思想，共享价值观，创新集体文化，一旦被教职员工作欣然接受并且产生共鸣和高度认同，将会产生巨大的核心竞争力和超强的工作动力。学校发展的共同愿景能够激发教职员工作自主的责任心和创造性地改变工作积极性和能动性，凝聚共同的价值观，同进共退，创新和发展高品质高标准的学校。学校共同的具有理想化的愿景既要符合时代的发展和社会环境的要求，更要体现出学校的示范性。学校的全体教职员工作一定深信不疑地支持学校的共同目标，是可以通过有组织、有秩序、高效地实现的。

通过一系列地科学有效地组织和规划，明确和深化学校的核心愿景及形成学校和全体教职员工作共同的价值观是校长领导力的显著表现，校长通过带领学校全体教职员工作积极主动地探索实现有效地发展学校。研究讨论“学校目标是什么、教学发展的方向是什么”是校长教学领导力的集中体现。深化“未来是谁的”，虽然一所学校的未来规划通过学校校长的领导，深入学习和研究国家教育政策，集全校教职员工作的集体智慧，经过一系列的努力形成的。但校长必须要重视学校共同目标形成的过程，优秀的具有卓越教学领导力的校长要通过有效的组织和动员，调动起全体教职员工作积极主动地参与目标的确立，并渐渐在共同的协同发展中形成统一的认知，并且能够带动全校教职员工作的战斗力，鼓舞他们全力以赴地自发自觉地向同一个终极目标奋发。

2.3.3 营造优质教学环境，为教学工作服务的能力

每个人天然是有惰性的，总会不由自主地安于现状，不愿思变，对变革与创新

产生抗拒心理和抵抗行为。一个优秀的具有卓越教学领导力的校长可以及时睿智地发现影响学校发展的障碍，并且能够迅速通过有效的手段消除不利影响，提升教学领导力。

一名优秀的具有卓越教学领导力的校长具备这样的特点：

第一，能够迅速带领全体教职员工形成认同，潜移默化、逐渐地创造出优质的心理环境。从学校发展共同愿景出发，影响全体教职员工深度分析和研究学校发展中的危机与机遇，深度思考墨守成规和变则通的逻辑关系，积极主动地拥抱变化，甚至发起自身的革命与自我批判，强化全体教职员工的忧患意识，形成集体认同。

第二，能够充分运用智慧，在克服客观条件中的不利因素，突破现实常规的一叶障目的局限性的过程中把握创新机会和趋势。创新是不破不立的基础，分析学校发展过程中的有利条件和不利条件，改变陈旧观念和保守思维和寻求不断地创新突破。

第三，不断学习，有效沟通。社会发展的必然趋势要求每个人都要成为学习型的工作者，全球化和信息化的高速发展使得与时俱进的学习成为必要，保持学习，活到老学到老将是每个人的唯一标准。作为学校校长更应该努力的不断学习，学习更多的理论知识和参与更多的实践活动，和所有的教职员工一起学习强化教育教学理念，提升教学领导力。领导和卓越的领导力还体现在有效的沟通交流上。校长营造优质的教学环境也包括创造一个学校内全体员工之间、员工与校长之间的平等自由的交流沟通平台，创造人人都愿意自由沟通和交流的氛围，校长需要具备为全体教职员工教学工作服务的意识，校长能够做到经常与教职员工及时沟通和平等交流，能充分了解大家的思想动态和及时了解全体教职员工的具体情况，深入沟通和交流，统一为学校的共同愿景努力。

2.3.4 追求教学绩效，充分激发教师教学积极性的能力

优秀的校长不但能追求教学成绩，还能充分激励教师热爱教学，引领教师在自己的学科专业领域迅速发展和促进学校整体教学质量的不断提高。在学校中，大部分校长关注学生理想和自我成长，却没有引导教职员工拥抱梦想实现理想。大部分校长只关注是否可以帮助学生的考试成绩有显著进步，却没有真正关心过教职员工的个人生活情况和家庭条件，更不用说对老师的思想教育和精神追求。教育事业是太阳下最光辉最伟大的事业，有一个卓越的领导带领，所有教职员工可以找到自己的个人梦想和集体利益一致的地方，才能够因为自己所从事的教师职业而感到自豪。

校长要加大对教师的精神教育，同时必须认识到加强思想教育是切实可行的，而且是行之有效的。

一个拥有优秀教学领导力的校长通过有目的的创造学习机会，打造学校文化氛围，带动教职员工的成长。校长善于发现标兵，善于打造学校的楷模，通过榜样的力量，培养和带动更多老师的集体观。对于优秀的，甘愿付出，热爱学生的教职员工，优秀的校长除了表扬，还会在奖金、福利，进修学习上给予更多的经济支持，带动全体老师的教育素养和道德情操。校长要尊重并且能够设身处地考虑教师的合理生活和工作需求。满足教师物质上的需求是必须的，同时要满足教师的精神需求。在我国尊师重教的环境下，教职员工物质条件逐渐地得到了满足，大家更关注精神层面的需求。校长不是高高在上的，要和所以教职员工打成一片，和他们成为朋友，尊重每一位教职员工，充分地信任他。要尊重教师的情感。现代管理中越来越重视对员工的尊重。教师只有感觉得到充分地尊重，才会更自主地追求自我价值的实现。卓越的校长懂得尊重教师，在自由平等的基础上和所有教职员工融为一体，建立友谊，成为家人，也是领导力的一种体现。

第三章 小学校长教学领导力提升的必要性

3.1 学校发展的需要

小学校长普遍地都被认为是学校处理日常行政工作的一把手，小学校长工作内容重点就很正常的被认为是行政事项，什么内容都管。教学领导负责这方面的事宜，是决策方和统筹方。执行方的角色一般由副校长、教导主任等承担。然而，正职校长却没有正视或重视自己在教学引导方面的责任，往往认为自己是教学领导的二线力量。实际上，处于教学一线的老师也同意校长的职位重点在行政工作上，因为他们认为校长并不参与日常教学，相关的专业知识不足。这种观点实际上是一种误读。这种误读体现了教师对教学引领工作的轻视。对于校长听课、打分等工作，教师们多数将此归类到成绩检验的行政工作上。正是由于小学校长和教职人员无法认清教学领导力的重要性，

一所小学，校长是学校的灵魂，校长是学校发展的掌舵者，也是全体教职员和学生学习的榜样。校长需要深入研究教育教学理论，研究国家政策发展趋势，理解国家教育发展方向，并且能够与时俱进地制定战略规划，同时具备制定教育教学计划，同时可以指导教职员完成教学管理工作，提高教育质量。学校需要校长重视整个学校的发展规划，学生需要更好的学习条件，学校需要校长创造更好的学术氛围，学校的发展离不开一位有着卓越教学领导力的校长。

3.2 教职员发展的需要

一名校长需要把自己的教育理念和学校改革的具体方向和目标，通过不断地组织和协调，融入到全体教职员的思想中去，如果校长的教学领导力不够优秀，就比较难以取得教师的信任，自然教师在工作和教学中的执行力也会大大削弱。校长是学校教学领导的核心，是教育事业的实践者。

作为学校教育教学工作的领头人，校长应该不断学习，通过各种形式，提升专业素养，更新学科知识，为教师创造和谐良好的工作环境，为学生营造优质的学习环境和氛围。除了理论知识的学习，自我素养的提高，校长应该深入教学工作一线，对于课程计目标、课程计划、教学标准和教学成果进行深入细致的教学指导工作。校长有责任帮助全体教职员成长，不仅仅是在教育教学业务方面的成长还包括自我素养的提高和工作积极性的调动，以及工作环境改善，福利待遇的提高。

一所学校，校长作为教学领导，需要调动全体教职员的工作积极性，激发老师的学习和教学热情，尊重每一位教职员工，打造校园文化，为老师创造归属感，形成团队凝聚力，创建良好校风，才能带领全体教职员工运营管理好学校，形成学校品牌，创建名校。

3.3 学生发展的需要

对于学生来说，学校是其完成学业和实现成长的环境，一位有教学领导力优秀的校长对于每一位学生的意义重大。校长是一所学校的灵魂，学生是以校长为榜样的。很多学校之所以成为名校，更多的因素是因为名校长的品牌效应。现阶段随着社会力量办学的兴起和繁荣，很多优质的私立学校运营管理规范，学习氛围浓厚，校园文化深厚，就是因为得益于某位优秀的校长其卓越的管理能力和教学领导力。一名优秀的校长要有能力为学生创建优美的学习环境，为学生构建美好的学习愿景，为学生树立远大的理想，让学生在学阶段不但能够完成学业，不断地完善自我、还能创造无限可能。

3.4 校长自身发展的需要

校长的教学专业知识和技能出现欠缺，在从事科学的教育教学管理指导当中会显的力不从心，校长教学管理中也发现了自己的匮乏，无法客观合理的进行教学管理行为。所以在自身和教师全体方面要注重教学领导力的培训和学习，强化观念，扭转思想。

校长进行教学领导必须全面武装自己。首先专业的课程理论需要不断学习，并能够结合实际情况去运用。勇于落实，勇于承认匮乏的自我理论知识，勇于带动和形成不断学习教学理论的氛围。除此之外，校长还得让自己成为一名全能型的战士，教职员工的社会关系得处理好，各学科的教育特色也必须掌握，这样才能够在对全校各科教师的教学工作指导中有标准有方向有要求。

第四章 影响小学校长教学领导力提升的因素

4.1 校长的个人特质

通过对两位小学校长的访谈发现，两位校长都是个性突出的校长，独特的教育思想和积极勇敢的开拓精神使她们对生活和工作充满信心，这些也体现在她们的教学成果里。个性化的教育风格和富有魅力的性格，会贯穿于课堂教学、课外活动和教育领导的全过程中。

某小学校长 A，高级教师，现任太原某小学校长，曾获得“山西省优秀教育工作者”、“太原市优秀校长”等多项荣誉称号。他的教学领导主要体现在改革课堂教学，创新出新的教学方法，并得到广泛推广。

某小学校长 B，全国模范教师、全国特级教师，毕业于山西某师范学校，爱好广泛。后任某小学语文教师，不断总结形成自己独特的课堂教学法和培养学生的教学模式。工作三年后，担任校长助理，后来创设了自己的民办小学，自己任校长，将自己独特的教学法和教学模式推广和落地，取得了巨大的成就，学校发展的如火如荼，生源爆满。

A 校长说：“一个人的能力形成是多种因素决定的。先天素质是能力发展的前提，环境和教育是能力形成的重要因素，教育在能力发展中起主导作用。个体的实践活动对能力的完善起着关键作用。因此，学习专业知识，提升思想水平，积攒相关经验对学生来说十分重要。”A 校长回忆，他在做学生的时候十分喜欢读书，其阅读内容也包罗万象，例如文学著作、自然科学、社会科学、学科知识等，并且对于所有的阅读内容都做了详尽的读书笔记。另一方面养成勇于实践的习惯。通过积极地参与各项实践活动，不断地把学习到的理论知识反复运用到实践中并且重复检验，不断优化和改进自身的学习方式，进一步提高了学习的效率，同时提升了实践能力。

B 校长回忆说：“在上学的时候，我就想当个好老师，所以在学习期就树立了远大的理想，要做人类灵魂的工程师，要成为一名优秀的并且受学生爱戴的名师。如饥似渴地在教室、图书馆广泛学习教育学和教育心理学方面的知识，研究教学方法。除了教学工作外，我忙于社团活动。我参加文学社，参加记者团，而且在每个社团我都能够全力以赴地去完成社团的工作，每次都力争把工作做到极致。自己不但提升了自己，而且培养了卓越的领导力，成为团队中的核心领导。

通过 B 校长的回忆，可以看出她在学习期间刻苦努力，社团活动极大地锻炼了她，奠定了扎实的教育教学理论基础和积累了丰富的实践活动，并初步形成了领导

力。

4.2 一线名师的经历

两位校长都是从一线名师成长为校长的，甚至现在还在教学一线，进行教学研究。她们知道教学改革的方向，了解社会发展的脉搏，拥有从一线教师到校长的所有经验，她们知道如何组织教学工作，知道如何组织教研活动，知道如何确立学校教育改革方向，明白需要培养什么样的老师。丰富的课堂经验，让校长对教育的理解更加深刻。正因如此她们总能发现问题，总能把握规律，总能提出个性化的理念。

A 校长大学毕业后就在小学从事教师工作，迅速地在年轻一代老师中展露头角，并且自各个方面都取得了长足的进步。这些进步都要归功于以下举措：研究学校的教学目标与相关规定、密切关注班里每一位学生的发展和孜孜不倦地追求教学质量地不断提高。他说：“学校有教学要求和标准，我在担任老师的期间，会花很多时间深度钻研学校教学的要求和标准。并且我能够根据学校的教学要求，结合班级学生情况，制定出切实可行的策略，并且通过反复论证，优化策略。我对待每一位学生都能做到因材施教：对于优秀学生，善于发现学生天赋和兴趣所在，发挥学生特长，在课堂上严格要求，在课后适当地给予额外的辅导，鼓励学生参与各种竞赛活动，让优秀变优异。对于相对落后的孩子，我会分析他的学习兴趣情况，找出问题所在，纠正不良习惯。后进生在我这里得到的关注度会更高。我会帮他一起寻找学习环节中他薄弱部分是什么，课后我也能对后进生针对性的辅导，增强他的自信心，帮助他通过查缺补漏，巩固基础知识，从而走出学习的困境。

在整个的教学中，我可以做到全面关注优生、中等生、学困生，整体提高班级教学质量。我认为，学习是循序渐进的，不是一蹴而就的，需要关注一时的成绩，更需要关注知识结构的形成情况，因为好成绩的取得是建立在牢固的基础上的。小学知识是初中知识的基础，初中知识是高中知识的急促，所以我很重视学习的积累和循序渐进。”

B 校长是学教育出身的，后来担当语文老师的职位。她因为教学水平过硬，成为模范教师，又因为在自己的工作积累和不断学习，后来担任校长助理、创办自己的学校。B 校长说道：“在我是名师的时候，要参加很多教学研讨会，要出很多公开课，每一次的示范和展示，我都要做充分的准备，要善于组织和设计课程，要勤于钻研，关注效果和落实，在每一次的课例展示过程中，都要进行和学生的互动和专家的互动研讨，接受专家的点评，如何能够出色地通过一节课来展示自己独特教法的思想

及理念是对我最大的考验。在这些过程中，我慢慢提升了教学能力，甚至成了教学工作的领导者。”由此可见，这段经历为 B 校长日后的发展奠定了坚实基础。这位校长将教学工作看作提升自我的机会，通过一段时间的经验积累，逐渐形成了系统的教学风格，成为优秀的一线名师。

4.3 专家的引领

两位校长在领导过程中不会闭塞视听，而是真正的将领导力和所有的老师共享，将教学改革中遇到的问题与迷茫和真正的专家和教育家共同研讨，带动全体老师积极参与进来，共同推动学校的发展。由此可见，校长不是一个人在战斗，校长的领导力是共享的领导力。

A 校长通过与专家名校校长建立长期合作的方式，开展大讲堂，文化课堂，每个学期邀请专家到学校指导具体工作，解决工作中遇到的具体问题，同时全省范围内聘请名师，从而突破不断出现的障碍，实现教学领导的提升。

B 校长在面对“遇到过什么教学引导工作上的阻碍”这个问题时说到：“阻碍必然存在，因为我要进步。”校长说“比如学科缺乏名师，无法形成示范效应，我通过培养或者引进，再把专家请进来，手把手地针对一堂课精雕细琢，通过课而提升老师的教学能力，效果显著。我在学校创建了“名师摇篮计划”，通过传帮带，通过师徒传承关系，逐渐打造出一支名师团，学校的发展也因此蒸蒸日上。所以逢山开山就是我的态度”因此她面临困难，解决困难，迎接下一个困难。

4.4 自我学习和实践

在访谈中笔者提出“您认为行政管理和教学领导哪个更重要？”，A 校长回答道：“我认为教学是一所学校质量的真正核心，所以作为一名校长，教学能力是最重要的核心能力。我通过教学逐渐形成自己的教学模式。第一，确立一种教学理念，深化这种理念，引领教学和学校的教学改革。第二，探索一种策略为这种理念的实施服务。那么如何实现教学愿景，深化这种理念呢？就是通过“共享、研讨、落实、评价”的实施策略，要完成教学目标，我还需要不断提高效率，开展细分领域的专项研究，落实问题的解决，总结经验的习得，把教学理念渗透到教学工作中。”

一方面，教师和领导的双重身份带来两种不同的职责，而两种职责的履行间经常存在时间冲突，例如临时的行政工作多，上级主管部门活动多，无法及时备课和上课等，或者经常要面对调课，对教学过程和教学质量产生很大影响。为了尽快解决这些问题，A 校长会做更多充分地准备，如提前备课，同时准备调课方案以防突发

事件。另外，校长还经常为了学生作业加班，虽然劳累，但掌握了工作的主动权，用更充分地准备迎接随时发生的变化。另一方面，初任管理者，除了要承担一部分行政工作之外，做好自己学科教学的同时，还要指导其他学科的教学教研和测评，A校长发现自己对其他的学科基本理论和知识体系的未知和缺乏，完全无法进行实际的指导工作，这就要求他必须进行更广泛更专业化、系统化的学习和研究，对于全校所开设的各类课程都要深入学习和研究。“只有不断的自我学习和实践才能先做好自己的教学工作，才有能力去指导各学科的教师，从而实现对学校的教学工作的指导。由此可见，领导不是悬于高空的职位，而是深入实践的职责，需要在具体层面和专业层面给教学工作一定的指导，帮助教师更好地教课。这些才是所谓的教学领导力。”A校长说道。

B校长开始担任教学管理工作，培养自己的教学领导力。B校长在教学管理工作上的举措如下：

第一，以教学发展为目标，制定相关方案

她通过改变以往的教学模式，优化了课堂质量，并提出了“课堂教学经典计划”、“形成独特教法”、“围绕学生的学和落实，进行‘学生分组教和学’策略的研究”三个教学发展策略。

第二，确立以教学质量为核心的管理体系

在进行教学管理中，B校长狠抓团队建设，大胆提拔了一批年轻骨干教师，强化管理标准，建立起科学的管理系统，制定了常规的工作流程，以提升教学质量为重点。这项举措能帮助她及时发现教学问题，密切团队交流，提高工作效率，从而优化教学工作。

第三，与教师密切交流，平等沟通

B校长十分重视与老师们之间的交流。因为在交流中，校长才能了解老师的问题和需要，帮助他们一起解决困难。在交流中，老师们可以畅所欲言，分享自己的想法，交流教学的经验。校长以平等的视角与教师对话，使整个团体更加亲密、更加团结。

目前B校长已经创设了自己的民办学校。结合以往形成的特色鲜明的教学风格和领导风格，B校长在教学领导力层面探索出了个性化的理念。

具体理念如下：

第一，个性化的教育策略

B校长回忆：“我见过很多不同的学校，不同的环境需要独特的教育策略。尽管

学校会因为地区、发展水平、文化历史等显示出不同的教育特点，但是教育背后的趣味性是相同的，教育创造的活力是相同的，教学相长的关系是相同的。这些都需要我们的智慧。课堂是学生的心灵属地。”因此，课堂活力的源泉是合适的教育观念。

第二，个性化的践行方式

B 校长在访谈中回忆到自己在教学引领上的举措。她说：“每天都在课堂上，我的课堂和老师的课堂上”。B 校长除了听课，她还参加学校教学研讨会等，她就一直在教学第一线，她就一直在老师当中，她不是一名校长，她就是一名老师。

通过对教学领导力概念、特点的深入研究，结合对两位小学校长领导力提升的研究，对小学校长教学领导力有了更深入的理解，将把研究理论成果运用到实际的教学领导过程中去，学以致用，才能更好地把理论学习与实践相结合，提升自我。

第五章 小学校长教学领导力提升的策略

5.1 重视小学校长教学领导力

一个小学，校长是学习的灵魂，他既要重视整个学校的发展，为学生打造更好的学习条件，创造更好的学术氛围，才能提高教育质量，又要意识到自己是全校教师的榜样和模范。身正为师，德高为范。校长要在学校行政管理和学科教学领导中，及其深刻审视自身的在教育工作上的认识，关注教学质量，切实提高在教学工作方面的引领能力，并在实际的教学工作中不断提升自身素质。

5.1.1 自身角色认知的转换

在教学中，校长不仅仅负责行政事项，还应该意识到自己的教学领导职能，做教和学的领路人。前苏联著名教育家苏霍姆林斯基有一个经典的论断：“校长的首要任务是关注课堂，从实际课堂中了解孩子，学会教育的方法。凡是经验丰富，认真负责的校长都会如此。”其论著《青年校长谈话录》被誉为“校长和教育工作者的必读经典”。

5.1.2 促进教学方式的改善

对于学生来说，学校是其完成学业和实现成长的环境，校长对教学领导要非常重视，严格督导和测评学校教育效果，看教学内容是否得到充分落实，创造优质的教学氛围，老师会不断产生巨大的热情，探索新课程的改革。摒弃以往的教学模式，学习更多专业性的知识，倾听更多有利于专业工作的观点。因此，校长不仅仅要提高自身，还应该做到与教师的密切配合。同时还要指导帮助教师。共同构建美好的学习愿景，打造一个良好的学习团队，促进教师的教学能力提升和职业技能的发展，还要改变绩效评估方式，实现教师、学生、学校三面发展，为学生在学校阶段能够完善自我、成就自我创造最优质的环境。

5.1.3 落实教学领导实践

校长是一个学习教学领导的中心主干，是教育事业的践行人。作为学校教育工作的带头人，校长应该不断提升专业素养，更新学科知识，为教师创造良好的教书环境，为学校成员营造良好的读书气氛。除了理论知识的学习外，校长应该深入教学工作第一线，利用听课观摩的方式，为教学纠问题，为教师提意见。当然，听课不能只是为了听课本身，把听课作为一项任务。校长应该深入真实的课堂，制定听课计划，将其作为制度落实。

一个学校，校长作为教学领导，要能激活老师的教学热情，带动大家的积极性。

校长和教师之间是团结合作，彼此尊重的关系。校长能够带动全体教职员工，紧密联系起来，形成学校团队文化，从而形成学校品牌，帮助学生全面发展。

5.2 提升教学领导专业技能

5.2.1 教育行政部门提供多元选择

第一，开设专业课程。为了打造小学校长的领导力，开设各种课程，例如管理心理学、个人影响力，如何打造个人品牌，塑造领导者权威。

第二，建立网络课堂。通过在线学习的方式，为校长提供更顺畅和便捷的学习平台，开设专业技能等课程。

第三，接轨国际化。多和国际上的一些学校沟通交流学习，在了解我国国情的基础上，合理有效地借鉴和学习先进的教学领导力理念和形式。

第四，增加定制化课程。打造名师效应，引进顾问团队，制定专业的定制方案。结合学校的情况，对其进行定制化的课程设计，完善对小学校长定制化课程，从而提高校长领导力。

5.2.2 校长要不断提高教学领导的核心素养，形成先进的教学领导理论

在实际研究中，核心定义不同，测量标准不一，这些会导致结果之间出现差异，不同的研究难以互为参照。教学工作引导能力的研究也是如此。在不同的文化氛围和现有条件下，核心定义和测量标准一定有区别。

基于上述情况，研究人员在研究教学领导力时，应该打破封闭状态，积极寻求合作，共同研究出一套适应不同文化和条件的评测体系。这套评测体系要覆盖不同国家、不同类型、不同条件的学校，为它们单独准备适应各自情况的模型。如此一来，相关研究就能打破差异，形成参照，相互交流。

理论建构时教学领导力向高层次、高质量前进。相关方法有以下两种：第一种是演绎方法，要求从上到下分析。首先，研究人员要收集分析相关专业领域的知识，例如教育心理学、管理学、教师专业拓展和领导方法。其次，研究者要制定关于教学引导能力的假设，结合之前收集的资料，对假设加以验证。最终，研究人员将得到结果。由于在研究分析的过程中加入了不少领域的相关知识，关于教学领导力的最终结论也会更加全面。演绎法的好处在于，研究人员能确定领导力的组成部分，也能得出这些部分之间的关系；能分析出影响领导者和被领导者的要素，也能通过各要素之间的互动找到领导力产生效果的路径。然而，演绎法在实际操作中有一定的难度。所以，相关人员利用这种方法进行研究的经验不足。第二种方法和第一种

顺序相反，主张自下而上。研究人员不是从理论中收集资料，而是在实践中分析样本，经过解释、解构和深度思考得出结论。这种自下而上的研究方法从收集到的样本中提取有关定义，构建定义间的联系，最终形成整体性结论。从实践中来，就能更好地到实践中去。这样得出的结论能全面覆盖领导力组成的要素和相关重要变量，由此也能准确地分析出教学领导力的构建过程。由此可见，研究人员应该多层次、多角度考虑问题，把各种方法结合起来，建构理论框架，从而引领研究与实践。

5.2.3 校长要加强自我管理，促进专业技能的提升

一所学校之所以能成为名校，首先是因为有一名优秀的校长。校长是学校的灵魂，学校的发展更多地取决于校长的发展。校长要提升教学领导力，首先要加强自我管理，促进自己专业技能的提升。校长要不断地学习，学习理论知识，总结自己在工作中的经验，能够每日必有反省，分析得失，严格要求自己。

校长要不断的反思和总结：学校的教育目标和自我发展的目标是否一致？自己在最近的教学管理工作中是否有新的教育理念和 innovation？自己是否能够调动教师的学生的积极性？自己的专业技能是否能够在教学管理评价体系中教师有指导和引领作用？自己在过去的教学管理工作中是否迅速地提升了专业技能，包括行政管理能力和教学领导力？

校长只有自发自觉地进行严格的自我管理，并且不断提升专业技能，才能够有效地提升教学领导力，成为优秀的校长，继而打造优秀的学校。

5.2.4 校长要重视时间管理，提高工作效率

校长作为一所学校的行政长官，每天要首先面对学校的纷繁复杂的行政事务，同时还要应对上级主管部门的各种行政事务，校长还要考虑学校的综合发展以及承担的社会责任。校长大多是非常忙碌的，面对繁杂琐碎的各种事务和问题，校长往往是疲于应付，所有如何有效的管理时间，提高工作效率是校长教学领导力提升的保证。

校长对于时间管理的重视，首先要对于学校事务以紧急重要的顺序依次排列。其次校长要分层次地管理自己应对上级主管部门行政事务的时间。最后一定要调动好下属的工作，做好工作部署和分配，并且善于带动和考核下属，发挥全体教职员的工作积极性，提高学校内部事务的工作效率。这样校长才能给自己释放出更多的自由时间，才可以在自我学习和专业技能提升方面有足够的时间保证，才能更有效的进行自我教学领导力的提升。

5.2.5 校长有共享教学领导力的能力

美国更多的研究学者指出，教学领导力其实不仅仅是校长个人的领导力，也不只是学校核心团队的领导力，在发展与进步中，校长也要善于和老师共享教学领导力。使每一位教师都感觉自己可以对教学内容、形式和课程有了更多的自主权。教师能够共享教学领导力，他们的责任心和积极性会产生巨大的提高，他们对未来充满信心，拥有美好的憧憬。共享教学领导力的提出，这种行为就可以越来越多的人受益，全校员工共同进步。越来越多的研究者已经开始研究领导力如何共享到副校长、教务主任、教职员工。

教学是学习的核心，一个拥有核心领导力的是校长。随着教育的发展，教学领导力研究将会提出需求不但要深入研究教学领导力的内涵和特点，还要研究校长教学领导力的形成和提升，教学领导力逐渐成为教育工作者共同的研究方向，在未来，这种研究将要进一步深入。

5.3 完善小学教学测评系统

5.3.1 健全小学课程与教学管理机制

小学教育发展的关键是课程与教学。小学校长的教学领导工作首先要从重视学校的课程体系的建立和完善开始，同时指导和带动教师在教学方法和方式上不断改善，不断优化课程管理和教学机制的完美结合。本论文访谈的两位校长都在自己的学校管理中，非常重视开发和研究适合自己学校的校本课程，根据多年的发展，在自我研发和创新的基础上，引领全体教师共同参与，在专家指导下，进行学校的课程研发和积累优秀的教学管理方式和方法，不断提升学校的课程管理与教学管理水平，并且通过学生的教学成果测评体系和学生的实践能力的测评，以反馈的结果，再优化学校的课程与教学管理机制，逐渐形成了符合当地实际情况，适合自己学校特色的行之有效的独特的课程管理与教育教学管理机制，逐渐把自己的学校打造为名校。

5.3.2 完善小学教学监督与评价体系

一位重视教学领导力的校长，在组织教学教学管理工作中，不仅要能够调动全体教职员工的积极性，统一思想，尊重全体教职员工，进行人性化管理，加强与教师的情感沟通和交流，还能够营造优质的教育教学环境，为教师的教学管理工作提供优质的服务。那么促进教师教学能力提升的重要保证就是不断完善小学教学监督与评价体系。

小学校长要能走进课堂，带领教研小组，进行听课和评课，建立完善的校长参

与的教学监督与评价体系。小学校长通过听课、分析课和评课，可以非常直观地了解到教学目标是否完成，教学水平是否提高，能迅速地通过教学领导对教师的整体教学水平提高达到促进的作用。

完善小学教学监督与评价体系，建立考核框架，从教学理念、课程设置、教学方法、学生学习效果、学生评价等多个方面建立全面、系统的教学监督和评价体系，在提高学校教育教学管理水平的同时，极大地促进教师教学能力的提升。

5.3.3 完善小学校长的测评体系

校长的测评体系在我国现阶段还没有得到重视，校长的测评体系还没有形成完善的模型。美国在这一方面形成了系统全面的小学校长测评体系，可以更客观地反映一名小学校长的教学领导力水平，同时可以对校长的教学领导力发展有更强有力的指导意义。我们的教育行政主管部门应该参考美国的小学校长测评体系，建立和完善适合我们国情的小学校长教学领导力测评体系，促使小学校长的工作从行政主管部门职能往教学领导方面转移，同时引导小学校长从自我教学领导力的提升延展到小学校长对教师、学生的积极带动和影响全校师生共同重视教学工作，共同完成学校的教学目标和共同的愿景。全体教师、教职员工和学生及上级教育主管部门都可以参与到对小学校长的评价过程中，通过对全体师生的访谈、问卷调查，并运用小学校长教学领导力的测评体系对小学校长进行全面的评价，让小学校长可以更全面和客观地了解自己的教学领导工作，能够不断提升自我的教学领导力，提升自我的专业化。

参 考 文 献

1、著作类

- [1] 吴志宏. 新编教育管理学. 上海: 华东师范大学出版社, 2000.
- [2] 郑燕祥. 学校效能与校本管理. 上海: 教育出版社, 2002.
- [3] 冯大鸣. 美、英、澳教育管理前沿图景. 北京: 教育科学出版社, 2004.
- [4] 俞文钊. 管理心理学. 上海: 东方出版中心, 2002.
- [5] 温克勤. 管理伦理学. 天津: 人民出版社, 1988.
- [6] [日]小原国芳著. 刘剑乔译 小原国芳教育论著选. 北京: 人民教育出版, 1993.
- [7] 吴志宏. 教育管理学. 北京: 人民教育出版社, 2006.
- [8] 冯大鸣. 沟通与分享. 上海: 教育出版社, 2002.
- [9] 彼得. 诺思豪斯著, 吴荣先等译. 领导学: 理论与实践. 江苏: 教育出版, 2002.
- [10] 胡永新. 教师人力资源管理. 杭州: 浙江大学出版社, 2008.
- [11] [苏]霍姆林斯基. 和青年校长的谈话. 北京: 教育科学出版社, 2009.
- [12] 刘立启. 校长领导力与课程创新. 北京: 国家行政学院出版社, 2014.
- [13] 侯怀银. 教育研究方法. 北京: 高等教育出版社, 2009.
- [14] 张耀灿等. 现代思想政治教育学. 北京: 人民出版社, 2001.
- [15] 陈孝彬主编. 教育管理学. 北京: 北京师范大学出版社, 1999.
- [16] 汪波. 教育管理中激励机制的研究——激励机制的基本理论和主要的激励方式. 天津: 天津教育出版社, 2006.
- [17] 蔡国春. 中美高校学生事务管理模式比较研究. 北京: 中国海洋大学出版社 2007.
- [18] 李晓文. 学生自我发展之心理学探究. 北京: 教育科学出版社, 2003.
- [19] 吴志宏主编. 学校管理理论与实践. 北京: 北京师范大学出版社, 2002.
- [20] 张春晖. 团干部职业道德教育与综合素质提升. 北京: 北京燕山出版社, 2012.
- [21] 熊川武. 学校管理心理学. 上海: 华东师范大学出版社, 2002.
- [22] 刘新庚. 现代思想政治教育方法论. 北京: 人民出版社, 2008.
- [23] 杜小宜, 叶凤良. 提高中小学教师领导力: 促进有效教学的实证研究. 北京: 中国轻工业出版社, 2013.

[24] 叶澜. 教育研究方法论初探. 上海: 上海教育出版社, 1999.

2、期刊论文类

[1] 徐瑾劼. 澳大利亚中小学校长的专业发展及领导力构建. 学术探索, 2012 (2) .

[2] 曾晶. 关于澳大利亚中小学校长的任用, 与培训机制的思考. 中小学教师培训, 2010 (3) .

[3] 赵德成. 教学领导力: 内涵、测评及未来研究方向. 外国教育研究, 2013 (4) .

[4] 汤林春. 关于中小学校长决策现状的调查. 上海教育科研, 2001 (10) .

[5] 赵中建. 谁来做教育领导——美国近来关于教育领导问题的讨论. 河南教育, 2000, (9) .

[6] 叶战修. 校长的考核与考察. 中小学管理, 1998 (2) .

[7] 王妍妍. 中小学校长个人领导力的研究. 考试周刊, 2011 (2) .

[8] 胡永新. 论现代学校的教学领导. 教学管理, 2011 (9) .

[9] 陈富. 中小学校长教学领导行为实践程度调查研究. 上海教育科研, 2011 (3) .

[10] 杨颖秀. 校长在学校改进中的领导力. 教育理论与实践, 2012 (1) .

[11] 张乃文. 校长修炼与自我超越. 教育科学论坛, 2016 (9) .

[12] 丁燕辉. 校长如何把握自己的多重角色. 教学与管理, 2013 (11) .

[13] 叶茂林, 杜赢. 胜任特征研究方法综述. 湖南师范大学教育科学学报, 2006 (4) .

[14] 刘佳, 余乐. 有效提升中小学校长教学领导力的策略探析. 学理论, 2013 (6) .

[15] 郭晓娟. 校长领导须关注学生核心素养的培养. 教学与管理, 2016 (10) .

[16] 叶好丽. 校长领导力与角色演绎. 教育科学论坛专题版, 2016 (09) .

[17] 刘晓丽. 校长领导力是学校发展的核心要素. 山东工会论坛, 2014 (2) .

[18] 赵德成, 马晓蓉. 教学领导力研究中的问题与展望. 外国教育研究, 2016 (9) .

[19] 殷雷. 评价中心的基本特点与发展趋势. 心理科学, 2007 (30) .

[20] 张天娇. 小学课程校长领导力的概念和特点. 甘肃教育, 2011 (03) .

[21] 杨颖秀. 校长的领导力在学校改进中的生命意义. 东北师大学报 (哲学社会

科学版), 2012 (3) .

[22] 于川. 小学校长职业动机与学生成就关系研究-基于学生认同感与参与度的视角. 教育发展研究, 2015 (22) .

[23] 徐瑾劼. 澳大利亚中小学校长的专业发展及领导力构建. 学术探索 2012 (2) .

[24] 何暄. 城市中小学校长课程领导力培训研究_以北京市西城区为例. 北京教育学院学报, 2012 (2) .

[25] 陈国安. 校长的价值领导力. 人民教育, 2012 (10) .

[26] 孔宇玮. 从英国小学案例解读校长的领导力. 现代教学, 2011 (9) .

[27] 杨尚薇. 高素质_强能力校长的共同特质. 校长论坛, 2016 (09) .

[28] 薛飞. 关于提升校长领导力问题的思考及建议. 科教文汇, 2012 (01) .

[29] 杜豫. 行思并进内涵发展_浅谈校长课程领导力. 基础教育参考, 2016 (09) .

[30] 尹后庆. 聚焦课程领导推进课程改革. 现代教学, 2010 (9) .

[31] 柯中明, 任媛媛. 寻找教育的根. 中国教师, 2015 (12) .

[32] 蒋玉国. 课改深化中的校长教学领导力提升. 教育科学论坛, 2016 (09) .

[33] 张世钦. 校长课程领导力的构架与建设. 中国民族教育, 2013 (4) .

[34] 王世伟 . 论校长的知识领导. 四川师范大学学报(社会科学版), 2013 (11) .

[35] 王少华. 论校长领导力. 中小学教师培训, 2013 (8) .

[36] 王玥. 美国中小学校长信息化领导力硕士学位课程的特点与启示. 中国电化教育, 2016 (5) .

[37] 周丽娜. 女性领导力的“潜力、能力、权力”培养. 现代传播, 2016 (9) .

[38] 曾卫平. 浅论小学校长民主管理艺术. 科教导刊, 2014 (3) .

[39] 严小青. 浅谈校长的课程领导力. 中国校外教育, 2012 (07) .

[40] 赵茜. 如何评价校长的教学领导力. 中小学管理, 2012 (06) .

[41] 胡爱红. 小学校长价值领导力与学校特色发展的探索. 当代教育科学, 2010 (18) .

[42] 黄帆. 提升教师领导执行效力过程中的校长行为. 辽宁行政学院学报, 2013 (3) .

[43] 王建华. 提升校长领导力推动校本教研的发展. 湖北教育领导科学论坛, 2011 (6) .

[44] 黎霞. 小学校长的决策力与执行力对学校发展的影响研究. 科教文汇, 2016

(9) .

[45] 林天伦. 我国中小学校长胜任力研究述评. 教育科学研究, 2012 (6) .

3、学位论文类

[1] 刘忠政. 中小学校长教学领导绩效研究. 西南大学硕士学位论文, 2010.

[2] 赵利娟. 中小学校长胜任特征的行为事件访谈研究. 华东师范大学硕士学位论文, 2007.

[3] 次拥拉姆. 中小学校长教学领导力: 本土量表的开发与验证. 北京师范大学硕士学位论文, 2015.

[4] 刘霞. 小学校长教学领导力形成与发展的个案研究. 青岛大学硕士学位论文, 2017.

[5] 杨鑫. 小学校长信息化教学领导力提升策略研究. 曲阜师范大学硕士学位论文, 2016.

[6] 黎聚才. 小学校长教学领导力提升策略研究. 西南大学硕士学位论文, 2012.

4、英文类

[1] Hallinger, P.. The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Translational Leaders . journal of Educational Administration, 1992, 30 (3) :35-48.

[2] Southworth, G.. Instructional Leadership in schools: Reflections and empirical evidence . school Leadership & Management, 2002 (1) :73-91.

[3] Ylimaki, R. M.. Instructional Leadership in Challenging US Schools. International studies in Educational Administration, 2007, 35 (3) : 11-19.

[4] Lambert, L.. A framework for shared leadership. Educational Leadership, 2002, 59 (8) .

附录 校长访谈提纲

- 1、您认为教学领导力是什么时候形成的？
- 2、请您谈一谈影响教学领导力形成的因素有哪些？
- 3、请问您在担任校长期间的教学领导过程中都做了哪些工作？
- 4、谁是您的教学领导力的榜样？
- 5、当这么多年校长, 您对自身角色的认知是什么？
- 6、您对教学领导力是如何看待和实施的？
- 7、您会选择什么样的老师来打造教学示范？
- 8、您是如何指导老师教学的工作？
- 9、您现在在个人理论学习与实践方面有哪些具体措施？
- 10、请问您通过哪些策略提升教学领导力？
- 11、请问您认为校长教学领导力提升有必要吗？

致 谢

时光匆匆，转眼三年研究生的学习就要结束。能够在参加工作之后，再次走进校园学习，是我最大的幸运。

在研究生的学习过程中，让我有机会在侯怀银教授的指导下学习，让我更有机会以侯怀银教授为榜样学习，这是我研究生学习生涯最大的收获。

从论文选题，完成开题报告，到不断修改，毕业论文终于在一年的努力中完成，我得到了许多帮助，对此我对所有的人表达诚挚的感谢，

特别感谢侯怀银教授对我的严格要求和耐心指导。我已经被侯怀银教授严谨的治学作风和严格要求的学术态度深深折服。衷心感谢我的导师侯怀银教授，他不仅是我学业的导师，更是我人生的导师。

最后我要感谢所有参与我论文评审的答辩的各位老师，让我可以认真反思论文研究的目的和意义也通过论文的完成，将严谨治学的工作作风带到我的工作与生活中。再次感谢所有的良师益友。

个人简况及联系方式

个人简况：

姓名：郑军辉

性别：男

籍贯：山西洪洞

个人简历：

学习经历：

1995. 09—1999. 07	山西师范大学	全日制本科	学生
2015. 07—2018. 10	山西大学	在职研究生	学生

工作经历：

2013. 01—至今	山西嘉华宝师道教育管理咨询有限公司
-------------	-------------------

联系方式：

电话：18635570755

电子信箱：750733955@qq.com

承 诺 书

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是在导师指导下独立完成的，学位论文的知识产权属于山西大学。如果今后以其他单位名义发表与在读期间学位论文相关的内容，将承担法律责任。除文中已经注明引用的文献资料外，本学位论文不包括任何其他个人或集体已经发表或撰写过的成果。

作者签名：

20 年 月 日

学位论文使用授权声明

本人完全了解山西大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关机关或机构送交论文的复印件和电子文档，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等手段保存、汇编学位论文。同意山西大学可以用不同方式在不同媒体上发表、传播论文的全部或部分内容。

保密的学位论文在解密后遵守此协议。

作者签名：

导师签名：

20 年 月 日