

北京市教育科学规划课题
提升教师教学领导力的校本培训策略研究
成果公报

课题名称	提升教师教学领导力的校本培训策略研究				
批准号	BIA14171	课题类别	B.校本研究专项课题		
研究领域	I.教师教育	负责人	吴殿更	职称	高级教师
负责人所在单位	北京市大兴区第七中学				
联系邮箱	wdg20080808@163.com	联系电话	13522057391		

课题组主要成员分工

1、课题领导小组：（负责课题研究规划审核和领导工作）

组长：王宁（校长）

副组长：吴殿更（副校长）、李雪梅（副校长）

成员：李尚荣（教学主任）、李艳玲（教学主任）、李丽（教学主任）、侯振生（德育主任）、邢宝帅（德育主任）、赵英慧（德育主任）、李娜（教师发展中心主任）、焦东伟（教科室主任）

2、课题研究组：

课题负责人：吴殿更（负责课题方案制定具体实施工作）

年级负责人：李艳玲、李尚荣、李丽、侯振生、邢宝帅、赵英慧

（分别负责本年级课题研究方案的制定、实施）。

学科负责人：学科教研组长（分别负责本学科研究方案的制定、实施）。

张玉冰（语文组长）、邢军（数学组长）、赵晓红（英语组长）、孙世芳（物理组长）、郭义敏（化学组长）、白志花（生物组长）、李江（政治组长）、张兰（地理组长）、佟淑艳（历史组长）、林永亮（艺术组长）。

研究成员：语、数、外、理、化、生、政、史、地、音、体、美、信息等学科全体教师（具体落实研究计划）。

课题秘书：焦东伟（资料收集、课题申报、报告撰写等）。

一、内容与方法

1. 研究内容

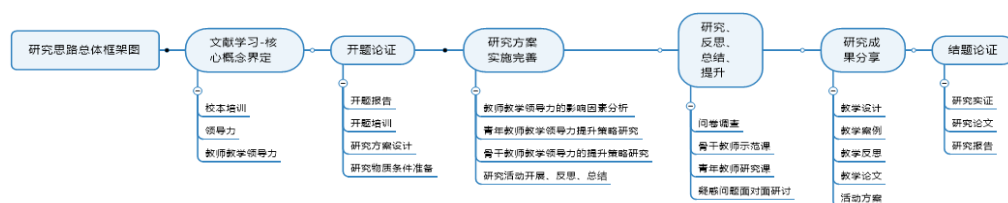
①教师教学领导力的影响因素。分析教师现存教学领导力存在的制约因素和主要矛盾，梳理、归纳影响教师教学领导力的内外因素。

②青年教师教学领导力的提升。通过对现存教师教学领导力存在和制约因素的分析，探究提升青年教师教学领导力的方法和有效机制。

③骨干教师教学领导力的提升。依据市、区级骨干教师的提升需求，进行骨干教师不同目标和方向等内容的教学领导力提升策略的探究。

2、研究方法：

采用反思研究法，按照计划—实施—反思—调整—再实施的研究思路。根据研究的阶段性目标开展研究，在研究中不断总结反思，根据发现问题再调整实施。另外辅之与调查法、观察法，访谈法。通过调查问卷和访谈学生的学习能力和学习兴趣的变化，及时修正实施方案。以年级组、学科教研组为依托，在专家的指导引领下，制定科学合理的研究实施方案，以教师的日常课堂教学为主阵地，严格按照课题研究实施方案计划进行，任务分工明确，通过对不同层次教师教学领导力提升和制约因素的分析，探究提升教师教学领导力的校本培训策略和有效运行机制。**主体研究框架为：**



①**教师教学领导力的影响因素分析。**首先，进行问卷调查了解教师所需，分析教师现存教学领导力的制约因素和主要矛盾。利用课题研究有限资金和教师研修培训资金，加大理论学习投入，为教师配备充足的理论学习书籍和网络学习资源；其次，聘请知名专家讲座，对教师进行教学领导力影响因素及应对策略进行系列理论研修。

②**提升青年教师教学领导力的策略。**课题研究和学校的日常教育教学活动相结合，依据已结题的北京市师训课题“青年教师专业化校本培训策略研究”的研究成果，重点进行成果“导师—学习伙伴制”的深化研究，充分发挥骨干教师的引领示范作用，通过举行骨干教师示范课、青年教师汇报课、名师讲堂等研修形式，对备课、教学设计、学案设计、学生活动、作业习题设计、实验方案的制定实施等进行全方位的研修培训。同时，有计划的组织青年教师参加市、区教研，提供向名家学习、观摩优质课的机会，促进化学教师教学领导力的提升。

③**提升骨干教师教学领导力的策略。**首先，立足于学校的教师实际，分析、了解骨干教师的提升需求，依据骨干教师发展的“高原现象”特点，采取针对性的学习、研修方式，聘请相关专家对教师进行指导，使他们结合自身实际，认真分析，让教师都能寻求到适合自己的提升空间，树立明确的奋斗目标。其次，开展“大家进学校”、“与特级教师面对面”、“专家指导课例研究”等校本培训研究，尽力为骨干教师寻求外部指导与支持，让专家为教师做研究提供有效的帮助，在专业方面提供专业化的知识和智力服务，促使骨干教师进行深入思考，引领他们成为一个有独特个性和有智慧的骨干教师。

二、结论与对策

本研究初步对“领导力”、“教师教学领导力”等核心概念进行了界定。根据领导力的概念，教师教学领导力是指教师在教学活动中，利用参与决策、评估、惩罚、奖赏等权力性要素和知识、能力、情感等非权力性要素相互作用，在课堂内外作用于学生形成的积极的、综合性的影响力；是教师对教学活动施加影响，以使教学活动有效运转而取得预期目标的一种力量；是与学生建立良好的师生关系，制定共同的愿景，设计合理教学目标、组织科学的

教学策略、发挥学生的主体性，促进学生的全面成长，提高教学质量的一种能力。经过研究，我们认为，教师教学领导力的核心内容应包括如下八项能力：

学科教研协调能力：教师合作、交流、共享教学资源，协调组织学科教研活动。

课堂教学领导力：教师对课堂教学模式有着系统的理解，至少系统掌握一种成熟有效的课堂教学模式，并应用于课堂教学，并能根据教学实际情况进行个性化的调整。

课程建设开发能力：教师单独或以其他教师合作进行校本课程的开发，校本教材的修订和完善，校本课程的有效实施。

教育思想与文化素养应用能力：教师对主流的教育思想有理解、有见解，有着较高的文化修养，并在教育教学过程中依据校情实施应用。

课程德育课程开发和德育渗透能力：教师有较强的班级管理能力和德育课程开发的能力，在日常教育教学工作中，有较强的德育渗透能力。

信息技术应用能力：教师熟练掌握现代信息技术，在教育教学方面有着较强的技术应用能力，能够充分利用现代信息技术进行教育教学、教研和学习进修。

教育科研能力：教师具备教育科研课题研究的基本能力，并能利用科研手段研究和解决教育教学中的问题。

学科教学引领、示范能力：骨干教师有能力带领教研组和所在团队高效推进教育教学工作，带领团队开展教研活动和科研活动，为团队内成长期教师起到示范和引领作用，促进成长期教师发展。

研究立足学校教学教研实际，针对核心概念“教师教学领导力”的八个方面开展研究活动，随着研究的逐步深入，对其完善。把得出教学领导力的核心内容，即做为课题研究成果又做为学校校本培训促进教师专业发展的基本策略，固化后进行发扬和继承。

1、提升教师学科教研协调能力策略——创设大兴七中师生发展委员会

为提升骨干教师学科教研领导力，在学科教研组为教学研究的基本单元的基础上，制定《大兴七中师生发展委员会工作纲要》，成立了大兴七中师生发展委员会的组织结构，以学校的特级教师、市区级学科带头人，骨干教师为核心，以学科为类别分组，负责制定和组织学校的教研活动，调配学校教研资源，以此协调全校各学科的教研和科研活动，推动学校教研工作。在“发展委员会”的建立和运行过程中，行政领导的角色由管理者变为服务者，学科的教学教研工作开展，围绕着“发展委员会”，由优秀教师牵头带队，在师生发展委员会的工作推进中，锻炼和提升了教师的学科协调能力和教研组织能力。



2、提升教师课堂教学领导力策略——建立“3学2导1达标”的生本课堂教学体系

通过研究，在实践探索中打造了“3学2导1达标”的校本教学模式，通过教学实践不断完善，成为大兴七中建设生本课堂的指导纲要，形成了成熟的教学应用模式，是教师教学有轨可依，促进青年教师的快速成长，并促使全体教师的教学领导力提升。

“3学2导1达标”教学模式应用流程：

基本步骤：

- ①自主学习发现问题(自学是基础)；
- ②合作研讨解决疑难(研讨是平台)；
- ③展示汇报深入探究(展示是重点)；
- ④归纳总结巩固提升(归纳是核心)；
- ⑤达标检测反馈纠正(纠正是关键)。
- ⑥人生生活联系实际(人生是发展)



流程解读：

①自主学习。教师首先根据课程标准编写预习学案或导学案，学生根据学案明确学习目标，然后依案自学，记录个人疑难。在学生自学过程中教师应指导学生自学的方法。如告诉学生学案中哪些内容只要略读教材就能掌握，那些内容应注意知识前后联系才能解决等等，让学生逐步理解掌握教材。同时，教师应要求学生把预习中有疑问的问题作好记录，让学生带着问题走向课堂。

②合作学习。学生自主学习结束，可以同位讨论，也可以小组研讨，邻组互补讨论，研讨时也可向老师请教。在学生合作学习时，教师一方面要巡回指导，一方面要以平等的心态参加讨论，适时提出问题激活学生的思维，并收集学生的学习信息，进行二次备课，及时调整教学思路。

③展示汇报。主要是小组选派代表向同学们展示小组研讨结果，同时汇报学习的新疑点、难点等，特别是展示解题过程、方法时，组内同学要相互补充、完善，在接受同学质疑时，要能集中小组的智慧，机智应对。教师在学生展示过程中，实时引导点拨、合理评价，提出新问题指导学生进行探究学习。

④归纳总结。在课堂教学的后段时间，留给学生几分钟，让学生自己反思、补偿、归纳总结。教师也可根据学习实际，进行精讲点拨，组织学生一起梳理知识点之间的联系，师生一起总结归纳，形成知识体系，构建知识网络，让学生学会总结和提炼，掌握核心概念，培养学生把握知识主干的能力。

⑤达标检测。课堂教学结束前，教师要根据教学目标通过练习检测学生知识内容掌握情况，要求学生按序当堂完成，使学生通过练习既能消化、巩固知识，又能为教师提供直接的反馈，以便对教学中出现的问题及时发现、给予指正，做出正确的评价。达标检测时，教师巡回观看学生的答题情况，收集信息，结束后可让学生互对答案，展示解题思维过程，从而使学生在知识和能力方面得以提高

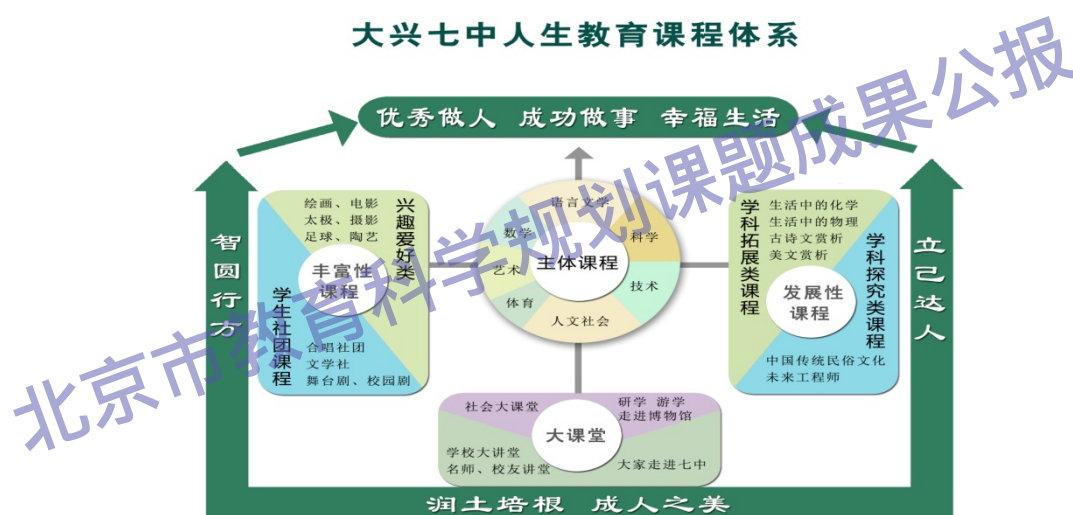
⑥导学习方法。在学生学习过程中，教师既要进行常规学习方法（预习、阅读、复习、

作业、纠错等)的指导,又要进行技巧、技能点拨(解题思路、解题技巧、答题规范、应试策略等);学法指导要体现个体差异,学法指导与做事、做人结合,并把其作为教学的一个长期的教学任务,让学生逐步养成良好的学习习惯,学会学习。

⑦导人生活。把传授科学与育人有机地结合起来,知识和学生的生活实际联系,使学生逐步形成对人、对社会正确的人生观、价值观。在教学中注重把知识和学生的生活实际联系起来,让学习贴近生活,让学生以轻松愉快的心情学习,激发学生学习的兴趣,鼓励学生善于去发现生活中的问题,学会运用所学知识解决实际问题,形成勇于探索、勇于创新的科学精神。会使学生形成持续的学习兴趣。引导学生关注科技发展,渗透科学价值观,增强民族自信心,激发热爱科学、努力学习的科学精神。

3、提升教师课程建设开发能力策略——建设“人生教育理念”的校本课程体系:

在课题研究引领下,聘请专家对教师进行课程建设的理论引领和实践开发的专项培训,提升教师课程开发能力。成立大兴七中校本课程开发团队,在大兴七中师生发展委员会的组织下进行校本课程开发实践,以学科分会为核心,在教研和科研中推进开发工作,提升教师课程建设开发能力的同时,建设并完善了大兴七中校本课程体系架构:



在研究中以教研组为基本单元,成立校本课程和校本教材研发组,制定校本课程开发方案和校本教材编订制度,以课题为抓手和引领,落实课程和教材开发编制。

4、提升教育思想与文化素养应用能力策略——建设富有特色的校园文化结构

大兴七中的文化核心是“人生教育”,人生教育中让学生能够“优秀做人、成功做事、幸福生活”是育人目标。为了进一步提升全体教师的教育思想与文化素养应用能力,课题组紧密围绕这一核心,从学校教育理念、办学思想为核心和出发点,建设了具有学校特色的校园文化体系,在此基础上,我们提出了“润土培根,成人之美”的教育使命,创设健康成长的环境,为学生留下可以享用一生的精神财富,成就学生的生活之美。为学生的幸福人生奠基,培养学生优秀的核心素养,树立健康的价值观。并通过课程开发、课堂教学、教学管理和校园环境建设等方式,打造具有特色的校园文化软硬件环境。

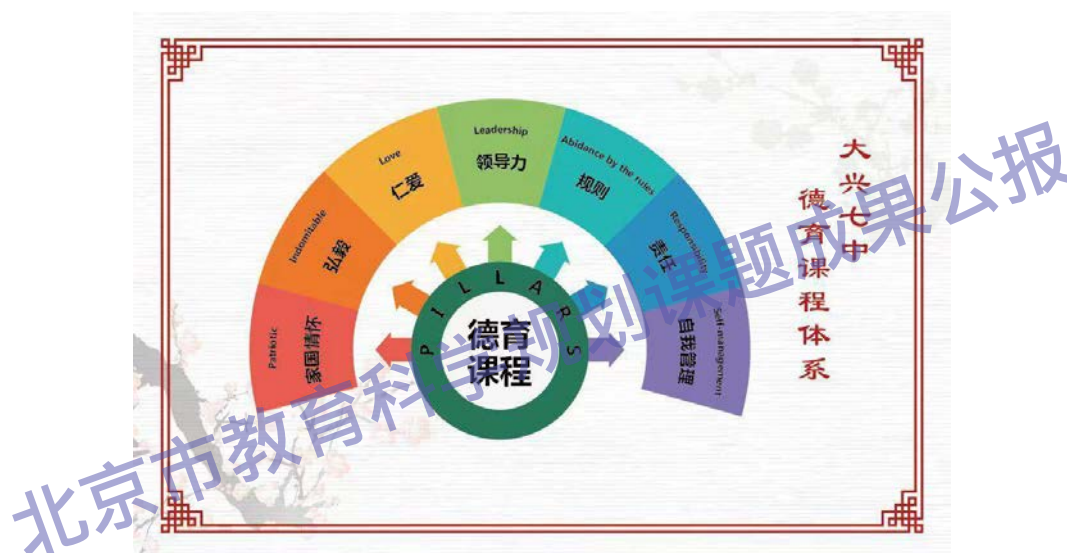
在硬件建设上,将学校的文化精神体现在校园环境中,移祖国大地真实山水,绘古今中外唯美景色,以“山水”、“方圆”、和“四君子”为主题,打造了大兴七中的厅廊文化;以

办学理念和教育目标为核心，打造办学主题文化墙和文化长廊，以思想文化为核心熏陶师生精神，让师生浸润在富有人生教育特色的文化氛围当中。

在研究中，通过聘请专家讲座，组织研讨论证，征集修订纲要等活动，提升教师对办学思想和校园文化的理解，打造教师团队中的教学教研文化氛围，提升教师思想与文化内涵，带动教师思想与文化的正向需求，从而提升教师教育思想与文化素养应用能力。

5、提升德育课程开发和德育渗透能力策略——建立顶梁柱德育课程体系

学校人生教育理念的核心因素是“育全人、全员育”，即对学生的德育教育渗透全过程，全体教师都是德育工作者。为了提升全体教师的德育课程管理开发和德育渗透能力，通过课题组的研究和实践，成立德育课程开发团队，开发、完善了我校“顶梁柱”德育课程体系，培训教师德育课程开发能力；制定德育管理培训方案，定期组织北京市紫荆杯班主任及教育专家走进学校为教师讲述成长经历和德育管理经验，在德育课程的运行和修订过程中，提升了教师德育课程管理能力和教育教学过程中的德育渗透能力。



6、提升教师信息技术应用能力策略——建设现代数字校园平台

依据课题研究规划，从学校实际出发，课题组成员面向学校领导、任课教师、班主任、学生、家长等，进行了调研和采访，根据师生需求建设数字校园平台，通过课题组的调研，研究需求，构建数字校园功能，并在应用中不断改进。并照此思路，边设计边调整，与数字校园建设合理结合，最终形成了学校网站、云端资源库、教研QQ、微信群、码书码课等构成的数字教育教学体系，打造了具有现代气息的教育教学环境，提升了教师的信息技术应用能力。

7、提升教师教育科研能力策略——完善教育科研激励制度建设

学校若对教师教育科研的评价管理不够完善，缺乏促进教师教科研能力提高的长效机制，往往会导致老师对于教学研究教研活动的认识不足、缺少兴趣，这就限制了老师教育科研能力的提升。为此，学校以课题组为核心，在研究过程中，拟定了《大兴七中科研管理办法》和《大兴七中教学科研奖励制度》，经过领导班子论证和教代会评议，成为学校管理科研工作 and 奖励科研贡献的常规制度。充分调动老师参加教学研究活动的积极性，让老师研究和解决在教学中所遇到的问题，让每一个老师能够体会到教学所能够带来的乐趣，而且还可以大

力的推广老师个人和集体教研的研究成果，让老师分享自己教研成功的经验。同时，发挥骨干教师的带领作用，营造良好的教研氛围，鼓励教师将备课、上课、听课、评课、反思当作一项富有挑战性、创造性、研究性的事情去做，教师在解决这些问题的过程中，在课题开展期间，聘请科研专家进校园为教师培训科研课题研究方法，教师的教育科研能力得到了有效提升。

8、提升教师学科教学引领、示范能力策略——“导师伙伴制”青年教师培训项目

为了有效提升学校骨干教师在教研、科研上的引领能力，加快青年教师专业成长，课题组推出“导师伙伴制”青年教师培训制度。以市区级学带和骨干教师为导师，师徒结对形成“导师伙伴制”，以此项目促进青年教师教学领导力的快速提升，并以活动实践鼓励、促进骨干教师的专业自主发展。**指导教师**全面关心青年教师的成长，重点放在帮助青年教师提高业务水平和教学能力上；对被指导的青年教师，满足其随堂听课的要求，接受咨询、解答教学疑难；指导青年教师备好课、上好课，并指导青年教师开展教育教学研究。**被指导青年教师**尊重指导教师，主动请教有关教学问题，虚心听取指导教师的意见；定期听指导教师的课（每周至少1节），对重点章、节等教学内容应随堂听课，并认真做好听课笔记，对照本人的教学，及时改进提高。教务处定期检查导师制青年教师培养执行情况，并在校内有关会议上通报表扬，每学期开展青年教师教学素质考核或评比活动，对优胜者及其指导教师进行奖励；指导教师、教研组、年级处对被指导青年教师的评价意见将作为青年教师转正定级、升级、评职称、评优等的重要依据，并记入业务档案。在项目开展期间，青年教师成长成绩斐然，骨干教师作为导师，增长了引领团队的能力。

三、成果与影响

课题研究持续四年，全体教师的**教学领导力**得到提升，教师专业素质持续良性发展。2018年的新一届市区级骨干教师评选，6人被评为市级骨干教师（上届有4人），48人被评为区级骨干教师、学科带头人（上届为36人）；2017年特级教师评选新增2人，总数达到4人。教师获得市区级以上的教学设计、教学论文、教学课件、课堂教学比赛、研究课等获奖，从研究开始时的每年度数十人次逐步上升到数百人次，辅导的学生参加的各种竞赛获奖也从每年度的十几人次逐步上升到百余人次，且所获奖励层次比例大幅度提升。

课题研究期间，成立了各科课程开发小组和编审小组，经过四年研究，四次修订校本课程体系，四次编订校本教材，形成了成熟的校本课程体系和教材丛书，校本教材正式出版物数量由8册增加至16册。以骨干教师为引领，通过校本课程的开发、编订和实践，锻炼和提升了全体教师的课程建设开发能力。

目前，已立项校级研究项目29项，其中生成9项区级课题，1项市级课题。全校所有教研组都拥有本组的研究课题，覆盖全校所有年级和学科，76%的教师参与了课题研究，促进了教师团队教育科研能力的整体提升。

研究使骨干教师的专业化发展顺利跨越“高原期”，青年教师课堂教学领导力快速提升，找到影响教师课堂教学领导力提升的因素，形成适合教师专业化发展的切合实际的、可操作的培训策略，给予此方面研究的同行提供了佐证和借鉴。

本课题立足教学实际，通过日常教学工作开展研究，在探究影响教师教学领导力因素和促进教师专业化发展的校本研修有效性等方面，相对于学校常规的教研及管理会有实质性的突破，在有效促进教师专业化发展方面，具有较强的实用性、借鉴性和前瞻性。

立足学校的日常教育教学工作，以提升教师教学领导力为目标开展研究活动，采用行动研究法，边研究边修正方案，利于达成研究目标，不给教师们日常教学增加负担，可以充分调动教师的研究积极性，使教师认识到发挥领导作用的重要性，从新的角度重新审视自我，促使教师个人的继续学习，并充分挖掘自我的领导潜能，不断提高专业素养，促进专业化发展，同时为学校的校本培训管理提供有效的借鉴范例。

四、改进与完善

四年的研究过程，通过课题组不懈的研究，取得了不少的成果，与此同时，也注意到了在研究的过程中，存在的有待改进与完善的地方：

1、对教师进行教学、教研、科研培训的规划上，采取多种形式，鼓励教师学习先进教学理论、积累教育教学知识，将新的知识理念应用教学中去，改进教学方法，以提高教师的教学责任感和教学执行力，在尽可能为教师提供高端资源的同时，培训应该注意从内容到形式的系统性，如聘请的专家教育和一线特级教师走进学校为老师提供的指导，彼此之间相对独立，在内容的安排上缺乏整体规划。在未来的研究和工作中，应注意针对教师团队不同层次教师的需求，进行科学合理的有针对性的整体培训规划。

2、在研究过程中，德育课程体系的建立，相对于学科校本课程体系的建立和校园文化体系的建立，研究进度相对缓慢。主要是因为，在研究中，重视教学中的德育渗透，对于德育课程的开发关注度相对于其他校本课程较少。研究成果证明，德育课程对学生的正向影响力大，对学生价值观和行为习惯、学习习惯的养成推进很大。德育课程的建立对于提升教师教学领导力，助力学校管理有着良好的作用。在日后的研究和工作中，在教学工作中注重德育渗透的同时，也要重视德育课程的管理、实施和开发。

3、在研究过程中，为了要提升研究效率，推动多项领导力的提升方面，催生了 29 个校级科研课题的立项。但在校级课题研究的推进工作上，最初以教学处和教研室推动教研组的形势开展，研究过程中发现行政上的推动和管理，难于发挥学科带头人和骨干教师的引领作用，后在学校师生发展委员会组建后，以各学科的优秀教师为核心，推动教研组研究项目的立项，既提升了教师团队的科研领导力，又借此提升了优秀教师的专业发展引领能力，这是值得推广的有效举措。

4、利用“导师学习伙伴制”、学科指导委员会引领等方式对青年教师进行培训，可以很好的促进青年教师间接经验和直接经验的交流分享，可以快速提升青年教师教学领导力，其关键还取决于骨干教师的师德素养及个人魅力以及青年教师的虚心好学、努力向上的学习精神，因此，要针对教师本身，激发其提升自己的成就欲望和学习意识，为提高自身的教学领导力提供强烈的动机。

五、成果细目

冯志伟：用哲学思想提升教师的教学领导力，《大兴教育研究》杂志，2017/1 期发表；

吴殿更、赵建宏：促进学生核心概念理解的化学教学研究，《当代教科研》杂志，2018/5 期发表；

吴殿更、李娜、焦东伟：提升教师教学领导力的校本研修策略探究，《学园》杂志，2018/36 期发表。