

# 中小学教育科研发展的灵魂： 校长科研领导力

◇崔艳丽

**[摘要]**时代的变革要求校长成为“专家型”校长,只有持续地展开教育研究才能做到按照教育规律办学,以研究促学校的整体发展,这就要求校长必须具备科研领导力。校长的科研领导力是指校长能够在合理科研观的指导下,以扎实的科研功底,带领全体教师树立恰当的科研观,制订学校科研规划,持续有效地推进学校教育科研工作,并在此基础上不断提升学校整体办学品质的能力。本文从科研观、科研规划能力、科研示范引领能力和科研管理能力四个方面对校长的科研领导力的内涵进行了具体探讨。

**[关键词]**校长科研领导力;科研观;科研规划能力;科研示范引领能力;科研管理能力

**[中图分类号]**G63

**[文献标识码]**A

**[文章编号]**1672-1128(2013)01-0045-04

随着基础教育改革的深化与发展,“科研兴教”与“科研兴校”日益成为教育界的研究主题,时代的变化要求校长从行政领导者的角色向“研究型”、“学者型”校长转变。这就要求校长必须成为教育研究的带头人,只有持续开展教育研究,校长才能做到按教育规律办学,成为“科研兴校”的专家。校长应引领学校教师把教育科研作为提高教育教学质量的手段和方法,让全体教师在教育科研中感受到不断自我超越的幸福,以科研带动学校整体工作的创新与发展。要想通过“科研兴校”,校长不仅需要具备较强的科研能力,自身还应是学校整体科研工作的倡导者、推动者、激励者和支持者。也就是说,新时代的校长必需具备科研领导力。

校长的科研领导力是指校长能够在合理科研观的指导下,以扎实的科研功底,带领全体教师树立恰当的科研观,制订学校科研规划,持续有效地推进学校教育科研工作,并在此基础上不断提升学校整体办学品质的能力。从内涵上来说,校长的科研领导力主要包括恰当的科研观、科研规划能力、科研示范引领能力和科研管理能力。

## 一、恰当的科研观

校长的科研观是指校长关于学校开展教育科研的意义、价值、方向与定位等基本观点。校长引领学校科研观有两层含义:一是校长自身树立恰当的科研观,二是引领教师树立恰当的科研观。苏霍姆林斯基曾说:“对学校的领导,首先是教育思想的领导,其次才是行政上的领导。”因此,校长在实施科研领导的过程中,科研思想与科研观念的领导应该是放在首位并伴随始终。

目前,大部分校长已经认识到科研对于学校发展的重要性,但还需要进一步厘清对于教育科研的相关认识。笔者认为,校长应引领学校全体教师树立如下科研观。

### 1. 树立以科研促进学校整体提升的理念

作为一校之长,首先要明确科研与学校发展之间的关系。教育科研不能仅仅作为学校工作的点缀,成为一项可有可无,可做可不做的工作。校长在思考学校科研工作定位时应具有全局意识和整体意识,应以学校整体发展为本,把科研作为促进学校整体发展的重要途径,只有把科研与学校整体改革、发展

有机地结合起来,学校科研才能持久开展下去,而科研也会成为解决学校面临问题的突破口,成为学校整体提升的助推器。

### 2. 树立“学校式研究”的理念

校长必须明确学校科研的存在形态。中小学教育科研应该是学校式研究而非学院式研究:中小学教师的研究与科研人员的研究不同,中小学教育科研的目标或者说价值不在于创造多少新理论、新观点,而在于通过有目的、有计划的教育研究活动,解决学校教育教学过程中存在的实际问题,探索教育教学规律,使教师的教育教学行为更符合教育规律,更符合学生发展的需要。因此,中小学教育科研不同于专职教育科研人员所从事的研究活动。而正如所言的“基于学校、为了学校、在学校中”开展的校本研究方式。这就决定了中小学教育科研必须与学校的教育教学工作有机结合起来,选择适合学校的科研方式。中小学研究不同于学术研究,应定位于走应用研究、校本研究、行动研究为特色的学校科研之路。

### 3. 树立“研究应符合基本规范”的理念

中小学教育科研应符合基本规范,学校科研既要避免学术性也要避免随意性。以行动研究为例,从行动研究引入中小学以来,几乎每位校长或教师在提到自己的教育科研课题时,都表明自己所做的研究是行动研究。一些学校把日常的教育教学过程当做了研究过程,把经验总结当做研究成果,这样的行动研究不符合基本的研究规范——既没有明确的研究问题,也没有系统的研究过程,更缺乏基本的科学的研究方法。这样的行动研究,成为只要行动不要研究的借口。很多教师对此也感到无比困惑:“没有搞研究之前,我们也是这样做,现在只不过把日常教学过程包装成了研究过程,这样的研究是研究吗?”因此,在学校科研工作中,校长应引领教师们树立基本的科研规范,用科学思维指导学校的教育研究实践。

### 4. 树立“工作即研究,研究即工作”的理念

从教师专业发展的角度来看,教育科研应该成为学校全体教职工专业化的工作方式,而不仅仅是教师的一项工作任务。校长应该帮助教师从一般的、

常规性的教学行为中挣脱出来,认识到自己要作为一名研究者参与到教育研究中的义务。校长要引导教师树立起“科研兴教”、“向科研要质量”、“教育改革,科研先行”、“工作即研究,研究即工作”等观念,在学校倡导形成一种新型的具有实用价值的学校科研文化,让科研转化为教师职业生活的新方式,让研究成为教职工专业化的工作方式。

## 二、科研规划能力

科研规划能力是指在了解、掌握相关科研信息、对本校需要解决的问题和主客观条件进行深入分析的基础上,对学校的科研工作如何开展、进行整体构思和设计的能力。

### 1. 增强自主科研规划意识

目前,几乎每所学校都承担一定级别、一定数量的研究课题。其中,自上而下的课题太多,学校参与和应付上级分配的课题就占了大量时间,往往无暇考虑学校当前有哪些突出的问题,学校真正需要的研究课题是什么。很多学校要么没有自己的科研规划,要么在科研规划中只说明参与上级部门的哪些课题,对于学校自身的科研发展缺乏明确的思路,更谈不上具体的规划。一所学校要想通过科研提高学校的教育教学质量,必须提高自主科研规划意识,沉下心来思考:学校教育教学和管理过程中面临的核心问题是什么,通过什么方式来研究自己学校的问题?不能盲目跟风,看到哪个课题时髦做哪个,或者哪个课题级别高就做哪个。

### 2. 做好科研选题策划工作

科研选题策划是学校科研规划的核心部分。科研课题的选择关系着学校的具体研究方向与内容。学校可以结合如下几个策略进行科研选题策划。

(1) 统领全局式的科研选题策略,通过课题促学校整体提升

课题不在多而在精。从学校的长远发展来说,应选择能够统领学校整体发展的研究课题,围绕此中心课题策划系列化的子课题,将系列子课题的研究任务落实到各组织各部门,系统深入开展研究工作。以统领全局式的科研课题作为学校整体提升的切入点,使科研与学校日常教育教学工作紧密结合起来,

促进学校的整体性变革与发展。

(2) 前沿引领式的选题策略,提升学校发展高度

基础优良、科研实力较强的优质学校也会面临发展的高原期,为了促使学校发展跨越高原期,进一步提升学校发展高度,在选择科研课题时,应在结合学校发展的实际需要的基础上,尽可能追踪国内外中小学教育领域中比较前沿、新颖的问题,做中小学教育科研的前沿引领者。在此基础上,进一步提升学校的办学水平与知名度。

(3) 重点突破式的科研选题策略,提高学校教学质量

基础相对较薄弱、科研整体水平一般的学校,做引领科研前沿的那些课题显然力不从心。对于中小学来说,教学质量的提高是学校发展的基础,也是制约学校发展的瓶颈。因此,在策划研究课题时,此类学校可以着重考虑如何通过科研课题提高学校教学质量这一根本问题。应重点分析造成本校教学质量低的原因有哪些,其中哪些方面通过研究是能够得以解决的。在此基础上,选择最迫切需要解决的问题作为本校的研究课题,如在小范围内(个别学科、个别班级)开展研究,作为提高教学质量的突破口。采取这种抓住核心、重点突破的课题选题策略,能在较短时间内取得一定的研究成果,并促进学校教学质量的提升。

### 3. 对科研人力资源进行合理规划

(1) 建立开放的资源观,整合校内外资源

学校开展教育科研需要一定的人力、物力资源,其中,最重要的是人力资源,即由谁来做研究。校长要充分挖掘校内资源,善于发现并树立科研典型,积极扶植、大力宣传,带动学校全体教师积极参与到科研活动中来。在学校内部资源不足的情况下,应整合校外专家资源,为我所用。

(2) 系统规划,持续提升教师的科研能力

首先,制订系统培养计划,打造研究型教师。

中小学校长应把培养教师的科研能力提到重要的议事日程,举办多种形式的学习班或培训班,力求学、练结合。如针对即将开展的课题研究举办讲座、学习班,教师可直接把学到的理论、方法应用于实际研究中。另外,较大型的集体研究项目,在实

施研究计划之前,也需要对参与研究者进行必要的培训。系统培养的一个更高目标是培养学者型教师,引导教师不断深入钻研,从经验走向理性和系统思考。

其次,在具体研究中不断提升教师的研究能力。

校长应统筹规划一些教师力所能及的研究课题,吸引教师参与科研实践活动,加强指导,使他们获得成功,以提高他们的兴趣和信心。尤其是当教师在研究中遇到困难时,给予帮助和指导,最大限度地爱护教师的科研积极性,并在教育科研实践中提高科研素质,特别要通过下达具体的研究任务和目标要求,促使承担任务的教师在完成任务的过程中经受过锻炼,提高研究能力,提升教育教学水平。

## 三、提升科研示范引领能力

中小学校长在教育科研管理过程中,要带头积极开展教育科研,创造新的经验,亲自参与研究,以便更有效地指导全校的教育科研。科研有助于中小学校长由经验型校长转化为研究型校长,做学校教育科研的带头人,用自己的行动影响并带动教师投入教育科研工作。校长只有亲自做科研才能真正提升科研示范引领能力。目前,不少校长认同并倡导科研兴校,但亲自做研究的校长却凤毛麟角。校长亲自做科研指校长不仅做科研课题的主持人,积极组织调动教师完成科研课题,校长还要亲自参与课题研究的整个过程,从研究课题的选择到研究方案的设计、开题,再到研究过程中的听课、评课、反思、研讨,以及结题和总结。

校长亲自做科研,能发挥如下几方面的作用:一是提升自身的科研能力和教育理论素养,在指导学校教师做科研时才会有充分的发言权,得到教师的认可与信任。二是校长以管理者的身份亲自做科研,为树立教育科研典范起到带头、激励作用,并极大地鼓舞教师参与科研的积极性。校长在亲自做科研的过程中,会把自己的做事风格和价值追求潜移默化地传递给学校的全体教职员工。三是校长只有直接参与科研课题整个研究过程,才能对科研的价值有切身体会,才能把教育科研与学校整体发展结合起来思考。

## 四、提升科研管理能力

科研管理能力是指校长通过协调学校各方面关系,制定规范的科研管理制度,创造一个适合学校科研开展的环境,使学校教师的智慧能在适宜的环境中得到最充分的发挥,从而使教育科研活动得以顺利完成的能力。只有对学校科研进行卓有成效的管理,才能使管理者和教师的科研意识得到强化,在学校形成浓厚的研究氛围。

### 1. 建立并完善学校教育科研管理机构与制度

中小学教育科研发展至今,已经在常规管理方面作了大量的工作。但也存在诸多需要反思的问题,如怎样理顺教育科研机构与教学管理机构之间的关系,如何进一步明确中小学科研管理机构的职能等。校长要在思考上述问题的基础上,对所在学校建立一个充满活力、高效的科研管理体制。

### 2. 构建校本教育科研知识管理体系,营造研究氛围

#### (1) 构建共享的教科研知识管理体系

教育科研管理在本质上是知识管理的过程,即知识的积累、创新、传播、储存过程。知识管理包括两个层面:一是校长、教师个人的科研知识管理;二是学校层面共享的科研知识管理。从促进学校的科研发展角度来讲,校长尤其要重视共享的科研知识管理体系的建设。

在科研管理的过程中,把那些已经被人所掌握、理解和运用的关于教科研的“隐性知识”显性化,促进知识在学校范围内的分享交流,从而提升全体教师的科研能力和学校的教育质量。如果学校缺少知识共享的气氛,教师之间不愿意共享彼此的教育科研知识与经验,学校就成为僵化、刻板的组织。校长应该通过构建学习型学校制度,通过多种多样的学习活动、教学活动及沙龙讨论等知识共享活动,促进教师的不断学习和彼此之间的知识共享,掌握科研知识,通过组织成员间的人际沟通和深层对话倡导在工作和交往中共同协作,促进教师之间的知识交流、共享,增加彼此的信任感,强化团队精神,培育教师知识共享的价值观和团队精神,使学习、研究成为全体教师的职业习惯,成为普遍

认同的主流价值观念。

#### (2) 营造学校研究氛围,培育自觉的研究者

构建学习型学校,鼓励所有教师都能够在追求专业成长的科研氛围中得到自主发展。激励教师不要满足于习惯性的教学行为,而要不断寻求新的信息与知识,在教育教学中以研究的方式探寻新的教育教学方式的有效性,让研究成为教师职业生涯的基本需要,教师逐渐成为自觉的研究者,这也是学校教育科研工作的最高境界。■

#### 参考文献

- [1]季革.科研引领学校发展[J].北京教育(普教版),2009(7).
- [2]赵欣.以教科研破解学校发展难题[J].北京教育(普教版),2009(7).
- [3]汤先平,汤夺先.中小学教育科研若干问题的思考[J].现代教育科学,2008(4).
- [4]戴瑜.中小学校长胜任力研究[D].华东师范大学博士论文,2008.
- [5]杜亚丽.教育科研管理的特点及发展趋势[J].教育探索,2006(3);
- [6]潘国青,冯明.“教育科研与学校发展”全国学术研讨会综述[J].上海教育科研,2007(3).
- [7]郑金洲.学校教育科研中存在的八大问题[J].人民教育,2007(6).
- [8]王际海,孟万金.我国中小学科研兴校研究综述[J].当代教育科学,2006(3).
- [9]郑金洲.学校教育科研的十个发展趋向[J].上海教育科研,2007(5).
- [10]杨朝晖,李延林.科研何以不能兴校——制约基础教育科研发展因素的分析[J].教育科学研究,2003(4).
- [11]苏霍姆林斯基.帕夫雷什中学[M].北京:教育科学出版社,1983.
- [12]柳夕浪.研究对中小学教师意味着什么[J].教育研究,2005年(1).
- [13]张济洲,刘淑芹.发达国家中小学教育科研改革的举措与经验[J].外国中小学教育,2006(3).

作者单位 北京教育学院校长研修学院

(责任编辑 尹杰)