



XIAOZHANG
RUHE TISHENG
KECHENG
LINGDAOLI

中小学校校长培训用书

楚江亭 苏君阳 毛亚庆◎主编

郭德侠◎编著

校长如何提升 课程领导力

在课程改革过程中，课程管理赋予了校长更多的权利与义务，校长不仅承担着国家课程、地方课程有效实施的责任，还承担着提升课程品质、研发校本课程以及协助教师专业发展的重任。在这种新的教育背景下，校长必须更新自身的课程理念和角色意识，主动从“行政”权威向“专业”权威转变，即校长作为新课程改革的主体，不仅要在学校的日常行政工作中有所作为，还要成为课程团队的建设者和领导者、课程的规划者、课程方案的制订者。所以，这些都需要校长能够准确地定位自身的课程角色，深刻理解其角色内涵，有效地履行校长的角色职能。



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



● 中小学校校长培训用书

● 楚江亭 苏君阳 毛亚庆◎主编

● 郭德侠◎编著

校长如何提升 课程领导力



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长如何提升课程领导力/郭德侠编著. —北京: 北京师范大学出版社, 2016.1

中小学校校长培训用书/楚江亭, 苏君阳, 毛亚庆主编

ISBN 978-7-303-19242-7

I. ①校… II. ①郭… III. ①中小学—校长—学校管理—师资培训—教材 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 172955 号

营销中心电话	010-58802181 58805532
北师大出版社高等教育分社网	http: //gaojiao. bnup. com
电子信箱	gaojiao@bnupg. com

出版发行: 北京师范大学出版社 [www. bnup. com](http://www.bnup.com)

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京中印联印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 730 mm×980 mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 160 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

策划编辑: 倪 花

责任编辑: 鲍红玉

美术编辑: 焦 丽

装帧设计: 焦 丽

责任校对: 陈 民

责任印制: 陈 涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010—58800697

北京读者服务部电话: 010—58808104

外埠邮购电话: 010—58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010—58808284

总 序

一个好校长，可以成就一所好学校；一批教育家，可以影响国家和民族的未来。为此，《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》提出“要造就一批杰出的教育家”，并大力倡导“教育家办学”“创建特色学校”等。要让校长成为教育家，让教育家来管理学校、培养祖国的下一代，使学校成为优质、特色学校，是中国社会发展对学校教育的诉求，也是广大人民群众呼声。

为促进义务教育学校校长专业发展、建设高素质的校长队伍，深入推进义务教育均衡发展，根据《中华人民共和国教育法》和《中华人民共和国义务教育法》的规定及相关原则，2012年12月，国家教育部出台了《义务教育学校校长专业标准（试行）》（以下简称《标准》）。该《标准》是对义务教育学校合格校长专业素质的基本要求，是制定义务教育学校校长任职资格标准、培训课程标准、考核评价标准等的重要依据。其基本理念主要包括以下五个方面。

第一，以德为先。该《标准》坚持社会主义办学方向，贯彻党和国

家的教育方针政策，将社会主义核心价值观体系融入学校教育全过程，依法履行法律赋予的权利和义务；热爱教育事业和学校管理工作，具有服务国家、服务人民的社会责任感和使命感；履行职业道德规范，立德树人、为人师表、公正廉洁、关爱师生、尊重师生人格。

第二，育人为本。把促进每个学生健康成长作为学校一切工作的出发点和落脚点，扶持困难群体，推动平等接受教育；遵循教育规律，注重教育内涵发展，始终把全面提高义务教育质量放在重要位置，使每个学生都能接受有质量的义务教育；树立正确的人才观和科学的质量观，全面实施素质教育，为每个学生提供适合的教育，促进学生生动活泼地发展。

第三，引领发展。校长作为学校改革发展的带头人，担负着引领学校和教师发展、促进学生全面发展与个性发展的重任；将发展作为学校工作的第一要务，秉承先进教育理念和管理理念，建立健全学校各项规章制度，完善学校目标管理和绩效管理机制，实施科学、民主管理，推动学校可持续发展。

第四，能力为重。将教育管理理论与学校管理实践相结合，突出学校管理的实践能力和创新能力，不断提高与完善规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理和调适外部环境等方面的能力；坚持实践、反思、再实践、再反思，强化专业能力提升。

第五，终身学习。牢固树立终身学习的观念，将学习作为改进工作的不竭动力；优化知识结构，提高自身科学文化素养；与时俱进，及时把握国内外教育改革与发展的趋势；注重学习型组织建设，使学校成为师生共同学习的家园。

该《标准》的基本内容分为六大领域，即：规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理、调适外部环境。每一领域又提出了相应的专业要求，包括：专业理解与认识、专业知识与方法、专业能力与行为三个具体方面。比如在“优化内部管理”方面，其“专业理解与认识”的内容主要有：“坚持依法治校，自觉接受师生员工和社会的监督。崇尚以德立校，处事公正、严格律己、廉洁奉献。倡导民主管理和科学管理，坚持教书育人、管理育人、服务育人。”“专业知识与方法”的内容主要有：“把握国家相关政策对校长的职责定位和工作要求。掌握学校管理的基本理论与方法，了解国内外学校管理的变化趋势。熟悉学校人事财务、资产后勤、校园网络、安全保卫与卫生健康等管理实务。”“专业能力与行为”的内容主要有：“形成学校领导班子的凝聚力，发挥党组织的政治核心作用，充分听取党组织对学校重大决策的意见。尊重和支持教职工代表大会参与学校管理的民主权利，定期向教职工代表大会报告工作，实行校务会议等管理制度。建立健全学校人事、财务、资产管理等规章制度，提高学校管理规范化水平，不得违反国家规定收取费用，不得以向学生推销或者变相推销商品、服务等方式谋取利益。努力打造平安校园，建立和完善学校各种应急管理机制，定期实施安全演练，正确应对和妥善处置学校突发事件。”

在实施要求方面，该《标准》指出：第一，本《标准》适用于国家和社会力量举办的全日制义务教育学校的正、副校长。各地可据此制订符合本地区实际情况的实施意见，并在执行过程中逐步完善。第二，各地应将该《标准》作为义务教育学校校长队伍建设和校长管理的重要依据，发挥其引领和导向作用，制订校长队伍建设规划、严格任职资

格标准、完善校长选拔任用制度、推行校长职级制、建立校长培养培训质量保障体系、形成科学有效的校长队伍建设与管理机制，为实现义务教育均衡发展提供制度保障。第三，有关培训机构要将该《标准》作为校长培养培训的主要依据，重视校长的职业特点，加强相关学科和专业建设。根据校长发展阶段的不同需求，完善培养培训方案、科学设置培养培训课程、改革教育教学方式。注重校长职业理想与职业道德教育，增强校长教书育人、管理育人的责任感和使命感。第四，义务教育学校校长要将该《标准》作为自身专业发展的基本准则。制订自我专业发展规划、爱岗敬业、增强专业发展自觉性；大胆开展学校管理实践，不断创新；积极进行自我评价，主动参加校长培训和自主研修，不断提升专业发展水平，努力成为教育教学和学校管理专家。

为更好地帮助校长在多、杂、碎、烦的学校管理工作中扮演好学校管理者的角色，结合几年来我们参与联合国儿童基金会、国家教育部和有关省市基础教育发展项目的经验，特别是与不同类型学校的校长深度接触、感受其角色、分析其工作、深知校长工作的意义与价值的基础上，我们组织本领域的资深专家、学者共同编写了这套丛书。本套丛书共分六册，分别是《校长如何规划学校发展》《校长如何营造育人文化》《校长如何提升课程领导力》《校长如何引领教师成长》《校长如何优化内部管理》《校长如何调适外部环境》。

在该丛书的编写原则、基本要求上，我们注重：第一，切合中小学校长的阅读口味，让校长喜欢看，具有可读性；第二，以通俗易懂的方式呈现相关理论、模式、策略等，避免理论性过强；第三，注重选择经典案例进行分析；第四，清楚阐明某项事情的具体做法、技术要求等；第五，解决校长的现实困惑，提出明确的注意事项。

该丛书在编写思路强调：第一，从各种相关资料(文献、校长微博或 QQ 等)中呈现校长遇到的某一领域的问题，发现其价值或意义；第二，清楚呈现该领域的核心概念、历史演变、相关理论等；第三，如何有效开展该领域的工作？解读中外经典理论、阐释重要理念，并结合中国实际，说明实施步骤、评价方法等；第四，介绍涉及的技术、模式、策略、方法等，会增加经典案例分析说明；第五，展现不同群体的评价与反思；第六，有关结论及对校长做好该领域工作的意见或建议。

真诚祝愿每位校长都能从该丛书中受益，祝大家成为中国的优秀校长。

楚江亭

于北京师范大学英东教育楼

2015 年 2 月 25 日

目 录

引 言	1
第一章 校长课程领导力的相关概念	4
一、课程改革呼唤校长课程领导力的提升	4
二、校长课程领导力的相关概念	8
三、校长课程领导力的价值考量	19
第二章 校长课程领导力的构成要素	24
一、校长的课程领导意识	24
二、校长的课程规划能力	26
三、校长的课程资源开发能力	28
四、校长的课程设置能力	29
五、校长的课程实施能力	31
六、校长的课程评价能力	33
七、校长的课程文化构建力	34
第三章 校长在课程领导中的角色	37
一、校长对课程领导角色的自我认识	38
二、校长在课程领导中的角色定位	43

第四章 校长课程领导力的现状	58
一、现实中的校长课程领导力	59
二、影响校长课程领导力发挥及提升的原因分析	91
第五章 提升校长课程领导力的理论基础与分析	107
一、校长课程领导力提升的理论基础	107
二、校长课程领导力提升的理论分析	114
第六章 提升校长课程领导力的实践策略	125
一、校长需要转变课程理念和课程领导角色	126
二、加强课程知识学习，提高课程专业素养	146
三、提高课程规划、课程资源整合与开发的能力	156
四、校长课程实施领导力的提升	172
五、校长课程评价领导力的提高	177
六、校长要寻找课程领导的同行者	179
七、教育行政部门应扮演“引导”“服务”及“无为”的角色	198
结 语	204
后 记	205

引 言

自 21 世纪以来，随着互联网的普及和传媒形式的多样化，知识和信息也空前膨胀，其传播的速度和方式也更加迅速和多元。课程作为教育的重要话题，自然也成为这个创新时代要变革的对象。在我国中小学开展课程变革的同时，不少专家学者对以往的课程变革经验进行了深入的研究，目的在于为当今的课程变革提供一些经验借鉴。美国著名的兰德变革研究发现，学校改革要取得成效，就必须在注重外在主体因素的同时，充分给予学校内部人员时间和权威来实施变革，这是变革得以机制化的主要途径（Berman, P. B. & McLaughlin, M. W., 1979）。此后，学者们还发现，无论多么好的变革计划，多么好的课程改革方案，如果不适合学校的具体情况，得不到师生们的认可，那么这种变革的方案一定不会成功。正如一位学者所概括的：

“课程变革是一个非线性的、复杂的过程，学校之外的关于课程变革的设想，即使非常完美，也不可避免的在学校和课堂实施中遇到问题。

“课程变革方案的可靠或完美固然十分重要，但是，课程变革的过程、过程中所牵涉的人员（校长和教师）对变革的准备和参与程度，

以及来自校外(社区和教育当局)和校内(学校领导和学校文化)的支持,对于变革的进展,也是相当重要的。

“课程变革即使不完全源于校内,也应该保持对学校背景和教师文化的敏感性,有意义的教育变革不可能凭空产生。

“理想的变革是一个连续的过程,也是一个与学校日常的教育活动或者教师的日常专业活动发生密切联系的过程。

“每一个人,尤其是每一个教师,都是课程变革的主体,课程变革应该是一个广泛参与的活动,不应该也不可能由某一个部门或一个组织独自承担。

“课程变革,对外应该和广阔的社会背景联系起来,以和其他社会资源合作进行教学变革;对内则应该进行组织重构和文化重建。”^①

因此,人们开始将课程变革的注意力转向了课程变革的前线——学校层面,研究者们越来越多地关注学校的校长和教师在课程变革过程中的重要作用。从某种意义上说,学校是课程变革的关键,课程变革能否落到实处,课程实施的效果如何,主要看学校的课程领导水平如何。学校层面的课程变革,主要涉及两类人:一是以教师和学生为主的课程使用者;二是以校长为主的学校领导者。如果说学校是课程变革成败的关键因素的话,那么,学校的课程领导,特别是校长,则是学校课程改革层面上最为关键的主体性因素。

首先,校长是学校的一把手,校长成为课程变革的主体,意味着校长应该是一个引领者,要明确并引领课程的改革方向。其次,校长在学校课程领导中,还应该是一个协商者,需要得到教师和学生的支

^① 王建军.合作的课程变革中的教师专业发展:上海市“新基础教育实验”个案研究[D].香港:香港中文大学,2002:21.

持，需要拥有众多的同行者和支持者。最后，校长在面对改革的时候，要想取得改革的成功，就需要深入地学习，对自己提出挑战，更深入地了解自己、自我反思，也就是说，校长在课程改革的过程中，还应该成为一个学习者和自我反思者。课程领导，简单地说，就是课程和行政之间交汇的区域。校长作为课程的领导者，不仅要熟悉课程事务，在课程变革中进行专业引领，而且还要善于综合协调校内外事和人的关系，保障课程变革顺利实施。可以说，这种专业引领和行政协调，是我们今天所提倡的团体协作、同伴互助的基础，没有校长的课程领导，也就没有课程改革的推进动力。

当我们讨论学校课程领导力时，必须涉及如下几个问题。第一，为什么要研究校长课程领导力这一问题，研究这个问题有什么现实意义。它对于学校的发展和校长自身来说有什么必要性。第二，在整个学校课程变革的过程中，仅仅靠校长的推进力或领导力是否就能够保证课程改革顺利进行。在提倡多元化的今天，我们的课程领导者不能仅仅是校长或学校少数领导者；相反，教师在课程领导中的作用应该被大力提倡。那么，如何激励教师对课程改革的热情，这是衡量校长课程领导力水平的重要方面。第三，校长课程领导是要校长自己直接领导课程改革吗？显然不是，校长课程领导主要是校长如何去领导课程的实践者——教师，以及与课程利益相关的人员和组织，只有有效地激发了他们的课程改革热情、提高了教师及其利益相关者参与课程改革的积极性和参与能力，校长的课程领导才算真正发挥了其应有的作用。第四，校长课程领导力的构成要素如何，校长在学校的课程变革中应该扮演什么角色，在现实工作中，校长们的课程领导角色扮演得如何，他们都遇到了什么样的问题和困难，等等。解决这些问题的对策，都是本书要讨论的问题。

第一章 校长课程领导力的相关概念

一、课程改革呼唤校长课程领导力的提升

从中外课程发展的历史来看，为数不少的课程改革并没有达到令人满意的效果。如 20 世纪五六十年代的美国新课程改革，专家学者们自以为课程改革计划设计得非常完满，但课程改革的方案却以失败告终，其经验和教训值得我们深入地研究和思考。当时美国的课程管理体制应是改革没有成功的一个重要原因，它把真正处于教学第一线的教师排斥在课程方案的制订工作之外。对于校长和教师来说，他们只是课程改革方案的监督者和执行者，没有资格参与课程的制定，在整个课程改革的过程中，学校没有什么话语权。而我们今天的中小学，已经实现了三级课程管理体制，课程教学的权力得到下放，校长的课程领导权力也得以扩大，随之对校长的课程与教学的领导力也提出了更高的要求。

(一)三级课程管理体制要求校长提升课程领导力

西方近两百年的课程发展史表明，一个国家的课程行政管理体

制，影响和决定了这个国家的课程开发和校本课程开发的过程和结果。同时，国家的课程行政管理体制也决定了国家、地方和学校在课程决策上的权力分配结构。我国目前实行的是国家、地方和校本三级课程管理制度，实现了课程的集权和分权的结合，增强了课程对地方、学校以及学生的适应性，这种三级课程管理政策的实施，为课程适应地方经济、文化发展的特殊性，满足学生个性发展的需要，以及体现学校办学的独特性，都创造了良好的条件。

在这种三级课程管理体制下，学校改变了在以往课程发展中的被动执行者的角色，被赋予一定的课程权力。落实这部分权力，离不开校长的课程领导。校长是一所学校行政、业务工作的最高领导者，拥有对学校最直接的管理权限。然而，我国中小学校长的课程领导角色长期被忽视，人们更多关注的是校长作为行政领导者的角色。校长履行的主要是一种管理的职责：对学生的管理、对教师教学的管理。当然，这是对校长的一般要求，也是从教育行政的角度对“校长”这一概念的传统界定。而要成功地担负起这个责任，就必须提高校长的课程领导力。^① 课程领导对校长而言是一个全新的课题，也是一个极大的挑战。如何提升校长的课程领导力，是教育理论与实践亟待解决的重要问题，也更需要校长本人去深入思考和践行。

（二）课程改革对校长的课程角色与领导意识提出了新的要求

在我国，校长的课程领导角色及其责任长期被忽视，人们更多关注的是校长作为行政领导者的角色。校长履行的是一种对学生的管

① 赵永勤，论校长课程领导的理念与策略[D]，重庆：西南师范大学，2000：3。

理、对教师教学的管理的职责。因为我国中小学长期实行全国统一的教学计划、教学大纲和教材，学校只需要执行教学计划和教学大纲，而不需要考虑课程建设的问题。而在当今的课程改革的过程中，校长除了要发挥原有的管理职能外，还要体现对课程与教学改革关注，并证明自己在该领域的专业水准。这已经不再是传统意义上的管理职责，而是在课程改革的背景下校长必须承担的新职责——课程领导的职责。^①

在课程改革的过程中，课程管理赋予了校长更多的权利与义务，校长不仅承担着国家课程、地方课程有效实施的责任，还承担着提升课程品质、研发校本课程以及协助教师的专业发展的重任。在这种新的教育背景下，校长必须更新自身的课程理念和角色意识，主动从“行政”权威向“专业”权威转变，即校长作为新课程改革的主体，不仅要在学校的日常行政工作中有所作为，还要成为课程团队的建设者和领导者，课程的规划者，课程方案的制订者。所以，这些都需要校长能够准确地定位自身的课程角色，深刻理解其角色的内涵，有效地履行校长的角色职能。

（三）建构主义课程观也使得校长的课程领导成为必需

20世纪中期以来，建构主义成为风靡全球的理论派别。建构主义主张世界是客观存在的，但是对于世界的意义赋予却是由每个人自己决定的。个人都是根据自己的经验和认知结构，对客观世界做出自己的主观解读和思考。在此种意义之下，课程是教师和学生为世界进

^① 陈明宏. 校长课程领导的研究[D]. 上海: 华东师范大学, 2007: 3-4.

行意义建构的资源条件，课程也直接影响着学生的学习质量和水平。当今，这种建构主义课程观已经日益受到教育界人士的重视。所以，如何设置科学、合理的课程，如何使学生通过课程教学获得最大程度地发展，就需要校长有较强的课程领导力。

“课程领导”之所以取代传统的“课程管理”，主要之意在于摆脱课程管理自上而下的官僚体制的监控和管制。传统的课程管理体制主要依靠规章制度，通过自上而下的信息传输机制，把专家学者确定的课程交送给教师，规定和限制他们采用忠实取向的课程实施模式。在此，课程是一种外在于教师的客观存在。这种体制限制了教师对课程的建构，削弱了教师在课程之中的积极地位。教师是最直接的课程实施者，对课程发展的作用可谓举足轻重。建构主义课程观下，教师成为积极的课程建构者，在国家、地方课程的框架内，根据自己的经验和知识构架建构课程，依此引导学生对课程进行积极、合理的自我建构。这就要求教师要拥有一定的课程权力、较高的专业素养、民主宽松的学校文化氛围等，校长课程领导的真正落实为这些要求得以满足创造了积极的条件。因此，建构主义课程使得校长的课程领导成为一种必要。^①

目前，我国教育界对中小学校长的课程领导力的研究还处于探索的初期阶段，还没有成熟的理论来指导实践。本书尝试在校长课程领导方面进行探索和研究，为校长课程领导力的提升提供一些启迪，从而促进新课程改革的成效。本书要解决的主要问题是：如何理解校长的课程领导力？中小学校长的课程领导力的构成要素有哪些？校长在

^① 赵永勤. 论校长课程领导的理念与策略[D]. 重庆: 西南师范大学, 2005: 3.