

校长素质的提升与开发丛书

校长责任：

领导学校课程教学

邱华国
编著

XIAOZHANG ZEREN
LINGDAO XUEXIAO
KECHENG JIAOXUE



中国出版集团



世界图书出版公司

校长素质的提升与开发丛书

校长责任:

领导学校课程教学



邱华国

编著



世界图书出版公司

图书在版编目(CIP)数据

校长责任:领导学校课程教学/邱华国编著.
—北京:世界图书出版公司,2012.12
(校长素质的提升与开发丛书)
ISBN 978-7-5100-5528-7

I. ①校… II. ①邱… III. ①中小学—校长—课程—教学管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 316886 号

校长责任:领导学校课程教学(第 1 版)

编 著:邱华国
总 策 划:吴 迪
责任编辑:金敬梅
版式设计:刘 陶

出 版 人:吴 迪
出 版:世界图书出版公司
发 行:世界图书出版公司长春有限公司
(吉林省长春市春城大街 789 号 邮编:130062 电话:0431-86710755)
销 售:各地新华书店
印 刷:长春市恒源印务有限公司
(邮编:130051 电话:0431-87698433)

幅面尺寸:170mm×235mm
印 张:14
字 数:244(千字)
版 次:2013 年 1 月第 1 版
印 次:2013 年 1 月第 1 次印刷

营销咨询:0431-86710755
编辑咨询:0431-86805562
读者咨询:DBSJ@163.com

ISBN 978-7-5100-5528-7

定价:28.00 元

版权所有 盗版必究 举报有奖 举报电话:0431-86805538

前 言

陶行知先生早就说过，校长是学校的灵魂。从某种意义上说，有什么样的校长，就有什么样的学校；有什么样的校长，就有什么样的教师和学生。一位好校长，就能办出一所好学校。校长是办学的关键，校长的素质直接关系到学校的办学质量和水平，关系到学校的生存与发展、成功与失败，关系到国家教育方针的落实，关系到青少年儿童的健康成长，关系到国家的未来。正是基于以上思考，我们推出了《校长素质的提升与开发丛书》，旨在引领中小学校长走向专业化，以提升中小学校长队伍的整体素质，积极推进学校依法自主办学，贯彻落实素质教育，全面提高基础教育质量。

《校长素质的提升与开发丛书》的编写是基于《中国中小学校长专业标准》提出的六大核心工作领域，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、优化内部管理和调适外部环境等，主要从规划学校发展、学校课程教学、教师专业成长三个方面重点阐释，理论与实例相结合，用最真实的案例阐释最前沿的理论，以期成为提升校长素质的最佳读物。《发展规划：憧憬学校美好未来》：引领校长规划学校发展，以实现学生全面发展和学校可持续发展的战略目标。规划学校发展，需要校长组织学校力量，在深层次

分析学校发展的历史及现状，科学预测未来发展趋势的基础上，根据国家的方针政策和相关法律法规，融合校长个人的教育理想、信念和智慧，对学校发展的方向进行准确定位，突出学校特色，打造学校品牌，以共同的愿景引领学生的全面发展和学校的可持续发展，使学校成为一个与时俱进的学习共同体。《校长责任：领导学校课程教学》：引领校长领导课程教学，以实现按照国家的素质教育要求和课程政策，设置课程并领导实施的专业责任。校长必须充分重视学校课程教学工作，为了每一位学生德智体美全面发展，领导课程教学不断改革和创新，积极建设良好的教学秩序，建立健全科学的课程教学评价体系，促进课程教学活动的有效开展，确保达到课程目标的要求。《校长使命：引领教师专业成长》：引领教师专业成长，是校长在打造学校人力资源优势和整体提升教师队伍素质方面所负有的专业使命。为了肩负起专业的责任，校长必须不断地追求自身的专业发展，争做学习型领导；必须公平地对待每一位教师，尊重他们的合法权益，学会信任和欣赏教师；必须积极建立健全促进教师专业发展的激励与保障机制，创设有利于教师专业成长的条件与机会，引领全体教师成长和发展。

《校长素质的提升与开发丛书》各册内容框架。

1. 《发展规划：憧憬学校美好未来》

引言：主要阐述学校发展规划的来由，是时代对教育的呼唤，是学校内涵发展的需要，是学校文化建设的期盼。

第一章：学校发展规划制定的基本要求。主要论述学校发展规划的功能、特征、主要内容、原则等，并阐述学校发展规划是一个逻辑体系。

第二章：学校发展规划的主要内容。主要阐述学校发展规划的基础内容、主体内容、保障措施以及规划的文本框架。

第三章：学校发展规划的制定过程。主要阐述学校发展规划的研制过程，包括研制学校发展规划文本、专家论证与校内认同、学校发展规划与学校发展的有机互动。

第四章：学校发展规划的有效实践。主要论述了学校发展规划是一种学校发展自觉，在发展自觉精神的引领下，开展积极有效的实践，并且要对学校发展规划进行科学评估。

第五章：校长与学校发展规划。主要论述校长的素养在规划学校发展中的重要意义，促进学校发展需要校长具备深刻通透的教育思想、决策发展的实践智慧、执行反思调整的行为等。

2. 《校长责任：领导学校课程教学》

引言：介绍校长领导课程教学的意义、路径和基本方法。

第一章：构筑基于“领导”的课程教学基本理念。主要论述校长应如何树立科学的课程观，进而明确学校课程教学的责任，并从传统的教学管理走向领导课程教学。

第二章：提升基于“专业”的课程教学领导素养。主要从树立教学中心之意识、领导课程教学之知识、统整课程教学改革之能力等方面论述校长在课程教学领导中必须具备相应的专业素养，以真正提升其领导工作的实际能力。

第三章：统摄基于“标准”的课程教学过程优化。主要介绍当前一线学校对基于标准的课程教学设计、实施、评价的主要做法，以及在这一过程中，校长为实现基于“标准”的课程教学所做的相应的统摄工作。

第四章：推进基于“校本”的课程教学有效实施。主要论述了如何实现国家课程的校本化实施和校本课程的开发与实施，并探讨了校长如何通过引领“顶层设计”与“草根生成”让课程教学能够真正基于“校本”提升其实施的有效性。

第五章：凝聚基于“教师”的课程教学团队合力。本章明确了教师在课程教学实施中的主体地位，突出了课程教学其他参与人的重要作用，分析了教师参与课程教学实践改进的主要路径，进而论述了校长提升教师课程教学团队合力的基本手段与方法。

3. 《校长使命：引领教师专业成长》

引言：主要介绍了校长引领教师专业成长的重要意义及具体内容。

第一章：提升校长专业素质。主要论述了要引领教师成长，校长必须不断追求自身的专业发展，提升自己的专业素质，树立教师为本之理念，掌握教师发展之知识，形成引领教师发展之能力。

第二章：正面对待教师差异。主要论述了在学校这个特殊的组织中，教师会因年龄、性别、性格、智力以及技能、教学年限、职位、家庭背景和成长经历等方面存在的不同而差异发展。因此，校长要对教师进行有效的差异管理，引领各类教师专业成长。

第三章：探索教师成长规律。主要论述了教师的专业成长有其自身的特点和规律，校长应把握教师的专业成长规律，了解影响教师成长的主要因素，积极创设满足教师专业发展愿望与需求的各种条件，激发教师主动发展的愿望和动机，积极提供促进教师实现专业发展的资源与机会，以提升教师的整体素质和水平。

第四章：寻求教师成长路径。主要论述了加快教师专业成长，寻找适合的成长路径是关键。教师专业成长是内、外因相互作用的结果，但外部引领对教师成长起重要作用。因此，校长要在教学、科研等方面为教师成长寻求一条健康发展的路径。

《校长素质的提升与开发丛书》可供国家和社会力量举办的全日制普通中小学的校长和教师以及幼儿园园长、职业学校校长、特殊教育学校校长和教师等参考使用。

本丛书的编写出版得到了多方的支持。特别要感谢合作伙伴许昌良校长和邱华国校长的鼎力相助，因为有了他们的全身心投入，才使得本丛书的质量得到了保证；更要感谢世界图书出版公司对本丛书出版所付出的辛勤劳动。

郑友训

2012年8月于无锡天鹅湖花园

领导学校课程教学

引言 (1)

- 第一节 领导课程教学,意义何在? / 2
- 第二节 提升课程教学领导力,路径何在? / 4
- 第三节 实现课程教学领导,方法何在? / 6

第一章 构筑基于“领导”的课程教学基本理念 (9)

- 第一节 树立科学的课程观 / 10
- 第二节 明确学校课程教学的责任 / 20
- 第三节 走向领导课程教学 / 30
- 第四节 典案分析 / 39

第二章 提升基于“专业”的课程教学领导素养 (45)

- 第一节 树立教学中心之意识 / 46
- 第二节 领导课程教学之知识 / 53
- 第三节 统改课程教学之能力 / 64
- 第四节 典案分析 / 73

第三章 统摄基于“标准”的课程教学过程优化 (79)

- 第一节 “基于标准”的缘起 / 80
- 第二节 “基于标准”的课程教学设计 / 90
- 第三节 “基于标准”的课程教学评价 / 96
- 第四节 典案分析 / 110

第四章 推进基于“校本”的课程教学有效实施 (117)

- 第一节 推动国家课程的校本化实施 / 118
- 第二节 组织校本课程的开发与实施 / 127
- 第三节 学校课程的“顶层设计”与“草根生成” / 136
- 第四节 典案分析 / 145

第五章 凝聚基于“教师”的课程教学团队合力 (169)

- 第一节 教师是课程教学实施的主体 / 170
- 第二节 教师参与课程教学的主要途径 / 185
- 第三节 让教师成为课程教学实施的主体 / 188
- 第四节 典案分析 / 201

参考文献 (214)

后 记 (216)

引 言

学校，是提供教育服务的组织机构，而课程教学就是学校提供给其“客户”——学生的核心服务，它对于学校的重要性是不言而喻的。作为一所学校的第一负责人——校长，必然对这项服务承担义不容辞的责任。传统的学校管理理念当中，校长对于课程教学的关注，更容易纠结于如何提高分数，对于课程教学改革，也习惯于使用行政管理的方式。诚然，校长对待课程教学不能事无巨细，但也不能只管不做，置身事外。在社会飞速发展的今天，课程改革正处于逐步走向深入的关键时刻，我们越来越深刻地发现，从传统的课程教学管理模式转向对形成课程教学的领导，是当代校长对于学校课程教学改革应当承担的重要责任。

第一节 领导课程教学， 意义何在？

校长对待课程教学的态度，从管理走向领导，不仅仅是用词上的变化，也不仅是校长“投身一线”的简单行为，领导对于课程教学能带来实质性的变化，对参与课程教学的学生、教师、干部和校长均具有深远的意义。

一、关注学生真实的学习需要

校长能够通过领导课程教学深入课堂，就能够直接接触到他的服务对象——学生。不可否认，作为校长，时刻和学生“打成一片”是不现实的，但是在他亲自参与改革的课堂当中，学生们对于改革所做出的反馈，对校长来说就是第一手的宝贵资料。特别是校长能和学生面对面地进行教学活动，学生是否接受这种改革的方法，他们真实的学习需求是否得到了尊重，校长都能很明确地获得，这对于课程教学改革是非常重要的参考。

二、深入课程教学的腹地

校长是学校课程教学的引领者，因此，他在参与课程教学改革的过程中，也是亲身实践的一分子。这样，他就会了解，在真实的课堂教学中会遇到哪些问题，改革的关键点在哪里。如果校长只是坐在办公室里，原则性地提出一些改革政策、方法，就很难具备切实的作用，甚至会给教师们的具体改革行为带来负面影响。只有校长在自身实践的基础上真正深入到课程教学改革的腹地，改革才有可能切中要害，取得真正的效果。

三、建立教师和校长的共同愿景

当校长深入课程教学第一线时，他就能和教师们拉近距离，特别是在课程教学这个任务上，他就可以了解到很多教师在实践中遇到的问题、可供借鉴的经验，以及对于学校工作的诉求、希望等。只有了解了教师的真实想法，校长才能正确地制定学校的课程教学改革思路，使之符合教师们的共同诉求；另一方面，校长能较多地与教师接触，给教师很多机会听他的课、评他的课，因此，在交流的过程中，校长就能更容易地把自己的课程教学改革思想传递给教师，这种效果大大好于只是“高高在上”地开会、布置任务。通过在领导课程教学过程中的双向交流，教师的意愿被校长考虑，校长的思路被教师接受，校长制定学校课程教学改革的思路不会仅由他一个人单独完成，而需要在自己既有思路的基础之上，融入教师的创造力与智慧，贴合教师的意愿，使之成为符合所有参与者的共同愿景，而不是校长的一厢情愿。

四、实现校长的自我提升

通过领导课程教学，校长能够实现各种专业能力的自我提升，比如，在领导课程教学的过程中，校长通过亲身参与课程教学实践，不断改进自身的教育教学水平，提高业务能力；在一线实践过程中，能够充分与教师交流，从他们身上汲取各种有益的经验，打开管理思路；在面对各学科课程教学中的问题时，校长又需要不断拓宽知识面，站在全局的角度统筹规划。因此，对于校长本人来说，领导课程教学能够有效提升全方面的能力，对于其未来的发展大有裨益。

五、让教师在课程教学中实现专业成长

校长作为课程教学的领导者，关心教学效果的好坏，就必然会关心教师业务水平的高低，就会力争让教师的教学理念、专业精神和素养不断得到提升。因此，教师们在这种积极的氛围中，有更多的机会在改革中获得专业的成长。首先，显著提升对校本课程的认识水平。校长在领导课程教学的过程中，会与教师一起制定符合学校实际的教研活动和方案，通过这种影响，帮助教师理解校本课程的开发与实施。其次，提升教科研能力。校长希望学校的课程教学有创新，不可能只是一个人拍脑袋，他一定会支持和鼓励教师参与各种研讨活动、教学竞赛活动、公开课等，让教师在各种活动中迸发出智慧，这必然会提升教师的教科研能力。最后，提供更多

的学习机会。校长希望从教师身上获取智慧，必然会帮助他们提升自己的智慧，也就会积极地为教师构建一个适合他们主动学习的环境，为他们提供更多的学习提升机会。在这一过程中，教师得到了各种学习的机会，他们也就能为自己将来的职业成长做好规划，对于学校来说，也是宝贵的资源。

需要指出的是，学校课程教学的实施，“在上”需要校长把握方向，“在下”需要教师投身实践，而处于中间环节的学校管理团队就要做好承上启下的工作。一方面，管理团队需要自己的工作条线理解校长思路，结合个人的思考，更快更好地传递下去。另一方面，校长领导课程教学，其精力必然会受到影响，那么管理团队将承担更多的工作职责，也会有更多的发挥空间，这对于其管理方面的专业成长也有重要的帮助。

第二节 提升课程教学领导力， 路径何在？

既然提升校长领导课程教学的能力非常重要，那我们就会很自然地继续思考一些问题：提升课堂教学的领导力须要从哪几个方面入手？须要提供哪些必要的条件？等等。我们认为，提升课程教学领导力的主要路径，可以从如下几个角度入手。

一、科学系统的专业培训

长期以来，从上级相关部门设置的培训，到校长自主参加的培训，校长所接受到的训练更多的是关于学校行政管理方面的内容。当前，包括教育主管部门在内的很多人已经忽略了教学领导能力的培养，其中一个重要原因在于当前校长的选拔往往是“教而优则仕”，也就是说，校长们自身拥有很强的教学能力与丰富的教学经验，在走上校长的领导岗位后，从教育主管部门到其本人，都自然地认为他们的教学管理能力也很强，不需要再“充电”了。个人教学水平的高低，虽然会影响他在领导岗位上的教学管理水平，但并不是简单的正相关，因此，忽视了校长课程教学管理的专业培训，往往会导致校长们的相关素养无法得到有效提升。那么，最直接

的方法就是由相关的管理部门系统地组织校长参加课程教学领导能力的相关培训。这样的培训，既可以作为专题进行单独培训，也可以与其他的校长培训工作相整合。值得一提的是，虽然我国的课程教学领导力的培训尚在起步阶段，但国外已经对此有较高的重视，相关培训也逐步走向成熟，所以，我们可以充分参考国外有价值的课程，以提升培训的有效性。

二、积极主动的自我修养

校长不可能只通过培训就成为课程教学的领导者，更何况许多培训课程还亟待开发。从某种程度上说，校长积极主动地自我修养，对提升自身的课程教学领导力，起着更关键的作用。如果校长能够拥有这种主动寻求自我提升的意识，说明他必然能够发现自己的优势与不足，在寻求发展之时，也必然会寻找最适合自己的发展道路，这显然比统一的培训更有针对性。

同时，课程教学的领导能力不是一个静态的指标，而是一个发展的过程，在教学实践的过程中逐步生成，不断完善。所以，统一培训不可能伴随校长工作的全部时间。通过某个集中时间段的培训，校长可以系统地学习一些课程领导教学的知识，以此为契机，在不断的实践中，把学习的知识内化为内心的认同，转变为一种真正的课程领导教学能力，并在实践中思考，进一步升华对理论的理解与补充。

此外，课程教学领导力的提升离不开校长对课程教学发展的愿景、坚持不懈的意志和承担责任的勇气，而这种愿景、意志和勇气更是专题培训不能带来的，甚至靠校长自学也无法习得，关键在于校长能够带着课程教学的领导意识，自己在工作、学习乃至生活中潜移默化地思考、实践。

当然，创新精神、科研能力、大气风度都是校长自我提升课程教学领导能力所必须关注的，而这些能力就要求校长要有广博的兴趣和钻研的意识，通过课程教学领导力的培训加以提升，又在提升这些能力的基础上进而提升自身的课程教学领导力，使二者形成相互促进的良性循环。

三、行之有效的职责优化

校长工作任务繁重，压力大，本来时间就非常紧张，又要专门培养自己的课程教学能力，还要投身课程教学实践，这一系列工作往往使其“分身乏术”。既然领导课程教学是校长的核心工作，那么学校管理工作的职责是否可以优化，让校长有更多的时间投入到课程教学领导中呢？这就要求校长从行政型向专业型转变，对于固定的、可控的行政性管理工作，要

积极地制定规定、政策，使管理理念得以固化，在实施管理的时候，每个人只要按照要求去做，出了问题按照规则去解决，就会减轻校长烦琐的管理工作了。同时，校长还要善于授权，善于将各种职责分配给学校管理团队，这样既培养了管理队伍，也能有效减少自身的工作，从而把更多的精力分配到领导课程教学上来。

第三节 实现课程教学领导， 方法何在？

校长实现课程教学的领导，只靠某些单一的手段是明显不够的，这是一项综合的系统工程，具体来说，可以采用如下五个方法。

一、基于理念：构建校长领导课程教学的系统认知

校长要实现课程教学的领导，第一步也是基础的一步就是基于理念，构建领导课程教学的系统认知。校长对于学校教学工作的态度，需要从理念上进行转变。首先，要建立起科学的课程观。特别是要构建符合校长发展思路、学校实际情况的课程观。其次，基于这种科学的课程观。校长要逐步建立起对课程教学负责的精神，其目的在于让校长在学校工作中找到合适自己的角色与工作方式。最后，在不断调整角色的过程中，校长可以找到他在课程教学当中的关键角色——领导者，进而从传统的管理走向真正的领导课程教学。本书第一章从理念的角度，具体阐述校长对于课程教学观念转变的过程，以探讨课程教学领导的重要性和核心理念。

二、基于专业：全面提升校长领导课程教学的专业素养

仅凭理念实现不了校长领导课程教学工作的转变，而要在一定的要求下培养自己的能力，就对校长领导课程教学提出了更高的要求——从理念认同走向专业素养支撑。而校长对于课程教学领导的专业素养又包括多个方面：第一，专业理念，即把教学作为学校的重要工作，坚持使每个学生德智体美全面发展，以促进学生创新精神和实践能力为重点；第二，专业品性，即敢于开展实践和创新，关注每一个学生的发展，尊重教师的教学

经验和智慧，富有改革精神；第三，专业知识，即课程改革政策，教育心理学知识，课程和教学改革成功经验，教育技术的使用；第四，专业能力，即统整学校课程的能力，落实教学改进的能力，获取教学支持的能力，评价教学质量的能力；第五，专业行动，即贯彻落实国家课程政策，开齐开足国家规定课程，根据学校实际情况组织开发校本课程，积极实施教学研究和实验，提高教学有效性，组织开展教学调研，完善学校教育质量保障体系。校长领导课程教学的专业素养是一个系统工程，形式多样，内容丰富，本书第二章以校长专业标准为指导，论述如何从标准的要求提升校长领导课程教学专业素养。

三、基于标准：在标准的引导下推进课程教学实施

具备了专业素养并不意味着就能把课程教学领导好，而且这一过程是长期的，要想完成这一任务，不仅需要一套完整的流程、体系加以支撑，更需要基于标准的课程教学目标与评价体系。而实现这种基于标准的课程教学领导，不能只靠校长一个人，应当先建立一个高水平、具有专业的管理和教学能力的领导团队。在此基础上，基于课程标准和校本化教学标准，实现课程教学的协同推进，把改革的思路贯彻到具体的教学活动当中去。同时，进一步利用标准进行科学的评价与改进，以检验教学效果、诊断教学问题、提供反馈信息、引导教学方向、调控教学进程等，最终实现标准支撑下课程教学的持续推进，使得评价与改进相互作用，形成良好的向上提升趋势。本书第三章始终围绕“基于标准”的问题，探讨如何实施长期、有效、可评价的课程教学领导。

四、基于校本：从学校实践出发实现课程教学改进

标准是指引，如何实现一所学校课程教学的提升，内容是关键。而内容的生成，就应当寻找这所学校的课程发生点，基于校本的特点进行有针对性的设计、改进。既然是基于校本，就要时刻关注学校的教学实践，更要关注学校历史的发展沿革、学校课程教学的特色等等。把与校本课程有关的一切问题理清之后，就要从两个方面来开发：一是需要自上而下，由校长牵头，带领学校骨干教师对学校的整体课程体系进行“顶层设计”，先把学校课程的总体架构搭好；二是需要全体教师自下而上地进行“草根生成”，即在设计好的架构指导下，根据自身的教学特点，在实践中不断完善这一架构，丰富它的血肉。通过二者的相互结合，最终形成符合学校实际需求的国家课程、地方课程、校本课程一体化课程与教学实践体系。

本书第四章研究的是校本化内容对于领导课程教学的影响，并着重探讨国家地方课程的校本化，以及校本课程与国家课程配套的系统问题。

五、基于教师：让教师真正投身课程教学变革

课程教学的领导不是孤立的校长行为，这需要课程教学最重要的实施者——教师共同参与。当然，教师与校长的职责不同，在课程教学中的角色呈现也就不同。在课程教学的有效实施中，校长是主导，教师是主体，为了更好地发挥教师的这种主导作用，就须要明确影响教师投身课程教学的主要因素，并根据这些因素有针对性地做出调整，目的在于调动每位教师的积极性，帮助他们发展专业能力，提高他们的创造力，并通过让他们了解本校的课程教学现状与未来，真正地支持课程教学推进，投身课程教学实践。同时，校长要加强对课程开发的引领，围绕共同愿景，切入课堂，直指核心问题，并有针对性地指导教师，进一步发挥教师开发课程的主动性，充分挖掘他们的智慧资源。本书第五章阐述了教师参与课程教学的重要性，分析了校长领导课程教学时充分发挥教师作用的基本思路与方法。