

农村薄弱中小学校长课程领导力的提升策略

■ 李守峰

[摘要] 校长课程领导力是学校特色发展不可或缺的资源。但在当前的课程领导中,农村薄弱中小学校长课程领导力不足,主要表现为课程领导意识不浓,课程开发行为不规范,课程校本化实施水平不高,课程资源整合合力不强等。提升农村薄弱中小学校长的课程领导力,并积极提升校长的课程领导素养、优化课程资源配置,最终形成特色的课程文化。

[关键词] 农村;中小学校长;课程领导力

一、研究缘起

校长课程领导力对学校课程改革的成败所具有的核心意义已成为教育理论和实践界的共识。有关教育革新的研究报告指出:“学校教育革新实施之际,起关键作用的是校长。”

在农村薄弱中小学校教育的现实中,校长课程领导力的整体现状并不是十分理想,虽然大多数校长在主观上正经历着角色转变,但许多校长还是凭借经验行事,课程领导力不强的现实客观存在。主要表现在以下6个方面:

(一)课程领导意识不浓

许多校长主观认为,学校头等重要的工作是保障学校平安无“事”,或者亮出有上级领导认可的“特色”工作。为此,这些校长就很少去关注国家课程的执行与落实,很少去研究校本课程的开发与实施。也有一些校长错误地认为学校的三级课程由专门科室在操作实施,由一线教师在具体落实,校长无需再去过问。这些传统观念在一定程度上淡化了校长的课程责任意识,也弱化了校长实施课程改革的主动性。

(二)课程领导知识欠缺

许多农村薄弱中小学校长都是因教学业绩显著而被提拔到校长岗位的。但毋庸讳言,许多从教师岗位上提拔上来的校长,缺乏课程方面的基本理论素养,其课程领导力更是捉襟见肘。与课程领导相关的内容在校长培训过程中也未受到应有的重视,导致校长在课程领导方面的专业知识先天不足。这已成为校长知识结构中的一块“短板”。

(三)课程领导能力不足

笔者调查发现,校长课程领导能力不强,主要表现为缺乏执行力。例如在课程改革实践中,有些校长对

政策理解不透,把握不准,导致在执行时产生失真、失误的现象,也使得课程改革“貌合神离”;有些校长则完全按上级的“指令”办事,缺乏必要的课程政策具体化能力,特别是校本课程创新开发能力尤为欠缺。

(四)课程开发行为不规范

有些学校在课程目标、内容、方法、理念等方面与素质教育的要求背道而驰。具体表现为:课程开发无序与随意,不按教育教学规律、教师发展规律和学生成长规律设置课程,课程结构松散,缺乏系统的课程规划体系,有的校长将个人的爱好肆意扩大为课程,有些学校盲目开设课程并发展为所谓的特色课程。

(五)课程的校本化实施水平不高

有的校长在执行国家课程时出现“折扣”或“扭曲”的做法,遮蔽了课程的丰富内涵;有的校长引领课程改革的主体性和主动性不强,缺乏把办学理念、培养目标、课程计划等进行整体设计的能力,缺少以课程为抓手推动学校改革与发展的内在动力;有的校长校本资源开发能力不强,缺乏通过研究、编制、实施和评价等过程持续完善课程的能力。

(六)课程资源整合能力不强

许多校长远离教学一线,失去了对学校教学领导的话语权;有的校长不能根据校情对课程的内容、目标和实施方法等进行整合;有的校长对身边的课程资源视而不见,导致课程的校本化程度不高。

二、农村薄弱中小学校长课程领导力的内涵及内容

(一)课程价值领导力

校长课程领导力的课程价值领导力具体表现对国家教育方针、政策、理念和社会发展趋势的深刻把握和理解,从而能够树立正确的教育价值观、育人价值观、

培养目标等；另外，校长的课程价值领导力还表现在校长对国家课程标准的深刻的领悟，从而能够确立正确的“课程意识”。

（二）课程理解能力

校长的课程理解力不仅是对国家课程标准的理解，而且能较系统地了解课程概念、课程观、课程流派、课程开发、课程评价与管理等相关课程知识。同时，还要对教师的能力和教法的理解，以及学生的生理特征和学习能力的理解。作为校长只有拥有了“大课程”的理解力，才能开发出适合学校和学生的课程。

（三）课程规划能力

学校课程规划是指学校以本校为基础，对学校课程（包括国家课程、地方课程和学校自主开发的校本课程）的设计、实施与评价等进行的整体性规划与安排。校长对学校课程的规划还要从学校的自身的历史传统、办学思想、办学特色、学校所处地区的经济文化状况以及学校的教师科研能力出发，统筹规划学校的课程开设计划，建立立体的、完善的、多层的学校课程体系。

（四）课程开发能力

校长课程领导力最重要的表现形式就是课程的开发能力。校长的课程开发能力是学校发展的“第二空间”，校长课程开发力包括学校主动整合、加工、再造课程的方式，一方面是对原有课程的二次开发，包括国家课程、地方课程的二次开发、三次开发、四次开发，也包括学校结合自己的课程思想和教育价值观进行的个性化的课程开发。

（五）课程设置能力

课程设置能力是每个学校的校长领导学校合理设置学校各年级课程的能力。校长的课程设置能力要有整体观，每一门课程的设计都要考虑学生的心理特点和年龄特点，而且要有梯度，形成系统和完整课程体系，避免学校课程的“碎片化”建设。

（六）课程管理能力

课程管理包括课程计划的管理、课程资源开发的管理、课程实施质量的管理等方面的能力。

（七）课程评价能力

课程评价是指检查课程的目标、编订和实施是否实现了教育的目的。课程评价对象的范围很广，它既包括课程计划本身，也包括参与课程实施的教师、学生、学校，还包括课程活动的结果，即学生和教师的发展。因此，校长要建立和完善学校课程评价体系，注重学校发展过程，增强学校自我发展意识，提高学校自我发展能力。

（八）课程整合能力

校长课程的整合能力是要把各种资源整合到

课程中去，为课程服务。校长要根据学校学生实际及课程的特点进行整合，同时，校长不仅要有整合“物”的能力，而且要有整合“人”的能力，发挥团队精神和集体智慧，开发出优质的适应学生发展需要的课程。

（九）课程实践能力

校长是学校课程创新的第一人，是学校文化的旗手，不仅要研究教师教的方法，也要研究学生学的方法。这就需要校长亲自上课，通过上课、观课等获得课程实践能力。只有校长具有一线的课程经验，才能高屋建瓴地建设好学校的课程。

（十）校本教研能力

校本教研是课程改革发展的原动力，是教师专业发展的根本途径。因此，校长要承担起校本教研第一责任人的职责，建立和完善学习、反思、合作、引领的教研制度。同时，要落实教师在校教研的主体地位，建立教师教学行动研究的表彰激励机制，不断提高教师行动研究的水平，推动校本教研的发展。

三、农村薄弱中小学校长课程领导力的提升策略

（一）建立评价机制

相对于教师评价来说，我国的校长评价工作起步较晚，还没有形成系统的评价标准和方案，更谈不上拥有完整而科学的校长评价制度。要提升农村薄弱中小学校长课程领导力，在校长评价标准的制定过程中，应将课程领导能力纳入其中并占据重要位置，为考核提供依据，也为校长提出提高课程领导能力的目标。在校长的选拔、任用、提升、考核过程中，应将课程领导能力作为重要依据之一。

（二）增强课程意识

课程意识是连接课程理念与课程行为的桥梁。要提高课程领导力，校长应该对课程有系统的思考、整体的把握，既关注学校课程目标、课程推进策略的制定，也要重视课程推进机制以及课程实施的实际效果和课程管理工作的有效落实。要把按课程计划设置课程，按课程标准整合课程资源与开发课程，按课程理念管理课程、实施课程、评价课程落实到具体的工作中。

（三）进行专项培训

校长往往是某一学科的教学专家和行政代理专家，但很少是课程领导专家，他们的课程领导多从经验和感觉出发，而缺少扎实、科学的课程理论指导。因此，要提高农村薄弱中小学校长的课程领导力，必须给这些校长提供课程领导能力专项培训，使其掌握一定的课程理论知识，不断提高课程领导能力。

（四）专家引领机制

校长需要课程理论专家的引领，让课程理论专家

为校长课程领导提供理论支撑和咨询服务。通过专家的引导、指导,使校长与家长相互合作、共同探讨。从另一个角度讲,课程改革不仅仅是学校的责任,而且也是课程理论专家的责任,成功的课程改革是学校与课程理论工作者合作的产物,这种引领与合作无论是对理论工作者的学术研究还是对实践工作者的专业发展,都是大有益处的,特别是对于提高校长的课程领导力是大有裨益的。

(五)参与课程实践

只有深入课堂,校长才能清楚地知道新课程的教育理想和实际操作的落差到底有多大,才能掌握教育教学一线的真实情况,才能体会教师在实施新课程中的甘苦,才能真正了解教师专业发展的需要和学生成长的需要。正如伟大的教育家苏霍姆林斯基所说:“经验证明,听课和分析课是校长的一项极为重要的工作。经常听课和分析课的校长,才能了解学校里在做些什么。”他认为,校长对“课”进行深思熟虑的分析而使课堂教学得到不断进步,就能提高学校整个教育过程的水平。

(六)优化课程文化

学校文化结构复杂,而对校长课程领导能力发展至关重要是课程文化。学校整体课程文化的优化有助于校长对课程文化的认知、认同和内化,也有助于校长对自身素养的确认、定位和提高。因此,构建积极、多元、和谐的学校课程文化可为提升校长课程素养和课程领导能力提供价值支持。在构建学校课程文化时校长要注意:一是形成积极的课程理念;二是形成参与课程活动的文化自觉性;三是建立科学的学校课程管理和评价制度。

(七)加强校际联系

学校与学校之间的课程改革既有差异性,也有极大的相似性。校长的课程领导视野不能局限于校内,还应该放眼于周围的兄弟学校,加强学校与学校之间的联系,汲取其他学校的经验和教训。校长既要与其他学校广泛建立松散型的关系,也要选择几个学校与之建立联谊型的关系,使校长之间及时沟通信息,相互借鉴学习,这对提高校长的课程领导能力,拓展校长的课程领导视野是十分有益的。

(八)加强自主学习

作为校长,首先要充分认识新课程改革的重大意义,领会新课程改革的目标、课程结构、教学要求、课程评价的精神实质以及各学科的课程标准,掌握课程改革的主动权;还要通过网络、报刊等学习、借鉴兄弟学校的课改经验,从中汲取有益的信息。

(九)抓实三个环节

一是强化教学过程管理。教学过程管理包括课程计划管理和教学常规管理,是学校管理的核心内容,是

保障课程有效实施的重要因素。校长要牢固树立管理品位、管理水平决定课程质量的意识,以校为本,以人为本,科学规范地构建教学管理机制,实施有效的教学管理。

二是优化教师专业发展。校长要经常深入课堂、深入教研(备课)组,通过听(听教师的诉求)、观(观教师的课堂教学)、看(看教师的备课资料、批改作业的情况)、谈(与学生座谈)等途径,了解教师在“意识、知识、角色、方式”上存在的不足之处,准确把握教师专业发展的需求。校长要从学校的核心价值出发,统筹兼顾,合理安排教师专业发展所需的“营养物质”和方法策略,从而使全体教师都能在新课程理念的引领下得到有效成长,使更多的骨干教师、名优教师应运而生。

三是深化教研团队建设。首先,要重视教研组长的遴选和培养。其次,要关注教研组的制度建设,既要学校层面制订出教研组的工作目标与要求,有切实可行的教研组工作考核、奖励机制,也要关注各教研组有学科特点的“教研公约”的建设,在规范教师教研行为,保障教研有效性的同时,促进教研组发展成为一个学习共同体。再次,要重视教研文化的培育,形成良好的教研文化。这有利于激发教师专业发展的动力,有利于提高教与研的一致性和有效性,有利于实现教学的“轻负优质”。

参考文献:

- [1] 李希贵. 面向个体的教育 [M]. 北京: 教育科学出版社, 2014.
- [2] 王越明. 有效教学始于校长课程领导力的提升 [J]. 中国教育学刊, 2010, (03).
- [3] 唐德海. 校长课程领导力考量的六个维度 [J]. 现代中小学教育, 2013, (01).
- [4] 夏心军. 校长课程领导力: 学校特色发展的应然选择 [J]. 教育理论与实践, 2012, (05).
- [5] 周柳贞, 夏雨娟. 试论中小学校长的课程领导力 [J]. 上海教育科研, 2009, (03).
- [6] 力昌英. 校长课程领导力的现状及应对 [J]. 教学与管理, 2014, (03).
- [7] 邓大龙, 洪劭颖. 中小学校长课程领导力研究述评 [J]. 江苏教育研究, 2015, (08).
- [8] 鲍成中, 赵丰平. 课程领导力: 校长的核心能力 [J]. 福建教育, 2013, (10).

(作者单位: 沂南县里庄中学, 山东临沂 276300)

(编辑: 马俊俊 李洋洋 校对: 高原)