

校长课程领导力的三重境界

成都霍森斯小学 曹霞

随着《教育强国建设规划纲要(2024-2035年)》的深入推进与人工智能技术对教育生态的重塑,校长角色面临深刻转型。校长单纯依靠“管人管事”已难以应对课程改革的复杂性、教师群体的多元化以及教育评价的深层转向。在此背景下,校长要具有课程领导力,即将办学理念转化为课程实践、将国家课程蓝图落地为学校行动、将教师个体智慧凝聚为育人合力的专业能力。它是校长从“行政权威”走向“专业尊严”的必经之路。

成都霍森斯小学(以下简称“霍小”)是在成都与丹麦霍森斯市友城合作背景下建立的学校,建校8年来,学校经历了从“开齐开足、规范有序”到“系统建构、融合生长”的课程进阶。结合学校实践,笔者认为校长课程领导力有三重境界。

第一重境界 办学文化的解释力

课程领导力的首要体现,是校长将文化基因转化为教育哲学的能力。新建学校易陷入“有漂亮建筑、无生长灵魂”的困境。学校将丹麦教育文化中信任、合作、生活教育的理念与中国本土实际相融合,经过教师、家长、社区共同参与的反复追问与研讨,凝练出“生活即教育,空间即课程,世界即课堂”的教育理念,进而形成“人人都是幸福家,一起共建幸福家”的办学理念。“幸福家”首先指向幸福生活的育人——那些能在认识自我、关爱他人、拥抱世界中获得成长的生命个体;进而拓展为一种人人参与、彼此滋养、共同成长的生命共同体。

在此基础上,学校明确了“成就每个孩子独一无二的幸福童年”的育人目标,并形成了学生画像:健康、乐观、担当、自律、探究、高尚、自信。这套办学思想体系,构成了课程建设的逻辑起点。校长课程领导力的第一重境界,正体现为将学校办学思想转化为清晰、自治、有感召力的教育哲学。

第二重境界 构建体系的结构力

课程领导力的第二重体现,是校长打破课程壁垒、构建系统化课程框架的能力。许多学校陷入“课程加法”困境——国家课程与校本课程彼此割裂,师生负担加重。我们选择了一条从“做加法”走向“做融合”的路径,构建了“幸福+”课程体系的三层结构。

第一层为基础层,立足国家课程,落实学科深度学习,通过单元整合实现内涵“加法”与负担“减法”。第二层为拓展层,依托课后服务构建“幸福多边形”素质拓展课程,涵盖运动健康、科技创客、艺术审美、逻辑思维、语言文化、学科拓展六大领域。第三层为融合层,打破学科与课程类型边界,依托国际理解课程、STEAM乐高课程、戏剧课程三大校本特色课程,以及“幸福星期五”实践性课程,实现国家课程、地方课程、校本课程的系统统整。

这一体系的关键在于建立一套“生成机制”——让教师明确如何将国家标准、地方特色、校本创意有机结合。课程领导力的第二重境界,正是这种系统整合与结构设计的能力,使课程体系具有内在生命力而非简单“拼盘”。

第三重境界 深耕课程的持续力

课程领导力的最终落脚点,是推动课程在真实场景中持续深耕,实现学生与教师的真实成长。学校不推行僵化的教学模式,而是坚持“学为中心、素养导向”。以“幸福星期五”为例,该课程统整综合实践、劳动、班队活动、心理健康、国际理解等课程,采用“主题统领、项目驱动”方式。教师在设计课程时必须回答3个问题:对应国家课程的哪个标准?体现什么地方特色?如何做成可持续的校本项目?这一机制倒逼教学从“热闹活动”走向“深度课程”。课程领导力推动变革的方式,不是“校长推着教师走”,而是“校长与教师一起在课程中探索”。检验标准只有一个:学生是否获得真实成长,教师是否赢得专业尊严。

从凝练办学思想到建构课程体系,再到推动真实变革,三重境界逐层递进、相互支撑。课程领导力的最高境界,不是校长靠职位让人信服,而是靠专业让人信服。成就每个孩子独一无二的幸福童年,这是校长的专业使命,也是课程领导力的终极指向。

校长课程领导力何以成为提升办学质量的支点?

本报记者 夏应霞

6月蓉城,教育热度不减。6月4日至5日,成都市第四批校长发展基地学校精品课程展示暨成都高新区品质课程实验校展示活动在成都霍森斯小学举行。两天时间,4场专场、10余场主题分享与课堂展示,围绕“强课程领导·深课堂变革·智技术赋能”主题,来自北京、成都、南充等地的教育专家与一线校长、教师展开了一场关于课程领导力的深度对话。

其中,北京师范大学教育管理学院院长苏君阳教授带来的《校长课程领导力与校本课程的开发》专题讲座,成为全场学术含量最高、引发思考最深的一个环节。他从课程改革的政策脉络、名校实践的典型案例,到课程领导力的内涵建构与校本课程开发的操作路径,系统回答了“校长为什么要提升课程领导力”以及“如何提升”这两个重要问题。

◆实现认知跨越

从“课程管理”到“课程领导”

“校长既拥有正式领导力,也拥有非正式领导力。”苏君阳在讲座开篇即点明:领导力不是少数人的专利,任何一个人都有可能对他人、群体的观念与行为产生影响。但课程领导力有其特定内涵——它本质上是“领导课程建设的能力”,具体表现为国家课程实施力与校本课程建设力。

“非正式领导力”的提出,是一种深刻的范式转换。长期以来,不少校长对课程的认知停留在“管理”层面——排课表、查教案、组织考试,完成国家课程规定动作。而“课程领导”要求校长从课程“执行者”走向“设计者”与“引领者”,从“管理课程”走向“创生课程”。

苏君阳用一组政策文件勾勒出这一转变的时代要求:2001年《基础教育课程改革纲要(试行)》、《普通高中课程方案(2017年版2020年修订)》、《义务教育课程方案和课程标准(2022年版)》发布……20余年课改历程,赋予了学校相应的课程自主权,对校长课程领导力的要求也逐渐增加。

“全面落实立德树人根本任务,深入推进五育并举与五育融合”,苏君阳列举了2019年以来出台的多份重要文件——从普

通高中育人方式改革到义务教育质量提升,从思政课创新到劳动教育、体育美育、教育评价改革。政策密集出台的的背后,是国家对学校育人体系系统性重构的迫切期待。这一重构能否落地,关键在课程;课程能否落地,关键在校长。

◆解码优质学校

课程体系是办学之“魂”

“学校赢在课程。”苏君阳在讲座中分享了一组数据:北京十一学校开设了265门学科课程、30门综合实践课程、75个职业考察课程、272个社团、60个学生管理岗位,所有课程排入每周35课时的正式课表,“学生不仅可以选课,还可以选择上课时段,做到一人一张课程表”。

优质学校具有优质课程体系。人大附中1997年开始开设校本选修课,从最初50门到现在150多门;清华大学附属小学提出“1+X”课程体系;中关村三小建立生态大课程体系;北京十一学校的分层、分类、综合、特需课程体系……苏君阳说:“世界上卓越的学校基本都建立了相对完善的课程体系。”美国、英国、芬兰等国的中小学校选修课大多在100门以上,且门类详细、具体、专业化。

“教材是影响学生的载体,课程是影响学生的基本路径与通道。”苏君阳强调,一所学校若想从优质走向卓越,就必须建立相对完善的课程体系,而课程体系打造与建设的过程,就是校长、干部与教师课程领导力提升的过程。

这一判断在成都市得到印证。成都霍森斯小学校长曹霞在主题分享《从“幸福家”到“幸福+”:课程领导力引领学校发展的霍森斯行动》中,系统阐述了学校如何以“幸福教育”为理念引领,构建从“星期五课程”到班主任课程、从课堂教学到AI赋能的完整课程生态。简阳市平泉小学校长向敏则以一所农村学校的实践,展示了“三育人”文化溯源如何凝聚共识、引领九大校本课程建设的过程。

一城一乡办学基础迥异,但变革的逻辑高度一致:以课程领导力为支点,撬动课程体系的重构。

◆树立“大课程观”

打破“课”的边界

苏君阳提出的“大课程观”概念,为大家理解课程领导力提供了重要的理论框架。

“‘大课程观’是在广义课程概念基础上,突破正式课程、学科课程的局限,将隐性课程与活动课程纳入其中的一种课程观。”他解释,在“大课程观”下,“文化即课程、活动即课程、经验即课程”。非正式课程、活动课程、隐性课程都应纳入课程体系。

“大课程观”的课程体系,除了原有的国家课程、地方课程和校本课程,苏君阳特别提出,隐性课程包括物质空间类,即学校建筑、仪器设备、教室布置等,组织制度类,即学校组织文化以及教育、教学、管理、评价制度等,文化心理类,即三风一训、教育语言、教师期望、心理环境等。

在本次活动中,霍森斯小学实施的“幸福星期五”课程践行了“大课程观”。该校课程管理中心主任于晶在《“幸福星期五”:一场关于课程育人的深度求索》中介绍,这门课程打破学科边界,以项目式学习的方式,让学生在真实情境中探究、实践、创造。教师郑雨薇执教的“妙用艾草——制作艾草薄荷膏”和教师王文清分享的“从课堂走向市场:藏在文创里的课程融合与实践探索”,都是“活动即课程”理念的具体落地。圆桌沙龙“我们的幸福拼图——同一堂课,三种成长”更是呈现了教师、家长、学生在同一课程中的多元成长轨迹。

苏君阳指出,卓越课程体系应具备“分层、分类、综合、特需”四大特征。这意味着课程要给予学生选择权,要能够回应不同学生的不同需求。要充分发掘学校社会资本与社区资源,以模块化、可选择的方式,让学生在丰富的课程中寻找适合自己的成长路径。

◆校本课程开发

从“为什么”到“怎么做”

校本课程开发是校长课程领导力的核心实践领域。苏君阳从课程的基本概念出发,层层深入地回答了“为什么要开发校本

以课程点亮学生“心灯”

南部县第一小学 刘小宁

《义务教育课程方案和课程标准(2022年版)》将课程分为国家课程、地方课程和校本课程三类,强调以国家课程为主体,奠定共同基础;以地方课程和校本课程为拓展补充,兼顾差异。基于此,我们创新性地地方课程和校本课程统归为“微型课程”,形成了“国家课程+微型课程”的三元课程结构。

经过反复研讨和实践,我们根据课程内容将微型课程划分为“文化熏陶”“身心健康”“兴趣发展”“学科素养”“文明礼仪”5个领域,并按育人目标将其分为“基本素养”“实践创新”“理想信念”3个类别,由此建构起“五类三层”的全域课程框架。

一、强基类微型课程,夯实学生基本素养

强基类课程聚焦“基本素养”,立足学科延伸,通过开设晚托选修课程、学科拓展课程,让学生在玩中学、学中乐,巩固学科基础。在体育课中融入八段锦、游泳;在音乐课中引入四川非遗金钱板;在美术课中开设川北剪纸课程等,既拓展了学科内容,又传承了地方文化。强基类微型课程的实施重在久久为功,用坚持的力量夯实学生的基本素养。

二、增能类微型课程,提升学生实践能力

增能类课程聚焦“实践创新”,立足跨

学科综合,开发了应急演练、志愿者服务、烹饪、认识家乡、二十四节气等微型课程,引导学生在实践中了解生活、认识社会。增能类微型课程的实施重在系统设置,加强与生活的连接,实现实践育人。

三、固本类微型课程,筑牢学生理想信念

固本类课程聚焦“理想信念”,跳出学科范畴,通过开设主题课程、庆典课程,将爱党爱国教育、道德修养教育贯穿教育全过程。我们开发了主题党日队日课程、植物种养生命体验课程、家风主题探究课程、“100个人物故事”课程,以及开学典礼、入

学典礼、毕业典礼等仪式课程,让理想信念教育如春风化雨般浸润学生心田。固本类微型课程的实施重在全域浸润,为学生点亮“心灯”。

微型课程的建设中,我们始终坚持一个原则:微型课程不等同于活动,它必须具备明确的课程目标、系统的课程内容、固定的课程时间、规范的课程实施和科学的课程评价等几个基本要素,形成完整的课程闭环。微型课程是对国家课程的“拓展补充、兼顾差异”,其价值在于帮助学生“扬长补短”,让每个孩子都能找到自己的闪光点,实现个性化成长。

因地制宜建设校本课程

四川天府新区第八小学 罗艳梅

校本课程的建设,不能校长“想什么做什么”,而应该基于学校实际,全面分析学校的资源、优势、劣势等,顺应办学特色,因地制宜地作出顶层设计,彰显学校办学品质。

建校之初,学校响应在“双减”中做好科学教育的“加法”,在校本课程的建设中,积极发掘在地资源,对接中国科学院成都分院、科创岛、超算中心等科技教育宝贵资源。学校邀请中国科学院专家走进课堂参与课程设计,省科技馆成为常态化实践基地,企业AI工程师担任导师,家长共创微课程等,为学生在科技教育中提供了大量的项目和课程,帮助学生成长。

之后,学校将非遗和科学教育相加,将非遗项目设定为跨学科学习的载体,让每一个儿童在了解传统文化的同时,探究现象背后的科学原理和哲学思考。以课例“纸鸢筑梦”为例:语文课读纸鸢

诗词,数学课研究轴对称,科学课做简易风洞实验,美术课设计图案,信息科技课做数字化呈现……小小纸鸢串起5门课,更串起“文化解密—科学探究—实践体验—成果迁移”的完整认知链条,最后的评价形式则是期末孩子们到天府森林公园放飞纸鸢,向居民讲解背后的科学原理和文化故事。

我认为,校长的课程领导力首先体现在“懂得回应”,回应学生需求、资源状况、国家课程要求,依据现实进行建设。其次,会搭架构,搭好框架让教师知道方向,提炼思维主线让融合有逻辑,建好机制让课程持续迭代。课程领导力不是校长亲自设计课程,而是让教师有能力设计好每一堂课。最后,要允许迭代和生长,我们的课程建设经历了3次迭代,每一次都回应了师生真实反馈。好的课程体系在实践中不断修剪、不断生长。

走向共识 向下扎根 形成闭环

简阳市平泉小学 向敏

简阳市平泉小学是一所地处沱江畔的农村小学,建校已有近百年。作为农村小学校长,从“课程管理”走向“课程领导”,又用这股力量,一点点改变课堂、改变评价、改变师生状态。我有3点体会:

一是课程领导力要走向“共识”。过去,学校的办学理念“只挂在墙上”,与实际教育教学脱节。通过文化溯源、理念研讨,学校办学理念才真正融入教师的日常教学和学生的活动中。苏君阳教授所说的“大课程观”,本质上也是一种共识建构的过程——只有当全体教师都认同“文化即课程、活动即课程”,课程改革才能真正落地。

二是课程领导力要“向下扎根”。它不能只停留在校长的工作计划中,而要在课堂流程、教研活动的议程里,内化成每一位教师的教学行为。过去我们的课程是“拼盘式”的——国家课程开足开齐,再加几门校本课,彼此之间没有逻辑关联。老师们认为

是附加任务,学生也没感觉。后来,在“平等、平等、平行”的育人目标基础上,我们形成了9大校本课程,覆盖教师成长、学生培育、家校协同3个维度,通过改评价、建机制、固常规3个抓手,让课程育人从理念走向日常。

三是课程领导力要“闭环”。有课程、有实施、有评价、有改进,是一个完整的循环。当前,许多学校存在“重开发轻评价”的问题。我认为,哪怕评价工具还很简单,也要坚持做;哪怕条件有限,也要朝着科学高效的方向努力。

无论技术如何迭代,课程始终是立德树人的基本路径,校长课程领导力是学校走向卓越的关键支点。农村学校教师老龄化、生源波动……这些真实存在。但正因为难,我们才更需要课程领导力上下功夫——它让我们在不确定中,始终抓住育人这条主线,始终保有持续改进的勇气。