

寻找适应之策：面对形势变化、破解现实问题 精准深化之略：面向未来发展、设计行动路线

一流教育的“孵化器”：为深化课改再添“养料”

上海市提升中小学(幼儿园)课程领导力行动研究(第二轮)成果显著(概貌篇)



“课程领导力”，如今在上海基础教育界，已不是一般的“名词”，而是有着特定内涵和外延的“动词”。

“课程领导力”，如今在上海中小学、幼儿园的校长、园长心里，已不是行政领导的“一纸指令”，而是有着文化自觉的“办学使命”。

“课程领导力”，如今在上海中小学、幼儿园的教师眼里，已不是高不可攀的“学术围墙”，而是协同实践的“耕耘沃土”。

提升“课程领导力”，成为上海基础教育领域实现现代化的“助推器”，成为上海深化课程教材改革的“利器”，成为上海丰满一流教育的“孵化器”。

2010年，上海市教委颁布了《上海市提升中小学(幼儿园)课程领导力

三年行动计划(2010—2012年)》文件，推动各区县全面落实。同年4月正式启动了“上海市提升中小学(幼儿园)课程领导力行动研究项目”，这是一次大规模行动研究，触及课改推进中的核心问题，通过攻坚克难加以突破。历经四年的大规模行动实践，取得显著成效，并获得了2014年国家基础教育成果一等奖。

特级教师、上海市教委教研室副主任纪明泽介绍说，在提升课程领导力项目(第一轮)取得经验和实践成果基础上，2015年启动的提升课程领导力项目(第二轮)，持续以“问题导向、需求出发”为实践原点，凝聚全市之力深化课程与教学改革。第二轮项目研究以“评价引领、实践导向、互动生成、模式多样、促进提升、关注特色”为指

导思想，在行动研究中采用“指南引领(顶层设计)→工具测评(前测、后测)→行动研究(设计—实施—调整)→总结提炼(路径、机制)→推广辐射”的工作思路，关注课程领导力提升的关键行为表现；关注课程领导力的指标及可测评的工具；关注课程领导力提升的N种基本策略、方法和途径，在顶层设计方面前瞻引领，在面上破解共性问题，在点上突出方略提炼，取得了显著成效。

如果说，提升课程领导力项目(第一轮)的行动研究，是在课程建设的湖面上“游泳”，是进入课程领导力的“浅水区”，那么提升课程领导力项目(第二轮)的行动研究，则是在课程建设的海洋中“遨游”，是潜入课程领导力的“深水区”。



背景导研：行动研究(第二轮)的缘由

时代在发展，形势在变化，上海市提升中小学(幼儿园)课程领导力行动研究(第二轮)，是顺势而上，趁势而为。

立德树人、发展核心素养的“客观命题”

党的十八大以来教育改革如火如荼。教育部颁发了《教育部关于全面深化课程改革落实立德树人根本任务的意见》，开展普通高中课程方案和课程标准的修订等，关注立德树人、学生发展

核心素养。上海作为国家教育综合改革试验区，在《上海市教育综合改革方案(2014—2020年)》中提出以立德树人为根本，全面创新育人模式；以促进公平为重点，为每位学生提供均等的学习与成长机会；以考试招生制度和评价制度改革为突破，优化教育体系和学生成长通道。在这背景下，上海基础教育改革进入了攻坚克难阶段，深化基础教育改革仍然需要以课程与教学改革为抓手，仍然需要重心下移，而提升中小学(幼儿园)课程领导力行动研究(第二轮)，与此相向



建树导向：研制课程领导力测评指标

课程领导力的提升是一个系统工程，如何使这项行动研究科学持续而又能不断得到检测、反馈、修正、完善，始终沿着正确的轨道前行，研制测评指标及操作手册显得尤为重要，因为这能起到导向作用。对此，市教委教研室集中力量进行了专题研究，并明确规定学校课程领导力测评是上海市提升中小学(幼儿园)课程领导力行动研究(第二轮)项目的重点攻关内容。

抓住核心要素

提升课程领导力行动研究项目(第一轮)研究留下了需要进一步攻关的课题，比如课程领导力评价。项目学校在行动研究过程中比较关注的是研究内容本身，而没有很好地回应课程领导力是否得到提升。

因此，研制的测评指标及操作手册，由课程领导力测评的背景意义、目的、内容和方法、工具表、流程、报告撰写等几部分组成。

学校课程领导力是学校在解决课程教学问题的过程中呈现出来的。这种能力，无论是大事还是小事，无论是显性还是隐性，都涉及到思想、设计、

执行、评价等环节，即学校课程领导力。

学校课程领导力的结构，就是从学校问题解决思路中提炼出来的，即课程的思想力、设计力、执行力、评价力。它们共同存在于学校解决课程问题的思考和实践中，都由几个要素组成，环环相扣。如，课程思想力，不仅从结果角度看理念的前瞻性，而且关注不同层级的一致性，还关注保持一致的路径；课程设计力关注的是，学校基于上面政策与学校实际设计科学而可操作的方案的能力；课程执行力关注的是制度方案等的落实及其影响落实的人的素质保障和资源保障；课程评价力，关注的是评价本身要基于目标，基于证据，以及评价结果为改进服务。

确定主要环节

学校课程领导力测评，从三个层级展开：基础性自评、现场测评以及特色测评。

基础性测评：研制学校自评课程领导力测评表来初步判断学校课程领导力。根据需要，课程领导力基础性测评增加了程度判断，提高判断精度。学校课程领导力基础性测评是对学校课程领导力的



课程导引：科学减负初显成效

课程领导力提升的持续推进，实际上为减负增效起到了助推作用。

制度举措强化规范

2013年起上海在全市所有小学低年级推行零起点教学，严格要求学校不拔高教学要求，不超前教学进度，不加大教学难度，着力缓解盲目“早学抢学”，追赶教学进度和拔高教学要求等问题。针对中小学生学习过重的课业负担，上海市又出台了作业考试卷备案制、建立校长教师信档案、继续推行小学基于课程标准的教学与评价、实施小学“快乐活动日”拓展等一系列举措。

提升课程领导力项目一直以贯彻落实教育综合改革要求为主要任务，依托基于证据的学校课程计划完善、课程体系建设、学科单元教学指南研制以及各类自选项目研究，关注课程计划、课程体系、单元教学指南以及校本课程的前瞻性、科学性和合规性，

强调以课程标准为依据进行课程设计、实施与评价。这些都有助于规范教学，有助于减轻学生课业负担。

项目学校以身示范

提升课程领导力项目学校在多年的实践探索中，在控制教学要求、控制教学进度、培养学生学习习惯、丰富活动形式、增加综合活动、提升作业品质、优化教学环境等方面产生了很多经验，这实际上有助于控制学生课业负担，有助于为学生减负增效。

如，静安区闸北实验小学通过校本培训、教研活动、学科论坛、个人阅读等形式学习、研读、实践、反思和再学习解读课程标准，准确把握本学科本学段的课程目标、知识点和教学重点难点等，树立遵循课程标准进行教学的教学意识，为把握教学的难易程度和教学要求提供支持；上海第二师范大学附属小学编制校本化“减负增效十做到”制度手册；上海市北虹初级中学建立教学检



项目导行：办学活力生机勃勃

入选上海市中小学(幼儿园)提升课程领导力行动研究(第二轮)项目学校的幼儿园及小学、初中、高中学校，都有各自的主攻方向和拳头产品，形成了从点到面的阶段性成果，增添了办学活力，完善了课程建设，为优质教育的“课程流”输送了新鲜血液。

幼儿园

以园为本，完善课程“落地”方式

提升课程领导力行动研究(第二轮)，11所立项幼儿园以优化课程实践为主旨，共同承担了必选项目“基于证据完善幼儿园课程实施方案”，并基于自身条件，选择不同角度，诊断幼儿园课程实施方案的问题，寻找富有成效的完善行动路径和策略。研究了“幼儿园课程实施方案支撑班本课程实施”“游戏课程实施优化”“基于数据分析优化幼儿园运动实施策略”“基于幼儿经验的课程内容系统化”“幼儿园一日活动安排完善”等问题。同时，各园按照课程发展和实践问题需求确立了自选项目，如“儿童权利视角下幼儿园特色课程设计与实施”“撰写‘教师观察故事’开展课程评价”“幼儿驱动问题解决的思维课程优化”“游戏课程实施中教师自主性提升”“优化小社团

艺术活动课程，提升幼儿学习品质”“资源室活动支持幼儿个性化发展”“幼儿园个别化教育策略优化”等，立项幼儿园在课程领导力评价指标体系的引导下，出现了“百舸争流”的喜人局面。调查显示，园长、教师喜爱，让幼儿受益。调查显示，课程领导力项目对幼儿园教师课程领导力产生显著影响。参与课程领导力项目的幼儿园教师在总体得分和各维度上的得分均显著高于没有参加过该项目的老师。

小学

问题导向，指向实践需求

提升课程领导力项目学校，能把研究的核心问题分解细化为研究各个阶段要解决的、前后关联的具体问题，在问题探索和解决的过程中中生发新的问题和新的探索，具有一定的行动研究味道。

项目学校关注研究项目与学校课程领导力提升之间的关系，大多以课程领导力提升为主线串起各个项目，关注思想力、设计力、执行力和评价力提升上的举措和成效。学校关注用教师专业成长等为证据来说明学校，特别是教师课程领导力的提升。

问题导向，指向实践需求，形成了一批成果，如：上海第一师范附属小学的“学习方式变革”、华东师大附属小学的“德育课程体系建设”、静安区大宁国际小学的“体育课程体系建设”、虹口区第四中心小学的“综合主题活动/活动开发”、黄浦区蓬莱路第二小学的“校本特色课程开发”、长宁区绿苑小学的“基于实证的开发”、普陀区武宁路小学的“课程质量保障机制决策机制”等，在研究问题解决的过程中提升学校课程领导力。

让每一所学校拥有成长的力量

面对中考改革，14所初中课程领导力项目学校智慧应对，探索有方。静安区教育学院附属学校的“TRIP课程”、风华初级中学的“SET SAIL课程”，全面转变学习方式，跨学科学习、实践性学习、项目化学习蕴于其中；北虹初级中学的英语语料库建设、北海中学的学生英语学科素养校本化课程评价体系建设，为学生英语听说能力的增强提供坚实保障；天山初级中学的“过程性评价”设计手册，已经具备初中生综合素质评价的雏形……“夯实学生全面基础，丰富学生学习经历，发展学生问题解决能力”，在项目学校不仅形成共识，更已成为行动。

课程领导力彰显了每所学校的特色，形成优质的课程品牌；课程领导力提升了学校的课程内涵，建构共同的课程愿景；课程领导力推动了教学资源建设，变化在课堂真实发生；课程领导

而行。

学校优质发展的“主观需求”

随着课改的深化，上海基础教育改革的难度和复杂性前所未有，一些教育的难点和瓶颈问题有待进一步探索。如在课程整体规划层面，学科领域之间的整合不够，校外资源综合利用不够，德育、智育、体育、美育等课程尚未形成体系；在课程实施层面，还存在教学要求普遍拔高现象，课程的选择性、现代性不够，在课程评价层面，以校为本的质量保障体系尚未建立等。这些问题的存在都与学校、课程有关。因此，课程与教学问题的解决要从“课程”突破，要以“课程”为抓手。而课程领导力始终与课程相伴，是提升学校软实力的良方，是促进学校内涵发展的源动力。

项目研究深化的“行动目标”

上海市提升中小学(幼儿园)课程领导力行动研究(第二轮)，重点突破在于：一是探明课程领导力要素和课程要素之间的关联，通过探索解决本市课改方案中的导向性问题，提升课程领导力，侧重体系架构；二是开发课程领导力评价指标体系和测评工具，以及项目管理工具，建立有实证基础的评价指标评估与检验课程领导力的提升情况，提升项目管理的品质；三是建立三个机制，形成长效活力：大兵团运行机制，针对区域，形成合力；课程领导力持续提升机制，针对学校，有助于学校持续提升；经验共享机制，针对全市，指向所有学校。显然，这都有助于整体提升课程品质，使一流教育更有内涵。

初步判断，学校抽样组织不同层次的教师和学生，进行评价，求平均值来反映学校课程领导力情况。

现场测评：将学校课程领导力三级指标组合后转变为评价要点，这是价值导向，是重点攻克、持续提升课程领导力的重要抓手。组建由课程专家、学科专家、教研员、校长等多方人员构成的现场测评团队，根据各评价指标的观察点，通过文本资料阅读、现场观摩、座谈访谈、问卷调查等途径采集证据，对学校(幼儿园)课程思想力、设计力、执行力和评价力作出综合评价。

特色测评：学校根据实际提出，并附佐证材料，为学校个性化提升课程领导力提供空间。

体现价值引领

在测评指标及操作手册中，提出的学校课程领导力测评标准，实际上为学校课程领导力的提升提供了较为完整的“思想库”和“行为路线”，具有价值引领和比实践的作用，是一个具有指南性的文件。

在对学校课程领导力测评中，分为“思想的前瞻性”“愿景的一致性”“文化的现代性”“方案的合规性”“计划的科学性”“举措的操作性”“实施的有效性”“专业的支持性”“资源的保障性”“目标的导向性”“监控的即时性”“改进的适切性”12个测评指标，并在每一个指标中，设立相应的“观察点”和“等级描述”，很有思想性、操作性和导向性。

查制度，检查教师是否按照教学计划、教学大纲、授课计划进度以及实验计划、实训计划、实习计划等组织上课、备课、作业(报告)布置和批改、考试命题与阅卷、成绩分析等情况。

课程实施方法多样

提升课程领导力项目学校以主题活动、节日活动、志愿服务、社会实践、社团活动等丰富多彩的活动方式来实施课程，丰富了学生校园生活和学习，形成了学校特点并逐渐形成学校文化和品牌。

长宁区天山第一小学依靠英语学科特色，通过“国际理解教育”课程的实施，开展语文学科“校园生活情境作文”及校报《小蚂蚁之声》、数学学科的“数独”、英语学科的“创意图书馆 Reading Club”等课程，实现线下和线上(微信公众号)的有机整合。静安区中山北路小学探索情景化、探究式的深度学习的课堂形态，通过分析情境，提出问题、解决问题、交流互动等环节，使学习成为学生个体与情境持续互动、不断解决问题和创生意义的过程。闵行区花园学校设计了丰富多彩的“节文化”系列活动：读书节、科技节、体育节、艺术节，使活动赋予课程意义。

力聚焦了学生的个性发展，托起孩子灿烂的明天；课程领导力促进了教师的专业发展，成就相伴的研修团队。

高中

在新高考背景下探索有方

高中教育正处在一个新的阶段。提升课程领导力行动研究(第二轮)，注重在新高考背景下的办学实践，从积极落实立德树人，全面提升学生综合素质；创新人才培养模式，推进高中特色多样化发展；深化课程教学改革，培育学生发展核心素养等方面入手，17个项目学校围绕主题，进行富有各自特点的深入研究和实践。

针对教育综合改革和基础教育改革和发展“十三五”规划所提出的内容，梳理高中学校普遍存在的共性问题，在理论指导下，提供解决问题的路径方法，从中提升课程领导力。如大同中学将立德树人与高中德育课程体系相结合，在培育学生必备品格中寻找新路径；曹杨二中发挥长处，在高中生综合实践和社团活动和高中生社会实践长效机制中颇有建树；市西中学对新高考背景下高中教育如何改革方面进行了有思想、有实践的探索，国家课程精致化，校本课程多样化，深度学习成为常态。

课程领导力项目物化成果丰富，有学校课程计划类、学校课程体系类、学科单元教学设计案例类、学生课程手册、指南类、校本教材类、课程领导力项目总结报告类、期刊发表论文类等。



感言

高瞻远瞩 脚踏实地

徐淀芳

课程领导力是与课程并肩而行的“伴侣”，也是与课改相向而行的“同伴”。

课程领导力，是学校教育发展的永恒主题。2010年，上海市教委颁布了《上海市提升中小学(幼儿园)课程领导力三年行动计划(2010—2012年)》文件，并启动了“上海市提升中小学(幼儿园)课程领导力行动研究项目”，至今已进行了二轮。

这是只有起点而没有终点的“教育远征”。上海一流的教育，必须有一流的课程建设及其课程领导力相匹配。只有循着时代发展的轨迹，站在立德树人的高度，课程领导力的提升才会有生命力和持续性。高瞻远瞩对待课程领导力提升，这样的定位才有课程的地位和价值。

这也是万丈高楼平地起的“教育建筑”。上海一流教育的大厦，必定有一流课程体系及其课程领导力作支撑，因此行动研究必须接地气，能面对挑战，破解新问题。问题导向、需求导向、目标导向，成为脚踏实地的方略，而“课程领导力”的四个“力”：“思想力”“设计力”“执行力”“评价力”，则成为真干、实干的标尺。脚踏实地践行课程领导力，这样的站位才有课程的分量和成效。

面对提升课程领导力的答卷，让我们教育人齐心协力用功，以交出一份让现在和未来满意的“答卷”。

(作者为特级教师、上海市教委教研室主任)