

上海市某区园长课程领导力现状调查研究

王静书

(上海师范大学天华学院 学前教育学院 上海 201815)

【摘要】通过构建教学计划管理系统和构建教学计划管理概念，教学计划的领导能力逐渐取代了教学计划管理的概念。通过问卷调查和采访，对上海某地区的模特幼儿园、第一级幼儿园、第二等幼儿园的70名幼儿园校长进行了问卷调查，选择了实证花园之一。为了综合了解幼儿园领导的现状，一个第一级幼儿园和一个第二个幼儿园将进行彻底的采访。本文分析了主要课程领导的现状和课题，并分析了原因。

【关键词】园长；课程领导力；现状

一、园长课程领导力的内涵

教育领导结构，博尔曼和T.E.迪尔著名的研究人员，组织了四种教育领导力。并且，在他的书《校长：实践的反射观点》中，萨乔万尼提出了5个领导模式，说明了主要的领导能力和学校表演的关系。在这个模式中，有技术领导、对人领导、教育领导、象征性领导、文化领导这五个方面。

课程是教育的中心。从上述的教育领导结构中，我们直接绘制了中国师范大学研究生王段霞的研究框架，包括教学计划的专家和技术领导、教学计划组织的领导、教学计划能力的领导。课程组织的领导能力和教学计划的领导能力，指标研究的领导能力，教学计划管理过程的领导能力。提高教师的课程能力，形成幼儿园愿景，整合不同的教育资源，实施幼儿园课程的评价。幼儿园指导者的课程领导的含意如下：

1. 课程专业技术领导力

课程专业技术指导涉及幼儿园指导课程的专业影响。幼儿园课程领导能力最重要的部分主要体现在课程开发计划、课程实施、课程评估、课程管理的准备上。

2. 课程发展团队领导力

课程开发小组的领导能力是指幼儿园领导的领导能力，确保幼儿园教学计划的正常发展，包括组织和运营的开发团队、课程的责任和权力的分配。

3. 课程师资力量领导力

幼儿园教师的领导能力是指幼儿园的领导能力，根据幼儿园的发展和教师的自我发展需求，促进教师的可持续专业发展。

4. 课程组织文化领导力

学校组织文化的领导底，通过自己的教育理念和价值方向，了解幼儿园教务主任对课程概念和课程特点的影响，了解幼儿园教案文化、研究文化、合作文化通过创建一个组织成员，可以一起工作，以改善幼儿园课程的质量。

5. 课程公共关系领导力

课程宣传领导涉及幼儿园与各种公共团体建立有益关系的领导能力，以维持幼儿园课程的构建和发展。它的目标是协助学校的课程和来自各种各样的团体，如优秀的教育机构、孩子的父母、田赛运动场的专家、社区的专家等。

二、幼儿园园长课程领导力现状的调查结果与分析

1. 幼儿园园长课程领导力认识现状的调查结果与分析

(1) 园长总体认为自身对课程领导力有一定的清晰认识，但具体认识尚不够全面

园长的教学计划领导概念涉及校长对教学计划的领导力和他的知识及能力的教学计划领导的理解。园长的教学计划领导的概念影响校长的教学计划领导的实践。调查结果显示，62%的园长认为对教学计划领导有明确的理解，22%的园长认为对

内容	选项	频数	百分比
对课程领导力的认识	非常清晰	10	14%
	清晰	15	22%
	比较清晰	43	62%
	不清晰	1	2%

表1

内容	选项	频数	百分比
您认为自身课程领导的能力	很强	3	5%
	比较强	45	65%
	不太强	21	30%
	不强	0	0%

表2

内容	选项	频数	百分比
您认为自身的课程领导力发挥的情况	充分发挥	5	7%
	发挥较好	43	63%
	发挥一般	21	30%
	没有发挥	0	0%

表3

教学计划领导有明确的理解，只有14%的园长明确理解教学计划的领导能力。

（见表1）

结果，大部分园长对教学计划的领导能力都有明确的理解。那么，你是怎么理解教学计划的领导能力的？通过采访，可以加深指导者的理解。可以加深对课程的领导能力的理解。

“我相信课程的领导能力包括决定课程概念和目的的能力。”

“我以前没有教学计划领导的概念。近年来提出了教学计划的领导能力。学习后，我觉得课程领导的内容多种多样。除了具有教育、教育、科研能力外，它还包括了构建校园文化的能力。”

从以上结果可以看出，幼儿园领导对课程领导的理解比较明确，有一定的理解，教学计划领导包括制定教学计划、确定教学计划概念和目标。而对校园文化的构建、教学计划领导意义的具体理解还不够全面。

（2）园长总体认为自身课程领导的能力比较强，但具体表现有差异性

调查结果显示，65%的园长认为教学计划领导能力比较强，30%的园长认为教学计划领导能力不够强。可以看出大部分的园长都还认识到自己的教学计划领导能力。

（见表2）

根据采访，我也理解幼儿园指导者的教学计划领导能力。“我觉得教学计划的领导能力不够强。我在幼儿园当过很长一段时间的头，但是我在一个二级的幼儿园呆了很长时间。由于客观条件的限制，我对价格比较、信息接受较少、思维开放较少的狭隘看法。”

“我认为在实施教学计划和教学管理方面有较强的领导能力。另外，也有问题意识。在课程实施过程中，我会观察和思考更多。在发现问题后，我会找到目标的方法和对策，并在课程的操作中实施它们。写课程计划的时候，很难将课程的目的、概念、课程的规划和设计能力、表达的深度和思考的深度传达给我。近年来，课程要求越来越高，我们的要求越来越高。在这一点上积累和理解能力并不高。”

“我不觉得我的教学计划领导能力特别强。但是，我在课程实施和监控方面比较强，而且比较弱的部分是课程评价。”

从上述采访中可以看出，幼儿园水平越高，对课程领导的认识就越高，反之亦然。同时，幼儿园理事独特的课程领导能力的表现也不同。一部分校长认为有关于课程安全性的意识。那个表明在教学计划管理方面有很强的能力。

（3）园长认为自身课程领导力有了一定程度的发挥，但课程领导力发挥的程度尚不平衡

作为幼儿园课程开发的第一个负责人，幼儿园指导者的课程领导能力对幼儿园课程的开发和改善发挥着重要作用。调查结果显示，63%的园长认为课程领导能力很发达，30%的校长认为课程领导能力一般实现。

（见表3）

园长发挥课程领导力量最重要工作的结果分析

（见表4）

幼儿园的指导人员认为，课程的专家和技术领导程度、课程能力的领导能力、课程组织文化的领导能力和课程开发团队的领导能力是不均衡的。园长认为他最重要的是在课程的专业和技术上的领导能力。在课程专家的四个方面，园长认为这在教学计划中起着非常重要的作用，在教学计划实施中起到更重要的作用。关于课程管理和课程评估，园长认为课程领导能力不够。

“继续调整教学计划非常重要。我去看一看我没有使用教学计划老师的哪一部分。我想考虑老师为什么不使用他们的理由，大家一起找吧。”

“课程实施计划是原文。我认为最重要的是实际监测教学计划应用程序的过程。不管计划怎样顺利，如果没有有效的实践，就会被造纸。通过监视和掌握那个过程来调整方案”

2. 园长课程领导力实践现状的调查结果与分析

（1）课程专业技术领导力

在教学计划实施的准备中，领导的领导能力主要体现在教学计划的准备上，提出了教学方案的思想和方向，重点体现在教师的作用上。但是，大多数幼儿园的课程实施计划还处于模仿和彻底的研究开发阶段；幼儿园领导面临着在整个课程的计划性和逻辑性方面制定课程评价要素、课程概念、公园运营特性的困难；实施课程的主要指导能力是帮助教师解决课程实施过程中遇到的问题和困难，帮助教师强化课程和教材的关联性；在评价内容和指标的制定和评价的发展功能中，虽然主要的课程评价的领导能力具体化，但是评价指标的公式化中父母的作用

内容	选项	频数	百分比
园长发挥课程领导力最重要的工作	进行课程规划	39	57%
	确定幼儿园课程愿景	12	18%
	开展课程实施	16	23%
	进行课程评价	10	15%
	进行教学管理	12	17%
	提高自身课程专业素养	6	9%
	注重教师专业发展	21	30%
	培养一种支持课程实施的文化与气氛	12	17%
确保幼儿的全面发展		7	10%
基础	为课程设立良好的组织结构	3	4%

表4

用被忽视；教学计划管理的领导能力反映在教师对教学计划实施的评价和质量管理、教师的关怀和教学的日常管理和指导下，对教学计划的开发和审议不太重视。

(2) 主要课程开发团队的领导能力将具体体现在教师的指导下，以创建团队的焦点，并决定实施规则，帮助团队与相关问题的沟通与对话。但是，为了讨论开发问题，召开普通的课程开发会议还不够。

(3) 课程师资力量领导力

校长采用了各种各样的方法来提高教师的课程专业能力，并拥有不同水平的教师培训计划。但是，教师不十分注意鼓励参加研讨会和继续教育；园长在课程师资力量领导力上面的最大困难是非专业师资比例高。

(4) 课程组织文化领导力

领导组织的领导能力主要反映在幼儿园的教学计划构成上，但组织教师不足以创造幼儿园环境；幼儿园的领导提供了一个平台，利用团队智慧，共享教学计划实施的经验，用团队智慧解决困难，用团队智慧交换教师和员工的课程，与老师讨论课程内容和组织形式的重要性；幼儿园指导者为了设立幼儿园研究会，定期进行课程的讨论活动，积极地对老师进行讨论，根据话题等进行适当的课程研究。但是，对幼儿园的教学计划改革的小规模实验没有充分的关注。

(5) 课程公共关系领导力

幼儿园的导演在实施幼儿园的课程中对父母的重要作用附加了重要性，但是在决定和讨论课程时对父母的作用并不是很重要；幼儿园领导利用区域资源反映在促进幼儿园课程发展，建立与地区长期稳定合作关系的区域资源利用上。但是，他们不把幼儿园资源用专业技术雇佣社区人士作为非常重要的事情；幼儿园的发展不是很活跃，专家资源的使用是短期的，与大学和大学的专家没有长期的合作。有幼儿园之间的课程计划和实施的交流

(6) 园长的课程领导的发展主要障碍是教师的低专业水平、专业资源的不足以及校长自身课程的专业质量不足

通过调查，影响主任课程领导的表现的前三个障碍是教师的低专业水平（90%），缺乏专家支持（77%），以及他们自身课程的专业质量不足（62%）。另外，幼儿园的时间不足（30%）、资金不足和设备（24%）也占一定比例。

（见表5）

3. 总结与讨论

根据上次的调查数据，讨论幼儿园园长的教学计划领导的现状。

(1) 在概念上承认有明确的理解和水平的课程领导能力，但是没有充分把握课程领导的意义。具体表现的领导能力和教学计划领导工作的不同，还有很大的个人差异。

(2) 课程专业技术领导力在实践中得到一定程度的发挥，但也存在一些不足，面临一些困难。

课程规划能力有较高的发挥，但存在一些困难；实施教学计划的领导能力主要集中在教师的教学计划实施的重点上，但教学计划评估的领导能力面临困难；教学计划管理的领导能力主要集中在监测和评估教学计划的质量、护理和教育的每日管理和系统建设上，但对教学计划的开发和管理的考核不十分重视。

(3) 课程开发团队的领导能力显示出关注团队组织的内容、规则和课程问题的信息交换，但对团队开发目标的讨论不十分注意。

(4) 教师的领导担心教师的专业发展，但一些客观因素限制了幼儿园教师的领导努力。

(5) 课程文化的领导力，重点体现在视觉文化和合作文化的构建上，但研究文化的构建却不充分。

(6) 课程宣传的领导能力表明，它充分利用父母和社区资源，但还有一些问题。专家和优秀资源的利用需要改进。

(7) 总的来说，由于园长的课程领导能力的障碍，专家的素质不足的内因，教师的专业水平较低，缺乏外部因素和外部专家。

三、提升园长课程领导力的建议

1. 健全课程领导力的观念，全面把握课程领导力的内涵

首先，幼儿园家长要用各种各样的方法进行自我学习，全面学习教学计划领导的相关知识，在理论水平上形成更系统、更全面的教学计划领导知识体系。同时，幼儿园的指导者要明确课程领导的作用和课题，明确课程专家和技术指导者、课程开发团队领导能力、课程能力领导所需的规范、责任和义务。学校组织文化领导力和课程宣传领导力。此外，将重点放在简单实施的教学计划领导能力上，从关注教学计划领导的整体性游戏，尤其是概念性的教学计划领导的短板，确立领导能力的综合性视角应该。例如，教学计划评估领导能力、综合教学计划管理领导能力、教学计划研究文化的构建等，都需要关注教学计划领导的各个方面。

另一方面，高等师范部可以设立由大学课程理论研究专家

内容	选项	频数	百分比
您课程领导力发 挥阻碍最大的障 碍因素	没有时间	21	30%
	自身课程专业素养不足	43	62%
	缺乏专家支援	53	77%
	不清楚课程领导力的性质	0	0%
	教师不愿参与课程改革	1	1%
	教师的专业水平抗拒课程改革不高	62	90%
	幼儿园文化抗拒课程改革	2	3%
	课程政策摇摆不定	6	9%
	幼儿园资金、设备不足	16	24%
	其他	2	3%

表 5

修补的市、地区教育研究所的专家小组，为幼儿园的园长进行有关课程指导的特别训练。另外，通过提高教学计划领导概念的训练强度，更有效地提高幼儿园领导的教学计划领导能力。此外，专家团队对于训练对象，必须在不同水平上考虑幼儿园君主的教学计划领导的不同表现，按照幼儿园水平进行训练，并适当制定培训方案必须。在训练内容方面，专家团队需要结合目前的情况，以符合事例，在改善领导能力方面，应把重点放在幼儿园头脑中的困难、混乱和必要的内容上。在训练形式上，我们要革新过去严格的非参加型训练形式，避免单纯的教化，而在“实践练习、实践练习”的训练模式下，幼儿园的校长则要在“实践练习、实践练习”的训练模式下，实现理论与实践的深刻结合。特别是在地区水平的教育课程、领导能力的培养，活用市町村的经验，以地区幼儿园的全部水平为对象，加深幼儿园园长的教学计划、领导能力的实践，改善园长的教学计划、领导能力的知识体系，成为园长的教学计划领导能力的综合理解。

2. 重点是解决教学计划评估中难以解决的问题，提高教学计划领导能力，提高教学计划专家和技术领导能力

(1) 继续发挥课程规划领导力，重点解决规划中的困难

幼儿园领导纲要的领导力量很高，幼儿园领导在制定幼儿园指导纲要时指导计划因此，幼儿园的指导者将继续保持教学计划的领导能力，经常制定幼儿园的教学计划，在实施过程中找出问题解决。在解决课题的过程中，幼儿园的负责人改善了对教学计划实施的整体把握。当然，园长也面临着路线计划的难点。例如，教学计划实施方案的概念和特点（如整个教学计划的逻辑）是一个系统面临的困难。

在建立完整的教学计划框架的基础上，幼儿园的负责人应综合考虑幼儿园课程实施计划的要素之间的关系，建立一个完整的教学计划框架，以有机地整合各种因素，从而实现幼儿园的课程实施计划。进行课程的实施、课程管理、保证、课程的评价，这些要素相互关联，调整内容，确保内部的体系性和逻辑性。

(2) 关于教学计划评估指标的科学发展，采用多种教学计划评估方法，解决教学计划评估的困难。

(3) 树立全面的课程管理观，重视选择性课程的开发和审议。

3. 我们要注意革新教师概念，讨论基层教师队伍的发展，加强教学计划开发团队的领导能力

园长必须首先改变教师观，明确“教师不仅仅是整合教学计划的练习课程”。在幼儿园的课程构成方面，鼓励教师参加教学计划的开发和决策，参加教师的课程讨论，充分发挥教师的多种身份，提供提高教学计划开发团队运营的有效性的机会。

4. 我们必须注意教师的持续专业发展

重视园本培训，鼓励教师持续性的专业发展；促进教师自我启发，关注教师的持续教育，严格管理教师的招生，加强学前教育教师的培养，提高教师的专业性。

5. 合理开发和利用家长和地区资源，积极为专家和优秀资源努力，提高教学计划的宣传领导能力

建立有效发展和利用父母和地区资源的管理机制，调动父母的热情参加幼儿园课程的构建，最大限度地发挥父母在幼

园课程的构建中的作用。并且积极地寻求专家和上司的支援和帮助。

总结

现在，关于幼儿园部领导能力的实证研究很少。本研究的目的是以上海某地区的 70 名幼儿园理事长为对象，利用问卷调查和采访来了解校长的教学计划领导的现状，分析校长的教学计划领导能力的问题点，以此为基础对教学计划进行修改为实现良好的领导能力和良好的教学计划领导能力，提出良好的建议。

参考文献：

- [1] 高敬. 幼儿园课程 [M]. 浙江教育出版社， 2010. .
- [2] 黄旭钧. 课程领导：理论与务实 [M]. 台北：心理出版社， 2003.
- [3] 上海市 教育委员会教学研究室. 幼儿园课程图景一课 程实施方案编制指南 [M].. 上海：华东师范大学出版社， 2013.
- [4] 李明伟. 提升园长课程领导力推进幼儿园课程实施 [J]. 中小学校长， 2012 (12).
- [17] 李静萍. 影响幼儿园园长课程领导的因素分析及对策研究 [J]. 新课程研究 (下旬刊)， 2011, (9).
- [5] 彭春燕论园长课程领导的理念与策略 [J]. 教师， 2010 (26).
- [19] 孙向阳. 校长课程领导力：从“个力”走向“合力” [J]. 江西教育科研， 2007, (11).
- [6] 刘霖芳；教育变革背景下幼儿园园长领导力研究 [D]；东北师范大学；2015 年
- [7] 陈静；申卫江；茶世俊；；校长有效课程领导力的要素探析 [J]；成人教育；2014 年 12 期
- [8] 叶丽萍；朱成科；；我国教师课程领导力提升的困境及其出路 [J]；教师教育论坛；2013 年 10 期
- [9] 尹江倩 [1]，刘华 [1]，苏维 [1]，朱嘉慧 [1]. 幼儿园教师课程领导力实施现状及影响因素调查研究 [J]. 《陕西学前师范学院学报》，2019, 035 (008):P. 117-124.
- [10] 洪秀敏；魏若玉；缴润凯；；民办幼儿园园长专业素养的调查与思考 [J]；现代教育管理；2019 年 01 期
- [11] 黄晓露；；幼儿园园长任职资格培训的必要性及策略研究 [J]；梧州学院学报；2017 年 05 期
- [12] A study on characteristics of teacher's professional lives in public kindergartens by the organizational structure The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education Volume 13, Issue 5, 2008, PP 1-45
- [13] The Effects of Cooperative Art Activities through Forest Experience on Young Children's Leadership and Happiness Fullness Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society Volume 20, Issue 10, 2019, PP 309-317
- [14] The Influence of the Peer Play Interaction of Young Children on Peer Competency and Self-Regulation Journal of the Korea Entertainment Industry Association Volume 13, Issue 5, 2019, PP 185-193