校园景色

书法教室

体艺馆

“爱我中华”军训活动

“共护家乡水”放鱼活动

敬畏童心　体验成功

浙江省慈溪市第二实验小学

与薛祥校长和学生在一起读报

“那一抹红”经典诵读

陶艺拓展课

吉他社团

“我们的天空”社会公益

“雅慧技艺”舞蹈表演

浙江省慈溪市第二实验小学，史称胡氏尚义堂经塾，创办于清咸丰十年，是一所有着深厚文化底蕴的百年名校。近年来，学校通过研究以“有序、有趣、有度、有效”为形态的童心课堂，提出“尊重儿童，发展儿童”的教育理念，着力构建“童心教育”课程体系，以“基于儿童文化的自主成功教育”为品牌，以“让每一个儿童都能体验成功的快乐”为核心价值观，秉承“同心同德、自重自强、尽心尽责、共存共荣”的员工精神，努力创建“敬畏童心、体验成功”的田园式学校，培养具有“雅·慧”品质的现代儿童。

学校先后获得了“全国中小学国防教育示范学校”“浙江省首批现代化学校”“浙江省百年名校”“浙江省首批艺术教育特色学校”“浙江省学校民主管理先进单位”等20多项荣誉，在社会各界享有较高的办学声誉。

统一刊号：ISSN 1673-9949 CN11-5612/G4
国内邮发代号：80-619　国外发行代号：M8537
国内定价：16.50元　国外定价：$12.00
国外总发行：中国国际图书贸易集团有限公司

中华人民共和国教育部主管

中小学校长

PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS

王京　哈尔滨新区师范附属小学校党支部书记、校长（中）

2022.01
（总第285期）

深化基础教育综合改革的哈尔滨新区样本
改革背景下教师发展潜力的释放与提升
新时代优质中小学校长价值领导力研究
儿童青少年近视防控的泰州样本
立德树人背景下中小学劳动教育的内涵与要点

人大复印报刊资料重要转载来源期刊
中国教育学会教育行政专业委员会会刊
全国中小学校长培训工作研究会会刊
中国核心期刊（遴选）数据库收录期刊
中国期刊全文数据库全文收录期刊

哈尔滨新区师范附属小学校

哈尔滨新区师范附属小学校建于2005年9月，学校全面贯彻党的教育方针，将立德树人作为学校的初心使命，秉承“用阳光心态，育阳光少年，建阳光校园”的办学理念，围绕“唤醒活力，赋能成长，成就阳光生命”的办学目标，努力实现“让每一个阳光少年都绽放光彩”的育人目标。

阳光校园

体育馆

思维课堂展活力

课堂上专注的眼神

探索科学的奥秘

我的课堂我精彩

学校以“七彩阳光，活力童年”为核心，构建了具有阳光特质的“七色光”阳光课程体系。在开齐开足国家课程和地方课程的基础上，建构阳光生命力、阳光成长力、阳光创造力三种课程形态。学校现有54个兴趣社团，学生可以根据兴趣爱好选择社团课程。学校基于“233”团队培养模式，着力打造一支具有实践力、反思力和研究力的“三力教师”团队。学校将“思维型教学模式”作为课堂研究方向，基于思维型教学理论建构附小“445”课堂教学模式；并将学生思维能力的培养从课堂拓展到各个领域，打造“活力思维”育人体系。努力培养心态好、身体强、品质优、思维活、文笔妙、口才棒、气质佳的“七好阳光少年”。

展望未来，在党支部书记、校长王京同志的带领下，哈尔滨新区师范附属小学校将发扬“敢担当、勇创新、善作为”的哈尔滨新区育人精神，办人民满意的教育，共同为哈尔滨新区的教育发展贡献力量。

北方的孩子爱冰雪

阳光体育 幸福童年

绿茵球场的欢乐

“墨上书韵”书法课

舞蹈“小荷才露尖尖角”

浙江省杭州春芽实验学校

教学楼

鹿鸣园

萌芽农场

杭州春芽实验学校创建于1995年，是一所小巧、精致、优质的小班化学校。

校名“春芽”，寓意学生如初生幼芽，教师应呵护童心，教育当顺应天性。学校以“悦”作为文化特色，秉承“快乐学习、健康成长”的办学理念，践行“求真、尚礼、博长、创新”的校训。经过二十余年的积淀，学校已形成精致和谐、彰显书法特色的校园文化。

教师全家福

学校紧抓课改契机，通过“微课程+”的操作模式推动学校整体提升，不断完善基于核心素养导向下的“春芽·悦课程”体系，打造以绿色质量为核心的小班化“春芽·悦课堂”模式，探索“春芽·绿”研训新模式下的“悦教师”培养体系，实施促进差异发展的“春芽·悦少年”全面发展评价体系，拓展国际交流合作空间，拓宽现代化管理下的学校教育视野，打造精致优质的“悦文化”品牌，谱写“美好教育”新篇章。

近五年来，学校先后被评为第二批全国师德建设实践与创新基地、中国新样态联盟首批实验学校、浙江省书法教育研究会基地学校、浙江省哲学学会儿童哲学专业委员会理事单位、浙江省国际理解·可持续发展教育联盟基地学校、华东师范大学基教所实验学校、杭州市智慧教育示范校、杭州市美好项目、杭州市小班化学校、杭州市琴棋书画共建学校、杭州市智力运动先进共建学校、杭州市足球特色学校等。

《绘本里的儿童哲学》发布会

叶樹彬老师在杭州市小班化研讨会上执教

“小手印出未来”新生入学礼

儿童哲学教师工作坊

书法智慧教学

校园柚子大丰收

学生在萌芽农场劳动

教师节倾导慰问

听抗美援朝老战士讲故事

运动会入场式

喜庆班级夺冠

曹校长和孩子们流连在柚子树下

封面人物：

王京，哈尔滨新区师范附属小学校党支部书记、校长，哈尔滨市第十批有突出贡献的中青年专家，黑龙江省语文学科最佳教师，哈尔滨市基础教育教学指导专业委员会专家，哈尔滨市“四有”好校长。秉承“阳光教育”的办学理念，提出“让每一个阳光少年都绽放光彩”的育人目标，打造活力绽放的“思维课堂”，以课程驱动学生成长，为学生的全面发展铺设“七彩阳光”跑道。

致作者：作者文责自负；来稿如在两个月内未收到用稿通知，请另投他刊；**本刊不收取版面费、审读费等任何名目费用；**本刊对刊发的文章享有网络传播权，如有异议，请在来稿中注明，未声明者，本刊视为同意。感谢您对本刊工作的理解与支持！

目 录

特别关注——区域基础教育综合改革

2 **深化基础教育综合改革的哈尔滨新区样本** 王 媛 王天滨 刘 锐

6 **改革背景下教师发展潜力的释放与提升**
——基于哈尔滨新区师范附属小学校的实践思考 王 京

10 职级制改革：校长专业化成长的内生动力
——一位中学校长的心路历程 齐 全

教书育人楷模谈教育

14 **新时代优质中小学校长价值领导力研究**
——以河北省石家庄外国语教育集团为例 李红霞

青少年近视防控专题

18 **儿童青少年近视防控的泰州样本** 万永良

21 学生近视防控“武汉模式”
——作为全国青少年学生视力健康管理示范区的近视防控经验探索
杨莉华

25 结合生涯教育开展近视防控的探索与实践
——以江苏省苏州工业园区星洲小学为例 冯凌燕

2022 1 （总第 285 期）

局长论坛

29 实施“123”驱动计划 推动基础教育高质量发展 郑万国
32 强力推进“双减”政策落地见效 胡正平

理论研究

35 **立德树人背景下中小学劳动教育的内涵与要点** 余清臣
38 校长如何引领学校改进实践 李 雯
44 以行动学习为核心的新型学校发展规划模式研究 杨 志

区域经验

49 构建思政教育体系的“桐庐探索” 叶亚春
51 区域班主任专业发展的“南山探索” 刘世琦 王成洋

实践前沿

54 教育现代化视野下的区域教育干部素养提升 金韩英
59 多重视域下的新时代教师队伍建设探析 冯启彬
62 基于乐学文化的德育实践与探索 游 忠
65 城区新建校跨越式发展之路探索
——以浙江省杭州市萧山区金惠初级中学实践为例 朱伟炳
69 新时代乡村学校育人之路探索
——以江苏省常州市邹区实验小学“奋进少年”品格培塑为例 蒋玉琴

中小学校长（月刊）
ZHONGXIAOXUEXIAOZHANG

主　　办　国家教育行政学院
出版发行　国家教育行政学院
　　教育管理杂志社

编辑委员会

顾　　问　杨叔子　钟秉林　刘彭芝
　　朱永新　周洪宇　张　力
　　翟　博
主　　任　侯慧君
副 主 任　韩　旭　于京天
委　　员　（按音序排名）
　　陈如平　褚宏启　从春侠
　　代蕊华　丁长青　樊平军
　　郭　杰　李　森　刘复兴
　　马景林　马玉玺　麦　峰
　　毛亚庆　司洪昌　王　红
　　王　欢　吴　牲　辛　涛
　　徐友礼　杨艳玲　杨银付
　　于维涛　于燕飞　曾天山
　　翟小宁　张　丰　赵新峰

主　　编　侯慧君
常务副主编　吕文妙
副主编兼编辑部主任　高　政
副 主 编　严加红　刘新丽
编　　辑　孙燕兰　冯丽园　柏　丹
录入排版　郭月红
美术编辑　张进美
本期执行编辑　孙燕兰

邮　　编　102617
地　　址　北京市大兴区清源北路 8 号
编 辑 部　010-69248888-3588
投稿邮箱　xiaozhang@naea.edu.cn
广告发行　010-69226801　010-69241029
传　　真　010-69260513
网　　址　www.naea.edu.cn
印　　刷　北京华联印刷有限公司
出版日期　2022 年 1 月 15 日

深化基础教育综合改革的哈尔滨新区样本

□王 媛 王天滨 刘 锐

[摘 要]哈尔滨新区立足长远，坚持以构建高质量教育体系为统领，积极深化基础教育综合改革，激发中小学校办学活力。哈尔滨新区教育行政部门立足综合改革，坚持系统思维，强化综合施策，全面实施“三维”“六面”“20项改革创新行动计划”；坚持以“放管服”改革为主线，以教育需求侧为导向，构建现代教育治理体系；坚持以立德树人为核心，以“五育”融合为路径，构建一体化育人体系；坚持以绿色评价为支撑，以学生发展为目标，构建科学多元的教育评价体系。通过探索教育治理体系、育人体系和评价体系改革路径，建设高质量区域教育体系，打造深化基础教育综合改革的哈尔滨新区样本。

[关键词] 基础教育；综合改革；路径

中图分类号：G521 **文献标识码**：B **文章编号**：1673－9949（2022）01－0002－04

2015年12月16日，国务院批准设立第16个国家级新区——哈尔滨新区。2018年6月，哈尔滨新区正式挂牌。2019年8月，中国（黑龙江）自由贸易试验区哈尔滨片区挂牌。至此，哈尔滨新区抓住从“三区一极”的国家战略到“五区叠加”的重大历史机遇，迈入了全面改革发展的“黄金期”，集“引领龙江改革开放”“重构哈尔滨城市架构”“重塑哈尔滨产业结构”三大使命于一身，走进高质量发展的新时代。

哈尔滨新区成立之初，教育基础十分薄弱，发展极不均衡，质量整体不高，与定位极不适应。哈尔滨新区成立以后，将教育作为最重要的民生工程和城市发展引擎，遵循国家意志、顺应百姓期盼、满足区域需求，探寻区域教育高质量发展路径。自2018年4月起，哈尔滨新区开展了为期8个月的大调研，全面了解教育发展现状，充分摸清教育面临的“短”“弱”“难”问题。2018年5月，成立了哈尔滨新区教育咨询委员会，面向全国聘请30位知名教育专家，建立“高端智库”，为新区教育“把脉”“问诊”，围绕“新区速度”“新区力度”“新区宽度”“新区高度”“新区知名度”多维度地对接新区发展需求，编制《哈尔滨新区教育事业三年发展白皮书》，“区域教育优质均衡发展的实践研究”立项为“十三五”国家规划课题，出台《中国自贸区哈尔滨片区、哈尔滨新区江北一体发展区教育综合改革纲要》，明确了“以开放补齐短板、以创新促进跨越、以改革燃起动力”的发展思路，构建形成“3113”改革模式，全面推进“三维”“六面”“20项改革创新行动计划”。2021年4

收稿日期：2021-12-11

作者简介：王媛，女，哈尔滨新区副区长；王天滨，男，哈尔滨新区教育发展中心主任；刘锐，男，黑龙江省哈尔滨市第十中学副校长。

月，《哈尔滨新区江北一体发展区“十四五”教育事业发展规划》正式发布。

纵观教育改革实践，哈尔滨新区始终坚持顶层设计，从全局高度对各方面、各要素进行系统谋划、聚力推进，全面释放发展动能，在探寻和实践中走出了一条综合改革之路。哈尔滨新区始终坚持以“放管服”改革为主线，以教育需求侧为导向，构建现代教育治理体系；以立德树人为核心，以“五育”融合为路径，构建一体化育人体系；以绿色评价为支撑，以学生发展为目标，构建科学多元的教育评价体系，全面推动新区教育综合改革，全力推进基础教育高质量发展。

一、推动治理体系改革，提升教育治理能力

哈尔滨新区以改革用人机制、突破办学体制、扩大办学自主权为着力点，持续深化“放管服”改革，赋能人才动力、激发办学活力、发挥社会合力，努力推进教育治理体系和治理能力现代化。

（一）实行事权清单运行机制

在承接 5 项省级事权、5 项市级事权的基础上，2020 年 7 月，哈尔滨新区政府将干部任用、教师招聘、职称管理、考核培训、岗位设置、工资审批、档案管理等 20 余项区级事权，下放给教育行政部门，同时，区教育行政部门下放管理权限给学区、学校，厘清权利责任，构建三级事权清单运行机制。

学区层面，以镇为单位，成立 6 大学区，组建学区管理委员会，制定章程和规划，强化学区在选优评先、展赛研培、资源共享等方面的自主管理，变“一对一”为“多对多”，变“横向联合”为“横纵结合”，实现管理模式创新；以“双走校制”“双师课堂”为抓手，实现教学模式创新，“学校人”变为“学区人”，教师在学区间柔性流动，实现资源共享。学区集群持续发展，促进了制度创新，彰显了治理优势。

学校层面，通过推动“一校一章程”建设，赋予学校自主管理教育教学、自主实施岗位评聘、自主开展绩效评价的权利，积极构建依法办学、自主管理、民主监督、社会参与的现代学校制度。2020 年，新区在全市率先组织实施“校园招聘”，赋予中小学校“四自主”，即岗位自主设定、评委自主选聘、命题自主设定、过程自主实施，面向部属 6 所师范院校、“双一流”高校，招聘优秀毕业生 203 人。

深化事业单位改革，按照“政事分开”的原则，组建哈尔滨新区教育发展中心，充分发挥其教育专业指导和服务的功能。

（二）探索多元办学体制

随着社会事业的蓬勃发展，新区常住人口急剧增加，预计到 2025 年，新区总人口将达到 150 万人，而学龄人口将达到 11 万人。教育需求强烈，倒逼政府创新办学体制。为加快学位建设，新区出台了《哈尔滨新区江北一体发展区“十四五”期间学位建设工作实施方案》，探索建立政校企合作、成本分担的机制。与哈尔滨师范大学、良士集团等大院校、大企业合作，建设新区第一高级中学、师大附中、师大附属实验学校，让优质教育资源汇集新区、服务新区。与此同时，新区政府积极争取省、市政策支持，引进十七中、风华中学、四十七中等省内知名学校；启动新型公办幼儿园办园模式改革，提前超额完成新区学前教育“三率”任务，补足新区成立之初只有一所公办幼儿园的大短板。“十四五”期间，哈尔滨新区规划建设各类学校 20 所，增加学位 4.2 万个；建设幼儿园 43 所，增加幼儿园学位 1.2 万个。

（三）实施校长职级制改革

一是建立校长职级制度，为校长的任用、考核、奖惩、晋升、待遇提供依据和管理标准；二是建立校长竞聘、任期和交流制度，探索推进教育行政部门与中小学校间管理人才的双向交流；三是建立校长团队综合评价机制，评价结果作为该年度校长团队成员职级管理和绩效奖励发放的依据；四是建立校长职级动态管理机制，对校长职级实行“能上能下、能进能出”的动态管理；五是建立校长职级工资制度，校长工资平均增加一倍，最高年薪可达 50 万元。2020 年 9 月，110 名正、副职校长通过竞聘上岗，履新率达到 31.5%，平均年龄为 44.3 岁，比原来下降了 3.6 岁。对校长职级制改革实行目标责任管理，扩大校长办学自主权，极大地调动了中小学校长的积极性和创造性，促进校长专业化、职业化发展。

（四）实施教师“区管校聘”管理改革

一是建立“总量控制、动态调整”的员额管理制度；二是建立“按需设岗、按岗聘用”的岗位管理制度；三是建立“全员竞聘、双向流动”的聘用管理制度；四是建立“能上能下、能进能出”的考核退出制度；五是完善“以人为本、依法治教”的权益保障机制。“区管校聘”管理改革，变“学校人”为“系统人”，从体制上突破了教师管理和交流轮岗中存在的障碍，解决了总量超编、结构性缺编的问题，盘活了现有教师资源，激发了教师队伍的内在活力，实现了教师队伍校内结构合理、校际配比均衡、区域整体优化的格局，新区教师从身份管理向岗位管理转变。目前，新区已完成中小学教师聘任上岗，有 300 余人实现校际交流上岗。

二、推动育人体系改革，提高人才培养质量

哈尔滨新区坚持落实立德树人根本任务，坚持“五育”并举、融合育人，构建德育一体化体系，探索多元育人路径，以教师队伍建设为支撑，转变育人方式，提高育人质量。

（一）实施中小学校德育一体化改革

结合新区社情与区域特点，坚持培育和践行社会主义核心价值观，积极构建具有新区特色的学段纵向衔接承续、学科横向融通互联、课堂内外融合互补、符合学生认知和成长规律的德育课程体系。与哈尔滨商业大学共建全省首个“大中小学思政课一体化建设”基地，将抗联精神、北大荒精神、大庆精神、铁人精神等“龙江精神”融入思想政治教育；推动党史学习教育进课程、进教学过程、进队伍建设，有机融入教育教学全过程；充分利用本地经济社会、自然生态、人文历史等方面的资源，加强与区域内高校、社科研究机构、博物馆、纪念馆等单位合作，建设一批主题教育基地和实践基地，构建常态化校外实践教育体系。

（二）完善课程体系建设

全面落实国家、地方课程，积极开发校本课程，构建体现新区特色的基础教育课程体系。哈尔滨新区推出新优质学校集群发展策略，以德智体美劳融合育人为目标，集中一批认同新优质教育理念、有内生发展动力的学校，组建了“明德至善国学”“豌豆荚艺术”“阳光体育”“云创科学”“新区俄语”等个性化鲜明、形式灵活的发展集群，形成了“国学通识”“豌豆荚艺术”“快乐足球”等系列课程，定期开展“集群节”活动。有效利用课后服务时间，通过中小学教师与学生“双走校制”、骨干教师柔性流动、特需教师靶向配送以及学区内教育设施校际公用等方式，解决区域内专业教师短缺的困难，实现教育资源共享、优势互补，为课程体系构建提供支持与保障。

（三）创新核心素养培育路径

哈尔滨新区整合科学、技术、艺术、数学、综合实践等国家课程，加强课程基地建设，统筹创客教育、科技创新教育等优质资源，开展 STEAM 教育探索实践，提高学生发现问题、解决问题的能力和创新实践能力。目前，全区已有 STEAM 教育省级实验学校 3 所、市级实验学校 6 所。充分利用冰雪资源优势，实施“全领域、全学科、全产业、全方位”的冰雪文化育人策略。以国家课题为牵引，将冰雪运动项目列入冬季体育课程，将冰雪主题纳入艺术课程的必修模块。新区积极开发冰雪主题特色校本课程，推广冰球、冰壶、速滑、花样滑冰、冰雕雪塑、绘画摄影等特色冰雪项目，创建省、市级“冰雪特色学校”10 余所。依托新区对俄合作优势，成立新区俄语教育集群，成立哈尔滨市首个俄语名师工作室，全面支持新区俄语教育教学发展和师资培育。目前，区域内有 4 所初中、2 所高中开设了俄语班。依托省、市对俄友好交流的平台，俄语集群学校与俄罗斯莫斯科 2200 学校结为友好学校，开展中俄双方文化互动交流，拓展了新区学子的国际视野。

（四）搭建教师专业化成长平台

教师队伍建设是构建育人体系的重要基石，教师专业化成长是提高教育质量的关键支撑。为强化中小学教师的育人能力，新区以培养专家型校长队伍、专业化教师队伍和“一专多能”的研培队伍为目标，创新培训设计，优化培训内容，构建名师带动、区域联动、网

上互动、机制推动的教师培训新格局。大力开展“英才”专业素养培训项目、“无边界”跟岗研培项目、“教师专业学习共同体”发展项目、“校长发展共同体”项目以及教研员素养提升项目等高端培训，组建市、区互动的校长发展共同体，创办“杏坛博约”校长发展论坛，实施“星级教师”整体培养计划，推动新区教师队伍专业化成长。

三、推动教育评价体系改革，提振教育发展活力

教育评价事关教育发展方向和新区教育改革深化，是新区教改的关键。哈尔滨新区积极落实《深化新时代教育评价改革总体方案》，以教育质量评价为杠杆，撬动教育快速、高质量发展，提振新区教育的生机与活力。

（一）实施区域教育评价改革

哈尔滨新区制定《哈尔滨新区江北一体发展区中小学综合办学水平发展性督导评价方案》《哈尔滨新区江北一体发展区中小学综合办学水平发展性督导评价指标》，改进结果评价，强化过程评价，探索增值评价，健全综合评价。在学校自评、校长答辩的基础上，2020年11月，新区委托上海市闵行区教育评估事务所，对新区33所公办学校进行了为期20天的现场评估，形成学校评价报告33份、学段报告4份、全区综合报告1份，客观真实地反映了存在的问题，梳理并明确努力的方向。2021年，新区又制定出台《哈尔滨新区江北一体发展区基础教育质量监测工作实施方案》《哈尔滨新区江北一体发展区中小学教育质量提升目标管理方案》，实行对症施治、目标管理，进一步丰富和优化教育评价内容、标准，实施全方位、全要素的质量监测，全面提高教育质量，真正实现“一年一变样、三年大提升”的目标。

（二）实施绩效管理规范化改革

“凡有岗位必竞聘、凡有绩效必考核”。哈尔滨新区积极构建绩效管理体系，引入关键绩效指标考核，即KPI考核，明确绩效目标和指标权重，规范绩效管理的内容、方法，增强绩效管理实效。实施绩效考核评价，由区教育局对中小学校实施绩效考核，由各中小学校对教师实施绩效考核；建立绩效激励机制，激励性绩效纳入中小学绩效工资范畴，与现有基础性绩效工资项目并列执行。在绩效管理规范化改革中，充分发挥绩效的评价、导向和激励作用，坚持“多劳多得、优绩优酬”，推进和完善学校内部分配制度改革。中小学教师年工资平均增加30%，最高增加50%。绩效管理改革，增强了学校办学活力，提高了学校办学质量和水平，促进新区教育事业健康、快速发展。

（三）创新教育督导机制

依据中共中央办公厅、国务院办公厅于2020年2月印发的《关于深化新时代教育督导体制机制改革的意见》，哈尔滨新区构建了政府督导、社会参与、多元主体共治、职能边界清晰的教育督导机制。在区政府教育督导室的领导下，实行三级教育督导。区教育局组成6个督导组，定期轮流督导各学区、中小学校依法办学的情况；聘任5名责任督学，负责对本学区内学校、幼儿园开展经常性督导；聘任40名副校级干部为兼职督学，交叉督导中小学日常教育教学情况，教育法律法规、方针政策落实情况，以及师生和群众反映的热点、难点问题的处理情况；聘任50名社会监督员，对新区中小学校食品安全、校车安全以及学校管理等工作实行监督。哈尔滨新区实行“台账式管理、销号式落实”，教育督导工作成效显著，诸多方面已跑在全市前列，做到以督促评、以督促改、以督促优，确保基础教育整体改革成果转化为制度优势和治理效能。

[责任编辑：刘新丽]

改革背景下教师发展潜力的释放与提升

——基于哈尔滨新区师范附属小学校的实践思考

□王　京

[摘　要] 近年来，哈尔滨新区实行校长职级制、教师“区管校聘”、绩效考核制度改革，取得了显著成效。“区管校聘”和绩效考核制度，作为重要的教育管理改革举措，旨在合理配置教师资源、完善学校人事管理方式、促进义务教育均衡发展。通过深入调查，在总结新区“区管校聘”和绩效考核制度落实情况的基础上，从现状问题、发展成效、优化对策等方面进行研究与思考，提出建议性意见，为激发教师动力、增强职业自信、促进学校全面发展提供经验和借鉴。

[关键词] 区管校聘；绩效考核；全面发展

中图分类号：G451.1　　**文献标识码**：B　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0006－04

坚持把教师队伍建设作为基础性工作，是深化教育改革创新、促进教育均衡发展、提升教育活力的基本前提。作为一名基层学校的校长，如何有效调动教师的积极性，激活教师队伍成长的内生动力，是必须深入思考的问题。

一、“区管校聘”政策实施的背景与现状

“区管校聘”是对公办义务教育学校的教师和校长实行统一管理，突破教师交流轮岗的障碍，解决教师总量超编、结构性缺编的问题，实现教师队伍校内结构合理、校际配比均衡、区域整体优化的一项重要改革。

面对教育基础薄弱、资源不足、结构不优、质量不高等现实问题，哈尔滨新区教育局重磅推出三项改革措施，即校长职级制、教师“区管校聘”、绩效考核制度改革。其中“区管校聘”和绩效考核两项改革措施的实施，在广大一线教师中引起巨大反响，为广大教师提供了安心从教、热心从教的政策保障。

作为校长，笔者的耳边曾经经常出现这样的声音：“这次参赛课让别人上吧，我都评完职称了，再上参赛课没意义了。”“校长，把我的课时数减少点儿吧，我还有几年就退休了。”“学生成绩差点儿就差点儿吧，反正大家工资都一样。”这样的场景、这样的对话，总是让人无所适从、辛酸又无奈。这样的声音在每一所学校都可能出现过。年龄大的教师无欲无求，评完职称的教师高枕无忧，没有目标的教师得过且过，这样的例子屡见不鲜。校长有职务，能上不能下，“一把椅子坐到老”；教师有“编制”，能进不能出，“一所学校定终身”。这样的想法在教师心里已经根深蒂固，并不是一朝一夕能够改变的。

收稿日期：2021-12-11

作者简介：王京，女，哈尔滨新区师范附属小学校党支部书记、校长。

而与此同时，优质学校名师扎堆，薄弱学校师生外流严重，学校之间教师资源、教育质量的差距越来越大。各县（区）同样面临着城乡师资不均、教师队伍流动不畅、教师动力不足、学科结构不合理等问题。破除陈旧的教师管理方式，迫在眉睫，势在必行。

二、“区管校聘”政策的实施，让教师队伍建设制度化，释放了教师的工作潜能

根据改革要求，新区教育局联合相关部门深入开展省内外多层次调研，认真梳理影响和制约教师队伍建设的主要问题与矛盾，并对这些问题加以研究、分析，形成了实施方案，于2019年12月经区政府常务会议、区委会议审议通过，以哈尔滨新区管理委员会名义印发。教师队伍建设问题终于走出长期的桎梏，有了质的变化。

（一）打破岗位僵化局面，重塑教师职业理想

“区管校聘”政策的实施，让教师从“学校人”变成了“系统人”，给学校教师队伍建设带来了新机遇。[1] 教师从身份上来说，不再属于任何一所学校，只是受聘的岗位在某所学校。这种转变让人激动又欣喜，因为这种转变不仅为教师打开了成长空间，也强化了竞争意识。教师区域交流政策的出台，让教师真正地流动起来，有效地激活了教师的专业发展内生力。如今，学校教师不仅有了竞争意识和忧患意识，而且开始主动学习，大大提升了教师自我成长的内驱力。这样的变化让人欣喜，对学校的未来发展更加有信心。

“区管校聘”政策规定：城区学校教师向农村学校流动，优质学校教师向薄弱学校流动，超编学校教师向缺编学校流动，农村青年教师、薄弱学校教师向优质学校流动。名优骨干教师向薄弱学校的流动，强化了名师的辐射、引领作用，他们不仅为薄弱学校带来新鲜的空气，也给薄弱学校带来了新理念、新方法，农村教师在名师零距离的引领下不断成长。同时，薄弱学校教师向优质学校流动，使部分教师的陈旧教育观念得以转变，从而开启职业发展新里程。这一“交流”，重新树立起教师们正确的教育观，增强了职业自信心，将“交流”变成了一次有意义的研修。在过去短短一年里，有近一半的交流教师成长为区骨干教师、学校梯队建设教师。流动带来了动力，流动带来了力量，流动让新区的教育全面“提速”，出现了许多生动而感人的例子。

2020年伊始，新区教育局号召骨干教师到农村薄弱学校从教。单老师作为音乐学科的骨干教师积极响应，来到设施落后的农村学校从教。这所学校的学生基础较差、教师老龄化严重。学校没有音乐教师，从来听不到悠扬的歌声在校园响起，全校没有一个孩子学习过音乐知识，学校已经两年没有开设过音乐课了，学生对音乐的认知少之又少。单老师了解情况后，快速对音乐教材进行整合，思考如何用简单而不失趣味的方式讲好每一堂课。她带着孩子们自制打击乐器，学习手语操、杯子舞，成立电子琴等社团。自此之后，每天都能听到学生的笑声伴着歌声从教室里飞出。单老师对教育事业的热爱与奉献，深深地感动了周围所有人，她的加入无疑为这所学校带来了新鲜的血液，也为孩子们打开了艺术欣赏的大门。相信在“区管校聘”的政策指导下，会有更多热爱教育事业的教师，源源不断地把优质的教育资源和爱输送给乡村学生。

当然，在“区管校聘”政策的普惠下，还有一些教师选择从机关重新回到基层学校，重新站上讲台，重新规划个人的职业发展，实现工作上的大跨步，杨老师就是其中之一。在回到基层工作的两年时间里，为夯实教学基础，杨老师积极主动参加各种教研、展示课，研讨课上经常能够看到他的身影。他主动向优秀教师看齐，业余时间加强自主研修，不断提升自身的业务能力与执教水平，他从一名普通教师通过公开竞聘成为学科组长，带领团队主动参加了“哈尔滨市首届科学学科教研联盟展示”活动，并荣获市级一等奖。

（二）变被动为主动，唤醒团队工作激情

“区管校聘”让教育者看到了区政府教育改革的决心，也让教育者真正明白了这个世界唯一不变的就是改变。教师只有用知识不断充盈自己，用理论武装自己，才能不被新区的教育改革大潮淹没，才能让这片教育沃土人才辈出。

学校管理团队中的每一位成员也经历了“重新找座位”的过程，感受追求创新、追求改变的决心。在这个过程中，大家渐渐地跳离了原有的舒适圈，在共同愿景的追求中，慢慢转变，将从前的按要求完成指定工作，变为现在的主动思考、主动申领项目。比如，学校的课后服务、阅读推进、信息化应用等项目的改进，都是大家努力的结果。每一个人都在发挥自己的专业特长，为学校的发展、教师的发展提供有力支持与帮助。

对临近退休和身体健康状况特殊的教师，学校专门成立了“顾问团”，作为其他研修团队的指导，让这些教师也开始重新审视自己的教育生涯，回到年轻人的身边，找回曾经“奋斗过”的自我。学校既兼顾人文与制度，又结合柔性与刚性，最大可能地做到人尽其用。当老教师与年轻教师站在同一起跑线上的时候，工作的积极性和主动性也在不断提升，他们从“要我干”渐渐转变为“我要干”，变被动接受为主动争取，继续发挥老教师的传帮带作用，焕发了极大的工作热情。教育本身就是一种传递、一种传承，这样的工作安排让教育再次焕发出动人的光彩。

学校近几年陆续来了一些薄弱学校的教师，如何让这一群体快速适应新的环境？学校采用了榜样激励的办法。美术组的冯老师来到新的集体后，积极参加学校组织的教学竞赛、教师基本功技能大赛、课题研究等各类活动。2020 年末，学校刚刚引入思维型教学模式，她就主动请缨承担现场观摩课的任务，因与名师同台展示，她发现了自己的不足。这次勇敢的尝试带给了她强劲的前进动力，她积极投入到思维型教学的学习与摸索中，不断尝试带领学生在灵活开放的美术课堂上发展思维能力，让思维的种子在课堂上生根发芽。在短短一年的时间里，她执教的四年级美术课“小怪兽”，经过全国各地专家的评审，最终获邀参加“全国第四届思维型教学大会”的现场展示。冯老师的蜕变，带给团队其他成员极大的震撼，唤醒了教师团队主动发展的内驱动力。教师团队的发展与转变，也促使学校管理团队成员深刻意识到，作为学校的管理者，自己应加速转变，赶上时代的步伐，与大家共同进步，这也正是“育人者先自育”的写照。

三、与“区管校聘”政策相配套，实施绩效考核制度，激发了教师的内在活力

“区管校聘”政策破解了教师交流轮岗管理上的阻碍，实现了教师队伍的校内结构合理、校际配比均衡、区域整体优化；打破了教师的“铁饭碗”，实现了“能上能下、能进能出”的用人机制；盘活了现有教师资源，激发了教师队伍的内在活力。与“区管校聘”政策相配套的便是教师绩效考核制度，绩效考核将教职工履职、工作情况相结合，充分发挥绩效管理的评价、导向和激励作用。

（一）用好考核杠杆，赋能成长发展

如何用好考核杠杆，为教育问题的解决带来切实可行的办法？有两个要点一定要抓住。一是规范绩效管理，要明确绩效目标，统一绩效内容；要明确考核标准，统一考核办法，实现绩效管理考核制度化、规范化，形成绩效管理长效机制。二是实施绩效奖励，充分发挥其导向和激励作用，依法保障教师收入水平，激发广大教师积极投身教书育人事业、投身新区发展建设，吸引和鼓励优秀教师长期从教、终身从教。绩效奖励要坚持向班主任、骨干教师和做出突出成绩的教师倾斜，不搞平均主义、不“吃大锅饭”。哈尔滨新区财政每年支出八千万元左右作为教师绩效工资，占教师平均工资的 30%左右，其激励力度大、激励作用明显，极大地鼓舞了教师的士气和工作热情。

哈尔滨新区实行绩效考核的结果是表现优秀的教师，得到了120%的绩效奖励；而表现欠佳、仍需努力的教师只拿到 80%的绩效奖励。收入的差距让那些后进的教师看到了自身的不足、明确了差距之大，开始学会改变，奋起追赶；同时也让那些拼搏向上的教师感到有付出就有回报，工作的干劲更足了，从而形成良性友好的竞争态势。这样的竞争态势也让全体教师开始反思，对曾经的工作态度、工作方式进行自查自纠，以求在未来获得长足进步。可以说，绩效工资的发放，不仅

提升了新区教师的待遇，学校兑现了对全体教师的承诺，让“尊师重教”在学校能够叫得响，也让教师充满自豪感和自信力。用好绩效考核这一杠杆，不仅改变了教师的教育教学行为，促进了学生的学业发展，更激励一大批教师不断深化专业发展，赋能专业成长。

（二）确立基本原则，坚持“多劳多得”

学校将“客观公正、科学规范” 确定为绩效管理的基本原则，实行分类考核、同类评比、差异分配，确定校内级差，让绩效管理清晰透明。学校让所有教师的工作由模糊变得具体，教师对待工作的心态也发生了转变，每一位教师都愿意付出更多的时间和精力提升自我、增强工作的效能。

学校将教师的绩效考核内容划分为师德修养、育人能力、工作业绩、在岗安全四大部分，每一个部分都要细化标准、量化评分。学校在每个月末进行一次考核汇总，并将考核等级进行公示，明确奖优罚劣，激发教师教学的主观能动性。绩效考核制度实施以来，教师们的工作积极性得到明显提升，按部就班、碌碌无为的教师少了，积极进取、奋发有为的教师多了。学校的教学风气变得积极向上，越来越多的教师深受鼓舞。那些以往很少在意校内评比的教师，在实施绩效考核制度后，开始注重班级和教学管理，开始将心思放在课堂教学和减负提质工作上。有的教师主动要求承担班主任工作，有的教师主动要求把自己的课时排满，有的教师主动报名参加教学比赛并取得喜人成果。教师的工作做得更细致了，教学成绩也更突出了。大家纷纷表示，自己比以前更有奔头，也更有干劲了。

与学校绩效管理规范化同步进行的，还有哈尔滨新区中小学综合办学水平发展性督导评估，目的在于构建一套高质量的办学水平评价标准，引领学校迈上更加规范化的办学道路。对考评结果，不仅校长们很期待，教师们也翘首期盼，因为每一位教师都深知学校在综合评估中的等级，直接关乎自己的切身利益，他们明白自己与学校是命运共同体。

（三）建立分层机制，实现梯队升级

“区管校聘”这一新的用人政策，触动了每一位教师的神经，让教师们“全体起立，重新找座位”，既缓解了教师的职业倦怠感，又让他们重新产生了学习的动力，激发了教育的热情。教师们认为，不让自己优秀起来，恐怕连“座位”都没有了。作为校长，要思考能为教师提供什么样的“座位”，如何让不同的座位发挥不同的作用。为此，要建立科学有效的分层机制，通过细化教师结构，设定“老教师—骨干教师—青年教师”三层梯队，采取分层分类考核机制，引导教师明确自身定位，激励其全面实现提升与发展。[2]

一是老教师队伍，他们的教龄都在 30 年以上，仍然需要有职业上的追求。他们中的大多数人敬畏并忠于自己的职业，不迟到、不早退，认真完成教案，备好、上好每一节课，主动参加培训与教研。他们的教龄长、知识渊博、教学经验丰富、课堂执教能力比较强，是青年教师的引路人。因此，老教师的引领带动作用成为分层考核中的重要参考依据。学校鼓励他们向年轻教师多分享经验，在教育教学上给予具体指导，发挥老教师的“传、帮、带”作用。学校给老教师搭建了两个平台：一个是带徒弟平台，另一个是讲座平台。通过分层考核，推动以老带新，也是推动教育传承的有效方法。

二是骨干教师队伍，骨干教师是学校教育教学的宝贵资源，是推动学校发展的重要力量。作为骨干教师，除了要充分发挥在本职工作中的重要作用，还要发挥对周围的辐射引领作用，促进广大教师的教育教学能力，推动学校教学质量的提升。因此，对骨干教师的考核，应以育人能力、课程实施能力、研修能力为重点。这样的绩效考核，能够有效增强骨干教师的工作干劲，促使他们在多次承担公开课、多次参与研讨交流中迸发新的思考，进而引领全校教师探究育人新模式，探究课堂教学的新路径。

三是青年教师队伍，青年教师是教师队伍发展的后续力量，刚刚走上工作岗位的他们，心中往往都有各种远大的理想和崇高的抱负，对工作充满激情。但以往的工资制度，都以职称、教学年限为标准，青年教师即使在工作中非常努力和勤奋，却很难（下转第 43 页）

职级制改革：校长专业化成长的内生动力

——一位中学校长的心路历程

□齐　全

[摘　要] 校长的政治素养和专业能力的强弱，决定着学校办学水平和教育质量的高低。因此，促进校长队伍专业化发展，打造一批教育家型校长，是哈尔滨新区推行校长职级制的逻辑起点。立足于构建新发展格局的时代背景，2020年8月7日，校长职级制改革率先在哈尔滨启动，首次在哈尔滨新区实行。哈尔滨新区江北一体发展区以提高办学质量，促进区域教育优质均衡为目的，通过建立校长后备人才库，强化校长队伍的动态管理，助推校长专业化提升，从而为新区教育高质量发展提供强大的内生动力。

[关键词] 校长职级制；专业化；学校发展

中图分类号：G471.2　**文献标识码**：A　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0010－04

作为一名基层学校的校长，我是校长职级制改革的参与者、见证者，更是改革的受益者。一年多来，个人专业能力的快速提高，就是对此次改革大考交出的合格答卷；学校各项工作的全面提升，就是对此次改革的有力回答。

一、校长职级制是人才培养的“启动器”

我从一名副校长，到成为校长后备人才；再从校长后备人才，到通过考试选聘为校长，一路走来感慨颇多。

要想在哈尔滨新区担任校长，就必须先进入“校长后备人才库”。这个“库”容量并不大，但是能量却很大。“库”里的人都是经过各学校甄选、推荐，并经过笔试、面试层层选拔出来的精英。作为校长职级制的配套项目，校长后备人才选拔制度和“校长后备人才库”的建立，是哈尔滨新区校长职级制实施的基础。

2018年，我进入了“校长后备人才库”，那时的我对将来能不能成为校长抱着无所谓的态度。一方面，是觉得自己还年轻，资历还不够深；另一方面，是因为按惯例，校长人选由上级主管部门直接任命，所谓的校长后备人选，也无非就是走走形式的“面子工程”而已。然而，我错了！2019年，通过遴选后的校级后备人才全员参与了哈尔滨新区青年干部高端培训。培训既有理论解读，又有案例分析；既有专家授课，又有领导讲学。培训中，我们每一位学员在对标深圳、连接粤港澳大湾区、放眼“一带一路”倡议中去审视和思考新区的发展，反思和体悟自己的工作。培训期间，我曾在“青年干部知识比赛”中代表区教育系统参赛，获得了一等奖，并有幸作为优秀学员代表在结业式上发言。这次

收稿日期：2021-12-11

作者简介：齐全，男，哈尔滨新区利民第二中学校长。

培训，我饱尝了“理论大餐”，接受了“精神洗礼”，思想上充了“电”，行动上加了“油”，真正做到了学有所思、学有所悟、学有所为。

更让我意想不到的是，2020年8月，哈尔滨新区“校长职级制改革”正式启动。区内所有校长全部“起立”，全员参与岗位竞聘，能否“坐下”，全靠真本领。在竞聘过程中，区教育局委托第三方评估机构对每一位竞聘者进行全面评估，采取专家遴选的方式确定最优人选。每一名竞聘者都被要求拟定一份《学校章程》和一份《任期目标责任书》上交给考评组，还要参加笔试、面试、答辩考核。专家根据评审打分、综合表现，从优到低依次录用。我以答辩第一的成绩，成为了哈尔滨新区利民第二中学的校长。

回首竞聘之路，我既紧张又兴奋：紧张的是以副校长的身份与老校长们同台竞技，兴奋的是新区给了我们青年人专业成长的机会。更为重要的是竞聘过程既是学习的过程，也是提升的过程。我对国家教育政策的把握、对新区教育的思考、对学校发展的规划等专业能力，在一次次的思考与提炼中快速提高。

校长职级制实现了“择优选精”的用人目的，也用制度堵住了不适合做校长的人通过各种关系进入管理岗位的漏洞。学校在中层干部竞聘工作中，也建立了“学校后备干部人才库”，公布了职位，对中层干部实行公开选聘。这一改革，让德才兼备的老师感到工作有奔头、前途有希望、理想能实现；让人岗相适，使“能者上、庸者下、劣者汰”的用人机制成为现实；让“有为就有位”的用人策略得以落地。良好的用人机制，营造了优良的教师成长环境。所以说校长职级制的实施，为有“教育情怀、教育担当、教育能力”的人架起了实现理想的“新阶梯”。它不仅仅是用人制度的“破冰”，更是为人才走向专业化发展扬起了前进的风帆。

二、校长职级制是校长成长的“助推器”

校长职级制，改变了校长的“生态环境”，取消了校长行政级别，减少了校长的社会活动，减轻了校长的“文山会海”，减去了校长的不必要应酬。校长有时间办学，有动力办学，也有能力去办学。校长处于学校管理系统的核心地位、领导地位和决策地位，是学校办学方向的引导者、教育政策的贯彻者、师生员工的教育者、人际关系的协调者、学校运转的组织者。那么，如何做校长？就成为我入职后的第一课。

我带着这样的思考，背负着这样的压力，上任伊始，就准确识变、科学应变、主动求变。经过一年多的思考与实践，答案日渐清晰起来。

首先，要用思想、文化的引领做校长。校长要从纷繁复杂的事务中、千头万绪的工作中抽出身来，从战略的高度思考学校、教师、学生的发展方向。校长应传承学校独特的文化基因。为此，我带领团队全面梳理、提炼、总结了利民第二中学的办学文化，重新定位了“自主教育、精致发展”的文化特色，以培养学生自主品质为核心，关注学生的差异性和发展性，让每一名师生有自知，能自律，会自强，有主见，能主动，会主导。学校构建起“一心、两性、六维”的文化体系，得到了区教育局委托的第三方评估专家组的高度评价和认可。这种文化的熏陶、思想的引领，正潜移默化地改变着师生的行为。实行校长职级制的目的，不仅仅是把校长选拔出来就完了，更为重要的是通过校长职级的设定，以及对校长的考核、评价，让校长有专业成长的价值追求，有引领发展的专业能力，让师生享受美好的教育，成就幸福的人生。

其次，要用专业的功底做校长。我是一线教师，有13年的班主任经验和18年的语文教学经历，是全国优秀语文教师和市级语文名师工作室的主持人。在加入了“1+10+N”校长成长共同体后，我以更加开放包容、共建共享的姿态去交流、学习，共同体成员间突破了校际壁垒，立足课堂研究教学，取长补短，做到了资源共享，我的业务能力有了突飞猛进。这些经历为我引领教育教学奠定了厚重的基础。我以课程整合为导向，以观课、议课为载体，以教研交流为契机，融入教师队伍，成为教师的引领者。围绕“品德与人文”“数学与科技”“体育与健康”“艺术与审美”四大类别进行课程整合研究；

着力深化中学“四学”课堂、小学“四动”课堂，开展有效课堂的研究；围绕“‘借力互联网+’做有品位教师”市级校本研修项目，进行教师队伍成长研究。面对“双减”和“五项管理”，实施了“三维”“三化”（“三维”，即优化作业设计、探索高效课堂、丰富社团课程；“三化”，即课后辅导多元化、个性化、特色化）新措施。一年来的躬身实践，让我的课程开发领导力、课堂研究引领力、教师成长驱动力得到了显著提高。如果说选拔一批优秀校长是校长职级制的逻辑起点，那么其终极目标就是促进校长专业化，实现教育家办学。因此，校长必须精通业务，必须是专业领域的专家。只有这样，校长才能在教育教学的主战场，运筹帷幄、决胜千里。

第三，要用榜样的力量做校长。最好的教育莫过于浸润，最有效的管理莫过于示范，最高效的领导莫过于榜样的力量。日常工作中，我几乎是最早来、最晚走的那一个，早、晚在校门口笑迎学生、挥手告别。在我的感召下，学校考勤进入全自动模式，教师旷课率为零，请假率极低。校长要做终身学习的表率，要做争先创优的模范。工作中，我边学习、边实践，并通过再学习、再实践的途径来提高自己。理论自学、政策解读，我坚持不懈；参加论坛、交流互动，我首当其冲；考察调研、借鉴取经，我主动出击。一年多的时间里，我对教育法规、文件及有关精神研读多遍，把握了依法治校的“法律准绳”；参加全国教育创新年会、区里举办的“杏坛博约”论坛，进行校长职级制改革演讲、接受媒体采访，让我成为精准施策的“行家里手”；带着问题，点对点地到宁波、重庆考察学习，拿到了破解难题的“秘籍宝典”。我想，校长只有身先士卒、以身作则、率先垂范，才能理直气壮地做管理，底气十足地抓落实，教师们也才会心悦诚服地跟随你。

做一名好校长需要具备的能力不可胜数，包括责任担当的能力、有效沟通的能力、组织策划的能力、破解难题的能力，等等。做一名好校长，需要的不仅仅是情怀与担当、责任与能力，更要有奉献与拼搏、坚守与牺牲的精神。可以毫不夸张地说，我过去一年的工作量，相当于校长职级制实施以前好几年的工作量。校长职级制，不仅提升了校长的领导力，而且也实现了校长由原来的“要我干”，到现在的“我要干”的转变。校长职级制，让校长们摘下了“官帽”，脱下了“官衣”，转变了校长的思维方式，树立了校长“以师为本”“以生为本”的价值取向，使校长专心致志地向教育家方向发展。校长职级制改革，实现了校长从行政到业务的完美蜕变，也必将实现从普通校长到专家型校长的华丽转身。促使这个能力形成的，是一次次的机遇、一次次的挑战、一次次给予的平台，而这一次又一次自我“破茧”的动力，来源于校长职级制这个“助推器”。它助推了校长职业化、专业化成长，实现了教育家办学的目的，促进了校长能力、智慧的转化，进而为学校的高质量发展助力。

三、校长职级制是学校发展的“加速器”

改革引领、政策赋能、机制激活，必然会产生加速发展的效应，也必然会形成使命共担、成果共享的发展态势，校长职级制是学校发展的“加速器”。

实行校长职级制，让校长有了自由施展的舞台。如何把“权力”用好，让管理更灵活？作为校长，就应该在简政放权的制度框架内，去思考如何构建现代学校的治理体系。我主要从“如何管”“怎么管”“依靠谁”“谁来评”四个方面，推进学校由管理向治理转变。

“如何管”，主要是思考如何实现校长的法定代表人自主权和办学自主权的归位与统一问题。学校沿着“十四五”发展规划的路线图，以《学校章程》制定、制度建设为契机，重塑组织和工作流程，推进校务委员会、教职工代表大会、家长委员会建设，以“三会一章程”为主体的现代学校治理体系架构初步形成。在过去的一年里，学校以“体系、机构、制度”为发展关键词，构建了“三大体系”，即文化体系、德育体系、教学体系；实施了“四个机构”改革，即对党团队、教务处、政教处、总务处进行改革；修改了“五大类”管理制度，即修改了教育教学、思想品德、文体活动、日常行为、设施设备五个方面的管理制

度，初步建立起层级传导、层级负责、层级落实的管理体制。学校还构建了“线面融合、条块联动”的工作格局，推进以学生班长、班主任、年级主任为主的“作业组”建设，形成了“后勤围绕前勤转、科室围绕年级转、领导围绕教师转、教师围绕学生转，全校围绕育人转”的校本管理框架图。

“怎么管”，主要是从完善内部治理结构的角度，去落实依法办学，推动《学校章程》由“上墙”到“入心”，各种规划从“落地”到“生根”。学校制订了“两线”“三会”“五位一体”的管理模式，校长根据学校教育教学需要和上级行政部门下达的工作任务，围绕《学校章程》，规划制定出具体工作计划和实施方案。“两线”是指政教处、年级组、班主任、科任教师思想政治教育一条线；教务处、教研组、备课组、科任教师教学管理一条线。“三会”是指通过校务委员会、家长委员会、教职工代表大会，优化决策、执行、监督机制。“五位一体”是指党支部、工会、政教处、教务处、总务处分工负责、协调配合、形成合力，使学校治理机制更加畅通、高效。

“依靠谁”，主要是从深化教师管理体制改革入手，发挥教师的主体作用，发扬民主精神，让教师更有尊严。坚持涉及教职工切身利益的职称评聘、师德考核、评优表彰、绩效评价等，做到“教师的事，教师商量着办”，逐步扩大教师在教学方面的自主权，尽最大可能解放教师，激发其内在动力。为了更好地发挥教师的主人翁精神，提升教师的专业能力，学校依托新区的“一体化、一中心、双引擎”项目，强化科研引领；抓住新区“英才计划”“星级教师培养计划”，加快“德智双修，知行并重”的师资队伍建设；通过采取“一研、二摩（模）、三练”的培训方式，促进教师业务能力的提高；利用承担省级科研课题和市级校本研修项目的机遇，助力骨干教师科研能力的提升。目前，学校承担的“提高学生自主学习能力的实践研究”省级科研课题，已经结题并得到推广；市级校本研修项目“借助‘互联网+’做有温度的教师”也通过了评审。为此，学校被评为“市级校本研修项目校”。以上举措，全面提升了教师的素养，为发挥教师主体作用奠定了基础。哈尔滨新区实行“校长职级制、教师区管校聘制、学校绩效考核制”改革，使“能者上、庸者下；多劳多得、优绩优酬”成为了现实，从而唤醒了学校教职员工的内驱力，激发了教职员工的自主性、能动性、创造性，使每一名教师都能安心从教、静心从教、舒心从教。

“谁来评”，主要是借力哈尔滨新区推行“管办评”分离政策的契机，对学校的办学水平和师生发展情况进行科学评价。学校借力第三方专业评价机构，确保对教师、学校评价的公正性和指导性。同时，学校建立办学满意度调查制度、校园开放制度、家校联席制度等，让家长及社会利益相关者积极主动地参与到办学中来，实现了学校由“管理”到“治理”的升级。

实施校长职级制后，给学校带来了“三多”“三少”的可喜变化，即领导听课的多了，走进教研组的多了，坐下来研究事的多了；就教师而言，迟到、早退、请事假的少了，玩手机、唠闲嗑的少了，完成任务应付了事的少了。这只是变化效应的初显，随着改革的不断深化，必将产生强大的内生动力。

实施校长职级制对于校长而言，是一次脱胎换骨的蝶变；对于学校而言，是一次自我重生的蜕变；对于哈尔滨新区的教育而言，是一次革故鼎新的大改变。

回顾这一年多的校长经历，我最大的收获就是：校长在成就自己的过程中，成就了教师，也成就了学校。这种成就，来自实践中的领导者、谈判者、诊断者、践行者等多种不同角色的转换，校长的内生动力源源不断地被激发出来，“迫使”自己走上专业化发展之路。校长在追求专业化成长的过程中，通过“精神引领—榜样示范—励志点燃”的方式，也唤醒了全体教师追求专业化成长的激情，校长和教师一起“合奏”，凝聚成学校发展的强大“内核”，为学校发展提供源源不竭的动力。

[责任编辑：刘新丽]

新时代优质中小学校长价值领导力研究

——以河北省石家庄外国语教育集团为例

□ 李红霞

[摘　要] 价值领导力是校长领导力的核心，对学校育人质量和发展方向具有深刻影响。进入新时代，将“培养能够担当民族复兴大任的时代新人”这一根本任务转化为学校育人实践和高效行动，满足人民群众对公平高质量优质教育资源的迫切需要，彰显学校参与国际基础教育治理的中国教育经验与智慧，这对我国中小学校长的价值领导力提出了更高的要求。在新时代基础教育面临新任务、新要求的背景下，提升优质中小学校长的价值领导力应从三个方面着力：追求实现“培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人”育人目标的愿景领导力；助力城乡“教育共同体”优质均衡发展的协同领导力；引领全球基础教育治理的国际合作领导力。

[关键词] 新时代；优质中小学；校长领导力；价值领导力

中图分类号：G471.2　**文献标识码**：A　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0014－04

真正的教育家必须具有价值领导力，那些堪称教育家的校长和普通校长的根本区别之一就在于前者具有很强的价值领导力。[1] 在开启第二个百年奋斗目标的新发展阶段，我国基础教育也进入了高质量发展的新时期，树立教育自信，建设教育强国，成为新时代背景下我国中小学校教育发展的基本命题和根本任务。实现中小学教育的“转型升级”，促进学校教育的高质量发展，需要不断提升中小学校长的价值领导力，需要对接时代新要求和新任务，丰富和优化校长价值领导力的内涵。

一、新时代背景下学校教育的新变化、新特征

（一）新时代背景下我国学校教育发展新变化

其一，进入新时代，社会主要矛盾变化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾，而新时代的主要教育矛盾是人民群众对更有质量更公平的教育需要与发展不平衡不充分之间的矛盾。

其二，新时代党的教育方针更具有政治性、时代性和方向性。今天的学生是实现中华民族伟大复兴的见证者、参与者、实践者。新时期落实好党的教育方针，需要学校教育更加旗帜鲜明地在学校工作中解答“培养什么人、怎样培养人、为谁培养人”这一根本性、全局性的问题。

其三，进入新时代，世界处于百年未有之大变局，构建人类命运共同体，中国走向世界舞台中央，需要不断加强国际教育交流与合作，更好地讲好中国故事。

（二）新时代背景下我国学校教育发展新特征

在迈向第二个百年目标新征程中，我们的主要任务是构建高质量

收稿日期：2021-12-15

作者简介：李红霞，女，正高级教师，河北省石家庄外国语学校党总支副书记，清华大学在读教育博士。

发展教育体系，建成教育强国，实现教育现代化，学校发展出现了新特征。

其一，新发展理念引领教育高质量发展。进入新的发展阶段要用新的发展理念努力推动教育高质量发展。学校要深刻领会新发展理念的内涵、外延，将新发展理念融入学校的办学和管理理念中，用可持续发展的理念看待学生的发展，坚持创新人才培养整体改革，坚持开放办学的理念，加强国家交流与合作，共享教育改革的经验和成果，助力国家教育优质均衡发展。

其二，新发展格局驱动教育全方面布局。十九届五中全会提出，“加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”。学校要与国家新的发展格局密切结合起来，服务于国家新格局的发展，对内深入研究幼、小、初、高、大衔接问题，优化教育环境，使人才培养更加一体化，对外加大教育国际交流与合作。

其三，新发展阶段提出教育供求新态势。在迈向第二个百年奋斗目标新征程中，在构建高质量发展教育体系、建设教育强国、实现教育现代化的总目标下，国家对人才的培养目标更加明确，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人，更加突出教育的民本思想、公平公益。学校要积极应对新发展形势下给教育带来的新需求，自主应对新形势给学校带来的新挑战，主动承担政治、经济、文化等各方面新发展形势给学校带来的新任务。

二、新时代新任务对中小学校的影响和改变

（一）成为一所“好学校”的标准发生变化

新时代，新发展，在中华民族伟大复兴和国际形势百年之大变局中，基础教育面临新的挑战和机遇，我国中小学校改革与发展也真正进入“深水区”。优质中小学面临着新的发展困境与问题。

一是传统的“优质名校”的育人观、发展观、业绩观需要调整。传统的学校教育评价成为制约优质名校“转型升级”的瓶颈，“破五唯”“双减”后的优质中小学校将如何在实践中继续保持发展良性态势，如何进行育人方式的改革已经成为一个现实问题。分数至上、为分而学导致我国基础教育教育生态的恶性循环，中小学校表现出重智育轻德育的问题，体育、美育、劳动教育边缘化现象严重。新时期如何面向全体，全面发展，关注学生核心素养，真正将“培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人”的育人目标落到实处？需要学校树立新的教育观，构建“五育”并举的培养体系，不断满足学生全面而有个性的发展，办好人民满意的教育。

二是面临优质中小学实现再发展、更优质的新任务。每个地方都有当地的优质学校，即老百姓口碑中的“名校”。如今，办分校、集团化办学、跨省办学成为这些“名校”的共同选择。在新时代背景下，需要重新定义“名校”，需要将优质学校与其承担促进区域社会教育均衡化、生态化发展的社会责任结合起来。好学校不能是“一枝独秀”，要追求区域教育“大家好才是真的好”。正如习近平总书记出席第二届联合国全球可持续交通大会开幕式讲话时所强调的那样，“各国一起发展才是真发展，大家共同富裕才是真富裕。只有解决好发展不平衡问题，才能够为人类共同发展开辟更加广阔的前景。”要在区域社会做全面贯彻、具体落实党和国家教育方针的“排头兵”“领头雁”，这是新时代“名校”成为名副其实的好学校，成为人民满意的好学校的必然选择。

三是优质中小学在国际教育舞台上展示中国教育自信。习近平总书记在中共中央政治局第三十次集体学习时强调，“讲好中国故事，传播好中国声音，展示真实、立体、全面的中国，是加强我国国际传播能力建设的重要任务。”“构建具有鲜明中国特色的战略传播体系，着力提高国际传播影响力、中华文化感召力、中国形象亲和力、中国话语说服力、国际舆论引导力。”所以，新时代“好学校”要充分展现中国教育特色，努力塑造中国教育形象，积极参与国际教育治理，传递中国教育经验，需要具体把握好两方面的工作：要精准把握社会主义办学方向，培养让社会满意、家长放心、学生喜爱的学校。能够促进学生全面发展，为中华民族伟大复兴培养时代新人；要

积极参与国际教育合作交流，形成国内共同受益，国际密切合作交流，国内交流小循环，国内国外教育交流大循环，传递中国声音，讲好中国故事，促进学校教育品质互动、互利合作。

（二）优质中小学校长价值领导力内涵发生变化

校长作为学校发展的引领者，“好学校”的标准发生变化，校长的领导力也要发生变化。新时代优质中小学校长价值领导力的内涵需要进一步充实。

其一，深悟理解、准确把握、科学落实党和国家有关基础教育的办学方针和教育要求。在中国教育进入高质量发展的时代，优质学校校长的价值领导力主要体现在对教育方针和政策的全面贯彻和认真落实上。

其二，优质中小学校长的价值领导力向“大政治观、大社会观、大国际观”转变。

所谓大政治观，就是育人的政治站位要高远。未来 30 年，我们培养的人要能够胜任中华民族伟大复兴的时代重任，这是教育的历史责任，也是政治使命。在新时代，中小学校长要坚持社会主义办学方向，明确“为党育人，为国育才”，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。清华大学教育研究院院长石中英教授说道：“我们的国家当然是中国特色社会主义国家，我们的教育是中国特色社会主义教育，所以我们的教育根本价值取向就是坚持社会主义的办学方向，我们办的是社会主义的学校，不管学校从办学体制来说它是公办的还是私办的，我们要办的是社会主义学校”。

所谓大社会观，就是要看到学校与区域社会全面互动、一体化发展的内在机理，不能就学校看学校。一直以来，基础教育学校更多地关注学校自身内部的发展，通过一系列教育教学改革促进学校创新发展，对于学校与区域社会一体化发展的关注较少。优质中小学应该关注教育发展不平衡和不充分的现象，主动将学校自身发展与区域社会发展联系起来，将区域社会教育平衡充分发展纳入学校的发展规划。因此，在新的时代背景下，校长要有引领学校助力城乡优质教育均衡发展的领导力。

所谓大国际观，就是将自身发展与国际教育有机联系，要认识到基础教育国际化与推进教育高质量发展的内在联系。《中国教育现代化 2035》提出，要开创我国教育对外开放新格局，积极参与全球教育治理。中国联合国教科文组织全国委员会原秘书长杜越将“全球教育治理”界定为：“全球层面多元的治理主体，共同参与教育发展进程，通过各种相关的国际活动和项目实施而凝练成型的教育理念、教育原则、教育体制原则和教育发展战略，对一国教育政策和发展框架、内容、形式和操作路径产生重大影响，并由此对全球教育发展趋势行程特定导向作用的过程”。[2] 推动基础教育国际化，开展国际基础教育治理，要在理解和坚守本国教育特色和传统文化的基础上进行中西融合。在这个过程中，优质学校必须起到引领作用。

三、新时代优质中小学校长价值领导力的生成点

（一）形成引领学校聚焦“培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人”育人目标的愿景领导力

愿景领导力是校长大政治观的具体体现，是对“培养什么人、怎样培养人和为谁培养人”的准确理解和落实，这就要求中小学校长必须树立科学育人观，要用广阔的政治视野做好学校发展长远规划，正确把握人才培养方向，跳出学校看教育，跳出升学看质量，跳出分数看人才的怪圈。

为此，一要把握正确办学方向，这是中小学校长愿景领导力的核心。新时代校长要确保社会主义办学方向，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的教育方针，坚持以人为本，遵循教育规律，坚持改革创新，不断将党的教育方针转化为教育实践，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人，办好让社会满意、家长放心、学生喜爱的教育。二要真正做到“五育并举”，这是中小学校长愿景领导力的具体体现。石家庄外国语教育集团坚持“用课程确保学生德智体美劳全面发展”，构建了“面向全体、全面发展、突出特色”五育并举的课程体系，先后开发了 43 项体育、艺术、劳动实践课程，保障学生德智体美劳全面发展。开发

有12项思政校本课程，在河北省建立了首个中学人大代表联络站，并设立为校本思政课程，同时将党课、人民代表大会制度课纳入校本必修课，使“爱党、爱国、爱人民”的红色基因从小根植于学生的内心。

（二）助力城乡“教育共同体”优质均衡发展的协同领导力

十九大报告指出：努力让每个孩子都能享有公平而有质量的教育。然而，城乡、区域、校际教育的显著差异严重制约了这一目标的实现。当前，在一线城市、省会城市、地级市涌现出了一大批在全国有影响力的优质学校，这些城市优质学校聚集了丰富的教育资源。而在偏远的山区学校，由于教育资源匮乏，师资条件有限，使得山区学生的发展和潜能的开发受到制约。新时代优质学校校长要积极响应国家教育均衡发展和乡村振兴的目标，主动承担教育均衡发展的责任，将自身的办学经验与教育改革成果共享给山区及农村的教育工作者及组织，在推进教育均衡、助力乡村振兴的进程中发挥积极作用。

石家庄外国语教育集团在实现自身优质发展的同时，认识到好学校不是独好，“大家好才是真的好”。为了实现这一价值目标，集团先后建立优质学校与山区学校共同发展帮扶共同体，制定了“十年帮扶计划”，开展了“九大帮扶工程”，提出了我国基础教育学校与区域社会协调发展的新学校发展观，不断思考现代学校的社会责任担当，走出了一条基于社会立场的可持续发展路径。

（三）引领全球基础教育治理的国际合作领导力

成为教育强国，必须加大教育对外开放，主动参与并引领世界教育的发展，扩大教育影响力，传播中国文化。作为优质中小学校长，应该树立广阔的国际视野，不断扩大教育的国际链接能力，为构建人类命运共同体凝聚更多国际教育力量。就全球基础教育治理的国际合作领导力而言，石家庄外国语教育集团近些年进行了以下探索。

一是倡议组建了“全球基础教育研究联盟”。“全球基础教育研究联盟”旨在探索出一条中小学参与全球基础教育治理的有效路径。“全球基础教育研究联盟”的任务是搭建全球基础教育研究平台；开展国际教育交流与合作；推动基础教育改革与创新；服务人类社会可持续发展。中国教育学会名誉会长顾明远先生认为：“全球基础教育研究联盟”是由中国中小学校主动发起的非正式世界性组织，非常难得，联盟对全球基础教育发展起到了良好的带头和引领作用。

二是面向国内组建“人文交流共同体”。全球基础教育治理的主体是国内外的中小学，内容指向我国基础教育改革发展，联盟将中国和国际中小学联系起来，通过组建非正式国际教育组织的方式，搭建共商、共建、共享平台，加强基础教育学校间的国际交流与合作，解决全球基础教育面临的共同挑战和问题，多元参与，形成共识，促进全球基础教育改革发展。同时，“全球基础教育研究联盟”通过搭建国际交流平台，将国外先进的教育理念、行之有效的教育经验、前沿的教育制度、高效的教育管理引进国内。国内教育工作者及一线教师通过参加联盟会议，全面了解不同国家的教育实践与探索，直接接触到最新的教育论点，与国外专家面对面交流探讨，从中取长补短、博采众长。这也正适应了我国构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，促进基础教育领域形成开放的国内国际双循环模式。

参考文献：

[1] 石中英. 谈谈校长的价值领导力[J]. 中小学管理，2007（7）：4-6.

[2] 杜越. 联合国教科文组织与全球教育治理——理念与实践探究[M]. 北京：教育科学出版社，2016：139.

[责任编辑：孙燕兰]

儿童青少年近视防控的泰州样本

□ 万永良

中图分类号：G47　文献标识码：B　文章编号：1673－9949（2022）01－0018－03

近年来，我国学生近视呈现高发、低龄化趋势，已经严重影响到学生的身心健康。江苏省泰州市根据近视防控工作的痛点、堵点，重点实施了“近防管理体系完善行动”“爱眼护眼知识普及行动”“科学用眼习惯养成行动”等行动，全方位做好儿童青少年近视防控工作，全市儿童青少年视力健康水平得到显著提高。

一、强化队伍建设和责任落实，打通近视防控主动脉

学生的眼睛问题谁来管、怎么管，怎样厘清职权、明确责任，这是长期以来制约儿童青少年近视防控工作的问题所在。江苏省泰州市从问题出发，加强行动推动，“搭班子”“明责任”“强考核”，有效推动责任落实，形成“校校行”“人人管”的局面。

（一）构建管理体系

泰州市、区两级均成立儿童青少年近视防控工作领导小组，由政府分管负责人担任组长，教育、卫健、体育、财政等相关部门为成员单位。同时，泰州市教育局会同卫健、体育部门共同成立泰州市中小学生近视防控基地，负责全市儿童青少年近视防控工作的科普宣传、筛查建档、近视干预等工作。中小学近视防控基地设立在眼科专科医院内，借助专业力量从事近视防控工作，邀请市内外知名眼科医生成立专家组，由复旦大学附属眼耳鼻喉医院褚仁远教授担任专家组组长，确保做到科学防控。所辖市（区）也纷纷成立中小学近视防控基地，负责本辖区儿童青少年近视防控工作。为完善学校近视防控工作网格，2018 年 11 月，泰州市建立了包括校领导、校医、保健教师、班主任、家长代表、学生视力保护委员等在内的由 3 万多人组成的视力健康管理队伍，做到每校每班都有人从事近防管理，所有人员均通过考核上岗。

（二）明确责任清单

2020 年 1 月，泰州市教育局等八部门出台《关于加强儿童青少年近视综合防控工作的实施办法》，明确了各部门在近视防控工作中的职责。2021 年 4 月，出台《泰州市教育系统儿童青少年近视防控工作责任清单》，分别明确市（区）教育局局长、校长（园长）、校医（保健教师）、班主任、任课教师、视力保护委员、家长、学生八个主体的近视防控责任、任务分工和工作目标。泰州市教育局主要负责人与市（区）教育局局长和市直学校校长一一签订责任书，并要求市（区）教育局与所辖学校校长，校长与校医、班主任、任课教师等主体逐级签订责任书，协同推进、克难攻坚，确保近视防控目标任务落到实处。

（三）全面督导考核

为强化学校的主体责任，2018 年起，泰州市开展了近视防控先进校、合格校评选，设立翔实的评分细则，通过查阅资料、现场查看、随机督查等形式严格考核并向社会公布；明确要求各市（区）近视防控先进校比例不低于 50%，合格校确保 100%，并将近视防控先进

收稿日期：2021-10-28

作者简介：万永良，男，江苏省泰州市委教育工委书记、教育局局长，市政府教育督导室主任。

校、合格校创建比例情况以及区域内儿童青少年近视率年下降1%的目标任务作为市（区）政府高质量考核指标。与此同时，教育部门还会同卫健部门采取“四不两直”形式，抽调专业人员通过“查资料、看现场、问问题”等形式对学校近视防控工作落实情况、八类人群近视防控责任清单的履职情况进行常态化督查并及时通报。

二、强化宣传教育和环境营造，掌握近视防控主动权

长期以来，视力问题没有得到足够的重视，学校、家长和学生普遍不知道如何保护视力。有些家长偏信近防产品的虚假宣传，导致上当受骗。泰州市教育局强化部门联动，采取多种方式加强爱眼知识普及，改造学生用眼环境，规范近视防控产品市场，努力营造近视防控的良好氛围。

（一）全员科普宣教

为强化近视防控知识普及，我们以视频直播的形式面向全市中小学、幼儿园教师就学校如何开展近视防控进行全员培训，并通过网络答题检验培训效果。同时，定期对学校校医（保健老师）、班主任和学生开展近视防控知识专业培训，将近视防控知识纳入健康教育课程体系，每学期做到“四个一”，即“一堂视力保健课”“一份视力保健知识黑板报”“一次班主任分析会”“一次家长通气会”。将每年3月和9月作为近视防控宣传教育月，每次安排集中宣讲不低于50场，并通过视频形式做到所有学校、班级和家庭全覆盖。利用“全国爱眼日”“世界视力日”等节日开展爱眼主题教育活动，通过各种形式宣传爱眼护眼知识。从2019年起，每年举办爱眼文化节，涵盖顺口溜、征文、演讲、“亲子萌”视频、校园剧、绘画、摄影、优秀案例等多个项目，细分为幼儿组、小学低年级组、高年级组以及中学组，覆盖每个学校、每个学生、每个教师，鼓励家长积极参与，与学生一起完成作品。爱眼文化节让爱眼护眼知识普及到每个家庭、每个学生，“一尺一拳一寸”以及“三个二十”的护眼口诀在校园内外耳熟能详、随处可听，将爱眼知识固化为文化，内化于心、外化于行，从而影响学生的一言一行。泰州市教育局还录制了《居家学习期间如何护眼》《守护青少年心灵的窗户》等专题片，通过电视台播放、微信公众号推送等渠道，组织全市家长和学生观看。

（二）改善用眼环境

泰州市教育局开展了中小学课桌椅分配与教室照明情况自查与整改工作，由学校自行采购照度计和钢卷尺，选取教室内的合适墙壁刻画身高测量标记，张贴课桌椅型号配置标准。学校每学期自查一次教室班级的照明情况，核对每个学生的课桌椅配置情况，记入学校卫生工作档案，对不符合要求的及时进行整改；教育部门会同卫健部门加大对所辖学校“双随机”检查力度，监测当地课桌椅配置和教室照明情况，年检查率不低于25%；对自查与整改不到位的学校予以通报，并责令整改。2021年开始，泰州市开展义务教育阶段学校灯光照明改造计划，并纳入政府为民办实事工程，当年改造42所学校，3年内将累计投入6000万元，实现义务教育阶段学校灯光照明改造全覆盖。

（三）营造清朗生态

随着近视人群的增多，各种近视防控产品如雨后春笋般涌来，并通过各种形式进行推销。泰州市各部门主动出击、协同作战，净化近视防控产品市场，营造风清气正的近视防控环境。教育部门对无医疗资质单位以近视防控名义入校宣传产品以及以近视防控名义在学校进行商业活动的行为进行严肃查处，并通过各种形式提醒家长慎重选择近视防控产品；市场监管部门开展“呵护眼睛·光明未来”计量专项行动，加强配镜场所动态监管，加大计量专项整治力度，规范近视防控产品市场准入，查处近视防控领域虚假宣传；卫健部门对近视诊疗市场进行大力整顿，确保医疗机构规范科学诊治；新闻出版部门加强对网络游戏的监管，实行适龄提示制度，限制未成年人使用时间；文化广电旅游部门、公安部门强化未成年人进入网吧监管，共同构建和谐健康的近视防控产品市场。

三、强化学业减负和习惯养成，守好近视防控主渠道

过重的学业负担导致长时间近距离用眼，从而加剧近视发展的速度，反之，良好的用眼习惯、充足的体育锻炼时间会延缓近视的发

生。泰州市教育局加大“一增一减”的力度，打好组合拳，帮助学生形成良好的用眼习惯。

（一）减轻学业负担

泰州市教育局严格按照国家课程方案和课程标准组织教学活动，加大对学校课程的日常监督力度，禁止提前结课备考、超标教学、违规统考、考试排名和不履行教学责任等行为，切实减轻学生学业负担。印发《关于严格执行学校作息时间的通知》，进一步明确小、初、高学生每天的在校集中学习时间，充分保证学生的学习和睡眠时间。教育督导部门将“双减”政策和“五项管理”要求纳入责任督学日常督导范围，制定计划对所负责学校进行随机督查并写实记录。通过不定期组织督查，发现问题，及时督促整改，着力构建“双减”和“五项管理”常态化机制。出台《泰州市新时代师德师风建设行动方案》，公布举报电话，对全市中小学在职教师组织、参与有偿补课，推荐、诱导学生参加有偿补课，举办或变相举办校外培训机构，到校外培训机构兼职任教等行为进行社会监督。严格规范培训机构管理，对校外培训机构违规办学行为实行高压态势，露头就打、严肃查处。

（二）培养用眼习惯

为培养儿童青少年良好的用眼习惯，在小学一年级入校即开展正确读写姿势达标考核，将检查学生读写姿势作为任课教师课堂工作内容。坚持上、下午各一次眼保健操，在每堂课最后 1 分钟，由任课教师监督学生完成 1 分钟“米”字眼运动。每日 4 次每次不少于 5 分钟实行教室“清零”行动，敦促学生在课间走出教室，多接触阳光。另外，为减少电子产品对视力的伤害，泰州市教育局要求班主任统筹控制教学过程中电子产品使用时长，开展“远离电子产品，保护视力”以及“放下手机，伴我成长”主题活动，教育学生除学习外，非必要不使用电子产品，并引导家长以身作则，放下手机。此外，泰州市教育局与复旦大学附属眼耳鼻喉科医院共同开展了“近视高危预测系统建立及学生健康用眼习惯培养”亚太近视眼学会课题研究，实验班在每节课 20 分钟后，让学生向窗外远眺 1 分钟，通过实验班 3 年的数据对比，形成健康用眼习惯培养的结论，并提出相关建议。

（三）加强体育锻炼

增加体育锻炼和户外活动是近视防控工作有效推进的关键之处。教育部门通过各种形式督促学校开足、开齐上好体育课程，每天安排体育大课间，无体育课当天安排体育活动课，确保学生每天在校有 1 小时以上的体育锻炼时间。泰州市按照“一校一品”“一校多品”的模式，整合原体育传统项目学校和体育特色学校，按照每个市（区）布局 5 个以上项目，每个项目 1 所高中、2 所初中、6 所小学的比例创建体育传统特色学校。开展丰富多彩的课余训练、竞赛活动，扩大校内、校际体育比赛覆盖面和参与度，组织各级各类青少年体育竞赛活动。打造“阳光体育联赛”“市长杯”等品牌赛事，广泛开展青少年体育健身、竞赛交流。构建覆盖全体学生的体育竞赛体系，分不同项目举办班级比赛、年级比赛、校内比赛、校际比赛、市级比赛，通过兴趣加竞赛的方式，让每个学生能有 1—2 项体育特长。鼓励课后延时服务增加体育和艺术类课程，全面开展周末及寒暑假体育作业制度。幼儿阶段推广快乐体操运动，小学阶段开展全员运动会，初中阶段提高体育中考标准，高中阶段全面开展身体素质监测，学生身体素质优良率得到大幅提升。

四、强化家校合作和视力建档，共筑近视防控主阵地

家庭管理、视力监测、分析干预在近视防控过程中都至关重要。泰州市教育局建立家校联动机制，明确家庭主导地位以及学生“健康第一人”定位，加强视力监测和干预，有效提高学生视力健康水平。

（一）加强家校合作

通过家校共同发展委员会举办近视防控学生家长培训班，明确家庭在近视防控中的责任，提醒家长注意学生家庭学习的照明环境是否达到要求，读写姿势是否标准，用眼习惯是否正确，营养、睡眠是否得到保障等。通过周末及寒暑假体育作业制度，由家庭督促学生在家锻炼，引导家长和学生共同锻炼，确保学生每天进行一小时体育锻炼。建立家校视力健康沟通渠道和机制，（下转第 31 页）

学生近视防控“武汉模式”

——作为全国青少年学生视力健康管理示范区的近视防控经验探索

□ 杨莉华

[摘　要] 为了解决学生近视高发、低龄化问题，自2005年起，武汉市积极研究、探索与实践，形成了一套科学、规范的学生视力健康管理体系，建立了多层次、全方位、全周期的学生视力健康管理服务网络，构建了智能化视力健康管理平台，为快速、便捷、高效推进青少年学生视力健康管理工作开辟了新路径，并取得了显著成效。武汉作为全国青少年学生视力健康管理示范区，为全国青少年学生近视防控工作提供了可借鉴的经验与模式。

[关键词] 青少年学生近视；视力健康管理；“武汉模式”

中图分类号：G637.8　**文献标识码**：B　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0021－04

一、现状与政策

（一）导致近视产生的主要原因与危害

近视眼中有98%为单纯性近视眼，产生近视眼最主要的原因有：不良的视觉环境（用眼环境的采光照明条件不佳等）、不健康的视觉行为习惯（高强度的近距离用眼、用眼过度、用眼不卫生、睡眠不足、缺乏户外活动等）。

近视会对学生的学习和生活造成不良的影响，影响孩子的记忆力，导致学习兴趣减退、学习效率低下，也会对学生将来的升学和择业造成一定的负面影响，若发展为高度近视，可能发生严重的并发症而致盲。

（二）我国学生近视的现状与近视防控的政策

北京大学中国健康发展研究中心发布的《国民健康视觉报告》指出，如无有力控制措施，未来我国在军事、精密制造、航空航天等领域，将严重缺乏符合视力要求的劳动力，这无疑会对国家安全和我国经济社会发展产生严重威胁。[1]

学生近视呈高发、低龄化趋势引起中央重视，习近平总书记多次作出重要指示，要求全社会要行动起来，共同呵护好孩子的眼睛，让他们拥有一个光明的未来。

早在2018年，教育部等八部门出台了《综合防控儿童青少年近视实施方案》，明确了儿童青少年近视防控工作目标任务。2021年，教育部等十五部门联合印发了《儿童青少年近视防控光明行动工作方案（2021—2025年）》，其中列出八项主要任务和三项保障措施，全面推进儿童青少年近视防控工作。经过2018—2021年间的不懈努力，我国

收稿日期：2021-12-03

作者简介：杨莉华，女，教育部全国青少年学生视力健康管理示范区武汉市青少年视力低下防制（预防控制）中心主任，教育部全国儿童青少年近视防控宣讲团副团长。

儿童青少年总体近视率有所下降。[2]

二、学生近视防控的“武汉模式”实践内容

武汉市在政府主导下在全国率先启动了青少年学生近视防控工作，融合多学科对近视产生的主要危险因素、干预措施与效果进行研究与评价，对视力健康服务模式、工作体系与方式进行了深入研究与实践，健全了组织管理与保障机制，建立了一套科学、系统、便捷、高效的学生视力健康管理模式与体系，实践证明效果明显。总体来看，“武汉模式”主要包括以下几个方面：

（一）变“治”为“制”，健全组织管理保障机制

在市政府工作指导委员会的领导下，在多学科专家组成的中小学生视力健康管理专家委员会的技术指导下，充分发挥武汉市青少年视力低下防制（预防控制）中心（公益性专门技术服务机构，以下简称“武汉视防”）的作用，为全市中小学生提供视力健康管理公共服务，变“治”为“制”。

（二）源头管控，建立多层次学生视力健康管理服务网络

近视防控必须注重治本，源头管控。武汉市已建立了以学校为平台，以视力健康、亚健康、不健康的学生群体为对象，以不近视为最高目标，健全了一体化、多层次、多方位、多环节、全周期的“健康教育、监测预警、综合干预和动态管理”的学生视力健康全过程管理服务模式与网络。[3]

（三）落实三方共管，筑牢学生视力健康的“四道防线”

武汉市通过专门防控机构、学校、家庭三方共同管控，共同筑牢青少年学生视力健康的“四道防线”：一是以健康教育为“前线”，努力提升健康素养，树立“健康第一，预防为主”的理念；二是以监测预警为“底线”，通过视力监测，促进学生自我健康行为的形成；三是以综合干预为“保障线”，做好影响视力健康的主要影响因素的综合干预指导；四是以动态管理为“监控线”，实现动态监管，持续维护学生视力健康。[4]

（四）运用智能监测设备，健全学生视力健康大数据管理平台

武汉市整合相关的研究资源，研发了有专利、有知识产权的视力健康智能监测设备与学校、家庭、视力健康管理专门机构全过程智慧化大数据管理平台，实现了“四道防线”全过程管理信息的互联互通。同时，依据统一标准，在全市建立了学生视力健康电子档案，实现了全覆盖、动态管理的目标，以方便家长查询。此外，管理者还可通大数据管理平台定期或随时出具分析评估报告，以此来促进和指导中小学校工作精准开展。

（五）创新工作方式，保障近视防控工作落地见效

2019 年，武汉市运用教育资源与社会公益力量，搭建了市、区、校三级近视防控体系。教育行政主管部门作为责任主体，主要负责组织管理、政策支持；武汉视防负责提供技术指导、专业培训及公益性服务，武汉视防与各区教育局体卫艺站联合组建学生视力健康管理区级工作站，指导学校规范开展学生视力健康管理示范学校建设，学校以保健室为基础，建设智慧化学生健康管理校长工作室，学生可在校随时进行视力自测及健康素养自我评价。

三、“武汉模式”在学生视力健康促进工作实践中取得的成效

“武汉模式”的主要经验如下：一是变“防治”为“防制”，“养人”转变为“养事”；让专门的机构做专业的事；行政管理与专门机构职能分开，达到了防控费用降低、科学性增强、工作效率提升的三重效应。[5] 二是通过成立市视防中心、区学生健康管理工作站、学生视力健康管理校长工作室，进一步完善了近视综合防控体系，明确了各方责任。三是牢固树立大健康理念，通过多方式多渠道普及健康知识，促进学生健康素养提升及良好行为习惯形成。四是联合多学科专家及专业队伍，通过入校指导、线上咨询等服务方式，解决了学校专业人员短缺、技术能力不强的问题。五是大力开展视力健康教育与风险监测，实现健康教育与促进，确保全体师生与家长视力健康知识知晓率达 80%以上，监测建档率达 95%以上。六是运用智能监测与智慧化管理平台，全面提升工作效率，实现监测建档全覆盖。

根据 2019 年与 2018 年标准近视率对比，不同学习阶段（小学、初中、高中）标准化近视率分别下

降了3.31、2.50、2.26个百分点。[6]

四、“武汉模式”的应用与深化

（一）战略前移，实施全过程视力健康管理

一是防控关口前移。树立“健康第一、预防为主”的教育理念，重视科学用眼习惯养成，提高视力健康管理意识，抓早、抓小、抓源头，从小建立视力健康档案，全面实施视力健康管理。

二是防控环节前移。从预防、治疗前移至预测、预警，落实早检查、早发现、早干预。

三是防控目标前移。以视力健康、亚健康、不健康学生全人群为对象，以“不近视、迟近视、慢近视、低近视”为目标，分类管理、精准防控、综合施策。

四是防控意识前移。对视力健康的学生进行早期干预，实施零级与一级预防，守住学生视力健康的第一道防线。

（二）落实“教、管、防、控”四大工作方针

一是注重教（教知识）。以学校为阵地，多渠道、多方式、全方位加强视力健康教育和学生行为教育，大力普及视力健康知识，通过教育学生、家长，协同社会各部门实现视力健康素养共同提升。

二是实施管（管行为）。通过指导家长培养孩子良好的用眼卫生习惯，严格控制孩子对电子产品的使用时间，同时做好眼保健操，坚持课间远眺，保证膳食营养均衡，睡眠时间充足，每天户外活动时间达到2小时以上。指导学校要管好电子白板使用，切实减轻学生的学业负担。指导教师、督促学生、促进家长共同管控好学生的视力健康。

三是加强防（防发生）。抓牢、抓实学生视力健康管理全覆盖工作，加强对影响学生视力健康的危险因素的监控管理，家庭、学校要共同守住监测预警底线，学校必须按照教育部要求保质保量完成学生视力健康状况监测，家长要积极配合学校对学生做好半年1次的眼屈光发育与眼生理功能检查，建好管好用好学生视力健康档案，努力实现源头控制近视的发生。

四是综合控（控加深）。加强对学生视力健康的动态管理、综合管控，为学生提供全过程、全方位、方便快捷、科学规范的视力健康管理服务，通过综合干预措施控制已近视学生视力快速下降趋势，持续维护好学生视力健康。

（三）完善三大服务体系

一是完善学生视力健康基本公共卫生服务体系。以中小学校为主阵地，从组织管理、职责分工、支持性环境、工作任务、考核评价等方面制定政策和工作标准。

二是完善学生视力健康管理专项技术服务工作体系。编写专著、团体标准与培训教材，建立和培养专业队伍，努力提高技术服务水平。

三是完善智慧化视力健康管理体系。大力推进学生视力健康管理工作向智能化、智慧化迈进，实现各项工作考核评议数据化、规范化。

（四）健全五大工作机制

一是健全政府主导的政策引领机制。在政府主导下，将学生视力健康管理工作融入政策制定、工作任务、社会动员和考核制度，保障各项相关工作能正确、高效、科学地开展。

二是健全社会共建的责任共管机制。构建教育行政部门、学校、家长、学生、专业机构共同参与的社会共管责任体系，建立联防联控队伍。

三是健全科学研究的指导机制。组织多学科专家开展科学研究、技术指导与科学决策。

四是健全社会公益事业的服务机制。成立非营利性专门技术服务机构来全面承担学生视力健康管理服务的技术指导与服务，保障学生近视防控公共事业的公益性和可持续发展性。

五是健全以教育部门为主导的工作责任机制。建立以教育部门为主导，以学校为阵地的市、区、校三级管理责任机制，将视力防控落实到教育教学各个环节，培养学生视力保护意识和科学用眼习惯，[7]筑牢学生视力健康管理“防护墙”。

（五）做到四个全覆盖

一是健康教育全覆盖。面向社会、学校、家庭，采取形式多样的宣传教育活动，营造良好宣传氛围。

二是风险监测全覆盖。通过运用智能数字化系统，对学生视力健康状况及主要影响因素（读写姿势、课间远眺、户外运动等视觉行

为）实施动态监测与预警。

三是个体档案全覆盖。家长通过查阅电子档案可及时了解孩子的视力健康现状，知晓干预建议。

四是行为管控全覆盖。以数据分析为依据，依托社会责任共管体系，提升联防联控的效果。

五、关于儿童青少年近视防控的反思

当前全国儿童青少年近视防控工作虽取得了一定成效，但仍普遍存在一些共性问题。

一是社会共管体系还不够完善。某些政策落实不到位，目前保障学生视力健康的基本公共服务经费短缺，维护学生视力健康的专门机构空缺，学生健康教育与促进的考核评价机制还不够完善，联防联控队伍不够，齐抓共管的局面还未真正形成。

二是大健康理念尚未深入人心。目前，仍未建立起良好的视觉健康文化体系和健康生态，“重治轻防”的理念和错误的认知仍然存在。一部分商业机构更把近视防控工作当成商机，把学校当作市场资源。近视防控工作重心仍放在已近视人群，重筛查和已近视人群转诊，并未从源头和本质上去解决问题。

三是视力健康管理服务体系不健全。主要表现为四个方面：一是专业队伍人员不足，未能形成常态化工作机制；二是大数据信息管理平台不健全，未能实现学生视力健康建档与及时应用数据进行预警与健康促进的作用；三是技术指导不规范，没有针对不同视力健康水平的学生制定全过程连续性监管的科学规范干预方案；四是社会终端服务不足，针对全体儿童青少年提供视力健康维护的专业技术服务机构缺乏。社会功利驱动仍依靠陈旧的“查病治病”的治疗模式，影响健康消费与服务生态的形成。

以上这些问题在武汉市也存在，也制约着武汉经验的推广应用，建议有关部门对此组织调研论证，落实“健康中国”相关政策，对青少年学生视力健康的基本公共服务提供有力保障，扶持学生近视与体质健康管理公益服务机构的建立，为全体学生提供科学规范系统的全过程跟踪管理服务，让更多视力健康的孩子“不近视”，让已有视力不良现象的孩子“慢近视”，已近视的孩子“低近视”，让武汉市已探索验证的成功案例与经验为全国各地提供借鉴。

武汉示范区始终牢记教育部要求——为全国其他省市开展学生近视防控工作提供可借鉴的经验与模式。按上述要求，我们完成了全国学生视力健康管理首个团体标准的制定并通过审核在全国发布，武汉市依据团体标准推进视力健康智慧化管理学校的创建，让学校科学规范、轻松高效开展学生视力健康教育、监测建档、风险监控与全过程监管基本公共服务，实现学校自主常态化管理。通过学校、家庭、专业机构全过程智慧化管理平台，全面促进三方共管责任落实，取得了显著成效。学生近视防控是项系统、长期、艰巨的工作，通过一代人的健康生活习惯的改变才能真正取得实效。目前，党和政府高度重视青少年学生近视防控工作，全国各地开展近视防控工作热情高涨，如何更好更快地推进近视防控工作，是摆在各级政府和部门面前需要解决的重要问题，我们相信在政府、学校、社会、家庭的共同努力下，在“武汉模式”的积极助推下，青少年学生近视防控工作定能形成新常态，取得新成效。

参考文献：

[1] 李玲. 国民健康视觉报告[N]. 中国科学，2015-10-15（6）.

[2]中华人民共和国教育部网站. 介绍 2018 年 8 月以来相关部门综合防控儿童青少年近视工作情况[EB/OL]. (2021-10-26) [2021-11-23]. http://www.moe.gov.cn/fbh/live/2021/53799/mtbd/202110/t20211026_575128.html.

[3][4][5][6] 李小伟，鲁锦泉，王浩，等. 武汉学生视力健康管理模式在学校公共卫生体系建设中的借鉴作用[J]. 中国学校卫生，2021，42（1）：142-145.

[7] 杜丹丹，许文龙，徐婷，等. 武汉市 92 所视力健康管理的中小学校学生视力低下状况动态监测[J]. 华中科技大学学报（医学版），2017，46（4）：480-483.

[责任编辑：冯丽园]

结合生涯教育开展近视防控的探索与实践

——以江苏省苏州工业园区星洲小学为例

□ 冯凌燕

[摘　要] 健康的视力是学生生涯发展的重要保障。当前青少年近视呈现低龄化趋势，小学阶段是学生生涯发展的初期，近视防控工作尤为重要。江苏省苏州工业园区星洲小学通过“精准制定近视防控方案、精细实施近视防控措施、精彩收获近视防控成果”的系统推进，以“全动员、全达标、全时段、全过程、全融合、全督查”的系统落实，有效促进了近视防控工作的深入实施，收获了显著成效。

[关键词] 小学近视防控；生涯教育；“三精六全”系统

中图分类号：G47　**文献标识码**：B　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0025－04

视力健康是学生生涯发展的重要保障。近年来，青少年近视呈现发病年龄低的趋势，小学阶段成为近视高发的窗口期。学生的视力健康不仅关系到他们的生涯发展和健康快乐成长，更关系到民族素质的提升和国家未来的发展。江苏省苏州工业园区星洲小学在做好教育教学工作的同时，将“增强学生身体素质，降低学生近视率”作为学校特色发展和学生健康成长的重要部分，严格落实执行教育部、国家卫健委、国家体育总局等八部门联合印发的《综合防控儿童青少年近视实施方案》要求，围绕已立项的江苏省“十三五”规划重点课题“陶行知思想指导下的小学生涯教育实践研究”，结合生涯教育，设立全面而有效的健康保障长效机制，校长室是第一责任人，各行政职能部门“一岗双责”，形成了全校工作统筹一盘棋的思想，始终将学生的健康安全摆在特别重要的位置，切实加强对学生进行近视防控。

一、问题靶向定位——精准制定近视防控方案

早在2017年，学校根据学生体检报告发现，学生的近视率高达36%，针对这一问题，学校设计了“你的视力怎样？学校每天安排做几次眼保健操？学校哪些课会经常使用教学一体机等多媒体设备？你平时需要盯着电子屏幕的时间一般是多久？学生课外阅读时经常采用的姿势是什么？”等问题进行全校师生、家长的问卷调查。

通过问卷调查分析，发现造成近视眼的原因，除了遗传因素外，更多是在于环境因素，例如，长时间近距离学习、看书；电子产品的使用时间过长；不良的用眼习惯（看书，做作业姿势不正确，环境采光不当）；不健康的饮食方式，

收稿日期：2021-11-18

基金项目：江苏省十三五规划重点课题“陶行知生活教育思想指导下小学生涯教育的实践研究”（TY-b/2020/02）

作者简介：冯凌燕，女，高级教师，江苏省苏州工业园区星洲小学校长。

睡眠时间和户外活动时间不足等。

学校针对以上问题和原因，制定了近视防控预案，优化顶层设计，学校成立了由校长总负责，分管副校长、各行政职能部门主任、各年级组长、心理教师及家长代表组成的近视防控领导班子。学校将近视防控计划纳入学校五年发展规划和年度工作计划，结合生涯教育行动计划开展活动，做到早预防、早干预、早治疗。

二、全局多维施策——精细实施近视防控措施

（一）全动员：牢固树立师生近视防控理念

近视防控工作，重点在预防。学校基于学生未来生涯发展考虑，在制度上加强，在组织上保证，在经济上保障，将“健康第一”的理念植根于每位师生心中，深化“人人都是近视防控的宣传者和执行者”，强化“每个人是自身健康的第一责任人”意识，结合生涯教育中的职业理想、岗位要求、健康指标等内容，通过多形式、多渠道、多方位开展近视防控活动。在上级部门的指导下，学校师训处联合体卫艺处通过“津梁 198 教师课程”组织全体教师认真学习相关文件精神，并组织全体教师考核，保障了所有教师做到在思想上重视，在行动上落实。

（二）全达标：硬件保障营造护眼环境

学校为全体学生提供符合用眼卫生要求的学习环境，在硬件设施方面，学校总务处采购可调整的座椅，实现班级可调节座椅百分百覆盖。由学校教师志愿者组成的团队，每学期初都会按规定对学生的课桌椅进行个性化调整，以适应学生生长发育变化。每周一，班主任指导学生固定调换座位，通过角度的变化，减少对学生近视的影响。学校购置的教室内一体机也全部使用防蓝光、防反光屏幕，全面保护学生视力。

所有常规教室和专业室场采光、照明全部按照中小学校教室采光和照明卫生标准。对亮度不够或不符合标准的灯具及时更换，并定期委托有 CMA 认证的检测机构进行教学环境全项目卫生检测，且将数据导入江苏省健康监测系统。

（三）全时段：分类着力预防负向增长

抓好习惯期。新生入学是近视防控的关键期。在星洲小学开学第一天，学校便对他们进行“生涯感知”教育，开设新生“近视防控课程”，教师帮助新生树立“保护视力、健康第一”的意识，教会他们“正确地坐、立、行”“读写姿势三个一”等基本常识，久而久之养成正确用眼习惯，形成“姿势定型”。

抓好诱发期。对于学校轻度、中度、重度近视的学生，采取不同的方法进行矫治，密切关注临界视力的学生，借助生涯职业体验，帮助他们了解近视治疗医学职业的发展现状，消除心理压力。重点矫治轻度近视，力争轻度近视早恢复，中度近视要好转，确保重度近视不发展。

抓好发展期。确定不同的防治重点，用不同的方法抓不同的群体。低年级教师要教会学生正确的读写姿势、培养学生良好的用眼卫生行为习惯，中、高年级，尤其是四、五年级要减轻课业负担，减少作业量，控制近视率上升。

（四）全过程：定向指导优化学习管理

1. 用健康的生涯课程塑造学生

创新校本体艺课程。学校严格按照国家要求开齐开足上好音乐、美术、体育等课程，同时依托学校生涯教育的葵花课程体系建立体艺特色课程对国家课程进行补充与拓展，让学生的眼睛在科学健康的使用中得到发育。

丰富社团体艺课程。社团活动是学校开展生涯教育的重要组成部分，也是实现学生“健康成长”目标的重要载体。[1] 学校面向全体学生开设社团，目前，共有校级慧雅社团 52 个，其中旨在培养学生的审美能力，体艺社团有 32 个，帮助学生懂得如何健康生活、健康成长。学校利用各级各类演出平台，给每一位学生充足的锻炼机会，让学生在丰富多彩的体艺训练和展示中强健身体，灵活用眼，收获成功的喜悦。

2. 用健康的学习方式发展学生

学校重视学生视力发展，尤为重视指导学生科学用眼，提高学习效率，利用生涯职业场景体验、职业人才需求等活动，从合理使用电子产品、科学安排学习作息时间、规范使用学习用品、关注读写姿势四方面对学生进行教育指导。

合理使用电子产品。学校在教

学和布置作业上不依赖电子产品。在教学中，教师在非必要情况下不使用电子产品，通常课堂教学使用电子产品时间不超过教学时间的 30%，学校还对学生完成线上作业的时间进行了严格的控制。在 2020 年新冠肺炎疫情期间，学校对线上教学进行了统一安排，在保证教学质量的同时，每天分学科进行微课教学。而在进行作业布置和讲解时，选用音频方式，尽量减少学生观看视频的时间，学生每天使用电子产品观看微课的时间严格控制在 40 分钟之内。

科学安排学习作息时间。学校教导处组织以生涯教育课题组和学科教研组相结合的集中研讨，向课堂 40 分钟要效率。学校严格根据学生在校作息时间制定课程表，所有班级的作息时间表、课程表都上墙、上网，严格保障学生的科学休息时间。

规范使用学习用品。目前，学校布置的所有作业均为纸质，同时，所有学生所接触到的，包括纸质作业、校本教材、教辅资料等均符合国家标准，不额外增加，也不选用劣质纸材或缩微字体。

关注读写姿势。为有效控制近视率的上升，学校制定了校园学生视力健康行为规范，比如，注意读写姿势，在看书、写字的时候，眼睛与书本的距离保持在 33 厘米左右，坐的姿势要端正，头要放正，背要挺直。读、写半小时后要休息 5—10 分钟，两眼向远处眺望（最好看远处绿色的树木），使眼肌得到充分休息。写字时光线最好来自左前方，以免手的阴影妨碍视线。这些措施都提升了学生主动保护视力的意识和能力。

（五）全融合：内外协同开展健康教育

融合强化意识。学校在生涯课程中设置与健康用眼有关的职业认知、生涯规划等内容，通过升旗仪式、红领巾广播、小葵花电视台、晨会教育、校外德育基地、线上线下教育等途径，定期进行近视防控教育，强化“每个人都是自身健康的第一责任人”的健康意识。同时，学校还对教师开展了近视防控知识专项测试，并举行了多次青少年近视及防控培训活动，全体教师积极参与，帮助他们掌握更多科学护眼的方式方法，为学生的健康成长保驾护航。学校每周还会开设一节专门的心理课，由专业的心理教师任教。学校还开设了一间心理咨询专用室场“心慧苑”，每天会定时开放，由具有专业心理咨询师资格的教师为因近视而感到焦虑的学生进行咨询服务。

融合体验教育。将近视防控工作融入学生生涯教育研究，将近视防控知识纳入生涯教育和健康教育课程体系，向学生讲授保护视力的意义和方法，开设近视防控体验课程，学校大队部组织队员们利用周末及节假日开展“雏鹰假日活动”，少先队员们在校外辅导员的带领下，走进眼科医院，了解眼睛的结构，开展“我是眼科医生”的职业体验活动，增强了孩子们的近视防控意识；开辟近视防控家长学校阵地，定期举办家长近视防控培训，邀请上海九龙医院、苏州儿童医院眼科医生进校为全体师生和家长讲解近视产生的原因及表现、近视的危害以及中西医对近视的防治措施。学校充分利用家长资源，开展“慧宝爸爸、雅宝妈妈大讲堂”，邀请有近视防控经验的家长来校，为学生讲述近视防控知识。正是通过家校携手，共同为保护学生的视力编织起一张护眼之网。

融合渠道宣传。学校生涯教育课题组还通过举行黑板报精选评比、近视防控有奖知识竞答、学校微信公众号普及宣传，向全体师生普及近视防控相关知识。学校还积极和家长沟通交流，向家长普及和宣传保护视力、预防近视的方法，并且要求家长以身作则结合生涯发展和职业准入标准等引导学生合理使用电子产品，积极进行户外运动锻炼。通过家校合力，引导家长主动承担起校外时间内对学生视力保护的责任和义务。

融合监测建档。为了实现对学生视力的全面监控和及早发现问题，学校在每个学生入学的第一学期就为他们建立了健康档案。学校每学期期初、期末由体育老师对班级学生视力进行普查，每自然年末会由具有相应资质的儿童医院体检队伍对学生进行体检，建立学生体检数据库，对各项指标进行分析，并向学生家长及时反馈体检建议。学生视力档案将保持一学期两更新的频率，落实学生视力监测数据的动态调整，一旦学

生视力降低较快时，便会对监护人进行提醒。而在体检汇总筛查出学生有屈光不正、弱视等可疑眼病时，学校也会第一时间对学生及其监护人进行书面提醒，由体检机构出具详尽情况说明，并要求其到专业医疗机构进行矫正治疗。学生的当前情况及治疗情况都会计入学生健康档案，从而实现监测对象的全覆盖，实现了对学生视力问题的及早介入。

（六）全督查：定点巡查加强日常管理

严格落实眼保健操。学校严格落实每天上下午各一次眼保健操，当堂课教师负责监督和指导学生眼保健操指法，学校大队委安排人员巡视检查并及时纠正和反馈，学校还结合读书、写字姿势进行全面检查，将检查常态化、制度化，帮助学生养成健康的用眼习惯。学校生涯教育课题组结合班主任工作管理，每年开展眼保健操评比活动，以评比促改进，指导学生保持手部和面部的清洁，做操穴位准确、手法动作规范、力度适中，切实保障眼保健操质量。

加强体育锻炼及户外运动。学校严格执行国家体育与健康课程标准，确保各年级体育课开齐、开足，在此基础上投入生涯教育开展的“6+1”基础必修课和特色课程相结合的方式，一年级击剑加武术，二年级健美操，三年级足球，四年级乒乓球和篮球，五年级排球，六年级篮球。体育组结合学校国术特色，开展“两操”（星洲少年拳+广播操）+整班领操+身体素质天天练的大课间体育活动，保证学生每天 30 分钟高质量的大课间体育活动。午餐结束后，正副班主任带领学生在操场、庭院享受快乐的30 分钟阳光散步时光。在学生没有体育课的当天内安排“爱运动”校本课程，由年级组统一体育活动内容，各班班主任指导学生参与。学校每日会有相关值日行政进行定点定时监督巡查。在体育活动方面，每年一次全校的大型体育节，每月一次校级之间的篮球、足球比赛，每周一次的年级组内整班特色项目比赛，鼓励学生积极参与，保障学生每天在校的体育活动时间远远大于一小时。

定时巡查提升护眼修养。学校还组织行政巡查组定期检查课程实施过程中的学生爱眼护眼情况，在学校开设的艺术课程中，音乐教师创编朗朗上口的预防近视童谣，提高学生保护视力的意识；美术教师开展预防近视小报比赛，让学生在绘画制作时了解到保护眼睛的各种方式，并能实践运用。

优化护眼膳食午餐。学校总务处还加强了学生在校午餐膳食的安排与检查，学校举行膳食委员会会议，实施校长、教师陪餐制，在午餐的营养配比中，增加富含维生素 A 的各种蔬菜及蛋类等利于护眼的食品，制定护眼食谱，让学生吃得既营养又健康。[2]

完善护眼激励体系。学校生涯教育课题组还对接德育处，把学生近视防控工作、班级学生总体近视率和体质健康状况纳入“文明班级和卫生班级”考核，德育处跟踪考核班级近视率，只有班级近视率未增长的班主任才可以推荐申报各级“优秀班主任”，从而极大地促进了班主任对学生近视防控的责任和意识。

健康是学校教育永恒的主题，星洲小学秉持“健康为上，全面发展”的原则，追求卓越，奋发向上，将持续以小学生生涯教育为突破口，开创近视防控新局面，积极保障学生视力和身体健康发展，为培养担当民族复兴大任的时代新人而不懈奋斗。

参考文献：

[1] 李萍. 唤醒生涯：生命成长视阈下的生涯教育[M]. 北京：机械工业出版社，2020：61.

[2] 中国营养学会. 中国居民膳食指南[M]. 北京：人民卫生出版社，2016：277.

[责任编辑：冯丽园]

实施“123”驱动计划 推动基础教育高质量发展

□ 郑万国

中图分类号：G47　文献标识码：B　文章编号：1673－9949（2022）01－0029－03

教育兴则国兴，教育强则国强。基础教育作为国民教育体系的根基，关系到国家高等教育、职业教育的发展，关系到人民群众的切身利益。近年来，湖北省钟祥市教育局大力实施“123”驱动计划，坚持理念先行，注重强基固本，聚焦提质增效，全力推动基础教育高质量发展，着力办好钟祥人民满意的基础教育。

一、坚持“一个理念”，引领高质量发展方向

思想是行动的先导，统一思想才能统一行动，凝聚共识才能凝聚力量。全市教育系统始终坚持基础教育“全市一盘棋”理念，着力构建横向协调、纵向衔接的基础教育体系。从横向来说，紧紧围绕城乡之间、区域之间和校际的发展不均衡不充分问题，优化教育资源配置，着重补短板、强弱项，办好每一所学校，促进各级各类学校均衡发展。从纵向来说，精准把握各学段育人目标，注重学前教育抓益智、义务教育抓素质、普高教育抓质量，一环扣一环，办好每一类教育，教好每一位学生，促进不同学段有效衔接、学生素质递次发展。目前，钟祥市已基本形成学前教育普惠健康、义务教育优质均衡、普高教育优质特色的基础教育发展格局。

二、建强“两支队伍”，筑牢高质量发展根基

基础教育的发展，关键在校长，根本靠教师。钟祥市教育系统始终坚持把建强校长队伍和教师队伍作为基础教育发展的重要抓手，着力在提高校长管理水平、增强教师综合素质上下功夫，筑牢基础教育高质量发展根基。

（一）建强校长队伍

推行校长竞聘制，通过公开竞聘的方式进行择优聘任，通过严格考核的办法实行末位淘汰，打通校长进退通道。实行目标责任制，围绕教育年度重点工作，制定考核细则，优化考核办法，突出工作实效，对出色完成年度工作的校长予以表彰嘉奖，激励校长在其位、谋其职、尽其责。实施名校长培训工程，每年定期举办校长任职资格培训、能力提升培训及其他专项培训，选派优秀校长外出参加“国培”“省培”等高端研修，引导校长用新理念、新思想武装头脑，用高超的管理才能、精湛的管理水平指导工作，努力成为教育上的行家、业务上的专家。

（二）建强教师队伍

拓宽补充渠道，多管齐下招教师。每年通过省考、市考招硕引博和招免费师范生等多种途径公开招录大学毕业生，特别是对有意投身乡村教育、担任紧缺学科教师的应聘者在同等条件下优先考虑，优先补充到乡村中小学任教，有效缓解乡村教师紧缺矛盾。2021 年通过考试面向乡村学校公开选聘 50 名教师进城工作，有效解决了城区教师的结构性短缺问题。

增强职业认同，多方施策留教师。坚持用待遇留住教师，落实政

收稿日期：2021-12-03
作者简介：郑万国，男，湖北省钟祥市教育局党组书记、局长。

策性工资福利待遇，在公务员调整津补贴时同步调整教师绩效工资，实现了义务教育教师平均工资收入水平不低于当地公务员平均工资收入水平；以奖励性绩效工资为杠杆，科学制定分配方案，体现多劳多得，彰显优绩优酬，让教师在待遇上有获得感；市政府设立教育奖励基金，每年对表现突出的优秀校长、优秀教师进行专项奖励，增强干部教师干事创业的动力。坚持用事业留住教师，全面实施“县管校聘”管理改革，激发教师队伍的活力；对优秀教师在职称晋升、岗位聘用、干部培养上优先倾斜、重点考虑，打通教师成长发展通道，让教师在事业上有成就感。

加强队伍培训，多措并举促提升。通过实施“千百十”工程，每年组织千名乡村教师进城“一对一”跟岗培训，选派百名城区骨干教师下乡“手把手”指导教学，遴选十名教科研名家入校“点对点”现场把脉问诊，让城区教师帮扶乡村教师，促进城乡教师共同成长。坚持“以考促训、以训促学、以学促教”，每年组织中青年教师同步参加中考适应性考试和小学毕业考试，集中参加全市专业学科学识水平抽考，从 2018 年开始，以“一年一主题、三年一周期”，组织全市 35 岁以下青年教师开展以两字一话、知识素养、教育随笔、微课制作、教案设计和课堂教学六个方面为主要内容的基本功训练及竞赛活动，促进青年教师专业成长。发挥骨干教师、学科带头人和教科研名家的引领、示范作用，实施“青蓝工程”，开展“传、帮、带”活动，打造名师成长梯队。

三、实施“三大工程”，提升高质量发展水平

为筑牢教育事业根基，钟祥市教育系统紧紧围绕办学条件、办学质量、办学特色三个方面，实施基础教育“三大工程”，促进基础教育高质量发展。

（一）实施办学条件改善工程

多方筹措项目资金，新建及改扩建中小学综合楼、教学楼、运动场、学生宿舍、食堂及校园围墙，配齐配足课桌椅、图书资料、音体美器材、理化生仪器及床铺、直饮水、安保监控等设施设备，资金安排聚焦学校短板，项目安排紧盯均衡发展，办学条件日臻完善。优化城乡学校布局，相继完成改建钟祥六中和新建大柴湖实验幼儿园、大柴湖实验小学、大柴湖振兴中学、龙山实验学校等建设项目，正在实施搬迁钟祥二中、改建钟祥职高为九年一贯制学校和改扩建实验中学为完全中学等民生工程，扩大优质教育资源供给，缓解义务教育学位供需矛盾。推进中小学“美丽校园”建设，每年定期召开“美丽校园”建设现场会，组织中小学校长实地参观指导，促进学校在环境、文化、管理上提档次、出精品。推进教育信息化建设，以“三通两平台”建设为重点，为全市中小学安装班班通、录播室及数字资源，开展“专递课堂”“名师课堂”“名校网络课堂”应用，促进优质教育教学资源共建共享。

（二）实施办学质量提升工程

深化办学体制改革，推行 48 所城区优质中小学、乡镇中小学与 49 所薄弱学校联合办学和 5 个教育集团化办学，通过品牌输出、管理互通、教学一体、资源共享，实现办学水平共同提升；组建 6 大区域协作体，采取轮值主席制，统一教学进度、质量监测、阅卷分析，促进教学质量共同提高；推进 9 对城乡强弱学校结对帮扶，扩大优质教育资源辐射面；启动乡镇中心园和村小附属园业务一体化管理，做到业务管理、师资建设和教研活动“三统一”，实现乡镇、村级幼儿园协同发展。深化课堂教学改革，每年定期开展中小学“好课堂”、幼儿园“好活动”等教学评比活动，探索“轻负、高效、优质”的教学模式，形成了微点作文、“五字诀”集体备课、“四环节立体式”教学、“三性三成”教学等典型课改经验。坚持教学质量为中心，实施一流高校、一流专业“双轮驱动”战略，不断提高教育教学质量，一大批优秀学子在高考中脱颖而出。

（三）实施办学特色创建工程

立足地域，打造校园文化特色。各地中小学（幼儿园）依托钟祥长寿文化、柴湖移民文化、九里民族文化、冷水红色文化、石牌豆腐文化和客店旅游文化等富有地域特色的文化资源，凝练文化精髓，融入校园环境、课程建设和德育活动，丰富校园文化内涵，涵养师生家国情怀，塑造有灵魂的教育。聚焦品牌打造学校艺体特色，每年通过开展艺体教育“一校两特”集中

展演、中学生篮球赛、小学生乒乓球赛和中小学生足球联赛等系列赛事活动，让每所学校至少形成1项体育特色和1项艺术特色，让每位学生至少培养1项运动技能和1项艺术特长，促进学生全面发展，争创艺体特色品牌。

厚植底蕴，打造师生阅读特色。实施师生阅读能力提升工程，以硬件条件为保障，为学校建设独立的图书室、阅览室，在校园增设开放式书吧、书柜，添置图书架、漂流袋，为校长、教师和各阶段学生推荐适合的阅读书目，配备各类图书报刊，方便师生借阅；以课堂教学为阵地，开设“一日三读”（晨诵、午读、暮省）阅读课程，利用一周一次的“阅读指导课”，组织学生进行阅读鉴赏和交流，引导学生养成阅读习惯，提高阅读能力；以读书活动为抓手，面向全体教师开展阅读“四个一”活动（精读一本好书、打磨一堂好课、撰写一篇阅读心得、开展一次读书活动），面向广大学生开展“朝读经典”“起点阅读”“书香校园·诵读经典”等系列读书活动，激发师生阅读兴趣，让书香溢满校园。

基础不牢，地动山摇。基础教育作为造就人才和提高国民素质的基础性、先导性工程，务必抓住高质量发展这一主题，加强教师队伍建设，改善学校办学条件，提升教书育人水平，大力培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人，办好钟祥人民满意的基础教育。

[责任编辑：冯丽园]

（上接第20页）学校和家庭及时关注学生的视力发育情况，当教师发现学生视力存在异常情况时，要提醒家长及时带学生就诊治疗，并将诊断结果及时告知学校。明确学龄前儿童近视防控家庭的主导责任，协调卫健部门在孕妇学校、幼儿疫苗接种处宣传近视防控知识。

（二）开展视力监测

泰州市每学期借助中小学生体检开展不少于2次的视力监测，全面检查学生视力发育情况和屈光度。此外，从2018年起，泰州市每年安排专业人员在所辖市（区）随机抽取幼儿园、小学、初中、高中并随机确定班级进行视力筛查，通过抽样测算学校、市（区）学生近视率，根据抽样情况进行考核，督促学校近视防控工作真抓实干。泰州市中小学生近视防控基地每年抽取4万学生免费进行散瞳验光监测，建立屈光档案，并根据监测情况提出干预措施。目前，泰州市直学校已经全部购买视力筛查设备，至2022年上半年，再结合智慧健康校园建设或以财政购买等方式做到中小学视力筛查设备全覆盖。

（三）建立视力档案

泰州市建立了儿童青少年眼健康监测体系，对学校或体检机构在视力筛查中发现疑似近视的学生，由学校通知家长带学生到正规医疗机构进行散瞳验光复诊，对已经确诊近视的学生，建议家长采取有效干预措施，防止学生产生高度近视，实现近视防控全过程跟踪保障。搭建学生身心健康大数据平台，涵盖学生体检结果、体质健康监测、屈光发育电子档案，家长可通过App随时查看学生各项健康指标和身体素质监测情况；教育部门可以监测区域、学校、班级学生近视率、高度近视率、近视增长率等数据，对学生视力实行常态化监测。通过云端大数据筛查、分析与预测，以数字、图表等形式客观反映区域学生的视力发展状况，提出预警及干预措施，实现部门、学校、家长和学生协同的近视防控。

近视防控是一项复杂的系统工程，是一项长期而艰巨的任务，教育系统要把近视防控融入学生促进身心健康的大格局，以小切口促进大改革。要沉得下气、担得起责、守得住心，让近视防控工作真正成为“一把手”工程，层层压实责任，严格督查问责，不打和牌，不和稀泥。同时，要聚焦目标、锚定任务、明确路线，加强部门联动、同向发力、综合施策、凝聚共识，用行动共同呵护好孩子的眼睛，让他们拥有一个光明的未来。

[责任编辑：冯丽园]

强力推进“双减”政策落地见效

□ 胡正平

中图分类号：G511　文献标识码：B　文章编号：1673－9949（2022）01－0032－03

最近一段时间，“双减”成为家长们议论最多的话题之一，其主要源于焦虑和期待，焦虑的是新政之下孩子们如何培优补短，期待的是学校能否实现减负增效。当然，家长和学生因为家庭背景、现实状况、需求层次各有不同，对落实政策的反映诉求、意见建议也迥然不同。作为区域教育管理者，结合工作实际谈一些自己的思考。

一、做好政策宣传需讲清道理

做好日常工作离不开宣传引导，要推进改革举措落地并见效，更是如此。一方面，“双减”需要调整和规范的各种社会关系多；另一方面，“双减”需要调整和规范的各种利益关系深。同时，需要有壮士断腕的决心，以雷霆之势破解当下各地义务教育阶段学生负担失控、失管的难题。

笔者认为，做好“双减”政策宣传既要做到“人人皆知”，更要解决“入脑入心”，关键是让家长和社会知晓推进“双减”是为了什么？落实“双减”又要做什么？

首先，要用正反两方面的道理讲清楚“为什么”。正向看，教育是民族振兴的基石，要同党和国家事业发展要求相适应、同人民群众期待相契合、同我国综合国力和国际地位相匹配，开启“双减”改革，就是要尊重教育规律、回归教育本原，让中小学生德智体美劳能得到全面发展，从而更好地服务于中华民族伟大复兴的战略决策。同时，教育公平是社会公平的重要基础，就是要牢牢把握教育改革发展的“九个坚持”，尤其是要始终坚持社会主义办学方向、坚持扎根中国大地办教育，防止陷入“拉美陷阱”。反之，当下义务教育阶段学生校内作业质量不高、作业数量过多、教育功能异化，校外培训机构“疯狂生长”，造成学生、家长负担过重，直接影响到学生的身体健康，继而影响到学生的心理健康，进而影响到学生的全面发展。同时，需要通过广泛宣传，让社会各个层面对一些校外培训机构违背规律、贩卖焦虑、制造内卷的问题多一些清醒的认识。

其次，各级党委、政府及相关工作部门，学校、校外培训机构、学生、家长和社会各个层面，都需要明晰改革初衷，形成改革思想共识，并以积极的姿态投身改革实践，推进“双减”政策落地才有坚实的基础。“双减”减的是学校作业负担和校外培训机构负担，学校的职责显而易见，就是要聚焦作业功能，做好作业管理上的“加减乘除”，让学生在学校“吃饱”“吃好”，在减负中实现增效。同时，切实提高课后服务水平，发挥好学校课后服务“主渠道”作用。校外培训机构则是要坚持教育公益属性，守住政策法律的底线和红线，扛起社会责任，真正成为学校教育的有益补充。各级党委政府及其工作部门，重点是履行好闭环管理、系统治理等工作链条上的责任。家长和社会层面，关键是要通过宣传增进理解和认同，让家庭教育、社会教育和学校教育相得益

收稿日期：2021-12-10
作者简介：胡正平，男，安徽省宁国市教育体育局党委书记、局长。

彰、协同发展。

二、谋划政策实施需把握平衡

“减轻学校和培训机构的负担远远不够，还应当减轻爸爸妈妈给孩子们的负担，应该‘三减’”，这是一个成绩居于中上的学生给笔者的建议。“‘双减’意见下发后，举报最多的竟然是学生”，教育科的同志根据意见汇总总结说道。“‘双减’后我们的家庭经济负担更重了，现在通过线上‘一对一’付的钱更多”“孩子的××老师不上心，以前我们都是通过培训班补短，现在学校要加强教师管理和培训，唤醒老师的责任心”“中考全市比，高考全省比，高中考的‘指挥棒’不变，‘双减’能不让我们心焦吗”……来自不同家长群体的不同诉求，让我们更加坚定政策实施过程中要把握好各种平衡。但坚定落实政策的决心不能变，尤其各级党委政府要杜绝对抗思维，教育主管部门不能持暧昧态度。

第一，要把握好家庭和学校间的平衡。从某种角度讲，“双减”拓展了学校的教育功能，学校在延时服务过程中还承担了托管的职能。在延伸拓展学校服务功能、缩短压减家庭养育功能的同时，需要重新审视家校间的平衡，进一步厘清“让渡空间”的权利和义务关系。第二，要把握好学校与校外培训机构间的平衡。“双减”剑指校外培训机构超纲、超标、超进度违规办学，甚至存在虚假宣传、管理混乱、借机敛财、与学校勾连牟利等行为，但对校外培训机构并非一禁了之，让学生在校内学得足、学得好，是“双减”政策实施的重点，对学有余力的学生，在不惰化思维能力、不影响独立思考、不违背教育教学规律的前提下，通过校外培训机构进一步激发兴趣、启迪思维、培养能力也未尝不可。第三，要把握好教师付出和回报间的平衡。“双减”的核心是提升学校教育教学质量，确保学生在校内学足学好。提高作业管理水平、提高课堂教学质量、规范课程教学管理，广大教师责无旁贷。但提高课后服务水平难免牵涉教师更多的精力，要合理兑现教师的“额外”报酬。同时，学校和承担课后服务的教师还要承担“额外”的风险，需要党委政府为学校和教师补上“保险”。第四，要把握好“线上”“线下”的平衡。当前，重点要关注“一对一”“线上”“线下”培训。一方面，“线下”校外培训机构管理趋紧，不应成为“线上”培训机构疯狂生长的机遇；另一方面，机构团体、班级式培训方式管理趋紧，不应成为教师或社会人员“一对一”单兵独进的法外之地。第五，要把握当下和未来的平衡。笔者以为，当下各地工作的重点在校外，难点是学科类校外培训机构的压减；未来工作的重点则是在校内，难点是学校如何提高教育教学质量。

三、推动政策落地需部门协作

“双减”是一项系统工程，牵涉众多利益群体，涉及众多部门职责，各级党委政府必须高位推动，相关部门必须要通力协作，坚持标本兼治、系统治理、依法治理。减轻校内作业负担，教育主管部门和学校责无旁贷，减轻校外培训机构负担则需要多部门联动。实践中，围绕减轻校外培训机构负担，各地难免会遇到这样或那样的问题，需要从制度机制上解决有人做事、有制管人、有章理事、违制必究、失职追责等问题。譬如，无证无照培训机构是落实属地责任，还是压实部门责任，在实操层面有一定难度。再如，信息共享与对称需要有个过程，当下群众发现“问题培训”，举报电话或信件寄达的一定是教育主管部门，但教育主管部门并非“万金油”。对此，首先，要建立专门机构。当下，通行的做法是由教育主管部门牵头，建立议事协调机制，落实专人负责，在实践中效率和效益都大打折扣。建议各地可依托地方党委教育工作领导小组，建立专门工作机构，配备专门工作人员，统筹抓好工作推进。其次，要明确部门职责。校外培训机构从设置审批到停办或取缔涉及多个部门，甚至一些非学科类校外培训机构的主管部门都十分模糊，“无证无照”“有证有照”“有证无照”“有照无证”实属常态。同时，一些校外培训机构在运营过程中“卷钱跑路”事件频发。因此，要围绕管理链条上的每个环节，进一步明确宣传、教育、市场监管、公安、金融机构、民政、电信等主管或服务部门的职责，也要明晰银监、纪检监察机关、政法部门等维稳和监督部门的职责。尤其是，对

群众举报“无证无照”培训行为，要坚决防止推诿扯皮，在压实属地责任的同时，应当明确教育主管部门牵头抓总的职责。最后，要建立长效机制。既要围绕“学校教育教学质量和服务水平进一步提升、作业布置更加科学合理、学校课后服务基本满足学生需要”等硬性任务，也要围绕“学生过重作业负担和校外培训负担、家庭教育支出和家长相应精力负担1年内有效减轻、3年内成效显著”等时限要求，细化时间表、路线图、任务书，完善责任落实、制度保障、家校协同、督导检查、社会监督机制，打好“双减”工作的持久战。

四、确保政策见效需配套改革

毋庸讳言，当下困扰“双减”政策落地的原因有很多：一是思想层面，改革共识尚未形成，少数家长的焦虑不减反增，家校协同合力不足；二是制度层面，教育评价改革尚需完善，以高、中考为重点招生制度改革仍需突破，尤其是中考即初中学业水平考试牵引家长的依然是“分数”，唯分数、唯升学率的评价方式是困扰“双减”工作落地的关键；三是实操层面，学校作为“双减”的核心力量，在确保学生在校“吃好”“吃饱”方面还有很大的压力，场地、师资、保障不足等问题客观存在。

抛开宣传引导的因素，确保“双减”政策落地见效，需要推进教育综合改革。第一，要推进教育供给侧结构性改革。校际、区域间，甚至省域内的教育均衡是推动“双减”政策落地见效的根本之策。要围绕义务教育阶段学生对教师能力素质和学科结构的消费需求，对标义务教育优质均衡，加大区域内教师交流轮岗力度，实现由学校单方面供给到区域综合供给的深度转变，用区域教育供给的优质均衡弥合家长内心焦虑与裂痕。第二，要深化“中考”改革。“中考”应当回归本原，要把“中考”作为检验义务教育阶段学生学业水平的重要标尺，而不是作为职业教育与普通教育的“分水岭”，要淡化“唯分”的因素，增强职业规划引领的功能。同时，要深化高考综合改革，实现高考兼具选拔性考试和职业分类牵引的功能。第三，要推动职业教育深度改革。无论是满足国家层面人力资源和人才需求机构的需要，还是推动区域经济社会发展的必须，职业教育的改革已到了刻不容缓的地步，关键是改变社会观念，强力推进高等院校分类改革，压减“研究型”大学比例，提升应用型本科和职业技术高校比例，深化中职学校办学体制改革，全面提升办学水平，引导全社会形成选择职业教育是因为志趣爱好，而不是“分不能及”的观念。第四，要深化高中教育教学改革。实践证明，改革的顺利要做到“疏堵结合”。目前，在义务教育阶段通过大幅压减学科类培训机构，难免会给一些学有余力和存有“跛腿”学科的孩子持续发展带来一定影响。因此，推进义务教育阶段“双减”工作软着陆，同时，为了实现孩子的全面发展，在高中阶段教育教学实践中应适度放活，提供给孩子培优补短的机会与平台。同时，根据最新公布的数据，目前我国新增劳动力平均受教育年限达13.8年。因此，建议逐步延长义务教育阶段学制，推进普通高中普及化，把普通高中学业水平考试作为普职分类的“分水岭”。

[责任编辑：孙燕兰]

立德树人背景下中小学劳动教育的内涵与要点

□ 余清臣

[摘　要] 自习近平总书记在2018年全国教育大会上明确提出要培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人以来，劳动教育正式作为全面发展教育的一个基本组成部分，在党和国家教育方针、政策中不断得以强调。可以说，劳动教育已正式和德智体美“四育”一同支撑起新时代的立德树人教育体系。对中小学教育来说，坚持从立德树人教育大格局出发，开展好劳动教育，已成为当前一项重要工作。因此，特别需要从新的思想认识入手，做好统筹安排。

[关键词] 劳动教育；基本内涵；实施要点

中图分类号：G 40-015　**文献标识码**：A　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0035－03

一、当前中小学劳动教育的探索与挑战

为贯彻落实习近平总书记在2018年全国教育大会上的重要讲话精神，中共中央、国务院印发了《关于全面加强新时代大中小学劳动教育的意见》，教育部随后也印发了《大中小学劳动教育指导纲要(试行)》，为全国各级各类学校开展劳动教育提供了更为具体的政策指导。

几年来，中小学在开展劳动教育的过程中，产生了不少富有特色的具体方式，同时也形成了一些共同的认识和做法。这些常见的劳动教育认识与做法主要有：遵照国家和地方劳动教育政策和办法，对本校劳动教育体系进行规划和建设；因地制宜地建设劳动教育基地，特别是农业劳动教育基地；明确综合实践活动、研究性学习、研学旅行、校本课程、家校共育等劳动教育内容；挖掘劳动教育的校内历史、基础和经验；申报劳动教育课题，培训劳动教育队伍；编写和开发劳动教育校本读本和课程；通过加强劳动教育项目学习和评价来强化劳动教育的实施；联合校外组织和家长共同开展更大范围内的劳动教育。从这些常见的做法中可以看出，当前中小学在劳动教育中，已经普遍掌握了教育改革的行动经验和有效做法，这在短时期内大大推进了劳动教育实施的进程，但也存在针对性和深刻性不够的问题。因而可以说，目前常见的劳动教育还处在一个开始状态，劳动教育的持续、深入开展，需要中小学更加立足劳动教育的深刻内涵，直面劳动教育的难题与挑战，最终使劳动教育在立德树人体系中发挥应有的作用。

进一步明确当前劳动教育的主要问题与挑战，是深入践行劳动教育的起点，也是持久开展劳动教育要慎重面对的主要议题。结合我国对劳动教育的战略定位，以及中小学劳动教育开展的现状，有这样一些问题是非常值得关注和谨慎应对的：一是没有把劳动教育的根本价

收稿日期：2021-12-09

作者简介：余清臣，男，教授，博导，北京师范大学教育基本理论研究院院长。

值、必要性与人的全面发展进行深度联系，也没能明确劳动教育对于当前学生发展的特有意义；二是对劳动的认识与理解，不能在马克思主义理论指导下给予应有的定位和深化，也不能结合生产力和生产关系的发展认识劳动的时代内涵；三是在劳动教育中，存在给传统形式变个名称，进行“贴牌式”实施的行为，也有转化为若干基本劳动任务，让学生“拍照打卡”的形式化做法；四是逐利的商业力量介入和捆绑了劳动教育的资源建设和发展方向。毫无疑问，这里列举的问题与挑战并不是当前劳动教育每时、每地都会出现的问题，但在一些地方确实不同程度地存在着。

二、对劳动和劳动教育的理解与澄清

在全面展开劳动教育实践探索之际，在马克思主义理论指导下，对劳动和劳动教育进行内涵上的深入理解是非常必要的。关于劳动和劳动教育，当前有一些认识和理解上的分歧，有必要澄清其基本概念和内涵。

首先，关于劳动教育中“劳动”的定义，现实中还有很多不同的理解，这需要从马克思主义劳动观中去追根、溯源。在关于劳动教育的研究和实践中，很多人对“劳动”的认识，事实上并不完全是一回事。这些分歧主要有：劳动是否只为体力劳动，劳动是否只为生产劳动，劳动是否只为传统农业劳动，劳动是否只是做事情，等等。抛开具体争议内容来谈，这些争议首先折射出，不是所有人都是从马克思主义劳动观的角度来认识劳动这一概念的。事实上，“劳动”一词在中外《词源》中有这样一些基本的含义可供人们参考：劳动是为了达到一个目标，劳动需要人明显出力，劳动经常意味着忍受和承受痛苦。对于我国当前的劳动教育来说，马克思主义劳动观是至关重要的认识基础和出发点，教育工作者至少要认识到：劳动创造了人本身，劳动蕴含着人类解放的力量，劳动是人的本质力量对象化，人类通过劳动实现对自然、社会和自身的改造。当然，在劳动教育的具体开展过程中，需要教育工作者更加具体地学习和理解马克思主义关于劳动的基本观点。这些基本的理解应该有助于对目前常见的分歧进行澄清和判断。结合这些基本认识，当前要进行的劳动教育在基本内涵上，就是教会学生从人类发展意义上理解劳动的重大意义、价值和必要性的教育，也是教会学生能够把自身力量作用于具体对象，从而实现对自然、社会和自身进行改造的教育。

其次，劳动教育的深刻意义，需要在劳动教育、人的全面发展和立德树人根本任务的关系中，得到进一步回答。在劳动教育具体实施的过程中，有一些中小学教育工作者把劳动教育主要作为职业的发展预备教育，这样的做法虽然不算完全错误，但在把握劳动教育意义上出现了偏差。从马克思主义全面发展思想和我国提出的立德树人根本任务来看，劳动教育更应该定位在人的全面发展格局中，也更应该在立德树人根本任务中找到应有位置。在马克思对人的全面发展的探索中，他特别指出教育与生产劳动相结合“是造就全面发展的人的唯一方法”。今天的劳动教育就是要在真正促进人的全面发展中得到加强。立德树人根本任务需要劳动教育的支撑，也正是因为劳动教育在人的全面发展上的重要作用。在劳动教育的切实有力支撑中，立德树人根本任务才能真正全面实现，才能“立”可以经受劳动实践检验之“德”，“树”具有更强大力量的自主之“人”。

第三，德育、智育、体育、美育与劳动教育的关系，需要在人的全面发展中得到定位。相对于德育、智育、体育和美育，劳动教育在教育政策中是加以强调和推进的新成员。不少中小学教育工作者，一方面，既把劳动教育当作与其他四种教育并列的一种教育；另一方面，又强调已经开展的德育、智育、体育和美育具有劳动教育的内涵。面对这种情况，如何处理劳动教育与其他四种教育的关系，就要紧紧抓住人的全面发展这一基本概念。德智体美劳“五育”分离的思路和做法，肯定不能对应人的全面发展的有机整体性。在实现人的全面发展中，马克思对教育与生产劳动相结合的强调，启发教育工作者正确把握劳动教育与其他四育的关系，即德育、智育、体育、美育与劳动教育是人的全面发展教育的有机组成部分，也构成了认识现实教育活动的五种维度，特定的现实教

育活动通常可以具有一个以上的维度意义。劳动教育以德育、智育、体育、美育为基础，劳动教育实现了对德育、智育、体育、美育的统整和提升。

三、当前中小学劳动教育的实施要点

相对于德育、智育、体育、美育，劳动教育既有容易推进的一面，也有比较困难的一面。说容易，是由于劳动教育因劳动的普遍性而可以广泛开发资源和组合人力，也可以专门融合到社会生活中开展，还可以因地制宜地吸收和改造德育、智育、体育和美育活动的经验和成果。说比较困难，是由于劳动教育因劳动本身的易变性和直观性而比较容易陷入片面性和表浅性中，劳动教育根本的意义和价值因而被埋没和削弱。为了更深入、更精准地开展劳动教育，中小学在当前的劳动教育工作中，需要紧抓四个方面的要点。

第一，紧抓学生全面发展的根本归宿。尽管劳动教育肯定有利于促进学生未来的职业发展，学生进行一些力所能及的劳动也肯定是培养责任感的必要手段，但劳动教育能够成为“五育”之一，就意味着有必要在促进学生全面发展的层面上加以考虑。在这个方面，有一些教育工作者，在劳动教育中过于关注劳动活动的开展和劳动任务的完成，没有深刻和全面关注劳动教育的根本育人目的和价值，这是当前应该注意和避免的。无论是在教师层面还是在学校层面，在开展劳动教育之前和之中，都要密切关注学生的哪些素养主要由劳动教育来促进，劳动教育到底怎样促进这些素养的发展，劳动教育是否促进了这些素养的发展。从根本上说，促进学生全面发展，才是劳动教育的根本归宿。

第二，把对自然、社会和自身的改造能力提升，作为劳动教育的直接目标。在当前教育领域中，“以具体分化整体”是比较容易出现的行为倾向，其实质就是把大主题分解成一个个小的主题，然而即便实现了一个个小的主题，但未必能够实现整体效果。对于劳动教育来说，“以具体分化整体”也是要谨防出现的问题。其中的道理就是：虽然劳动教育的目的和内容可以分解为若干个具体的成分，但并不是分解后的成分还能自然统整为系统的劳动教育。因此，劳动教育在实践中的分解，要以保留完整的教育目标为前提，即分解后还能够实现促进学生全面发展和提升主体能力为目的。因此，当前的劳动教育应该把提升学生对自然、社会和自身的改造能力作为直接目标，让学生在劳动教育中实现能力的提升。

第三，要充分依靠德育、智育、体育和美育已经积累的基础，开展劳动教育。劳动教育的一些具体目标往往都会体现在德育、智育、体育和美育之中。例如，劳动精神和劳动品质经常会在德育中体现，劳动能力也常常会在德育中体现。正是在这样的情况下，如何处理劳动教育与其他四种教育的关系，才经常会出现一些争议。但是，这样的争议在明确了劳动教育的统整作用和地位之后，应该可以消解。劳动教育不是孤立的，要充分依靠德育、智育、体育和美育的已有成果，促进劳动教育进一步发展。其他“四育”也要在自身的发展中，为劳动教育积累必要的基础。

第四，劳动教育要遵循因材施教和因地制宜的根本原则。虽然因材施教和因地制宜是所有教育活动都要遵循的基本原则，但并不妨碍当前的劳动教育也要坚持这两个原则。对于劳动教育来说，因材施教就是要考虑受教育者的处境和需求，让学生感受到劳动的根源是直接的生存和发展的需要。但不可忽视的是，“远离学生生活现实”的劳动活动，也是开阔学生劳动视野的必要环节。与因材施教一样，因地制宜也是不少劳动教育者容易忽略和轻视的问题。他们认为，让学生远离所处环境去参与别样的劳动和劳动教育，这不是长久之计，毕竟“劳动不远人”是更为长久的、可以坚持下来的活动。当前中小学结合学生和环境的实际，来选择劳动和劳动教育的内容载体是普遍的做法，但偶尔的远离，也是为了更好、更长久地回归教育的本质。

[责任编辑：刘新丽]

校长如何引领学校改进实践

□李　雯

[摘　要] 面对永远有改进空间的实践和总是在变革的时代，学校改进就是寻找学校的发展之路。当前，我国的基础教育处在快速发展和变革之中，每所学校都面临着学校改进的挑战和压力，每所学校都有通过改进实践寻求学校发展空间的需求。作为学校的领导者，校长如何引导学校改进实践，既是校长领导力的重要体现，也直接关乎学校改进的实施和成效。学校改进实践是一个从发生、发展到完成的过程，有必要从把握学校改进实践的起点、育人目标、生长点和支撑点等几个方面，系统论述校长如何引领学校变革。在这个过程中，校长要关注几个重要的节点，把握了这几个重要节点，就把握了学校改进实践的过程，也就掌控了学校改进实践的全局。

[关键词] 学校改进；学校发展；校长领导力

中图分类号：G471.2　**文献标识码**：A　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0038－06

一、明确学校改进实践的起点

学校改进实践的起点是学校办学实践中的真实问题。如何把握好这个起点？一是要立足我国基础教育的整体现状；二是要聚焦自己学校办学的现实问题；三是要掌握科学分析问题的思维工具。

（一）立足我国基础教育的整体现状

我国基础教育的整体现状是学校改进实践的现实背景和真实土壤，立足我国基础教育的整体现状，能够为学校改进实践确定真实的坐标系。如何立足我国基础教育的整体现状？一是从全国层面把握教育改革与发展的全局；二是基于国际比较视角分析，我国基础教育的优势与不足。

2018 年 7 月 24 日，教育部基础教育质量监测中心发布了我国首份《中国义务教育质量监测报告》（以下简称《报告》）。《报告》对我国的义务教育办学质量归纳出十点结论：一是学生人生价值取向积极，具有良好的行为规范；二是学生学业表现良好，综合应用能力相对薄弱；三是学生心肺功能、速度素质达标率较高，但肥胖、近视和睡眠不足问题较为突出；四是学生演唱表现较好，但音乐听辨能力与赏析能力、美术基础知识与赏析能力均有待提高；五是学生家庭作业

收稿日期：2021-12-09

基金项目：北京市教育科学“十三五”规划 2018 年度重大课题“基础教育教学改革的‘北京模式’和发展战略研究”（AMAA18001）

作者简介：李雯，女，教授，北京教育学院科研处处长，教育部基础教育教学指导委员会委员，安全教育指导专业委员会主任委员，中国教育学会中小学安全教育与管理专业委员会理事长，国务院中小学教育督导评估专家，教育部首批中小学校长国家级培训专家，教育部名校长领航项目学术导师，北京市西城区政协委员。

时间过长，参加校外学业类辅导班比例较高，学习压力较大；六是学生对课程的喜欢程度高，但部分课程的课时设置和内容安排欠合理；七是教师受学生喜欢程度高，但部分教师探究教学能力和专业素养有待提升；八是学校教学资源配备较为充足，但资源使用率有待提高；九是学校文化氛围浓厚，育人环境较好；十是家长普遍关注孩子的学习情况，在亲子沟通、教育方式上有待改进。与此同时，《报告》也指出，当前义务教育仍存在一些问题和短板，特别是仍存在重智育、轻体育美育、学生综合实践能力相对缺乏、课业负担偏重等问题。

近年来，我国中小学生参加PISA测试，均取得了不俗的成绩，在全世界范围内引起很大反响。中国学生在PISA测试中的素养表现，为分析我国基础教育质量状况提供了重要参考。就2018年北京市、上海市、江苏省与浙江省四省（市）学生参加PISA测试成绩而言，学生在阅读、数学、科学素养方面表现卓越，在教育公平方面成效显著，同时也存在一些亟待关注的问题。首先，四省（市）学生在阅读、数学、科学素养领域的平均成绩达到基础水平及以上的、高水平学生占比等多个领域，均位居首位或者国际前列。同时，测试发现，学生素养表现卓越，源于教师教学、学生学习、学校管理、家庭支持等多层面因素的有力支撑。其次，我国基础教育公平有所改善，但仍有待提高。一是在促进学生突破家庭背景束缚、获得更为平等的发展方面仍需努力；二是校际均衡程度仍显不足，需要着力改善；三是城乡均衡程度有所提高，但师资差异仍需关注。测试结果同时也显示，我国基础教育领域存在一些影响可持续发展的突出问题：一是师资短缺问题较为严重；二是学生课业负担重；三是学生幸福感偏低。[1]

（二）聚焦自己学校办学的现实问题

学校改进实践就是切实解决办学实践中的现实问题的过程。要开展学校改进实践，首先必须思考、发现和明确学校办学实践中的真正问题。从一定角度讲，看不出问题就是最大的问题。分析学校办学实践中真正的问题包括两个方面：一是感性地分析问题，就是梳理与问题相关的教育实践现象，及明确问题在学校工作中的外在表现和实际影响；二是理性分析问题，就是分析问题产生的多种原因，明晰解决问题的基本思路，找到解决问题的对策、方法。精准确定和科学分析学校办学的现实问题，不能只靠校长和学校领导班子，而是要让教职工普遍参与其中。

（三）掌握科学分析问题的思维工具

校长解决学校问题的质量取决于分析问题的质量，体现在分析问题的系统程度和深入程度上。要高质量地分析问题，必须要有科学分析问题的思维工具。学校界常用的思维工具有SWOT分析、头脑风暴、六顶思考帽、GROW分析、魔鬼辩护术和整合思维等方式。[2]

SWOT分析，能够分别从优势因素、劣势因素、发展机会和潜在威胁四个方面，客观而准确地分析和研究问题。

头脑风暴，首先要汇总参与人员的多样化观点，然后在相互评论和共同讨论的基础上，梳理其中解决问题的最有价值的观点，最后形成有效解决问题的方案。

六顶思考帽，是用六种不同颜色的帽子代表六种不同的思维模式。首先用不同的思维模式分析问题，然后再把思考产出归纳总结起来。

GROW分析，为人们提供了思考问题的理性逻辑框架，分别从目标（Goal）、现实（Reality）、选择（Options）、决断（Will）四个方面有针对性地分析。

魔鬼辩护术，是一种提高决策质量的技术。它是指当决策方案初步形成时，由一名或者多名组织成员担任“魔鬼辩护士”的角色，对决策方案提出各种质疑和反对意见。如果决策方案能够经得住“魔鬼辩护士”的详细审查，那就证明这个方案是经得住推敲的。反之，决策制定者就要重视“魔鬼辩护士”提出的质疑和意见，并修正决策方案。

整合思维，是一种综合分析、辨异求同的思维活动。它是指在面对相互冲突，甚至对立的观点和方案时，不是简单地进行非此即彼的选择，而是能够跳出常规的思维框架和路径，进行建设性的思考，在发散思维和创造性设想的基础上，通过对各种设想的集中、综合、比较、分析，从而判断、选择出最有价值的方案的思维过程。[3]

二、坚守学校改进实践的育人目标

学校改进的终点是学校的育人目标，或者说是学校要把学生培养成什么样的人。思考育人目标有三个视角：一是政策视角；二是研究视角；三是国际视角。明确和明晰学校的育人目标，需要把政策视角、研究视角和国际视角有机结合起来。

（一）政策视角

我国的教育政策对于育人目标有明确的规定，这既是教育实践的依据，也是教育实践的方向。从政策视角对标育人目标，思考学校改进实践的终点，对于明确学校改进的正确方向非常重要。

2017 年，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于深化教育体制机制改革的意见》，明确提出培养认知能力、合作能力、创新能力和职业能力 4 个关键能力。2018 年，全国教育大会明确提出了新时代学生的基本素质和精神状态，即坚定理想信念、厚植爱国情怀、加强品德修养、增长知识见识、培养奋斗精神、增强综合素质等“六个下功夫”，同时明确提出要实现德、智、体、美、劳“五育”并举。2019 年，中共中央、国务院印发《中国教育现代化 2035》，明确提出：“以凝聚人心、完善人格、开发人力、培育人才、造福人民为工作目标，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人”。中小学校长只有全面、系统地掌握党和国家关于教育的大政方针，才能正确引领全体师生，改进学校的各项工作。

（二）研究视角

研究视角就是研究者认为学校教育应该把学生培养成什么样的人。研究视角立足学生成长规律和教育发展规律探讨育人目标。从研究视角审视育人目标，思考学校改进实践的终点，能够帮助学校管理者以学术理性的视角，把握学校改进的终极追求。

研究视角，既包括教育学研究视角，也包括社会学、心理学和未来学等其他学科的视角。学校改进实践最终服务于学生的成长，学校到底要追求什么样的学生成长？著名教育家怀特海在其经典著作《教育的目的》中提出：“学生是有血有肉的人，教育的目的是为了激发和引导他们的自我发展之路。”他指出“教育的全部目的是使人具有活跃的智慧”。[4] 怀特海的这一论述，深刻地描述了教育的最终价值取向。十年树木，百年树人，当前学校教育所培养的人才要在未来的社会发挥作用、建功立业。当前学校教育培养的人才是否符合未来社会的需求？这在很大程度上，取决于学校教育者是否具有前瞻性，是否能够以未来眼光和视野谋划当下的教育。美国著名未来学家丹尼尔·平克在其畅销书《全新思维：决胜未来的 6 大能力》中指出，未来社会需要具备“高概念能力”和“高感性能力”的“全新思维型人才”，具体表现为设计感、故事力、交响力、共情力、娱乐感和意义感 6 大必备能力。[5]

（三）国际视角

国际视角就是基于国际比较和全球视野来思考和确定学校育人目标，并以此来确定学校改进实践的努力方向和最终落脚点。国际视角包括两个方面：一是了解和借鉴世界上其他国家，特别是发达国家育人目标的价值取向和具体内涵；二是了解和借鉴国际组织、国际机构育人目标的价值取向和具体内涵。

世界各国都非常重视育人目标的设定，并且非常重视随时代变革来调整育人目标的内容和要素。进入 21 世纪后，美国率先提出培养学生的 21 世纪技能，旨在“让年轻人在 21 世纪成为成功的个体、公民和劳动者而做好准备”。[6] 正如美国前教育部长理查德·莱利所言：“当前，我们帮助学生为从事尚未出现的工作做好准备，为运用迄今尚未问世的技术做好准备，以便能解决那些我们现在甚至还不知道是问题的问题。”[7] 美国围绕核心学科和 21 世纪教育主题，着力培养学生的 3 个类别及 7 项技能。第一类，是学习与创新技能。具体包括 3 项技能：一是评判性思维；二是创造与革新；三是协作、团队和领导。第二类，是信息、媒体与技术技能。具体包括两项技能：一是交流、信息与媒体素养；二是计算机与 IT 素养。第三类，是生活、职业技能。具体包括两项技能：一是跨文化理解；二是职业、学习的自主性。

作为全球最有影响力的国际组织之一，世界经合组织非常关注教

育领域的育人目标设定。2017 年 12 月 12 日，经合组织正式发布《PISA 全球素养框架》。该框架所包含的内容也是 PISA2018 测试的基础。全球素养，指青少年能够分析当地、全球和跨文化的问题，能够理解和欣赏他人的观点和世界观，能够与不同文化背景的人进行开放、得体和有效的互动，以及具备为集体福祉和可持续发展采取行动的能力,具体包括价值观、态度、技能和知识等要素。另外，世界教育创新峰会（WISE）也从领域素养和通用素养两个方面提出了学校教育的育人目标。

三、找到学校改进实践的生长点

学校改进实践就是要切实解决学校办学实践中的现实问题，这些问题是影响和决定学校发展的重要问题，也是在以往的办学实践中没有得到解决的问题。学校如何来解决以往没有解决的重要问题？必须要寻找，或者获得学校改进实践的生长点，并借助生长点找到问题解决的突破口。学校改进的生长点，是在学校发展进程中获得和产生的新力量、新资源。

（一）以教育教学思想的更新，促进学校创新发展

教育教学思想会随着时代的变化而不断更新，以教育教学思想更新为生长点推进学校改进，就是以符合时代发展特点和学校现实情况的前沿教育理论和规律来指导学校教育教学工作，推动变革与创新，从而促进学校发展。教育教学思想的更新既可以从学校外部引进，也可以从学校内部产生。这种学校改进实践的优点在于，能够带来彻底和根本性的变革，学校改进成效突出；其缺点在于，操作复杂、难度大、时间长，同时需要学校文化、管理制度乃至整个社会环境的配合和支持。

从学校办学实践的成功案例来看，以外部引进的教育教学思想更新为生长点的学校改进成功案例包括：国际理解教育实践探索、多元智能教学实践探索和新基础教育实践探索等。以学校内部创造的教育教学思想更新为生长点的学校改进成功案例非常多。比如，北京实验二小的李烈校长基于自己的教育实践和深入研究，提出了以“以爱育爱”为主旋律，关注学生与教师共同发展的办学思想，她还对这一办学思想进行了细致解读，并把它融入和落实在学校教育教学的各项活动中，从而带动了学校的整体变革和全面发展。

（二）以管理思想的更新，激发学校发展活力

学校管理是学校办学实践正常运行的重要保障，管理思想对学校管理实践有重要影响作用。以管理思想更新为生长点推进学校改进，就是以符合时代发展特点和学校现实情况的前沿管理理论和规律来优化学校内部管理实践，激发学校发展活力，从而促进学校发展。管理思想更新既可以从学校外部引进，也可以从学校内部产生。这种学校改进实践的优点在于，容易实施、操作性强；其缺点在于，是间接改进、见效慢，对学校教育教学现状依赖性强，需要其他因素的配合和支持。

从学校办学实践的成功案例来看，外部引进的管理思想更新为生长点的学校改进成功案例非常多，包括全面质量管理理论的应用、目标管理理论的应用、学习型组织理论的应用、组织发展规划理论的应用、组织效能理论的应用和 ISO9000 管理标准的应用等。以学校内部创造的管理思想更新为生长点的学校改进成功案例也不少。比如，北京广渠门中学以学生为中心进行学校组织机构的变革，撤销学校组织中传统的教务处、政教处和总务处，设立课程部、学生部和资源部，每个部下面又设 3 个中心，紧紧围绕学生在学校的活动和发展设立管理职能机构，大大激发了学校的管理活力，有效促进了学校的变革与发展。

（三）以实践研究，探索学校自主发展之路

学校教育实践必须符合教育规律，学校教育实践也是不断发现和发展教育规律的过程。以实践研究为生长点推进学校改进，就是学校在办学实践过程中不断开展校本研究，通过研究运用教育规律、发现教育规律、发展教育规律，不断探索学校自主发展之路。这种学校改进实践研究，是学校自主探索和外部借鉴相结合的产物。其优点在于符合教育规律，能够将教育认知有效地转化为教育教学行为，对学校发展的影响直接

而深远；其缺点是对学校管理者和教师要求高，起步阶段难度大。

从学校办学实践的成功案例来看，以实践研究为生长点的学校改进成功案例，主要包括两类：一是在学校办学实践中开展行动研究，依托重要研究项目的深度推进来明确学校发展之路，并付诸实践探索，如清华附小，近年来一直围绕“成志教育”研究，探索学校办学实践的综合改革，促进了学校的可持续发展，其成果“成志教育：小学立德树人的校本实践”于2018年获得“国家基础教育教学成果”一等奖；二是在学校办学实践中获得专业支持，建立学习、研究和实践共同体，如近些年来北京教育学院面向北京乡村学校和城区普通学校启动了以3年为周期的“协同创新学校计划”研修项目，该计划从培养学生核心素养的要求出发，围绕学校办学和教育教学中的实际问题，坚持教育专家“送教入校”，“把培训课堂建到学校”，开展市区学校与乡村学校紧密联动的合作式研修，大力促进了北京乡村学校和城区普通学校的发展。

（四）以信息技术的应用，拓展学校发展空间

21世纪是信息世纪，信息技术应用及其产生的赋能效应，对组织运行产生了或正在产生着重要影响，同样，也能够撬动学校改进的新突破。以信息技术应用为生长点推进学校改进，就是运用符合时代发展特点和学校现实情况的先进信息技术，来丰富教育教学和学校管理的方法和手段，提升工作效率和效益，拓展学校发展空间。这种学校改进实践方式，重在从学校外部引进并科学应用先进信息技术手段。其优点在于，符合时代发展方向和趋势，改进实践推进速度快；其缺点在于，约束条件多、影响因素多、成本高、风险大，对学校教育教学相关因素依赖性强，依赖于教师和学生信息素养的提升。

从学校办学实践层面来看，以信息技术应用拓展学校发展空间的实践探索包括：电化教育、信息技术与课堂教学整合、翻转课堂、IPAD教学、教育云、智慧教育等。当前，越来越多的学校开始重视以信息技术应用为生长点，推动学校改进实践，并且充分利用信息技术及其迭代，为教师赋能，为学校教育教学改革注入活力。

四、强化学校改进实践的支撑点

学校改进是一个从起点到终点的过程，如何保证从起点到终点的顺利运行和有效推进？在学校改进实践过程中，必须要有支撑点，确保学校改进有强劲的动力、充分的条件和科学的实施。学校改进实践的支撑点包括纵向进程和横向要素两个方面。

（一）以终为始，推进纵向实施进程

以终为始推进纵向实施进程，就是按照输入—内化—实践—输出的环节和过程，有序推进学校改进实践。输入环节要实现学校改进新资源、新力量的获得和产生，并以此推动学校改进的成功启动。有效的学校改进需要什么样的输入？主要包括习得新认知、运用新技术、得到新资源和获准新政策等。内化环节就是通过系统深入的研究，把输入的新资源和新力量与学校原有的资源和力量整合，形成资源的升级和力量的飞越，并以此推进学校改进的顺利发展。如何实现内化？主要包括潜心研究、比较异同、促进新旧融通。实践就是按照既定的学校改进方案，有序推进学校改进向纵深发展，并完成学校改进的全过程。实践环节有两个关键点：一是以既定改进方案为依据；二是开展锐意创新探索。输出环节就是在学校改进过程完成之后，总结提炼学校改进实践的鲜活经验，面向其他学校分享交流，从而带动其他学校发展。

（二）始终如一，把握横向关键要素

始终如一地把握横向关键要素，就是要立足学校改进的起点、面向学校改进的终点、借助学校改进的生长点，细致梳理和把握影响与决定学校改进实践及其成效的相关因素，从不同角度、不同层面共同发力，从整体上促进学校改进实践的顺畅进行。

有效的学校改进，需要把握哪些要素？一是强化改革意识。校长要深刻理解学校改进对于学校发展的意义，并且带领全体教职员工参与学校改进实践。二是明确工作职责。校长要明确自己的工作边

界，明确自己的工作职责，同时也要让学校领导班子、管理团队和每个教职员工清楚自己的工作职责。校长还要发展高质量的上下级关系，同时赢得上级领导的支持和教职员工的追随与同行。三是注重系统推进。校长要兼顾行政管理和业务管理两个领域，整合行政和业务两种手段，关注教师的教和学生的学两个层面，要按照轻重缓急推进不同层面的工作。四是整合资源。校长要整合校内外各种资源与力量，校内注重团结和协作，校外注重拓展和联合，加强学习和借鉴，注重从不同地区、不同国家优质学校的创新实践中汲取鲜活经验，不断引领学校改进实践的发展。五是加强自身能力建设。校长要在实践探索中提升自己的才干，弥补自己的软肋，不断优化自己的思维品质。六是持续推进办学实践的微创新，始终保持小步快走的发展态势，促进学校可持续发展。

参考文献：

[1] 辛涛，等. PISA2018 解读：全球视野与中国表现——基于中国四省市 PISA2018 数据的分析与国际比较 [J]. 中小学管理，2020 (1)：5-9.

[2] 李雯. 提升校长思维品质的思维工具 [J]. 中小学管理，2012 (5)：18-20.

[3] 罗杰·马丁. 整合思维 [M]. 胡雍丰，仇明璇，译. 北京：商务印书馆，2008：11.

[4] 怀特海. 教育的目的 [M]. 庄莲平，王立中，译. 上海：文汇出版社，2012：7.

[5] 丹尼尔·平克. 全新思维：决胜未来的 6 大能力 [M]. 高芳，译. 杭州：浙江人民出版社，2013：10.

[6][7]伯尼·特里林，查尔斯·菲德尔. 21 世纪技能：为我们所生存的时代而学习 [M]. 洪友，译. 天津：天津社会科学院出版社，2011：152，3.

[责任编辑：刘新丽]

（上接第 9 页）缩小与高级教师、特级教师在收入上的差距。这种缺乏激励和成就认同感的机制，抑制了青年教师的工作热情，阻碍了他们的发展。而实行绩效考核制度，就是为了打破这种吃“大锅饭”的模式，以教师个人能力和业绩的差异来决定教师绩效工资的高低。这样能不断激励青年教师的工作热情，促使其提高工作绩效。因此，学校对青年教师的考核，重点放在工作态度、自我研修与教学基本功的进步上，由结果性评价转变为过程性评价。自绩效考核制度出台以来，青年教师们就纷纷着手做好自己的职业发展规划，从“学”“说”“做”等几个方面提升自己的能力，充分发挥自己的优势，以饱满的激情投入到教育工作中去，为学校的发展贡献力量。

“区管校聘”政策和绩效考核制度的实行，营造了“好钢用在刀刃上”的良好局面，让合适的人找到合适的岗位，让合适的岗位成就更优秀的人。教育的改革是对陈旧观念的革新，是对教师角色的重塑。这两项改革措施的推行，为教师不断更新着职业上升的通道，指向于人的不断完善与发展，将极大地激发教师的工作热情，有效缓解教师的职业倦怠，一支素质高、有情怀的教师队伍正在形成。教师管理制度的改革，让每一位教师释放生命的光彩，广大中小学校一定会因教师活力的激发而精彩！

参考文献：

[1] 陈庆礼，蔡文伯.“县管校聘”政策执行的实践逻辑与制度供给——基于“模糊 - 冲突”模型的视角 [J]. 教师教育学报，2021，8 (6)：115-122.

[2] 刘慧. 对中小学教师实施绩效考核的实践研究 [J]. 才智，2018 (28)：31.

[责任编辑：刘新丽]

以行动学习为核心的新型学校发展规划模式研究

□杨　志

[摘　要] 当前各学校在制定发展规划时，存在校外利益群体参与不够、发展目标不清晰、发展举措落实不到位等问题。以行动学习为核心的新型学校发展规划模式立足行动学习的基本思路和基本方法，采取群策群力的方式制定学校发展规划，按照目标分解、责任到人等原则保障发展规划实施，从而提高发展规划的可操作性、可执行性，适合广大校长借鉴和研究。要想实施本模式，需注意以下几点：校长充分授权并积极配合；骨干参与人员要保持稳定；行动路线必须清晰一致。

[关键词] 行动学习；学校发展规划；学校管理

中图分类号：G47　**文献标识码**：A　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0044－05

学校发展规划自二十世纪九十年代由国际组织引进国内后，广受教育界人士好评。[1] 当前，各地学校都在积极制定学校的“十四五”规划，为学校未来五年甚至到2035年的发展设计蓝图、锁定目标。笔者曾指导过若干中小学制定发展规划，发现这些学校在制定发展规划时存在一些问题。针对这些问题，本文提出一种新型学校发展规划制定模式，供学校参考使用。

一、当前中小学发展规划制定中的问题

“学校发展规划”一词是英国的哈格里夫和霍普金于1991年在《被授权的学校：发展规划的管理和实践》一书中首先提出的。在他们看来，学校发展规划是为了学校的发展、管理变化而采取的必要行动，是对学校发展过程进行描述且更为规范化的一种解释，是施加给学校的一种具有创造性的革新方式。[2] 当前，国内学者和中小学校长对学校发展规划的内涵通常作如下理解：学校发展规划是学校根据国家或地区教育发展战略要求，结合自身条件，对未来3—5年内要达到的主要目标和发展途径，如发展目标、发展规模与速度、组织结构、人力资源、办学条件和实施策略等方面所做的系统安排。[3] 从本轮发展规划制定而言，被调研的学校在制定发展规划中呈现出一系列可喜的变化。但同时，这些学校的发展规划制定也存在一些共同的问题，具体如下：

（一）校外利益群体参与程度不够

虽然大多数学校都做到了全员参与，但主要局限于校内教师参与。这些校长认为，建立在全校教职员工广泛参与、集思广益基础上的学校发展规划才是科学合理的，才能够被广大教职员工所认同。[4] 这一理念固然没有问题，但与国外一些知名学校相比，在认知上还存在一定差异。如美国知名中学发展规划的制定过程是一个各方合作的过程，校长、教职员工、其他行政

收稿日期：2021-12-03

作者简介：杨志，男，副研究员，国家教育行政学院。

人员、董事、校友、家长和学生都参与其中。[5] 对于国内中小学而言，利益群体的类型固然与国外学校有所不同，但校友、学生、家长、社区乃至教育行政部门等都属于学校发展的利益群体，他们关注着学校的未来发展，在某种程度上影响着甚至决定着学校的发展方向，如果没有这些群体的参与，学校的发展规划显然会缺乏有力的外部支持，难以取得跨越式发展。但目前这些利益群体在多数学校制定发展规划时仍然可有可无，没有体现参与度。

（二）发展目标不清晰

学校发展规划从本质上要解决三个问题：我们在哪儿？我们要去哪儿？我们怎么去？目前各校在制定发展规划时对第一个问题的关注度日益提高，SWOT 等分析工具被大量使用，甚至很多学校采用了问卷调查、访谈等方式对学校现状进行分析。但对于“我们要去哪儿”的认识依然不足，主要体现在将目标设置得过于大而全，并且没有衡量成功与否的指标。如不少学校将培养目标仅仅表述为“全面发展”“五育”并举，把教师发展目标定位为“进一步提升专业化水平”，这些表述过于概括，需要进一步将实施措施具体化。[6] 校长们之所以倾向于将发展目标笼统定位在大而全且不能衡量的陈述上面，一是由于校长们对学校发展的特色目标定位不准，没有自己的独特目标，只能把政府规定的教育方针作为本校的发展目标；二是由于对自身实现目标的能力估计不足，不敢将带有衡量指标的目标列入学校的发展规划。

（三）发展举措落实不到位

发展举措是实现未来目标的路径和方式，也是学校发展规划的核心内容之一。目前，很多中小学发展规划将大量功夫用到了陈述自身发展现状以及未来发展目标上，对发展举措大多概括化或陈述不清，既没有实现路径规划，也没有落实到具体的责任人，更没有衡量其成败的指标，从而导致很多举措落空，无法实现。

二、以行动学习为核心的新型学校发展规划模式的来源

很多学者早就注意到了当前我国中小学发展规划的问题，提出了学校发展规划的新模式。[7] 然而，这些新模式要么是来自于国外经验总结，要么是纯概念和理念陈述，既没有系统成熟的方法论作理论支撑，更没有实践作检验。笔者所在的研究团队基于长期对行动学习的理论研究和课堂实践，在几十所项目校中推广并实施了以行动学习为核心的新型学校发展规划模式。具体内容如下：

（一）新型学校发展规划模式的理论基础

行动学习是新型学校发展规划制定模式的理论依据。学术界通常认为，行动学习是 20 世纪 40 年代由雷格·瑞文斯首次提出并应用到威尔士和英格兰煤矿的生产力与士气改造中。此后，行动学习理念传遍世界各地，受到各类组织的推崇，获得了极高的声誉。实践经验发现，行动学习在解决组织目标达成之类的问题时具有突出的效果。[8] 也就是说，行动学习完全适用于发展规划制定。行动学习是通过帮助管理人员（包括参与管理的人员），借由小组模式解决尚未有答案的实际问题，来提高他们提问的洞察力。[9] 因此，具有小组形式、规范步骤和做中学三个特点。所谓小组形式，是指行动学习的组织形式，是以小组为单位开展。小组一般由 4—6 位成员组成，每位成员在会上分享自己的任务进展和遇到的挑战，从而集思广益，实现行动和研究的最优化。[10] 所谓规范步骤，是指行动学习的整个过程，可以分为四个阶段：调研与诊断、计划与实施、小组赋能、项目沟通。[11] 所谓做中学，是指行动学习的核心在于行动，在于做中学，其重点不仅在于制定改进方案，更在于将方案落到实处。

以行动学习理念作为指导的新型学校发展规划模式也遵循上述三个特点，从而使发展规划具有可执行性。

（二）新型学校发展规划模式的实践基础

新型学校发展规划模式有深厚的实践基础：第一，《义务教育学校校长专业标准》提供政策依据。该文件在“规划学校发展”职责下的专业要求中专门指出了“专业能力与行为”，即诊断学校发展现状，及时发现和研究分析学校发展面临的主要问题。组织社区、家长、教师、学生多方参与制定学校发展规划，确立学校中长期发展目标。落

实学校发展规划，制定学年、学期工作计划，指导教职工制定具体行动方案，并提供人、财、物等条件支持。监测学校发展规划的实施，根据实施情况修正学校发展规划，调整工作计划，完善行动方案。这四项专业能力和行为，事实上为研制新型学校发展规划指明了具体的研发方向。第二，一些全国知名中小学的实践探索。在进行新型学校发展规划模式制定过程中，笔者所在研究团队考察了上海市和北京市的很多知名中小学校，并对很多知名中小学校长进行了访谈，发现这些学校都采用了一种不同于传统学校发展规划的新模式，并对此种模式进行了深入研究，根据行动学习的基本理念进行改造，从而形成了新型学校发展规划模式。

三、以行动学习为核心的新型学校发展规划模式实践流程

相关研究表明，各国在制定学校发展规划的过程中所采用的模式以及侧重点等各有不同，但也有一些共同特点。综合来看，主要包括：共同评估学校目前所处的位置；建立共同愿景，描述学校发展的整体目标和基本策略；把目标、策略以及相关指标分化、具体化；制定出多种可供选择的发展方案和途径；对短期、中期、长期的发展项目进行优先排序；在各种可供选择的方案中作出选择，等等。[12] 基于此，以行动学习为核心的新型学校发展规划的制定流程主要包括学校诊断、共启愿景、策略选择、团队承诺、战略实施以及总结提升六个环节（见图 1）。

以行动学习为核心的新型学校发展规划的制定主体有两个：指导教师和行动学习小组。指导教师是指掌握行动学习理论的引导师，通常由校长担任。只要校长能够进行一定的行动学习引导培训，就可以成为指导教师。而行动学习小组则由学校自主选出、自愿组成。在正式规划制定之前，校长需要对行动学习小组进行导入培训，主要介绍行动学习的基本方法和发展规划的基本逻辑。各个环节的具体操作内容介绍如下。

（一）学校诊断

通过学校发展自我诊断，唤醒学校发展各利益相关者的需求，是制定科学、合理、切实可行的学校发展规划的有效方法。[13] 学校诊断的核心是运用各种方式发现学校内部的优势和劣势以及学校外部面临的机会和威胁。在这一阶段中，新型学校发展规划制定的主要活动有外部诊断和内部诊断。外部诊断由校长负责，主要诊断方式是问卷、访谈和现场引导。其中，现场引导在以行动学习为核心的新型学校发展规划中占据重要的地位，因为现场引导是行动学习的主要方式，最能体现群策群力。具体实施路径是由学校相关利益群体（如校友、学生、家长、社区领导以及教育行政部门代表）利用 SWOT 等分析工具，经集体讨论初步诊断学校发展现状。当然，仅仅依赖外部诊断显然无法对学校整体情况进行全面系统的诊断。因此，为了进一步了解学校现状，需要将行动学习小组进一步按领域划分为若干个行动学习小组，分别使用现场引

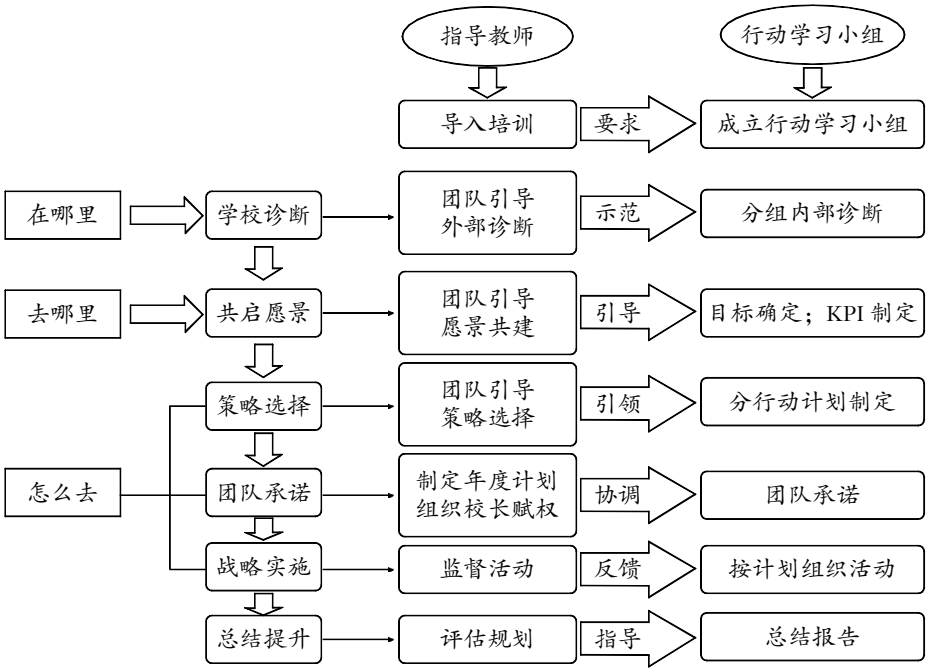

图 1　新型学校发展规划模式实践流程

导、问卷和访谈等多种形式开展现状调查。

（二）共启愿景

如果说现状诊断是关于组织“在哪儿”问题的回应，那么共启愿景的重要使命就是解决组织“去哪儿”的问题。本环节的主要任务就是构建共同愿景，在愿景的基础上继续构建组织发展目标以及关键绩效指标（KPI）。所谓愿景，就是有关集体的未来画面，[14]最大特征就是具有集体的感染性和吸引力。因此，共启愿景的核心方式就是进行集体引导，形成共同画面。在愿景基础上，行动学习小组通过群策群力，将其具化为学校具体的发展目标。在发展目标基础上，进一步针对每一条目标，制定关键绩效指标。整个环节的最终目标就是形成具有感染力和凝聚力的愿景，以及具体的组织发展目标和清晰的关键绩效指标，从而使组织有确定的发展方向和可供监督的指标。

（三）策略选择

以行动学习为核心的新型学校发展规划强调战略思维的应用，强调竞争优势的形成和保持。对于中小学而言，竞争优势也就是办学特色。而办学特色的凝练和培育，必须从自身的优势和劣势出发，综合考虑外部的机遇和威胁。因此，SWOT 分析矩阵便成为中小学进行特色凝练的关键工具。具体操作活动由校长的策略选择引导，并由行动学习小组制定行动计划。策略选择引导就是根据 SWOT 分析矩阵，分别找出对应的所有的优势—机会（SO）战略、劣势—机会（WO）战略、优势—威胁（ST）战略和劣势—威胁（WT）战略。[15] 通过此种分析路径，可以找出所有凝练学校办学特色的可能性策略。在此基础上，校长要求行动学习小组成员根据本校发展目标，精选出未来五年学校优先采用的发展策略。

（四）团队承诺

为了保证规划真正落地，职责明确必须进行团队承诺环节。本环节主要有三个活动：制定年度计划、校长赋权和团队承诺。所谓制定年度计划，是将各项分行动计划按年度摘出，形成每一年度的年度计划，目的是便于落实和及时监督反馈。校长赋权是指校长在全体行动学习小组成员的面前签字确认，赋权给各项目小组充分的活动自主权。团队承诺，即各执行小组成员需要将年度计划中的活动分配到每一个人身上，分到任务的个人需要签字承诺完成本年度的任务。团队承诺可以有效地保障责任到人，提高规划的执行力，更便于校长进行监督。

（五）战略实施

战略规划的核心在于实施。本环节的活动主要有：校长监督活动，即为了保证各校严格按照规划执行，校长随机选择时间段考察规划中活动的执行情况；行动学习小组要开展反思活动，即活动结束后，整个行动学习小组召开团队会议，讨论此次活动的成败得失，为下一年的类似活动提供改进建议。

（六）总结提升

年度计划或整个战略规划完成后，进入总结提升环节。本环节的主要内容是评估规划的执行效果，开启下一年或下一轮规划制定工作，具体活动如下：首先，进行规划评估。根据评估时间点不同，规划评估分为中期评估和终期评估，中期评估通常发生在但不限于年度计划完成后，终期评估一般发生在整个规划完成以后。但无论是中期评估还是终期评估，都要组织第三方人员对规划进行客观评估。其次，由行动学习小组形成总结报告。以行动学习为核心的新型学校发展规划非常强调总结报告的重要作用，因为在行动学习者看来，规划不是一个圆形周期，而是螺旋上升永无止境的过程，是伴随组织存在始终的管理活动。行动学习小组在总结报告中需要重点回答三个问题：愿景、目标和关键绩效指标是否实现？学校的竞争优势，即办学特色是否形成或保持？我们如果想获得更好的成绩，还可以如何做？最后，行动学习小组将总结报告提交给校长。由校长宣布本次行动学习结束，行动学习小组解散。然后根据需要，组织下一轮的行动学习小组与规划制定。

总之，以行动学习为核心的新型学校发展规划以行动学习理论为支持，以行动学习小组为核心组织战略规划制定，强调制定过程的科学性和参与性，以及制定结果的可执行性和反思性。

四、实施以行动学习为核心的新型学校发展规划的相关建议

以行动学习为核心的新型学校

发展规划强调包括校外利益群体在内的所有群体参与发展规划制定，通过关键绩效指标将战略目标具体化和可衡量化，强调行动学习小组在战略执行中的主体地位和个体责任，防止战略落空。这些特点有助于改善当前各校的发展规划制定质量，提升校长在内的整个组织的执行力。笔者所在团队在推行以行动学习为核心的新型学校发展规划制定模式中，发现以下几个因素对模式的成功具有关键性影响。

（一）校长的态度

雷格·瑞文斯早就发现在进行行动学习时通常存在十二种高管态度：充分授权型、积极合作型、权威鼓动型、谨慎表态型、中立怀疑型、缺乏兴趣型、指导控制型、策略拖延型、僵化诊断型、犹豫逃避型、独裁命令型和合理防御型。[16] 而项目存在四类不同的结果：项目建议得到实际应用、接受未来应用的建议、对变化有抵触而无应用和证据不充分。他的统计结果表明高管的态度对项目的最终结果具有极其显著的影响。[17] 笔者参与的新型学校发展规划推行效果也证明校长态度对规划的成功与否具有关键影响。

（二）人员的稳定性

在项目推进过程中，我们发现人员的稳定性对项目成果也有直接的影响。无论是教育局领导、项目校校长、行动学习小组成员，一旦人员发生变动，那么或多或少都会对项目校的实施效果产生直接影响。要想保证以行动学习为核心的新型学校发展规划的成功，必须尽全力保证实施队伍的稳定性，尤其是校长和行动学习小组要保障在一个周期内基本稳定。

（三）行动路线的清晰性

行动路线的清晰性直接影响项目校校长和教师的参与态度。那些制定了清晰行动路线的学校，无论是规划制定还是规划执行，都得到了教师的踊跃支持，从而取得良好的实施效果；而那些没有清晰行动路线的学校，则失去了教师的支持，甚至使项目最终走向失败。

以行动学习为核心的新型学校发展规划模式具有深厚的理论基础和较强的实践操作性，可以在短时间内，高效地提高学校的发展规划制定能力，值得相关学校借鉴。

参考文献：

[1] 赵德成. 区域行政推动下的学校发展规划[J]. 教育研究，2013，34（3）：54-58.

[2] 楚江亭. 学校发展规划：内涵、特征及模式转变[J]. 教育研究，2008（2）：81-85，105.

[3] 袁贵仁. 中小学校管理评价[M]. 北京：人民教育出版社，2014：31.

[4] 余卫. 制定学校发展规划要依靠集体力量[J]. 中小学管理，2021（3）：22.

[5] 熊万曦. 美国知名中学发展规划的特点与启示——以安多佛中学为例[J]. 教师教育研究，2019，31（2）：117-121.

[6] 褚宏启. 规划未来：学校发展规划的制定[J]. 中小学管理，2021（3）：60-61.

[7] 刘砚秋. 学校发展规划的制订程序[J]. 教育发展研究，2005（9B）：94-98.

[8] Marquardt M，Yeo R K. 行动学习应用：全球最佳实践精粹[M]. 王云，王金帅，王培杰，译. 北京：机械工业出版社，2014：7-8.

[9] [10][11][16][17]瑞文斯. 行动学习的本质[M]. 郝君帅，赵文中，沈强铭，等，译. 北京：机械工业出版社，2016：4，29，32，62-67，70.

[12] Davies B, Ellison L. School Development Planning[M]. Longman Group. UK Ltd, 1992：41.

[13] 隋彦玲，姜玉霞，郝志惠. 基于自我诊断的学校发展规划制定[J]. 中小学管理，2015（12）：15-17.

[14] 范雪灵，王小华. 愿景型领导研究述评与展望[J]. 经济管理，2017，39（12）：174-189.

[15] 戴维. 战略管理：概念与案例（第13版：全球版）[M]. 徐飞，译. 北京：中国人民大学出版社，2012：162-163.

[责任编辑：冯丽园]

构建思政教育体系的“桐庐探索”

□ 叶亚春

[摘　要] 思政课是落实立德树人根本任务的关键课程。近年来，浙江省桐庐县坚守“为党育人，为国育才”的初心使命，紧紧围绕新时代县域如何构建思政教育体系这个命题，积极开展探索实践，力求通过“县委牵头，构建思政育人格局”“‘四团’助力，厚实思政育才队伍”“精神赋能，打造思政鲜活课堂”，让思政教育旗帜“立起来”、内容“活起来”、效果“实起来”，努力做到让思政教育“有意义”更“有意思”，从而构建桐庐范式的思政教育体系。

[关键词] 思政教育体系；“四团”助力；“精神赋能”

中图分类号：G47　**文献标识码**：B　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0049－02

红色基因，代代相传。如何让真善美的种子在学生心中生根发芽？近年来，浙江省桐庐县紧紧围绕新时代县域学校如何构建思政教育体系这个命题，积极开展探索实践，努力做到让思政教育“有意义”更“有意思”，使全县广大师生真心喜爱思政教育，通过思政教育受益终身。

一、县委牵头，构建思政育人格局

县委统一领导。以桐庐县委、县政府名义制定下发关于加快桐庐教育高质量发展的相关实施意见，将全面加强教育系统党的建设、加强和改进学校德育等方面纳入重点工作，成立县委教育工作领导小组，实行县委、县政府“一把手”双组长制，形成“县委统一领导、教育系统党委全面部署、学校创新实施”的“三位一体”工作机制。县委宣传部推出《桐庐魅力思政“九新体系”》，进一步明确了学校思政教改的方向。县教育局坚持“围绕教育抓党建、抓好党建促发展”，推进“党建+思政+清廉教育+师德师风+行为规范养成+全学科育人”等有机融合，践行为党育人的初心使命。县领导带头讲思政，教育系统党委领导带头推动思政，学校书记、校长带头上思政课，切实履行好党委、政府抓好思政教育的主体责任。

部门精准供给。用好“协同育人、部门助力”这块桐庐德育工作的老品牌，围绕“精准供需相向而行，协同推进转型升级”的目标定位，在操作上突出“123”，即健全一个机制，部门助力学校德育联席会议机制。明晰两份清单：供给侧方面突出“我能为育人干什么”，明确联席会议成员单位的育人职责和能够提供的教育服务项目；需求侧方面突出“我需要部门帮什么”，从各学校的发展规划、校园文化等方面入手，形成大致的需求清单。把准三个环节，即准入环节、实施

收稿日期：2021-12-20

作者简介：叶亚春，男，高级教师，浙江省桐庐县教师发展中心主任。

环节和反馈环节。2018 年 5 月 14 日至 16 日，浙江省中小学协同德育专题研讨会在桐庐举行，相关领导在研讨会上针对打造全域育人的桐庐样本经验进行介绍，推介了桐庐的育人工作联席会议制度。

二、“四团”助力，厚实思政育才队伍

在 2019 年 3 月举办的学校思想政治理论课教师座谈会上，习近平总书记针对提高思政课教师素养提出了六个“要”：政治要强，情怀要深，思维要新，视野要广，自律要严，人格要正。这六个“要”正是我们思政课教师队伍的标准和努力方向。

构建培训机制，丰富培训内容，拓宽培训路径。目前，桐庐县共有 562 名在编思政课专兼职教师，教师发展中心按学段、年龄、职称、岗位等对教师进行了梳理，构建了系统性的分层分类培训机制，重点打造“君山名师”培育工程（新教师—骨干教师—学科带头人—名师），形成梯度培养模式。另外，还成立了思政课名师工作室，每个工作室有 5—7 名学员，其目的是以点带面，辐射全县中小学，达成“一个工作室就是一个培训中心”的目标。明确了思政课教师的培养课程，创新了思政课教育路径，把思政课上到田间地头，上到实践基地，上到村镇社区，从小课堂走向大社会，让广大师生了解社会，感知家乡的变化和美好。

为了进一步强化师资力量，教师发展中心精心打造校外兼职的思政课教师队伍。一是党史宣讲团，从教育局班子成员，学校书记、校长和优秀思政课教师队伍中遴选出 14 名政治素质强、政策理论水平高的教师组建而成，随机到全县中小学开展宣讲活动。2021 年，宣讲团已深入基层开设讲座 40 余场次。二是专家顾问团，邀请法律、历史、地理、民俗文化等各方面的专业人士，为思政课教师执教相关教学内容提供专业指导，确保教学内容的准确性。三是部门协作团，聘请部门单位、社区以及周边各行各业的领军人物协助指导德育活动的开展，如研学活动的推进、垃圾分类的细化等。四是家长帮帮团，邀请热心社会公益和思政教育的家长发挥自己的特长，助力开展家校合作。

三、精神赋能，打造思政鲜活课堂

讲好“四史”故事。结合当地史情学习“四史”，对于当代的青少年成长有着重要意义。教师发展中心坚守思政课教学的价值追求，以社会主义核心价值观引导学生的道德发展，挖掘教材因子，讲好“四史”故事，将“四史”教育有机融入小学思政课堂，激发青少年爱党、爱国、爱家乡的情怀，充分彰显思政课堂特有的魅力。通过倡导广大师生观看视频、实地采访、现场互动、实践体验等多种教学方式，感受桐庐的发展变化，了解影响桐庐发展的重大历史事件，感知在历史发展过程中形成的桐庐优秀文化和革命传统。桐庐融媒体中心将其制作成录像供全县小学师生在开学期间学习，达到厚植师生家国情怀的目的。

弘扬红色精神。从学生需求出发，抓住教材与社会主义核心价值观的联系点，鼓励教师适度拓展区域性的场馆资源并合理利用。比如，带领学生参观桐庐凤凰山烈士陵园、浙东人民解放军金萧支队纪念馆、分水镇富源谷等红色教育基地，赴凤川玫瑰园、恒信茶园、施强中医药等研学基地学习，同时链接生活事例，传承红色基因，让思政课“桐庐味”满满，让思政教育“有意义”更“有意思”，让鲜活的思想教育直抵学生心灵深处。

思政课是落实立德树人根本任务的关键课程。在思政课改革创新的道路上，教师发展中心将继续坚守“为党育人，为国育才”的初心使命，不断开拓创新，构建桐庐思政教育体系，打造桐庐思政课新样态，为取得更大的成效而奋斗。

[责任编辑：冯丽园]

区域班主任专业发展的“南山探索”

□ 刘世琦　王成洋

[摘　要] 班主任是德育队伍的核心力量。广东省深圳市南山区教育局围绕“促进学生健康成长”的工作目标，提出“了解学生，走进学生的心里”的德育工作总要求，充分发挥“行政＋专业”合力作用，运用“行政＋专业”思维，聚焦班主任工作规范性、有效性的提升，通过构建顶层设计、制定工作规范、建立发展组织、提升“赛研培”实效、提高工作待遇、改善评价机制等措施，系统提升区域班主任专业能力，使区域班主任队伍的专业发展得到有力提升。

[关键词] 区域教育；班主任；队伍建设

中图分类号：G625.1　**文献标识码**：B　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0051－03

人是事业发展的关键要素，只有抓住教师队伍这一“牛鼻子”，以人为本，从人出发，才能系统推进为党育人、为国育才工作，而班主任是育人队伍的核心力量。

一、缘起：“行政+专业”模式的起点与思考

作为全国百强县（区）之首，南山教育用30年时间实现了从农村教育向现代化教育的转变。广东省深圳市南山区现有中小学班主任近4000人，迅猛的发展也使班主任队伍内部产生了巨大差异。基于此，如何推动区域班主任队伍整体专业化水平的提升，促进区域教育水平高质量发展，成为南山区在全力打造社会主义先行示范区、基础教育先锋城区过程中必然要面对的问题。

（一）行政推动的动力保障

强有力的行政管理能够保障各项政策、要求扎实落地，有效的经验能够直达一线，深刻影响教师，为区域班主任专业发展提供强大的动力保障。

但行政推动也需要正确的方向，科学用力才能事半功倍，因此区域班主任工作离不开科学有效的专业支持。

（二）专业支持的科学保障

行政推动需要有具体的内容才能落地，落实立德树人根本任务，促进区域班主任专业发展须以符合当地学生实情的有效工作举措为依托，专业支持亦不可缺。

而单纯的专业智慧往往受困于个人、学校的藩篱，难以对区域产生更大更深刻的影响，因此“行政+专业”的发展模式就成为推动区域班主任专业发展的必然选择。

二、实践：“行政+专业”模式的基本举措

任何模式都是为目的服务的，区域班主任专业能力提升同样需要明确目标、选准着力点、构建发展体系，方能充分发挥“行政+专业”合力。

对于要担当民族复兴大任的新时代青少年而言，健康成长是一切

收稿日期：2021-12-11

基金项目：2020年度广东省中小学德育课题（2020ZXDY020）

作者简介：刘世琦，女，广东省深圳市南山区教育局基础教育科科长；王成洋，男，一级教师，广东省深圳市南山区教育局基础教育科公民教育与团队建设中心负责人。

奋斗的基础，新冠肺炎疫情的发生向不少孩子的身心健康提出了严峻挑战，“双减”政策的出台更让减负增效成为时代选项，人民群众对班主任工作专业性的期盼也越发强烈，而班主任专业性主要表现在两个方面：一是规范，二是有效。

2019 年起，围绕促进学生健康成长的工作目标，南山区教育局提出“了解学生，走进学生的心里”的德育工作总要求，明确了班主任工作的总体路径及方法。同时，南山区还出台了《南山区中小学德育行动方案》，提出六大行动，多渠道丰富德育方法和手段，增强德育的时代感和实效性。2021 年，南山区进一步明确“爱国担当，健康成长”的年度德育工作主题，引领学生胸怀祖国、面向未来，将自身的努力与祖国伟大复兴的历史使命相连。由此，以提升班主任工作规范性和有效性为着力点，南山区逐渐形成了由工作目标、总要求、着力点、工作主题、行动方案组成的顶层设计，并在“行政+专业”思维指导下，由教育局基础教育科（公民教育与团队建设中心）统筹负责全区班主任队伍建设工作，充分发挥“行政+专业”的体制优势。

（一） 制定工作规范，提升整体专业水平

区域班主任专业能力的提升需要为每一位班主任提供清晰科学的规范指引，通过行政力量将有效经验及专业智慧固化为工作规范，为区域班主任整体专业能力提升提供工具抓手。

南山区教育局依托扎根理论，广泛征集一线班主任有效经验，制定“南山区中小学‘了解学生，走进学生的心里’班主任工作清单”及“南山区班主任关爱学生工作流程图”。五大板块、十条要求、十六项内容、二十条注释组成的工作清单不仅详细指明了班主任在师生关系、生生互动、班级建设、家校亲子、专业发展方面的努力方向，更为班主任的具体工作提供了详细指导，而涵盖了校领导、德育处、心理室、班主任、科任教师的工作流程图不仅清晰展示了“发现—了解—走进—关爱”的工作步骤，同时还引导班主任学会多方联动、协同育人，一图一清单相互配合，成为班主任促进学生健康成长工作的规范指引，将原有班主任自发性、散点式、经验型关爱学生的方式转化为科学性、规范式、专业型工作。

（二） 建立发展组织，形成长效工作机制

有组织，才会有力量。因此，班主任队伍建设，必须形成强有力的工作组织，才能有力保障专业化发展。

南山区教育局充分发挥行政主导作用，出台《南山区领衔班主任工作指导意见》，建设校级班主任专业发展组织，在所有中小学成立班主任教研组，设立领衔班主任担任班主任教研组组长，落实班主任工作清单，系统组织校级班主任教研，引领学校班主任队伍专业发展。同时，建设促进学生健康成长的基地学校，涵盖小学、初中、高中各学段。局领导带队，定期入校调研，对照清单、流程图开展班主任及学生访谈，并定期向全区分享工作经验。全区也形成了由省、市、区级名班主任工作室及学校班主任教研组组成的纵向贯通的班主任专业发展组织，以及由德育片区工作群及促进学生健康成长基地学校组成的涵盖小学、初中、高中各学段的横向协同校际工作组织，结合南山区为班主任搭建的从魅力型班主任到智慧型、从领军型直至功勋型班主任的全职业生涯发展阶梯，实现每一名班主任都有组织、有目标、有支持、有动力的良好教育生态。

（三）提升“赛研培”实效，普及专业思维

竞赛、科研、培训三种方式相结合是推进班主任队伍专业化水平提升的有效手段。其中，竞赛是关键抓手，培训是有效途径，科研是核心能力。

1. 以赛促训，提升班主任荣誉感

在实际工作中，班主任如果根据现象及自身经验直接选择措施，极易出现工作失误，因此通过比赛促进班主任形成判断、分析、确定目标、形成措施的工作思维，是班主任专业化水平提升的重要方式。

南山区近几年强力推动以赛促训，将竞赛作为培训的成果展示平台及优秀班主任的孵化器，通过长周期、多轮次的竞赛及培训过程，选拔优秀班主任，形成区域引领示范作用。南山区每年都举行区内班主任专业能力大赛，从校内选拔到最终决赛历时两个月，通过校、区

两级初赛、决赛，将各项目培训融入其中，最终决赛也成为全区培训展示活动。同时，通过比赛项目的设置，引导班主任关注生活、加强日常研究。例如，2021 年，在南山区新岗班主任比赛中，围绕“爱国担当”这一年度德育工作主题，除了原有的班主任成长故事、班会课设计比赛项目外，新增了班级发展规划竞赛单元，使得新岗班主任在入职伊始就能够有思考、有规划，系统地用力，快速走上班主任专业化发展道路。而南山区也在各级竞赛中取得了优异成绩，如中职班主任获得两届全国中职班主任技能大赛一等奖；有 9 人连续三届获得广东省中小学班主任专业能力大赛一等奖。近两年，南山区更是在深圳市中小学班主任专业能力大赛中获得 6 个冠军、8 个一等奖，班主任队伍的荣誉感大幅提高。

2. 聚焦科研，打造区域培训品牌

南山区积极打造区级班主任教研品牌“班主任有约”，围绕一线班主任促进学生健康成长的实际需求，提供具体实操的专业指导。连续三年开展区级科研能力专项一体化培训及区级心理专业技术培训，促进名师—骨干—新岗协作式成长，聚焦班主任沟通能力，系统学习解决问题技能，参训班主任人数累积超过 3000 人次。开通“南山智慧班主任”视频分享平台，具有各类优质资源 470 余个，点击量近 25 万次，在区域媒体报刊上设立“了解学生，走进学生的心里”德育工作专栏，连载 40 余篇，编纂《功勋班主任》专刊，有效推广优秀班主任典型经验，加速班主任专业成长。

3. 行政、专业结合，增强科研实效性

专业科学的研究催生专业科学的思维，只有按照专业科学的工作思维面对日常工作，才能减少不必要的冗余，增强实际工作效果。南山区委教育工委书记、教育局党组书记、局长亲自主持省级德育课题，主管班主任专业发展的业务科室，即基础教育科科长主持省级班主任课题，邀请深圳大学专家团队在南山区开展班主任专项课题调研并提出专业发展建议，用科学研究助力班主任专业能力提升。

（四）提高工作待遇，增强班主任获得感

除了为专业支持提供必要保障外，行政推动还在提高班主任工作待遇方面发挥了重要作用。促进班主任队伍有为有位，激励班主任干事创业热情，激发班主任责任感与使命担当意识，同样需要行政力量的保障。

南山区首先将班主任工作津贴提高到每人每月 1500 元，提高待遇，强化责任，给予物质、精神双向奖励，打通职业发展途径。

（五）改善评价机制，发挥行政主导作用

评价是工作的指挥棒，完善行政主导的多元评价机制，以评导行，能够进一步发挥“行政+专业”发展模式的优势，激发学校、班主任的工作动力。

南山区教育局通过设立学校工作正负面清单，并与学校、校长考核直接挂钩的方式，增强教育局管理力度。通过建设南山区智慧德育平台，加强过程性评价，为各中小学校德育工作精准画像、把脉问诊，形成全区德育工作报告和学校德育工作诊断书，激发学校德育工作内驱力。评选年度优秀领衔班主任及班主任工作优秀学校，树立榜样，提升区域班主任工作整体实效性。

三、反思：“行政+专业”模式的理性思考

通过构建“行政+专业”的区域班主任专业发展模式，南山区教育局有效发挥行政推动力量及专业支持效能，着力构建区域班主任专业能力提升体系，使得区域班主任专业发展走上较快发展道路。

班主任的专业发展既需要自上而下的统筹设计，也需要自下而上的凝练总结。双向结合，充分发挥“行政+专业”的体制优势，营造区域行政部门、专业指导力量、学校、班主任多级联动的工作格局，方能持续助推班主任专业成长。未来，南山区还将在优化组织结构、增进行政及专业人员的双向协同方面持续探索。

[责任编辑：孙燕兰]

教育现代化视野下的区域教育干部素养提升

□ 金韩英

[摘　要] 如何切实有效地做好教育干部成长的区域范式，成为当下亟待解决的问题。国家教育行政学院浙江萧山基地从“定制新课程”“创新新机制”“建设新基地”的“三新”探索出发，实现教育现代化视野下区域教育干部素养的提升。基地以“追踪现场、跨界对话、学员自治、智慧评价”的创新机制，丰富了教育干部的培养内涵。

[关键词] “三新”探索；现代化视野；教育干部培养

中图分类号：G521　**文献标识码**：B　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0054－05

在当前全面深化基础教育改革新形势下，教育事业改革创新全面推进，新理念、新命题、新热点都对基层教育干部提出新要求。现实需要促使基层教育干部自身专业化。但是，教育干部培训又缺乏区域研究经验。浙江萧山基地是国家教育行政学院设立在浙江的全国教育干部培训基地。由此，萧山基地运行成为研究的“试验田”。在2019年10月，萧山基地针对区域教育干训培训范式，完成浙江省课题“国家教育行政学院浙江萧山基地‘错落式发展’干训新范式探索”，取得了阶段性成果。

基地尝试采用“三新”探索区域范式，遵循教育干部成长规律，围绕教育现代化视野，从“定制新课程”“创新新机制”“建设新基地”出发，通过五年的扎实研究，形成一系列可借鉴、可推广的成果。

一、“三新”探索：概念、架构与过程

（一）概念

“三新”探索是指国家教育行政学院浙江萧山基地正在研究、实践的区域教育干部培养新范式。“三新”范式主要指“定制新课程”“探索新机制”“建设新基地”。“定制新课程”主要针对不同教育干部职务类别的岗位需求研发与之相匹配的具有针对性的研修内容。“探索新机制”主要包括“追踪现场、跨界对话、学员自治、智慧评价”等课程机制。“建设新基地”是指将国家教育行政学院正式授牌的国家级教育干部培训平台——萧山基地，作为区域范式研究的“试验田”。

（二）理念

1. 学员立场

学员立场指认为学员及其需求是一切研修的出发点，既要研究“教育现场”，更要研究“需求”，将“学员”作为原点和核心，呈现基于学员研修的思考、课程设置的完善和发展，以及学员自身发展共生的态势。

收稿日期：2021-12-11

作者简介：金韩英，女，中学高级教师，浙江省杭州市萧山区教师发展学院书记，杭州市萧山区教师发展中心主任，国家教育行政学院浙江萧山基地主任。

2. 角色转换

强调专家与一线校长、园长之间在思维、情感、信息及环境等方面的相互作用，通过彼此平等对话、合作来促进校长专业发展、学校改进和学员自身成长，以及基层教育干部整体培训质量的提升。

3. 系统协同

强调萧山基地干训范式运行系统的构成，认为基层教育干部培训转型的基本机制不仅是培训所需的教育硬件、资源因素整合作用的协同系统，还在于“四新”机制协同推进，其运行机理是构建基层教育干部培训转型框架的根本依据。

4. 即学即用

基于学员身边问题的课程定制，基于学员工作困惑的课程解答，每一个单元的设计都蕴含其内在的需求与问题解决。这样促使每一期学员对研修课程设计的满意率都很高。

（三）架构

秉持干部培训“以学员为中心”的核心理念，遵循基层教育干部自身发展和教育部提出的专业性指导意见，基于“三新”探索区域范式的理论架构可概括为“1234”，即树立一个核心理念——以学员为本；实行“两轨并进”——顶层设计与分线实施；聚焦“三新”范式——定制新课程、探索新机制、建设新基地；“四新”机制运行落地——追踪现场、跨界对话、学员自治、智慧评价（图 1）。

（四）过程

“三新”探索区域范式针对区域教育干部专业化培养难的问题，主要经历了“初建阶段”“形成阶段”“改进阶段”和“发展阶段”四个阶段。以课程设置、机制创新和新基地运行作为切入口，从现代化视野的角度全面提升了区域教育干部的素养和能力（图 2）。

二、新课程·新机制·新基地：“三新”探索的要素设计与实践

构建“三新”探索，立足区域实际，系统提升局长、校长、园长和其他教育干部群体素养。对传统培训进行改革，站位更高、布局更广、视野更开阔，由浅层次方法的实践探索上升至对新理念、新机制等根本性问题的深层次探索和价值重建。

（一）定制新课程：设置符合各类教育干部发展需求的课程单

打造符合教育干部发展需求的研修课程，针对不同对象研制教学计划。确立课程目标定位，专业研究各具特色的课程单。

1. 教育局局长：定制夯实新时代区域教育综合管理素养的基础课程

立足区域改革探索，从“萧山

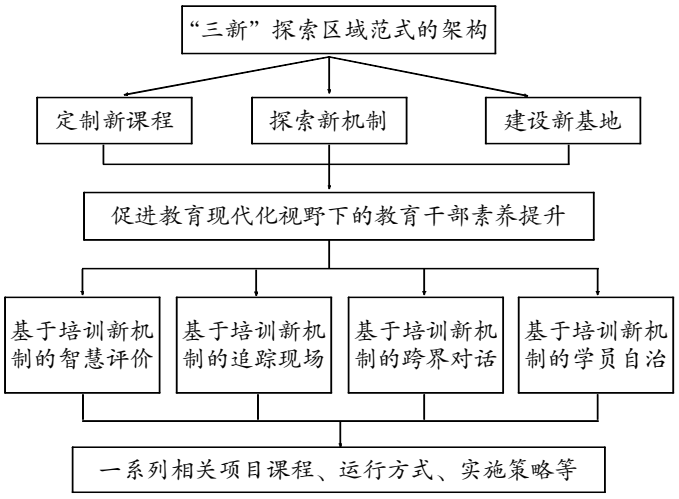

图 1 “三新”探索区域范式的架构

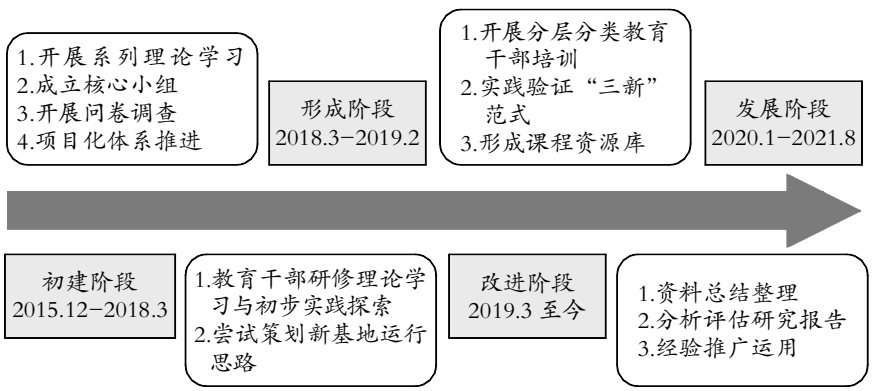

图 2 教育干部专业化培养四个阶段

教育现代化探索”“基础教育课程改革”“名校集团化管理改革”“区域综合治理”“城乡教育公平”“新高考应对”“优质均衡发展”七大维度进行深入探讨，从各角度审视教育现状与未来发展。具体研修方式如图 3 所示。

2. 校（园）长：定制提升新时代校（园）长专业素养的基础课程

面对新时代对校（园）长高素质的要求，针对各地教育发展需求定制专项课程。例如，名校长的培养、新时代新教研的使命、家校共育发展等研修主题，融入地方要素和区域特色，将训用紧密结合。从教育部对校（园）长确定的六大专业标准出发，切分不同发展维度进行课程创新。

3. 其他干部群体：量身定制基于个体发展需求的课程

针对不同的教育干部群体，分层分类有针对性地研制课程。前期完成充分调研，再量身定制课程。譬如，名校集团化管理改革，主要针对教育集团的理事长、成员学校校长，主题课程内容包括：新时代的中国基础教育；教育现代化背景下的萧山集团化办学探索；杭州探索：基础教育的名校集团化改革；新时期教育集团实践；走向现代学校治理——探索集团化办学的“银河”之道；用文化建设我们的学校——集团化办学的困境突围与实践探索；多法人集团化办学的上海探索；集团化办学领导者模式探究等内容。

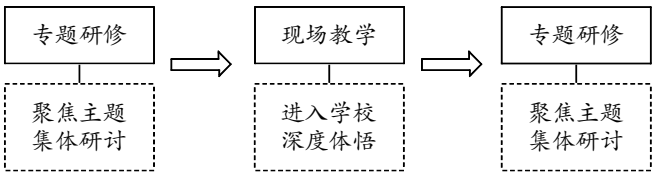

图 3　基于干部提升综合素养的研修方式思维导图

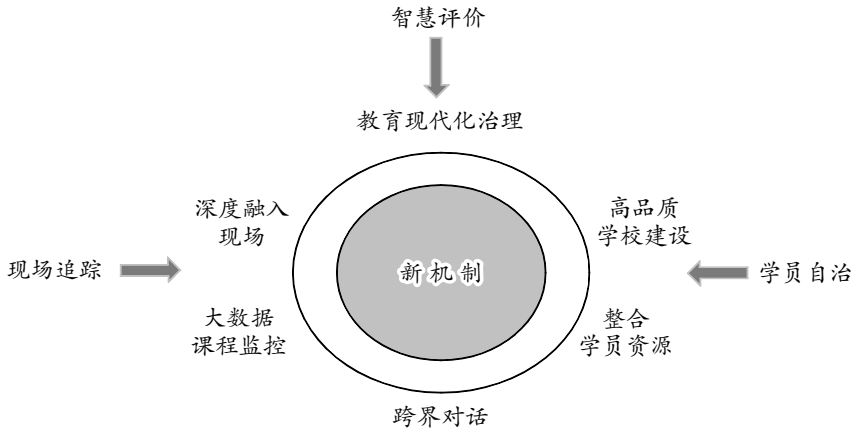

图 4　“三新”探索区域范式的四大运行机制

（二）探索新机制：建立“现场追踪、跨界对话、学员自治、智慧评价”的研训新体系

在教育干部培训过程中创新机制，采用多种方法提升培训效果。在不断反思中提升并丰富与充实，推陈出新、形式多样、注重现场、关注个体、强化细节，充分体现“学员本位”的研修特质（图4）。

1. 现场追踪

教育干部深度参与学校日常管理实践，在实践中吸收管理经验。以深度跟岗的形式，让参训教育干部走入名校，实地参与，学习经验。

跟岗实践包括以下内容。

◇校园参观：观察和收集跟岗学校绿化、美化和人文环境建设的理念与方法，探究学校育人环境的优化策略。

◇专家引领：听取校长及管理者的专题报告和经验介绍，交流办学思想和治校方略。

◇主题研讨：围绕学校管理问题进行深度研讨、案例分析和策略探究。

◇体验活动：参与跟岗学校某项活动，如行政例会、校本教研、听课、评课、文化活动等的组织实施。

◇文献阅读：研读跟岗学校发展规划、管理制度、教育宣传、课程教学等文献资料。

在跟岗实践中深入了解其办学思想与育人环境、学校特色与管理策略、校本教研组织与策划、教师发展与学生成长、学校影响与品牌打造。

2. 跨界对话

向企业、社区、政府职能部门借智借力，围绕主题进行跨界对话。例如，阿里巴巴大数据管理思维、企业党建、未来社区、美丽乡村建设等领域都为“跨界对接”的课程内容和机制创新提供了借鉴。

每一期教育干部高研班中设置“跨界对话”专题。譬如，人工智能技术在教育领域的应用，智能语义识别在智能组卷和智能改卷上的应用，杭州城市大脑、钉钉在学校管理方面的应用等。

3. 学员自治

完善“学员手册”，厘清节点，细化流程，明确职责，实行“学员自治，研修一体”的班级管理模式。组建高效率的班委会是重点。前期精心研制“学员手册”和定点研修学校“任务单”。这些都是实现学员自治的关键环节。

4. 智慧评价

开展“学员视角的培训质量综合评价”和“基于数据的精准评价”，借助信息技术开展精准评价。借助数字档案袋技术，以个人为单位建立数字档案袋。在培训过程中包括课堂学习任务、课后作业，学员完成后将作业上传到自己的数字档案袋，实现精准评价。

（三）建设新基地：形成“面向全国、服务本地”的培养新平台

萧山基地在运行过程中，以“国家地方共建，助力地方教育发展”为定位，以“小基地，大服务”和“大基地，新体验”为主要的运行模式，发挥了国家级平台优势和融入全国的资源优势。助推地方教育大力发展，促使教育干部综合素养的专业成长（图 5）。

国家教育行政学院浙江萧山基地一直立足浙江基础教育实践，以“建设全国示范性榜样基地，助力基础教育改革发展”为目标，基于“小基地，大服务；大基地，新体验”的运行模式，为所有参训教育干部提供更细致、更精准、更前沿的培训服务。在运行策略上，基于项目联盟策略、培训品牌策略、VIP 定制策略三大培训策略，实现教育部、国家教育行政学院、浙江萧山基地的项目联盟，实现资源共享。

三、成效与创新

（一）高质量完成教育部规划类项目

自 2018 年 3 月以来，已顺利完成全国县（市）教育局长班和地（市）教育局长班、全国名校长班等 40 多期国家级的教育干部高研班课程。日程安排、课程设置和师资配备都得到学员的高度评价。

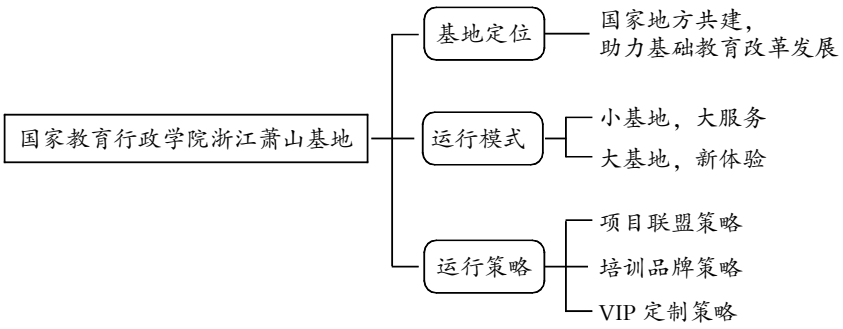

图 5　新基地定位、运行模式和运行策略图

（二）创新研发系列基础教育品牌项目

在完成教育部规划班次的基础上，研发了四大系列品牌项目——中小学骨干校长系列、幼儿园骨干园长系列、高中校长新高考专题系列和基础教育名校集团化管理改革专题，新教研专题，以及家校共育专题系列。

（三）形成鲜明的研修特色

一是高规格高标准。设置培训课程及其过程管理、学员管理、班集体建设、课程执行等环节扎实精细。扎实执行，高效推进，为教育干部素养专业成长提供丰厚资源和保障。

二是立足基础教育。以幼儿园、中小学校校长、园长为培训主体，立足分层分类的针对性培训原则。萧山作为一个学段体制相对全覆盖的典型区域，为全国的基础教育提供借鉴和思考。

三是辐射浙江经验。浙江教育改革先行先试，勇于开拓，教育现代化建设走在全国前列，尤其在学校课程改革、新名校集团化、新高考、课堂改革、智慧校园打造等领域都可以为全国的教育同行设置专项课程，提供丰富经验。

四是深度现场教学。以问题为导向，聚焦于一线学校的真实问题解决，始终关注校长、园长办学过程中的挑战与问题，尤其是跟

岗研修环节的设置，得到学员的高度评价。

五是牵手教育名家。38所定点研修学校均为浙江名校，并牵手一大批接地气、懂管理、善研究的全国特聘专家。基地培训注重名校管理案例追踪，既有相对高端的城区教育，又有异彩纷呈的乡村学校；既有公办背景的小区配套建设幼儿园，又有不同办学主体的民办教育，提供了丰富而有普适性的鲜活案例。

（四）扩大萧山基地的影响力

自2018年3月以来，开设了一系列针对教育局局长、省级督学主任、中小学校校长、幼儿园园长、教育行政干部、高中校长、名师工作室导师等各类教育干部的高级研修班，学员辐射全国30多个省（市）。

（五）提高教育干部培训的实效与满意度

接地气、有实效，基地始终以“问题为导向”提升效度。以推动“教育现代化背景下的基础教育”为发展目标的萧山基地，将以持续发展的良好态势和高质量研修来兑现“我们”的诺言。

（六）形成提升基层教育干部素养的新范式

借智借力——国家级平台的地方价值体现。“三新”探索实现了区域干训高平台引领，高层次助推和高精准站位。萧山基地以推进教育现代化背景下的基础教育为目标，致力于打造“高精尖”干训品牌。在国家教育行政学院的引领下，基地将努力建设成为全省乃至全国教育管理干部培训的示范基地。

融入现场——课程创新引入“一池活水”。集聚38所定点研修学校资源，精心设计现场教学、跟岗研修、走进课堂、实地教学，形成了别具特色的创新课程，精准服务于“区域治理、学校发展、教育行政”的研修目标。整合38所课程开发学校现场教学资源，与“萧山基地”的课程建设形成配套体系，为全国学员提供个性化服务。

（七）提炼“三新”教育干部素养提升的工作理念

首先，转变培训理念，由“培训”转为“培养”，以应用为导向，开展参与式培训，即学即用，真正有效；其次，改进评价方式，借助信息技术实现精准评价。

（八）提升基层教育干部素养的政策把握、规划能力

形成了一套35万字的制度文本。从名校集团化改革、名师名校长队伍建设、学区制管理、招生考试制度、学前教育、职业教育、特殊教育、智慧校园建设等区域教育治理的热点、难点出发，开展培训，为学员深刻理解县域教育改革乃至区域教育改革提供范本，为教育现代化学校建设提供了有益的参考。同时，积累了“高质量学校建设”等一系列新时代现代化学校的经典范例。

“三新”探索区域范式在实践探索中，已形成过程性和考核性相结合的多维评价方式，但如何提供更有效度、更有温情的高质量研修，如何在具体问题解决过程中找到最佳评价点，对学员个体实现培训追踪？在区域提升教育干部综合素养的新一轮发展推进中，“三新”范式还需要不断升级，完善管理结构和管理机制，逐步形成具有可操作性的分层分类的培训规程。

在此研究基础上，基地将继续探索，寻求一种更适合区域教育干部素养提升的培训范式，在全国范围内不断扩大影响力，为全国的基础教育干部素养提升发挥应有的价值。

[责任编辑：孙燕兰]

多重视域下的新时代教师队伍建设探析

□ 冯启彬

[摘　要] 教育是国家发展的基石，教师是基石的奠基者。国家繁荣、民族振兴、教育发展，需要一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业教师队伍。根据教师队伍建设的复杂性及其与诸多方面关联的特点，对教师队伍建设的路径从生命视角、政策视角、文化视角、职业视角进行了思考与探索。

[关键词] 新时代；教师队伍建设；哲学思考

中图分类号：G451　**文献标识码**：B　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0059－03

一棵棵树苗植根沃土而成长为“参天大树”，一棵棵大树连成茂密的森林，森林里的生物、非生物相互作用、相互依存，形成良性发展的生态系统。教育是个庞大的生态系统，良好教育生态的构建依赖于主客观多种因素及其相互作用。

教师作为教育生态系统的关键环节，就是为学生遮风挡雨的“参天大树”。教师队伍建设是系统工程，其复杂性及与诸多方面的关联性需要我们用全方位的多维视角去思考与实践。笔者认为，教师队伍建设需从国家战略层面进行顶层设计，通过区域推进、协同发展，创新管理、平稳实施，才能收到良好成效。

一、生命视角：生命质量提升，教育使命方能永恒

教育是直面人的生命、为了人的生命质量的提高而进行的社会活动，是以人为本的社会中最体现生命关怀的一种事业。[1]

教育的目的是生命、生活、生长。[2] 如果没有教师生命质量的提升，就很难有学生生命质量的提高；如果没有教师精神的解放，就很难有学生精神的站立。很多资料表明，教师职业生活中出现了一系列问题：身体状况不容乐观，心理问题凸显等。作为校长，在学校管理中不仅要保护好学生，也要保护好我们的教师，教师的生命价值、心理世界以及教育的发展都与教师切身利益的保障和尊重紧密相连。

教师身体健康是教育工作的源头活水。健康的教师是教育的源泉。学校党群办发出《生命在于运动，幸福源于健康》倡议书，每学期召开教师趣味运动会，强化“我运动、我快乐、我健康”意识。每年11月为全体教师组织健康体检，并建立教师健康体检档案。校医定期为教师进行健康知识宣讲，呵护教师身体健康。联系妇保院为女性教师免费进行“两癌”筛查以及乳腺彩超等。

教师心理健康是学生心理健康的重要保障。如果教师心理不健康，怎能培养出心理健康的学生？学校建立教师心理状况排查摸底和

收稿日期：2021-11-09

作者简介：冯启彬，男，高级教师，山东省日照市五莲县高泽街道中心小学校长。

心理素质测查制度，建立教师心理健康档案，让教师了解自己的心理健康状况。邀请国家二级心理咨询师管西英为教师做“‘心语护航，阳光成长’——做幸福快乐的教师”心理健康讲座。邀请国家二级心理咨询师王龙云为教师做“如何经营幸福家庭”“婚姻的真相”“推开亲子高效沟通的三扇门”“做智慧妈妈，伴孩子成长”等报告。

教师精神成长是教师队伍建设的坚实基础。教师如果能拥有丰富多彩、持续成长的精神生活，他的专业发展就有可能进入新的高度。作为校长，应该让教师在有情有趣的教育生活中实现生命价值的成长。学校组织“遇见最美的自己——从教师礼仪开始”活动，组织教师观看金正昆关于教师礼仪的讲座，在教师例会中组织“你是我身边最美的风景——讲好高小故事”活动，引导教师向身边的优秀教师学习。

二、社会视角：教师地位提升，大力推动教育振兴

优质教师队伍的打造，要有一颗优质的种子，也要耕耘一片肥沃的“土壤”，更要培育一个良好的环境。教师队伍的建设，必须把握顶层设计这条主线，区域教育一盘棋，统筹谋划、多点发力、同步实施。

政策体系“全方位、全领域”，教师队伍才能更加有质量、有力量。国家及地方政府层面对教师队伍建设要在政策、待遇等方面提供有力的保障，从教师补充、流动、强德、提能、惠师等多方面进行顶层谋划实施。在中共中央、国务院下发《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》后，日照市立即印发了《关于全面深化新时代全市教师队伍建设改革的实施意见》，从政策方面理顺了教师管理体制，优化了教师资源配置，建立了激励机制，教师队伍素质不断提高。

学校制度只有科学公平，教师才能更加有干劲、有后劲。营造风清气正、奋勇争先的教育生态，相当于培育教师队伍发展的良好环境。一是双向聘任人文化。学校根据“政策引导、尊重选择、合理调剂、沟通解释”的原则稳妥做好教师“双向选择、竞争上岗”工作。二是工作调动常态化。教师调动关系到教师的切身利益，学校制定了《高泽小学教师县内外调配实施办法》《高泽小学教师镇域内交流实施方案》，让教师有目标、有奔头。三是评优树先制度化。学校制定《高泽小学教师评优树先办法》，让一切评选在办法的顶层设计下进行。每次具体奖项的评选，都严格按照程序公正、透明，最大限度地发挥评优树先对教师积极性的促进作用。四是绩效考核科学化。学校制定《高泽小学教师绩效考核方案》，遵循教师利益与学校发展紧密相连、个人利益与团队利益密切相关等 4 个原则，分 15 个附件进行了详细表述。

三、文化视角：凝聚奋进力量，教师团队砥砺前行

学校是传播文化知识的阵地，是知识分子聚集的地方，更应该以文化人。当我们从文化的角度考察学校的时候，就会发现学校的场所及组织的活动无不包含和体现着学校的文化元素。教师队伍建设更是在学校文化的熏陶和浸润中进行，教师清晰地认知、理解学校的文化，认同学校的发展愿景，又将文化渗透在思想观念、言行举止之中，渗透在教科研的态度和情感中，凝心聚力推动学校发展。

锻造“崇高·致远”师德文化品牌。教师是崇高的职业，教书育人是教师的崇高职责。学校围绕“择高而立”核心文化理念，打造了与社会主义核心价值观相契合的“崇高·致远”师德文化品牌，建立了教师师德内化自律机制。学校扎实开展以“履行职责崇高，彰显自身崇高，锻造崇高教师”为主要内容的师德行动，健全师德师风建设长效机制。每学期开学，全体教师都要站在国旗下面对学生庄严宣誓，以此提高教师的职业责任感。在教师节，举办“做孩子想找的老师”演讲比赛，并开展教师“吾日三省吾身”反思活动。

构建“赏识·赞美”和谐人际关系。管理者要懂得欣赏教师的优点，懂得从小事情赞美教师，欣赏教师身上哪怕只是细微的闪光点，也能激励教师将赏识化为行动。学校把“赏识教师”作为推行教师管理的切入点。根据教师平日工作表现以及参加上级活动的获奖情况，在每周的升旗仪式中评选、表彰“最美教师”，在大厅滚动播放其照片。开展“为身边的教师点赞”主

题活动，把“发现别人的亮点、赏识别人的优点”作为与同伴相处的准则，鼓励教师点赞身边教师立德树人、爱岗敬业、积极健康的闪光之处，以身边的人、身边的事唤醒与激励教师的履职意识，凝聚群体向心力。

创建“校园·家园”精神文化乐园。家园文化像一条纽带把教师和学校紧紧联系在一起，使每位教师产生归属感和荣誉感，让学校成为公正透明的家，拥有安全感。在工资待遇、评优树先、绩效考核等涉及教师切身利益的事情上加大公开力度，第一时间向教师公示，做到工作程序无异议、公示结果无异议、问题解决无异议。学校为教师赋权，让教师在充分信任和被信任的过程中迸发成长能量。与教职工切身利益相关的制度、事务，需经教职工代表大会审议通过，涉及学校发展的重大事项要提交教职工代表大会讨论，教代会的教师提案根据学校实际认真落实解决。

四、职业视角：专业技能提升，教育能力克服恐慌

教师职业倦怠的原因也不仅仅是工作劳累与压力。在深层次分析教师职业倦怠的原因之后，发现教师职业精神欠缺、专业水平较低、发展意识不强、难以满足学生的需要和家长的需求、体验不到教学的成就感、产生本领危机等是导致教师职业倦怠的主要因素。任何一种职业，都要以职业技能为支撑。“学高为师，身正为范”是教育崇尚的职业精神。教育工作者与其他职业相比，有着更多的规则和规范。因此，需通过多种途径提升教师教育教学能力。

党管队伍、依法执教，确保教育方针落实。学校树立“党管教师”的理念，加强党对教师工作的全面领导；规范教师党员的党内政治生活，建立骨干教师“双培养”机制；组织党员“亮身份、亮承诺、亮形象”，引导党员“比能力、比作风、比业绩”；组织“我是党员，向我看齐”“党员教师与年轻教师结对指导”活动等；开展“立足岗位做贡献，我为党旗添光彩”活动；组织“党旗插在课堂上，身份亮在岗位上”党员示范课活动；组织教师到王尽美烈士纪念馆接受红色教育；与全体教师签订师德师风目标责任书、拒绝有偿家教承诺书、严禁酒驾承诺书等。

以考促学、以赛促教，提升教师育人本领。学校落实《五莲县教体局关于组织全县中小学教师教学技能培训竞赛的工作意见》，从教师基本功、课堂教学能力等项目，做好校级培训与初赛，全员参与、人人达标。例如，组织一年级教师任职能力培训与测试；组织教师学科素养达标测试活动；组织教师说课标、说教材大赛活动；组织音乐、体育、美术、信息技术教师参加教学基本功培训与县级比赛。

尊重差异、分层培养，促进教师人人进步。教师的工作经验、知识基础、敬业精神等存在一定的差异，对教师的素质要求也不能搞“一刀切”，而要根据教师的差异实行分层培养。对骨干教师的培养采取“带徒传艺、学科引领”的操作策略，对青年教师的培养采用“制定规划、拜师学艺、训赛一体”的做法。

领航工程、梯队建设，成就教师创业理想。实施教师“领雁工程”，发挥“领雁工程”系列教师示范引领和辐射作用。实施“领航工程”，从教育领航骨干、青年领航教师两个层面开启新阶段教师梯队培养工作，精心规划未来三年的培养方案。组建五莲县名班主任工作室，组建全县专业教师工作室，从全县范围内招募成员。成立全县项目研究工作室，着力解决教学改革中存在的问题。

国将兴，必贵师而重傅。社会向往更好的教育，更好的教育需要更好的教师。弘扬新时代尊师风尚，打造高素质、专业化、创新型的教师队伍，让我们共同努力。

参考文献：

[1] 叶澜. 回归突破：“生命·实践”教育学论纲[M]. 上海：华东师范大学出版社，2015：120.

[2] 怀特海. 教育的目的[M]. 庄莲平，王立中，译. 上海：文汇出版社，2012：78.

[责任编辑：冯丽园]

基于乐学文化的德育实践与探索

□ 游　忠

[摘　要] 江苏省姜堰第二中学的乐学德育课程坚持从学生的天性出发，在问题导向、课程设计、践行落实、反馈评价等环节坚持以社会主义核心价值观为引领，采用社团德育、学科德育、活动德育及社会实践德育等多元样态，激发学生的乐学天性，促进学生愿学的内驱力，提高了学生的会学实践力，从而促进学生德智体美劳全面发展。

[关键词] 乐学文化；德育；实践

中图分类号：G40-012.9　**文献标识码**：B　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0062－03

党的十九大报告明确指出：要全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，发展素质教育，推进教育公平，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。为进一步弘扬和践行社会主义核心价值观，落实党的十九大对教育提出的新要求和全国教育大会对教育提出的培养目标，江苏省姜堰第二中学在乐学文化研究基础上，主动传承泰州学派创始人王艮的乐学思想，探索构建乐学文化体系，激活学生发展的内驱力，促进学生全面健康自由的成长。

一、发展乐学文化，构建校本乐学德育体系

我们认为，人在乐学思想的感召下，能够通过勤学、巧学获得学习的切身体验，主动快乐地参与到学习当中，成为愿学、会学、善学之人，即“学然后乐”“乐然后学”。基于此，学校立足学生成长需要，努力搭建“人人愿学、时时可学、处处能学、学有所成、学有所用、学有所乐”的乐学场域，开发实施系列化乐学课程，设计开展丰富的乐学育人活动，逐步构建起乐学育人体系。

（一）明晰学校乐学德育体系建构的指导思想

明代哲学家王艮在《乐学歌》中明确提出“不乐不是学，不学不是乐”，他从学与乐的关系深入浅出地表达了“乐学合一”的乐学思想，奏响平民儒学的时代音符。学校在继承传统的基础上明晰了学校乐学德育体系建构的指导思想，即从尊重学生的“乐学”天性出发，充分重视育人的意义建构，通过有的放矢的课程建设和兴趣驱动，增强学生体悟及习得的“本源之乐”，并通过完善评价体系来增强学生的获得感及认同感，让学生体会超越之乐，促进育人功效的持久发挥（图 1）。

（二）明确学校乐学德育体系的培养目标

复旦大学原校长杨家福教授曾说，一个大学生在毕业离开大学的那一刻，他在这四年里所学知识的50%已经过时，未来唯一持久的优势，是有能力比其竞争对手学习得更快。所以，未来个人学习力将是其最核心的竞争力。很显然，学习力是适应力之源，学校教育必须培养让学生拥有且带得走的能力——

收稿日期：2021-12-16

作者简介：游忠，男，正高级教师，江苏省姜堰第二中学党委书记、校长。

学习力。因此，学校德育课程的设计和实施必须坚持从学生的乐学天性出发，在课程设计、践行落实、反馈评价等环节均以社会主义核心价值观为引领，以提升学生学会学习、健康生活、科学精神、文化底蕴、实践创新的素养为抓手，实现培养具有“健全人格、良好学习力和创新精神的中国现代人”的育人目标。

（三）构建乐学德育体系的整体架构

基于乐学德育体系建构的指导思想，学校初步构建“一核四层四翼”乐学德育提升体系（图 2）。该体系以乐学为育人内核，聚焦高中生必备的四大品格——积极、专注、进取、责任，激发学生愿学天性，提升学生善学能力，端正学生勤学态度，引领学生走向乐学的绝佳境界。同时，关注品格提升的有效评价，以前瞻性、多元性、生成性、发展性为品格提升的评价标准。

二、创新乐学供给，优化乐学德育实施路径

传统的德育总是游离在核心之外，往往达不到浸润式的教育效果。面对当下德育培养的“供需不匹配”，仅从德育管理上刺激学生需求已难以奏效，必须以学生的需求引领德育供给侧的结构性优化。因此，学校提出了校本化的乐学德育实施路径，它由传承乐学文化，聚焦核心品格；依托多元载体，丰富成长样态；营造文化氛围，构建乐学生态三个层级构成（图 3）。同时，学校还通过建立组

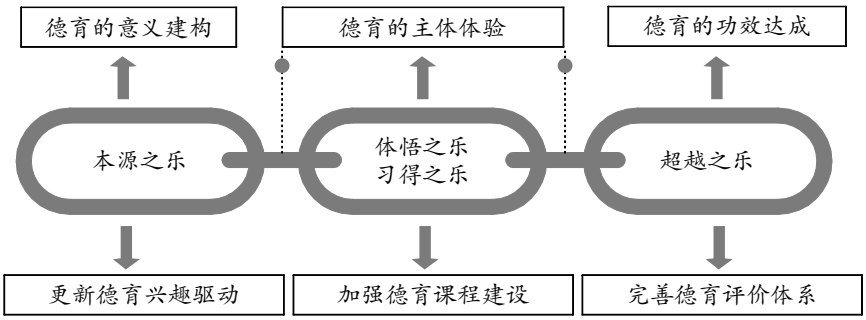

图 1　乐学德育体系建构的指导思想

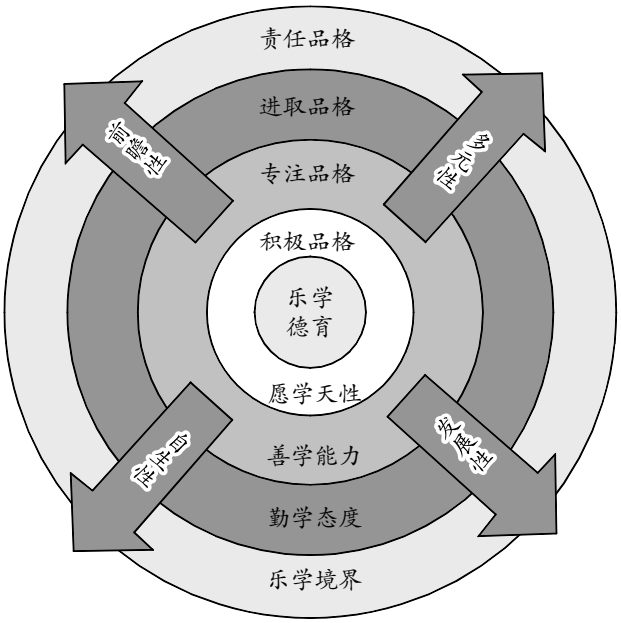

图 2　“一核四层四翼”乐学德育提升体系

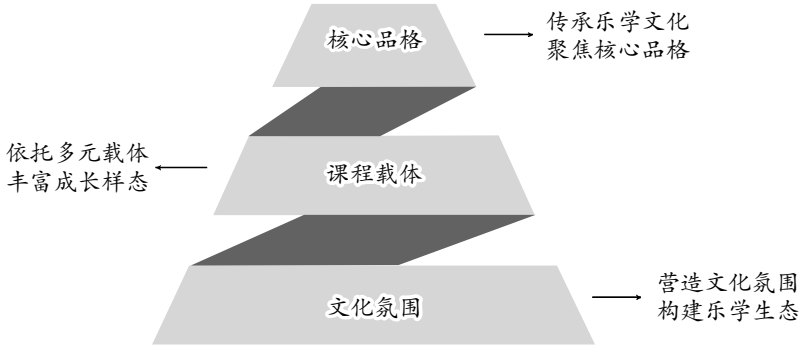

图 3　校本化的乐学德育实施路径

织机制、利用乐学场域开发课程、建立“乐学之星”评价系统等举措推动乐学德育的有效实践。

（一）建立组织机制

为了进一步规范学校的乐学德育工作，形成全程育人、全员育人、全方位育人的良好教育格局，学校完善了德育工作组织机构，建立了以校长为组长的德育教育网络，形成了以乐学德育指导中心统领，由青春文化指导中心、课程设计中心、综合实践策划中心和宣传保障中心构成的组织机构，各负其责、各尽其职，全面组织领导学校德育管理工作。

（二）构建乐学场域

学校在开发乐学课程的基础上，梳理出乐学场域与乐学德育提升之间的关系，依托泰州地区乐学场域开展主题研学，同时不断完善校内的乐学场域，创设立体多维的乐学生态，真正实现“让学校的每一面墙壁都开口说话”“让学校的一草一木、一砖一石都发挥教育影响”的育人效果。

一是依托校外场域，开展主题研学。“崇儒祠”是为了纪念泰州学派创始人王艮兴建的祠堂。王氏宗祠，又称王公祠，为泰州学派创始人王艮、王栋和王襞的祀祠，也是明清泰州学派的讲学之所，施教对象多为社会平民。学校依托泰州地区已有的泰州学派乐学场域，开展“寻乐学之根”系列研学课程，围绕王艮其人、泰州学派起源、乐学文化内涵、泰州学派对泰州教育文化的影响等课题开展研究性学习，将学习化入生活这一更广阔的场域中，从而提升学生的多元品格，满足高中生发展需要。

二是建设校内场域，开发乐学课程。学校建有以“乐学堂”为中心的乐学建筑群，包括乐学苑、闻道廊、不倦亭、蕴玉楼、新竹楼、垒石楼、临水楼等。为提升课程的吸引力，学校将国家的教育方针与校本化资源相结合形成特有的校本德育课程群，满足高中生发展的多元需求。依托校内乐学场域资源，在新生入学衔接时聚焦积极品格的提升进行理想教育。譬如，“种下一棵理想树，见证我们的成长路”的活动课程，让入学新生在乐学苑种下理想树，实现与理想树的共同成长；高一年级聚焦专注品格的提升，通过篆刻、剪纸、钢笔画、“人人都懂脑科学”活动系列课程锤炼学生的专注品格；高二年级聚焦进取品格的提升，通过溱湖 50 公里骑行、“放飞理想”的 20 公里越野拉练，让学生在感受磨难与体验艰辛的过程中培养克服困难的进取品格；高三年级聚焦责任品格的提升，通过“校长六个一作业”“成人节”及“感恩节”等系列化的社会理解课程，引导学生关注社会，唤醒成人的责任感。另外，为了达到更好的育人效果，学校还创造性地开设了乐学品格提升的家长课程，以家长品格提升促学生品格提升，构建学校特有的乐学生态。

（三）实施乐学课程

学校乐学德育课程的实施采用国家课程的渗透提升、校本课程的聚焦提升两条育人路径，丰富社团育人、学科育人、活动育人及社会实践育人等多种育人样态，引导学生迈进乐学的绝佳境界，促进乐学品格的提升。

一是融合学科育人目标，构建乐学课堂。学科课堂是育人的主阵地，也是渗透乐学理念、提升学生品格的第一阵地。学科教学融合育人目标，采用“问题链·导学”教学模式，以“问题链”为引，串起课堂，让学生在情境的推动下自主解决困惑，通过提升学生的主体参与感来激发乐学的天性。同时，学校还打破学科本位思维，从学科育人走向跨学科育人，充分发掘跨界育人优势，构建学科交融的课程育人体系。

二是改革传统主题班会，升级乐学班会。除了在学科课程中渗透品格教育外，项目课程开发设计中心还对传统班会课进行了升级，升级后的乐学主题班会课采用模块化的形式，通过系列乐学心理指导课激发学生乐学天性，通过系列乐学劳动教育课提升学生善学能力，通过系列乐学学法指导课端正学生勤学态度，通过系列乐学品格之星评选提升学生乐学境界。

（四）完善乐学评价体系

评价机制是乐学德育的总杠杆之一。前瞻性、多元性、自生性、发展性的评价体系是学校乐学品格提升的重要保障。学校以立德树人为根本导向，分析不同年级的具体学情，形成阶段性的乐学品格评价机制，做成指向学生生命发展的长期工程。例如，策划组织自下而上的 （下转第 71 页）

城区新建校跨越式发展之路探索

——以浙江省杭州市萧山区金惠初级中学实践为例

□ 朱伟炳

[摘　要] 城区新建校发展是新型城镇化建设面临的困难与挑战。浙江省杭州市萧山区金惠初级中学以启动与高水平大学深度合作为契机、以办学理念设计为引领、以名师带教为支撑、以特色课程建设为抓手、以智慧教育为驱动力，撬动了一所城区新建校的跨越式发展，为我国新型城镇化进程中城区新建校的发展变革提供经验与借鉴。

[关键词] 城区新建校；学校变革；跨越式发展

中图分类号：G472.1　**文献标识码**：B　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0065－04

伴随着新型城镇化进程的不断推进，大量外来务工人员子女流入城市，给新城镇社区的教育带来了全新命题、机遇与挑战。人的城镇化作为新型城镇化的基本要义，其核心在于教育公共服务的均等供给，[1] 即提供更加公平且更高质量的教育，[2] 从而打破城乡二元结构壁垒，使外来务工人员及其随迁子女能更好地融入城市化进程。浙江省杭州市萧山区金惠初级中学（以下简称金惠初中）在新型城镇化建设的大背景下，力图打造“家门口的优质学校”，创建萧山教育新高地，建设浙江优质名初中。作为城镇化建设中的新兴学校，金惠初中在当地政府的强力支持与教育部门的协同共建下，积极探索出了一条城区新建校的跨越式发展之路，实现了从无到有、从有到优的学校转型性变革。

古希腊哲学家、数学家阿基米德曾说：“给我一个支点，我就能撬起整个地球。”其对学校变革的方法论启示是：只要找准支点，就有可能促进学校的发展变革。新建校从硬件的基础设施建设到软件的文化理念积淀，再到关键的师资队伍建设等，一切都从零开始。因此，找准撬动学校发展变革的关键支点至关重要。作为这所城区新建校的校长，笔者全程参与了金惠初中的创建、发展、变革与转型，实现学校跨越式发展的“阿基米德”支点，使城区新建校这个“小变量”集聚成“大能量”，融入学校发展变革的时代洪流中。

一、以项目合作为契机，探索校地合作新模式

为了更好地推动新建校的发展规划，建校伊始，金惠初中就在当地政府和教育局的鼎力支持下，与浙江大学教育学院建立了持续性的项目合作关系。学校以浙江大学教育学院实验学校的角色定位，依托浙江大学的专家团队，规划学校的顶层设计与整体发展，积极探索大学与中小学校合作办学的校地合作新模式。

地方教育行政力量驱动下的伙

收稿日期：2021-12-29

作者简介：朱伟炳，男，中学高级教师，浙江省杭州市萧山区金惠初级中学党总支书记、校长。

伴协作，是学校实现发展变革探索出的地方经验。双方合作的前提是金惠初中作为一所新建校由内而外生发出的对学校变革专业资源的内在需求。在这样的现实背景下，高校教育研究者通过扎根日常实践的“介入式”指导，对学校的办学理念、校园文化、组织架构、制度建设、学生活动、特色课程、师资建设等进行全方位的筹划与引导。借助浙江大学专家团队的学术力量，以理论的视角介入实践、指导实践、反思实践、改变实践，最终共同促进实践变革与学校发展。在深度合作的过程中，浙江大学的教育研究者不是以“专家”的姿态介入实践、干预实践，而是作为“合作者”，以开放、尊重、包容、平等的姿态和心态走进学校，通过沉浸式的日常指导与互动，共同促进新建校的渐进式改革，真正用教育理论与学校实践进行双向交流、双向互动与双向滋养。在教育研究者“介入式”的指导下，校长与教师不断反思、重建与改进。

金惠初中的成长一直伴随着高校教师团队的协同助力，从研究的视角办学校，使学校的整体性变革始终在理性的关照下稳步发展，在研究的反思性实践中不断提升教育教学质量和办学品质。目前，学校已立项“智慧教育视域中的初中生深度学习发展策略研究”“城市新建初中校园文化建设与办学品质提升研究”等多项课题，在实践中发现问题、在研究中解决问题，真正实现了实践与研究的双向滋养、互动生成与共生共长。

二、以理念确立为引领，精确学校文化新定位

“提质强校”魂在理念文化。基于自我剖析，结合办学定位，对标“美好教育”，学校借智高校团队反复斟酌，多方论证，最终确立了“金色年华，惠泽一生”的办学理念。基于办学理念，确立了“健康”“和谐”“智慧”的三维终身发展目标，致力于培养“健康成长、和谐发展、智慧学习”的金惠学子。

“健康成长”是父母对孩子的第一期望，也是美好生活的根基和底色，让学生健康成长，成为学校坚守的基本发展目标。为了让健康成长的理念落地，学校引杨氏太极进校园，学生在一招一式中体悟中华武术之道，在一吐一纳中习得强身健体之法；课间足球让每一位学生在学习稳健放手、灵活进攻中“野蛮其体魄”。形式多样的体育活动，让学生在丰富的常规化的锻炼中提高身体素养。“和谐发展”是新时代培育德智体美劳全面发展的时代新人的必然要求。金惠初中通过“与国旗同框”“我眼中的年味”“诗词大会”等传统文化活动涵养学生品性，浸润其心灵，将立德树人的根本任务潜移默化地渗透在学校的日常活动中。“智慧学习”是每一位金惠学子打破传统、转变学习方式的创新之举。学校将电子书包、互动白板等诸多媒介技术融入课堂与学生学习中，通过排行榜、等级分榜、过关达人等“寓测于乐”的程序设计，精准了解每一个学生对知识点的掌握程度，激发学生主动挑战的斗志，把“要我学”转变为“我要学”，极大地提高了学生的学习兴趣。

“金色年华”是对初中教育属性与价值的认知。金色是大自然至高无上的纯色，是炽热、光明之色，象征温暖与幸福，意谓金惠学子的青春年华活力四射、光明璀璨。金色是人世间华丽辉煌的炫色，是荣耀、尊贵之色，象征典雅与厚重，意谓初中阶段对人之一生极其珍贵，影响深远。“惠泽一生”是对初中教育初心与使命的阐释。教育是长期浸润、积淀转化、阶段性跃迁的慢事业。教育的使命是培育个体的生命自觉，激发学生建构形成终身受益的核心素养与成长内生力。学校是教育的生命场，师生是学校新生活的主动创造者。教育要关怀个体的未来人生，更要培养学生在当下真实的生命实践中主动建构未来的意识和能力。

学校秉承“金色年华，惠泽一生”的办学理念，努力让学生的最佳成长期得到丰饶的滋养，让学生最关键的分流期得到最全面的提升，使每一个学生都得到公平而优质的教育，让每一位教师都得到最优且最大的发展，让每一个人在金惠的时光，都能成为人生的金色年华。我们希望以理念引领课堂教学，以文化铺就育人之路。共同的理念，引领学校现代航向；灿烂的愿景，铸就师生共

同的价值追求。

三、以名师带教为支点，撬动专业成长新路径

百年大计，教育为本。教育大计，教师为本。教师是一所学校教育质量与办学质量得以保障与提升的关键支点。作为一所新建校，其最大劣势就是教师队伍普遍年轻，虽极具教学热情，却缺乏教学经验。如何快速培养一批基本功扎实、教学能力卓越、综合素养过硬的教师队伍是摆在新建校面前的一道现实难题。

（一）搭建交流平台，构建和谐文化

在高校专家团队的引领下，学校凝练出敬业、精业、乐业的教师文化理念，搭建了三提（提出标准、提升境界、提高认识）、三夯（夯实方向、夯实要求、夯实活动）、三导（心理疏导、座谈疏导、活动疏导）的“三三”架构，构建卓越和谐的教师文化，增强彼此信任，凝聚共识与人心。

（二）名师结对学科教研，精准帮扶提高效能

力邀省、市、区专家型教师走进学校、走进课堂，以名师带教的方式帮扶教师专业成长。不同学科配备名师指导，每月组织学科深度教研，名师名家走进课堂，以常态课为依托，从教学设计、课堂互动、学习小组的日常培育等方面提出课堂重建的具体建议。

（三）校本教研常态化，营造浓郁教研氛围

为了提高教师团队的专业化水平，学校自主探索并构建了“四备三思”的校本教研模式，依托教研组集体备课开展高效能的日常教研活动，营造浓郁的日常教研氛围，加强教学反思与教学研究。各个学科成立工作坊，在学科骨干的带领下扎根日常，自主开展教研活动。

于教师而言，其与新建校的关系不是简单的合作关系，而是休戚相关的“共同体”，其个人发展与学校发展是紧密相连、相互育成的关系。这种关系也决定了新建校的教师不是以“局外人”，而是以“局内人”的身份参与到学校的各项筹划与建设之中，在教师与学校双向成事成人的过程中，实现共同发展与共同成长。

四、以课程建设为抓手，引领学生素养新发展

在“金色年华，惠泽一生”的办学理念下，学校提出以“表达力、理解力、想象力、审辩力、创造力”为表征的“未来素养”，旨在培养能胜任未来的人才，既满足学生个人发展的需求，也满足社会优秀公民培养的需要。在这一愿景上，学校以“具备未来素养，奠基一生发展”为课程目标，以“HUI”为核心，以4个“HUI”，即“会、慧、汇、惠”为特色课程，引领学生综合素养的发展。

“会”即学生掌握各个学科基本知识、技能，如“舞之韵”“功夫少年”“数学‘乐’旅”“知音漫客”“玩转编程”等课程；“慧”即学生能理解、运用知识和技能，包括非认知性技能，如“执笔走‘江湖’”“聚焦奥斯卡”“科学之旅”“梯度提优”等课程；“汇”即学生在跨学科、跨领域中学习，形成跨学科的综合能力，如“奇思妙想‘绘’英语”“科学史话”“妙笔生花”等课程；“惠”即学生能创造性地运用，并能在真实世界中做出贡献，如“新劳动教育”“废宝超市”“影像生活”等课程。“HUI”课程旨在为学生提供深度学习体验，在课程学习过程中，通过教师精心设计的课程与教学安排，学生将经历“主动—亲历—构建—创新—反思”的“学习环”。“HUI”课程创设真实生活情境，让学生亲历学习现场，在与同伴的合作中进行自我知识建构，并以此知识结构为基础，进行丰富多元的创新与反思，从而深化学习效果。

学校还在“HUI”课程中强化红色基因，例如，在国旗下讲话时增推红色故事和共和国功勋故事，对师生进行爱国主义教育。充分挖掘优秀传统文化的教育价值，大力弘扬中华优秀传统文化讲仁爱、重民本、守诚信、崇正义、尚和合、求大同的时代价值，使每一名金惠学子都能做到“方正为人，圆润处事”。学校利用中国传统节日，广泛开展“身边的传统”“我们的节日”等主题活动；推进中华经典诵读工作，引导学生在经典作品的滋养中增强民族意识，增强民族自豪感与自信心。

除了课堂中的环境创设之外，

金惠初中的学习情境还发生在人际关系的支持下，同伴、家长、教师和社区等都会作为课程资源被纳入学校课程体系，为学生的学习提供智力、心理的课程支持。

五、以智慧教育为手段，落实精准教学新课堂

金惠初中以杭州市智慧校园示范校的创建为契机，在教学中深度融合信息化手段，探索“智慧课堂”。作为全面应用移动学习终端的典型学校，金惠初中在智用媒介技术、助力课堂教学方面作了积极探索，并取得明显成效。媒介技术与课堂教学相结合，促使课堂教学发生了前所未有的变革，极大地提高了课堂教学效率。

课前，教师利用媒介技术布置多样化的预习作业，在线收集学生预习难点，根据技术生成的预习数据，制订以真实问题解决为导向的教学活动与教学设计；课中，教师一键统计课堂监测正确率及错题分布，精准突破学生难点及薄弱点；课后，教师利用平板发布个性化作业，并在后台详细了解学生作业情况，如平均成绩、平均用时、缺交次数、错题数量等。媒介技术不仅打通了课堂教学过程的各个环节，而且贯穿于师生互动的全过程，大大改善了师生教与学的互动与体验，让两者都体悟到智慧教育的魅力。

首先，减少机械操作，减轻教师负担。智慧课堂平台实现了教师教学资源的高效整合与共享，为教学减负。教师通过智慧课堂平台进行智能作业批改，也可根据学生学习能力的不同对学生实施分层作业，将教师从机械繁重的作业批改任务中解放出来，利用技术平台及时获取学生作业的反馈信息。这样，教师的时间与精力可以更多地用在教学设计与教学研究上。

其次，打破时空界限，转变学习方式。智慧课堂利用技术媒介，可以保留每节课的课件及教师讲解笔记，将课堂延伸到课外，为学生课后的笔记整理和查漏补缺创造便利。学生可以随时随地在线查看教学内容，而且后台推送的个性化作业也根据学生的学情反馈量身定制，使学生的学习更有针对性、更高效。

最后，打造个人专属，师生随时响应。基于大数据的统计分析，媒介技术可以实现个性化的错题组卷，每个学生都有自己的电子错题库，可以一键导出，再练与复习都是个性化定制，这使学生免于抄写错题的机械学习，复习更为高效和精准。另外，教师可以录制微课并上传至平台，供有需要的学生反复查看与学习，避免学生因一次没听懂而不好意思再请教师复述的尴尬场景。

城区新建校是新型城镇化建设与推进过程中不得不面对的现实问题。新建校如何把当下面临的短板转化为未来发展的长板；如何跳脱外延式变革，致力于内涵式发展；如何把新建校发展过程中的“小变量”集聚成“大能量”，共同促进学校实现跨越式发展。这一系列问题的省思事关一所城区新建校的成败，事关学校能否满足人民群众对美好教育的期盼。金惠初中通过与浙江大学教育学院的项目合作，以校地共建、理念文化、名师带教、校本课程与智慧课堂为支点，协同撬动了一条城区新建校的跨越式发展之路。

参考文献：

[1] 邬庭瑾. 人的城镇化：教育何为[J]. 人民教育，2015（9）：36-39.

[2] 褚宏启，贾继娥. 新型城镇化与教育管理改革[J]. 教育发展研究，2015，35（23）：1-6.

[责任编辑：孙燕兰]

新时代乡村学校育人之路探索

——以江苏省常州市邹区实验小学“奋进少年”品格培塑为例

□ 蒋玉琴

[摘　要] 基于学校特定的发展背景、“奋进少年”的价值认同、生源结构的实际需求，江苏省常州市邹区实验小学从建构“奋进少年”的课程体系、形成创学园育人模型结构、建设“奋进少年”教育平台、建立“奋进少年”品格评价体系等方面着手，着力推进创学园视域下的“奋进少年”品格培塑，进一步优化新的历史阶段的育人模式，充分发挥活动的育人功能，践行立德树人的教育方略。

[关键词] 德育；“奋进少年”；育人模式；育人功能

中图分类号：G40-012.9　**文献标识码**：B　**文章编号**：1673－9949（2022）01－0069－03

江苏省常州市邹区实验小学创办于1913年，地处常州市钟楼区城郊接合部，是一所典型的农村学校。学校在转型发展中，不断探寻新时代乡村学校育人之路。自2019年被常州市教育局批准成为“‘奋进少年’品格培塑”项目学校以来，学校抓住城乡牵手、集团带动、师资流动和项目互动等发展契机，实现了转型发展，形成了学校特有的“奋进少年”培育模式，学校在当地被誉为一所“蓬勃生长的创学园”。学校以坚持学生立场为价值导向，以满足每位学生全面有个性的发展为价值追求，以“奋进少年”品格培塑为目标，探索学生品格提升的项目实践方式，实现学生的全面发展。

一、“奋进少年”的提出背景

学校历史悠久，围绕“蓬勃生长，美丽绽放”的办学理念，以培育“会做人、会学习、会健体、会审美、会合作、会创新的时代新人”为学生发展目标，将小公民教育作为培育学校德育特色的突破口，扎实开展各种特色活动。

（一）基于学校发展背景的特定思考

学校属地邹区镇位于常州市钟楼区西部，京杭大运河穿镇而过，不仅拥有“中国灯具城”（以下简称灯具城）和“江苏省凌家塘农贸产品批发市场”（以下简称批发市场）两大全国性市场，还有常州市最大的物流中心，地域文化资源丰富。通过前期调研发现：学校生源构成来自五湖四海，甚至有苗族、壮族、瑶族、回族、仡佬族、布依族、畲族等少数民族，民族文化资源多样。基于此，学校充分整合资源，开展地域文化研究，课题“发挥地方资源优势，对少先队员进行创业启蒙教育的研究”曾获中国少年先锋队工作学会少先队专业委员会“十一五”科研成果特等奖，这也奠定了“奋进少

收稿日期：2021-12-16

作者简介：蒋玉琴，女，正高级教师，江苏省常州市怀德苑小学党支部副书记、校长，江苏省特级教师，江苏省人民教育家培养对象。

年”项目研究的坚实基础。

（二）基于“奋进少年”的价值认同

中国学生发展核心素养以培养“全面发展的人”为核心，分为文化基础、自主发展、社会参与三个方面，综合表现为人文底蕴、科学精神、学会学习、健康生活、责任担当、实践创新六大素养。“奋进少年”项目研究直接指向六大素养中的科学精神、学会学习、责任担当、实践创新。“奋进少年”是指奋发有为、勇于进取的少年，具体包括“三奋三进”：“三奋”指的是奋斗、奋争和奋力，即有明晰正确的目标、有奋勇争先的心志、有勤学苦练的毅力；“三进”指的是进取、进阶和进步，即矢志不渝的进取之心、有求实创新的进阶之智、有勇往直前的进步之力。“奋进少年”有艰苦奋斗的意志品质，有苦尽甘来的幸福体验，幸福是奋斗出来的。

（三）“创学园”与“奋进少年”的文化关联

基于地域特点、生源结构与发展思考，学校确定以“创学园”为路径，汇聚家庭、学校、社会育人资源，营造“学研创一体”的学习生态，在系列课程实践中助力学生“善学乐创、吃苦耐劳、奋发进取”的关键品格培塑。“创”，指创新设计常规活动、创意开展文化活动、创生社会拓展基地；“学”，指学生在项目参与中的尝试、体验、对话等一切过程性学习活动；“园”，指学校、家庭、社区融合成的学生学习的空间，是一个大学园、大家园、大乐园。

学校家长，我们称为“奋一代”，他们敢闯敢干、吃苦耐劳；学校小学生，是未来的“奋二代”，我们期待他们除了继承父辈的果敢品质外，还需具有善学、乐创、转识成智的品格和能力。总之，通过“创学园”的一系列活动设计，培养学生善学乐创、吃苦耐劳、奋发进取的优良品格。

二、“奋进少年”的培育路径

学校提出的“创学园”，是在学校原有的零散、随机的以“创业启蒙”为主题的小公民教育实践活动基础上，以提升“奋进少年”品格为指导思想，挖掘优势资源，开发特色活动课程，促进活动课程与品格养成相融合的特色行动路径（表 1）。

（一）建构“奋进少年”品格课程体系

在“创学园”特色文化建设思考基础上，学校以“家校社共建”为途径，以“德育实施课程化，学生活动序列化”为目标，整体设计系列活动，对项目进行顶层设计和框架搭建，并进行效能分析和成果推广。同时，学校以“奋进少年”品格为基础，以家校社基地体验为途径，提出“创学园”育人结构模型。学校围绕“创学园”“体验”“品格”等关键词，在各年级设计以学校、家庭、社区为阵地的六大系列课程，以课程体验引领学生品格成长。

（二）建构“奋进少年”品格育人体系

学校深入完善家庭、学校、社会一体化工作机制，在社区街道、

表 1 “奋进少年”培育路径

课程名称	实施内容	实施要点	实施路径	品格提升	
学校课程（一班一品）	1. 中华传统美德 2. 社会主义核心价值观 3. 建国 70 周年名人大事记	1. 每日展会课主题教育 2. 每周班队课专题研学 3. 每月集体展会宣讲 4. 每学期班级文化展示	1. 展会课、班队课 2. 升旗仪式 3. 班级文化评比 4. 学校文化艺术节	明晰正确的目标； 奋勇争先的心态； 勤学苦练的毅力； 矢志不渝的进取之心； 求实创新的进阶之家； 勇往直前的进步之力	善学 乐创 吃苦 耐劳 奋发 进取
家庭课程（家风传承）	1.《傅雷家书》《曾国藩家训》经典书籍 2. 访家族传承史、评身边奋斗者、晒魅力奋斗史、传最美家风	1. 每日阅读课堂读家风 2. 每周家长学堂侃家风 3. 每月道德讲堂诵家长 4. 每学期最美家庭树家风	1.“金葵花”家长学堂 2. 一年级入队礼、三年级成长礼、六年级毕业礼 3. 学校读书节		
社区课程（市场体验）	1. 游市场 2. 童眼看市场 3. 与市场同行 4. 理想中的市场	1. 一日：基地市场小组体验 2. 一周：基地市场小队走访 3. 一月：基地市场班级研学 4. 一学期：基地市场学校	1. 少先队活动课 2. 综合实践活动 3. 公民教育实践月 4. 红领巾寻访活动		

灯具城、批发市场、物流中心等多个市场资源地点设立“创学园”并开展适宜的活动。学校还全面整合社会资源，助力学生成长。“创学园”资源平台包括：创学园活动区、创学园功能室——学园（一楼）；学行苑（学问行于世，学行天下）——二楼研心园（专心，潜心）；三楼思远廊（思绪高远，思接千载，视通万里）；四楼创获坊（由常州学者孟宪承首次提出）。创学园活动平台包括网络互动平台，通过建设“创学园专题资源库网站”实现“时时、处处、互动”的学习空间；环境互动平台，围绕“创学园”主题，每个教学班设置专门的活动区，激发学生学习热情和兴趣；活动互动平台，在学校整体策划校园研创系列活动，在社区与批发市场、灯具城等合作单位定期开展研创教育活动。

（三）建构“奋进少年”品格评价体系

“奋进少年”成果评价不仅关注结果，更关注学生成长过程中表现出的情感与态度。学校建立“亮靓银行”积分手册，真实记录学生学习、实践、创生过程，通过评价促进学生的发展；建立“游园”电子研究手册，以学期、研究专题为单位小组合作建册。通过以上努力，学校逐步形成较为完善的“奋进”品格养成评价体系。该评价体系进一步发挥学科育人、环境育人功能，通过教学重点推进中的质性评价与分析，从学生品格提升、教师专业发展、家长认可度等数据分析中进行效果分析。

三、“奋进少年”品格培塑的实践成效与思考

2017 年 9 月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于深化教育体制机制改革的意见》，明确提出“要注重培养支撑终身发展、适应时代要求的关键能力。在培养学生基础知识和基本技能的过程中，强化学生关键能力培养”。学校借助“奋进少年”品格培塑项目，通过“创学园”教育时空的构建，构建特色育人网络，从学生、家长和地方特点开发创意教育资源，延展学习空间，涵育以“善学乐创、吃苦耐劳、奋发进取”为特质的“奋进少年”品格，将立德树人落到实处、行到细处。目前，学校已在常州市形成由 9 所学校组成的研究共同体，在江苏省也与多所名校结成研究联盟，学校还参与了 2018 年前瞻性研究项目，在全国结成多所研究共生体学校，研究成果通过互动研究、成果共建共享等方式在全国、全省范围内辐射推广。

一花一叶皆教育，一草一木皆课程。学校所搭建的“创学园”教育体系，建立的“奋进少年”品格培塑体系，植根于学校历史，关注孩子们的品格养成，致力于培养一批善学乐创、吃苦耐劳、奋发进取的新时代优秀少年，期待为新时代教育发展与全面育人提供有效的行动路径。

[责任编辑：孙燕兰]

（上接第 64 页）“品格之星”评选活动。每月的最后一周班会课进行“班级品格之星”评选，每学期以年级为单位组织“年级品格之星”评选，每学年组织“校园品格之星评选”，充分发挥学生、教师、家长等多元主体在品格提升评价中的作用，促进每一个学生的品格提升。

三、思考与展望

乐学德育课程坚持从本真出发，在问题导向、课程设计、践行落实、反馈评价等环节坚持以社会主义核心价值观为引领，采用社团德育、学科德育、活动德育及社会实践德育的多元样态，激发了学生的乐学天性，促进了学生愿学的内驱力，提高了学生会学的实践力，引导学生迈进乐学的绝佳境界，促进学生德智体美劳全面发展。

乐学德育的实践让学校明白，校本的乐学德育小环境还需要进一步向家、校、社区协同的大环境转变，高中三年的德育工程还需要进一步向生命发展的长期工程转变，学科育人的单科益智性教学还需要进一步向全面发展的教育性教学转变，只有这样才能真正达成乐学德育的功效，形成独具特色的乐学德育品牌，从而促进学生品格、学校品质的双提升。

[责任编辑：孙燕兰]

Primary and Secondary School Principals

No.1 2022 Monthly

CONTENTS

Sample of Harbin New Area to Deepen the Comprehensive Reform of Basic Education ……**Wang Yuan et al.** (2)

Release and Promotion of Teachers' Development Potential under the Background of Reform
——Based on the Practice and Thinking of Normal Affiliated Primary School in Harbin New Area ……**Wang Jing** (6)

Ranking System Reform: the Endogenous Driving Force for the Professional Growth of Principals
——Mental Journey of a Headmaster ……**Qi Quan** (10)

Research on the Value Leadership of High-quality Primary and Secondary School Principals in the New Era
——Taking Shijiazhuang Foreign Language Education Group as an Example ……**Li Hongxia** (14)

Taizhou Sample of Juvenile Myopia Prevention and Control ……**Wan Yongliang** (18)

"Wuhan Model" for Prevention and Control of Students' Myopia
——Course and Experience of Myopia Prevention and Control in Wuhan National Youth Student Vision Health Management Demonstration Area ……**Yang Lihua** (21)

Exploration and Practice of Myopia Prevention and Control Combined with Career Education
——Taking Xingzhou Primary School in Suzhou Industrial Park as an Example ……**Feng Lingyan** (25)

Implementation of "123" Drive Plan to Promote the High-quality Development of Basic Education ……**Zheng Wanguo** (29)

Promotion of the Implementation of "Double Reduction" Policy Vigorously to Achieve Results ……**Hu Zhengping** (32)

Connotation and Key Points of Labor Education in Primary and Secondary Schools under the Background of Building Morality and Cultivating People ……**Yu Qingchen** (35)

How Do Principals Lead Schools to Improve Practice ……**Li Wen** (38)

Research on the New-type School Development Planning Model with Action Learning as the Core ……**Yang Zhi** (44)

"Tonglu Exploration" of Constructing Ideological and Political Education System ……**Ye Yachun** (49)

"Nanshan Exploration" of Regional Head Teachers' Professional Development ……**Liu Shiqi & Wang Chengyang** (51)

Improvement of the Literacy of Regional Education Cadres from the Perspective of Educational Modernization ……**Jin Hanying** (54)

Philosophical Thinking on the Construction of Teachers in the New Era ……**Feng Qibin** (59)

Practice and Exploration of Moral Education based on Music Culture ……**You Zhong** (62)

Exploration of Leapfrog Development of New School in Urban Area
——Taking the Practice of Jinhui Junior Middle School in Xiaoshan District, Hangzhou City, Zhejiang Province as an Example ……**Zhu Weibing** (65)

Exploration of Educating People in Township Schools in the New Era
——Taking the Practice of "Bravery and Diligently Youth" in Zouqu Experimental Primary School, Changzhou City, Jiangsu Province as an Example ……**Jiang Yuqin** (69)

广东省肇庆市高要区星科学校

广东省肇庆市高要区星科学校创办于2018年，是高要区委、区政府精心打造的第一所九年一贯制公办直属学校。现有教职员工128人，其中副高级教师12人，一级教师73人，现有44个教学班，在校学生2316人。

校长邓伟源

学校全景

2018 年学校筹备小组人员合影

学校小学数学省级课题开题

学校开展“开笔礼”活动

醒狮社团庆“六一“表演

学校始终以立德树人作为教育的根本任务，以“铸就学生终身发展的基石”为办学理念；以“让每一个孩子都快乐成长”为办学目标；以“一年打基础，三年见成效，六年大发展”为工作目标；坚持“五育”并举，在全面发展素质教育的过程中突出德育实效；立足课堂改革，促进教师专业化发展。学校秉承务实的态度，正朝多元化发展的道路前行。

科技社团参加省实践能力大赛
获得一等奖

2020 年，科技社团在“大湾区无人机
嘉年华”活动中获得智能物流项目冠军

科技社团在“第二十届广东省
青少年机器人竞赛”中获得冠军

创办三年来，学校以科技文化引领立品牌，走出了富有特色的文化之路，至今有10个科技项目改写了肇庆市学生科技竞赛的历史成绩，获省一等奖8个，二等奖21个；市一等奖7个，二等奖7个。获奖师生共139人次，其中一位教师被评为广东省第二批中小学信息技术教育学科带头人，两位教师被评为市优秀科技辅导员，三位教师被评为广东省优秀指导教师，赢得了省、市、区科协的肯定。

广告

广东省佛山市顺德区北滘镇君兰中学

广东省佛山市顺德区北滘镇君兰中学创建于 1983 年，学校先后获评“广东省一级学校”“广东省中小学信息化中心学校”“顺德区先进学校”“顺德区初中品牌学校建设单位”等称号。

君兰中学长期以来坚持“依兰育品，幸福教育”的理念，为教师创建幸福的教育环境，为学生开启幸福的成长历程。通过精细管理体系、精练队伍素质、精湛教师技艺、精雅学生个性、精美学生人格、精化保障措施等途径，引领师生不断向更高层次发展，努力把学校创建为“文化有品位、队伍有活力、教师有风格、学生有阳光、教学有质量、区域有影响”的区域品牌名校。

校长杨立新

君兰中学坚持“文化兴校”不动摇，逐步形成了“硬件与软件相配套，传承与创新相融合，雅致与通俗相连贯，厚度与广度相交汇”的文化格局。

君兰中学坚持“质量强效”不动摇，通过提升精英教师的领导力、增强精品学科的辐射力、提高专业发展的成长力三大抓手，使学校教育教学质量稳居区域高地，成为区域标杆。

君兰中学坚持“素质教育”不动摇，以拓宽学生视野、丰富学生知识、培养学生能力、凸显学生个性为素质教育的出发点，以“做优、做强、做精”为素质教育的目标，砥砺前行，逐步形成了“科技创新、快乐足球、合唱艺术、舞蹈之花”四大素质教育特色品牌。

学校欢迎你

教师节活动

班组文化展示

学生风貌

君兰中学坚持“课改破局”不动摇，构建了体系完整的高效课堂发展战略。经过三年努力，君兰中学管理团队以摒弃传统的胆略、放弃经验的勇气、另起炉灶的魄力、富于创新的智慧、“敢叫日月换新天”的豪气，带领师生走上了一条“为伊消得人憔悴”的课改之路。目前，君兰中学课改在学校层面形成了大面积提高教学成绩的高质量发展格局，在教师层面呈现了以“优化的课堂流程、精准的教学指向、精确的思维训练、灵活的评价手段”为特征的高效课堂雏形，在学生层面构建了以“良好的学习习惯、出色的学习能力、精微的思维方式、不竭的创新渴求”为培养目标的人才培养模式。

君兰中学正以独特的魅力、蓬勃的活力、馥郁的芬芳，怒放在南粤大地上。

教育理念墙

地理园

国旗队升旗

运动场

上海市闵行区田园外语实验小学

“十年树木，百年树人，教育为本”。上海市闵行区田园外语实验小学长期坚持引领学生成长发展需要，笃行实干践行教育初心，坚持扎根教师队伍培养，打造“家门口的好学校”，把一所以招收随迁子女为主、只有几百人规模的农村学校，发展成有3300名学生，近百名国家级、市（区）级骨干教师的优质教育共同体。学校不断创新办学机制，创建外语特色品牌，创设师生发展平台，实现了高质量发展，明确了“让每一位田园人成为更好的自己”的办学理念，逐步形成和丰富了“绿色田园——回归自然的教育品质、人文田园——充满儒雅的文明品味、现代田园——追求卓越的办学品格”的办学目标。

教学活动——师生活动

教学活动——英语教学

教学活动——师生图书阅读

学校先后荣获“全国中小学中华优秀文化艺术传承学校”“全国青少年校园足球特色学校”“全国中小学外语教研工作示范学校”“全国文明校园创建先进学校”“上海市文明校园”“上海市党支部建设示范点”“上海市行为规范示范校”“上海市‘一校一品’特色学校”“上海市数字教材教学实验校”“上海市双语教学实验学校”等荣誉。学校综合办学水平荣获A级一等奖，连续12年荣获上海市闵行区义务教育内涵发展一等奖。

思政活动——红领巾心向党

安全教育课程

国旗下专题活动

足球课程

京剧课程

“舞向未来”课程