

中华人民共和国教育部主管

中小学校长

PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS



高青 深圳亚迪学校校长（前排左二）

2023.06

(总第302期)

中小学校党组织领导的校长负责制：意涵与实践探索
校园欺凌的损害与赔偿
区域教育数字化转型探索
“四得当”范式教学法：基础、意义与运用
芬兰私立教育的发展趋势及其启示

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
人大复印报刊资料转载来源期刊
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

深圳亚迪学校

深圳亚迪学校建于2003年，是一所由比亚迪公司投资兴建的九年一贯制寄宿学校。学校坐落在素有“生态走廊”和“红色资源宝藏区”之称的深圳大鹏新区，这里依山傍海，有着丰富的自然资源和文化底蕴。目前，学校有54个教学班，在校学生超过2000人，教职工200余人。



学校外景



钟楼



回声壁



拓展课程：制作“可食用”的月球车



参加“世界学者杯”学术挑战比赛



研学活动：参加“大鹏科普节”活动



科教活动：参观比亚迪新能源汽车工厂



课外活动：学生在无土栽培基地观察蔬菜生长



体育活动：“校长杯”篮球赛



艺术活动：艺术节舞蹈展演



艺术活动：民乐团演出

学校坚守“一切为了师生健康发展”的办学理念和“质量为本、特色立校、和谐奠基、进步至上”的价值观，围绕“培养热爱祖国，具有远大理想、坚毅品格和进取精神的少年”的育人目标，务实求真，守正创新，逐步凝练出“博爱、博雅、敬业、精业”的教风、“志存高远、笃学善思、乐于合作、勇于创新”的学风，形成了“坚毅、进取、包容、谦逊”的校风。

学校先后获得“2021年度深圳市教育工作先进单位”“深圳市德育示范学校”“深圳市优质民办学校”“深圳市五一劳动奖状”等荣誉称号。办学二十年来，学校赢得了同行的高度认可和社会的广泛赞誉。

南京一中江北新区教育集团第一小学

南京一中江北新区教育集团第一小学创办于2021年7月，毗邻长江北岸，位于南京江北新区核心商务区中心，是南京一中与江北新区教育局和社会保障局合作新办的公立小学。

学校传承百年南京一中的“求真”精神，确立了“致广大而尽精微，从一走向无穷大”的办学理念，以创造未来教育的学校新样态为己任，努力建设具有典范意义的“家门口的好学校”，为落实立德树人根本任务，推进教育的高质量发展交出学校“答卷”。



学校校园



新生入学仪式



国庆绘长卷



一年级语文实践活动“身边的姓氏”



弦乐悠悠乐淘淘



情景化素养测试



劳动美化校园



夏至日立竿测影



科技社团放飞自制航模



学校首届科体文化周



走进传统文化



一朝花开 艺漫春光
——“花朝节”暨首届艺术文化周活动



长江边踏青研学

建校两年来，学校积极探索“‘五育’并举、融合实施”的实践路径，以体现未来教育特征的“无边界学习”为抓手，逐层打破课堂、学科和学校的壁垒，赋能校园环境，统整学校课程，转变教学方式，促进家校协同，重建儿童真实的校园生活，使其体验成长的幸福。

让教育回归正常，让具有“中国心、世界眼、未来脑”的“小飞侠”从这里起飞，搏击长空，振翅翱翔，创造无限可能的未来。



封面人物：

高青，教育学博士，中学物理高级教师，现任深圳亚迪学校校长。高青校长还是深圳市第七届政协委员、第六批深圳市示范性劳模和工匠人才创新工作室领衔人、“深圳市五一劳动奖章”获得者，曾被评为“深圳市创岗活动先进个人”“深圳市优秀女职工”“深圳市优秀教师”。

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

建设教育强国——学习宣传贯彻党的二十大精神

- 2 中小学校党组织领导的校长负责制：意涵与实践探索 杨 艳
7 坚持党的全面领导对推进高品质学校建设的价值及其实现 毛道生
10 中小学校党组织领导的校长负责制推进理路 代敬涛
13 党建引领教师队伍建设的探索与实践
——以深圳市沙井职业高级中学为例 汪大木

理论探讨

- 16 级部制：超大规模高中组织结构变革的现实选择 高建华
19 新时代长三角中小学校长联合培养模式构建问题思考
胡 健 邱志飞 汪文华
23 校园欺凌的损害与赔偿
——以 A 生案为例 郝盼盼

管理方略

- 28 区域教育数字化转型探索
——以重庆市合川区为例 吴志琼
31 作业管理以学生为中心：为何与何为 郁 明
34 激活中层干部专业发展的“五把钥匙” 戴蓉蓉
37 制度文化塑形：县级教师发展机构融合建设的姑苏探索 曹 强
40 “双减”背景下学校育人模式的重构
——以福建省晋江市实验中学探索“真·实”教育为例 谢礼云 李瑞典

2023 6 (总第 302 期)

教研园地

- 45 “四得当”范式教学法：基础、意义与运用 黄永军
51 集团化办学背景下的教师专业发展三维路径 侯清璐
55 融合信息技术背景下的教学探究 高连青

实践前沿

- 58 特色课程建设路径探索
——以湖北省襄阳市第十九中学射箭课程实践为例 张有红 赵胜启
61 “爱的教育”推动学校整体发展
——福建省厦门市集美第二小学特色办学的探索 黄艺琼
64 核心素养导向下学校课程体系建设的实践探索
——以深圳亚迪学校为例 高青

国际视野

- 67 芬兰私立教育的发展趋势及其启示 李涵 余庆

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 陈 睿 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 甦 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 李 改
副 主 编 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 2023 年 6 月 15 日

中小学校党组织领导的校长负责制： 意涵与实践探索

□ 杨 艳

[摘要] 坚持和加强党对学校工作的全面领导，是学校教育事业发展的根本保证。贯彻落实中小学校党组织领导的校长负责制，学校要正确把握改革的意涵，积极做好思想准备、组织准备和工作准备，完善与这一领导体制相适应的组织体系、制度体系和工作机制，以立德树人的成效检验改革的效果。东北师范大学附属中学朝阳学校通过树立“三个共识”、立足“三个策略”、围绕“三个抓手”，以党政合力实现深度融合，完善现代学校治理体系，提升治理能力，答好改革新考卷，以党建引领学校高质量发展。

[关键词] 党的全面领导；党组织领导的校长负责制；学校治理

中图分类号：G47 文献标识码：B 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0002-05

《关于建立中小学校党组织领导的校长负责制的意见（试行）》（以下简称《意见》）就健全中小学校党组织领导的校长负责制的体制机制作出了明确规定。对基础教育领域来说，这是一次具有深远意义的重要改革。中小学校要正确把握领导体制改革的意涵，对如何认识新改革、如何贯彻新要求、党组织如何发挥新作用等关键性问题进行深入思考。积极研究校本实施策略方法、谨慎有效推进改革是当前中小学校持续探索的重大课题。

一、中小学校党组织领导的校长负责制的意涵

在中小学校建立党组织领导的校长负责制是加强党对教育工作全面领导的重要举措，是适应中国特色社会主义现代学校治理转型，保证党的教育方针和党中央决策部署在中小学校得到贯彻落实，坚持为党育人、为国育才，培养担当民族复兴大任时代新人的必然要求。学校党组织要履行好领导职责，切实将党的思想、政治、组织优势转化为立德树人实效。为准确理解这一

新的领导体制的基本内涵，需要从三个方面进行把握。

（一）学校党组织全面领导学校各项工作

《意见》明确了学校党组织的作用定位，即中小学校党组织“全面领导学校工作，履行把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实的领导职责”。通过明确这一领导职责，学校党组织承担管党治党、办学治校主体责任，发挥党组织总揽全局、协调各方的领导作用，同时，负责重要事项、重大问题、干部人才、德育和思想政治工

收稿日期：2023-05-06

作者简介：杨艳，女，高级教师，东北师范大学附属中学朝阳学校党委书记，清华大学教育研究院博士研究生。

作、意识形态等具体职责，把党的教育方针贯穿立德树人全过程。通过体制、机制的转变，学校党组织转变对学校的领导方式，推动党的建设“全面进步、全面过硬”，推动依法治校、依法行政工作，调动和发挥学校多元治理主体的作用，支持他们参与到学校改革发展、立德树人工作中。

学校党组织是学校最高领导机构，坚持民主集中制原则，实行集体领导和个人分工负责相结合的制度。凡属重大问题都要按照集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定的原则，由党组织会议集体讨论作出决定，强调民主决策程序，在决策前要充分发扬民主、广泛听取意见建议，在决策中要对事项进行综合分析，通过民主方式进行决策，确保科学决策、民主决策、依法决策。学校党组织书记主持党组织全面工作，负责组织党组织重要活动，督促检查党组织决议贯彻落实，督促党组织班子成员履行职责、发挥作用。

《意见》明确，“注重选拔党性强、懂教育、会管理、有威信、善于做思想政治工作的优秀党员干部担任学校党组织书记，着力培养政治过硬、品德高尚、业务精湛、治校有方的校长队伍。”新的领导体制对书记、校长及党组织班子成员胜任岗位职责所必需的政治素质、领导能力、专业知识、职业素养和实践经验提出了更高的要求，“党性观念强、专业素质强的‘双强型’”^[1]成为新时代有胜任力的干部素质要求。

（二）校长在学校党组织领导下全面负责教育教学和行政管理工作

《意见》明确了校长在学校党组织领导下的工作职责。一是校长在党组织领导下，贯彻党的教育方针和决策部署，落实党组织集体讨论决定的重大事项重要问题，对学校教育教学和行政管理工作相关的“三重一大”要形成议案提交党组织会议集体研究决策。二是校长作为学校教育教学和行政负责人，通过行政权力推动工作，对决策的贯彻落实负责，对学校的教育教学和行政管理工作负责，依法保障师生员工合法权益，落实立德树人根本任务。校长办公会议是学校行政议事决策机构，由校长召集并主持，研究提出拟由党组织讨论决定的议题，具体部署落实党组织决议的有关措施，研究处理教育教学、行政管理等工作。^[2]

（三）党组织集体领导与校长行政负责是相互依存、有机统一的整体

建立健全党组织统一领导、党政分工合作、协调运行的工作机制是这一领导体制的应有之义，集体领导与行政负责是相互依存、不可分割的有机整体，要求党组织集体领导和校长行政负责两个优势实现管党治党、办学治校与立德树人全过程“深度融合”^[3]，形成协调顺畅、责任明晰、运转高效、作用到位的内部运行机制，达成两个优势相得益彰的“乘法”效果。

党组织领导的校长负责制“核心是党组织领导，关键在校长负责”^[4]，需明确党组织领导什么、书记和校长负责什么。学校党组织

“领导一切”而不是“管理一切”，要正确区分党组织、书记、校长的职责范围和权力边界，既要保证党的领导作用得到有效发挥，又要保证行政组织充分行使职权，防止出现“以党代政，包揽一切”^[5]的认识误区。党组织侧重于谋划、决策、监督和保障，校长侧重于管理、组织和实施。党组织领导的重要原则是民主集中制，完善学校议事决策机制、沟通协商机制、民主管理机制、监督保障机制等尤为重要，通过科学规范的决策、执行、监督、协调治理机制，把党的领导贯穿学校治理全过程。

二、贯彻落实中小学校党组织领导的校长负责制的实践探索

2021年6月，笔者所在的学校被确定为北京市党组织领导的校长负责制试点改革学校。学校党委紧扣高质量发展主题，坚持和加强党对学校工作的全面领导，通过树立“三个共识”、立足“三个策略”、围绕“三个抓手”，不断完善“职责明确、协调顺畅、运转高效、作用到位”的学校治理体系，以党政合力实现深度融合，学校党的建设得到持续加强，学校治理结构进一步优化，办学活力进一步激发、立德树人效果显著，为办好人民满意的教育提供坚强的政治保证和组织保证。

（一）树立“三个共识”，主动拥抱新改革

面对改革，思想准备要先行。书记、校长带头主动拥抱新变化，同心同向、高度协同，带领班子成

员树立集体领导、集体决策、责任共担的意识；带领干部教师，通过文件解读、讨论学习、项目研究等，清楚改革背景、目标、意涵、任务，并在校内广泛形成如下共识：一是新的领导体制能更有效保证党的教育方针和上级决策部署得到贯彻落实；二是新的领导体制是党组织凝聚集体智慧、更好保障校长依法办学、促进学校高质量发展的具体实践；三是新的领导体制以领导方式的转换深化学校治理结构转型，能更好促进党政合力、发挥多元治理主体作用、激发办学活力。这样，以清晰的目标导向、价值导向和结果导向，打牢思想基础，形成推进改革稳慎有序的局面。

（二）立足“三个策略”，深入贯彻新要求

1. 调结构，以组织体系建设保障民主集中贯彻更彻底

一是理顺学校组织结构，充分体现党的全面领导。通过党组织换届、中层干部选聘、职能部门结构重组等方式，对党组织成员与校长办公会成员进行整体调整，实现校级干部党建与业务“双肩挑”，为议事决策全链条运行顺畅和到位打牢基础；根据“支部建在连上”的原则，党支部均按要求建在教育教学一线，由“双强型”干部党员担任负责人，为党建与教育教学工作在育人一线深度融合打牢基础；成立党政办，加强党政工作统筹，避免党务校务“各行其是”；强化干部的多岗位历练和能力培养，为提升管理效能打牢基

础；通过调整组织结构各个部分之间的关系，变管理为服务，将资源充分流向教育教学一线；增加党建“研发平台”，组建项目组，加强学校改革创新研究。

二是优化学校治理结构，充分发挥多元治理主体作用。在党的全面领导下，学校重视党组织委员会、校长办公会、教师代表大会、学生自主管理联合体、教育教学专家委员会、家长委员会、家校社共建等多元治理主体作用的发挥。不断完善学校教代会制度，充分发挥教代会的民主管理、民主监督作用；成立教育教学专家委员会，为学校办学规划和教育教学领域重大改革事项的决策、评价、监督和咨询提供支持；在涉及师生利益和学校发展的提案和研究上，通过师生参加调研和议事决策会议，充分参与意见建议和讨论，发挥校园共治的作用；加强学生自主管理联合体和家校联盟建设，保障学生和家長在涉及学生重大利益的关键环节和学生常态参与学校内部治理上发挥作用；协同社区党建联盟单位实施“可持续发展在行动”项目，以党员教师为引领，社区互动为特征，开展可持续发展教育行动，形成共建、共治、共享的育人环境。

通过学校组织结构的调整、治理结构的优化，形成了“党组织领导、校长负责、民主管理、广泛参与”的现代学校治理架构，既充分体现党的全面领导，又发挥好校长依法办学的自主性，更好地激发办学活力，促进开放办学。

2. 增效能，以制度体系建设保障组织权力运转更高效

学校坚持“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定”原则，保证科学决策、民主决策、依法决策。以章程修订、实施办法和细则制定为切入点，完善与新领导体制相适应的“校内基本制度、重要制度和其他制度”^⑩，包括学校章程、具体职责、议事决策制度、协调运行制度、民主管理制度、督促检查制度等，系统优化组织规则、工作职责、决策流程、监督保障，形成了一套适用性强的制度方案。以议事决策规则的编制、试行和磨合的过程为例：一是议事范围依据“横向到边、纵向到底、全面覆盖”的原则，对学校重大问题，包括重大决策、重要干部任免、重大项目安排、大额度资金使用等“三重一大”事项，以及校长办公会议提交学校党组织会议讨论决定的事项等，通过“举一反三”和“聚类处理”，形成新的事项清单，保证事项多而不杂，有效覆盖。二是议事程序的规范，明确议事决策基本流程，健全决策咨询机制，加强议题意见广泛征集，加强校长办公会前置研究，使得论证研讨更加充分，决策过程更加科学。三是科学的决策和有效的监督，使得决策执行依据更加可靠、执行策略更加精准、执行标准更加明确，问题解决更加实效。四是党组织会议、校长办公会及相关会议的统筹、转承、衔接做到精心设计、系统规范，使议事决策运行更加顺畅。

通过改革运行，议事决策程序更加规范、论证研讨更加充分、决策过程更加科学、贯彻执行更加高效、监督保障更加完善。制度体系建设发挥新的领导体制效能，将改革的成效转化为学校治理和立德树人的实效。

3. 促融合，以运行机制建设保障体制改革作用更到位

以议事决策、沟通协调和监督保障机制建设为切入点，完善党组织发挥领导作用、履行六大领导职责的各项具体机制，以明确原则、标准和流程为关键，理顺了党组织领导、分工负责、互相配合的工作机制。特别是在沟通机制方面，个别沟通、民主协商、集体酝酿等沟通方式广泛使用，按照“谁分管，谁主动沟通协调”的原则，逐渐完善“重要决策事先沟通、日常工作经常沟通、紧急情况及时沟通”的沟通机制。

体制的确立、制度的完善、机制的健全，促进党组织集体领导和校长依法行政的全面融合。学校构建了党建与现代学校治理、党建与教育教学工作、党建与人才队伍建设等“五个深度融合”，形成了管党治党、办学治校主体责任高度融合的有效策略。通过“科学分权、协作用权”，既保障党的领导体现在办学治校全过程各方面，又确保校内各治理主体充分沟通、协调运转、发挥作用，促进学校高质量发展。

（三）围绕“三个抓手”，切实发挥新作用

在完成改革“规定动作”的基

础上，学校党组织重点依托“三个抓手”，持续推进党的建设全面进步、全面过硬，发挥好领导作用。

1. 以党建品牌培育为抓手，建强学校党组织

“自觉党建”品牌以“自觉党建 培根铸魂”为理念，以“五个自觉”为目标，探索“五个深度融合”实践路径，筑牢党组织战斗堡垒，引领全体教师持续凝心聚力、干事创业。

一是做好顶层设计，形成党建工作新格局。通过课题研究，聚焦党组织建设自觉和教师教育自觉两个主体，不断凝练品牌的工作理念、标识、载体；通过党组织管党治党与办学治校主体责任落实、党建与教育教学深度融合、现代学校多元治理主体建设、学习与成长四个维度的整体规划，引领干部党员在贯彻党的要求上自觉，在落实主体责任上自觉，在履职担当作为上自觉，在服务师生发展上自觉，在能力素养提升上自觉。

二是明确工作目标，构建“自觉党建”新体系。不断提升党建思维，科学建构，系统实施，形成了“五个自觉”，即自觉党委、自觉党支部、自觉干部党员、自觉教师、自觉学生的党建新体系，通过目标内涵及指标体系的明晰，促进了各责任主体的动力系统 and 能力结构建设。

三是设计有效路径，开拓强基铸魂新局面。设计有效路径，通过党建铸魂行动，实施“元晖人才发展工程”，探索党管人才，塑造教

师文化气质、专业精神的方法路径；通过强基行动，构建“自觉·成长”一体化德育工作体系；通过一体化实施，探索大思政工作创新之路，为学校发展提供坚实的人才基础和质量保障。

2. 以人才发展工程为抓手，深化党对人才工作的领导

党组织聚焦干部、党员、教师“三支队伍”发展，加强“双培养”工作，分段、分层、分类施策，以青年教师—成熟教师—骨干教师—卓越教师四个阶段的成长为重点，通过四个场域，即校本培养、区域培养、与附中本部联合培养、交流轮岗协同培养，为教师成长提供支持系统，助力高素质专业化队伍成长，为人才发展保驾护航；党组织严把人才入口“四关”，即政治关、师德关、心理关、专业关，在教师招聘关、入职关、培养关、使用关中发挥好领导作用；坚持把师德师风作为评价教师队伍素质的第一标准，实施“教师信仰提升”工程，把坚定理想信念、涵养报国情怀、提升育德能力贯穿教师教育管理全过程，^[7]完善思政引领组、实践涵养组、管理关爱组运行机制，确保作用到位；明确师德师风建设、意识形态管理岗位责任制，实施常态化“全息”考核评价；实施“元晖干部发展计划”，通过“元晖四航”项目，培养与时代发展相适应的“双强型”干部人才队伍；以“班主任工作坊”为载体，实施“一师一成长”计划，加强班主任和大思政育人队伍建设；开展“自觉·领航”党员沙龙、身

边党员谈初心、党员“月度人物”、教师节表彰大会、教育教学“百花奖”、党员示范课等，弘扬师德先进、先锋榜样；关爱教师身心健康，促进教师身心健康与教书育人的和谐统一。

3. 以德育体系建设为抓手，深化党对德育工作的领导

一是构建“自觉·成长”一体化德育体系。加强党对德育工作的领导，以自觉育人工程为抓手，围绕立德树人根本任务，形成了横向贯通、纵向衔接的“一二三四五六七”一体化德育体系，即一个培养目标、两个原则、三级课程、四大德育主体、五大德育内容、六大实施途径、七大德育品牌课程，健全党组织领导、校长负责、群团组织参与、家庭社会联动的德育工作机制，开展丰富的育人实践；系统完善“自觉·成长”主体性德育课程，推进初高中德育课程一体化建设与实施，以理想信念教育为核心，以社会主义核心价值观为引领，以全面提高人才培养能力为关键，对德育、思政、心理、生涯等进行课程融合，围绕身心健康、交往与实践、生命与规划三大课程领域，构建了“基础性—拓展类—研究型”三个层级的主体性德育课程体系；丰富完善“自觉·成长”学生发展指导课程，整体设计与实施学生年度系列主题教育活动；坚持党建带团建带队建，将党建与团建队建一同设计、一同部署、一同落实，立德树人得到显著加强。

二是探索实施“自觉·成长”

一体化大思政课。思政课在学校落实立德树人过程中发挥着不可替代的作用。^⑧“大思政课”是学校德育课程群的核心，包括思政课程、课程思政以及活动思政，通过德育课程一体化实施，让大思政课成为培养学生自觉成长的关键课程；通过学科纳入、课堂融入、活动进入，强化团少组织、青年党校作用，开发各类阵地，盘活社会资源，形成全员全过程全方位育人格局；上好“四史”“大思政课”，参演庆祝中国共产党成立一百周年重大活动“大思政课”等，充分彰显“大思政课”的生命力，发挥好党对立德树人工作的全面领导作用。学校通过课程育人、文化育人、活动育人、实践育人、管理育人和协同育人，将大思政课理念贯穿始终，通过一体化实施，有力推动大思政课内涵发展，提升育人质量。

党的全面领导体现了中国特色社会主义办学和新时代中小学校教育治理模式的独特优势。党的二十大报告指出必须牢牢把握“坚持和加强党的全面领导”等五个重大原则。中小学校要坚持发掘新动能，积极探索校本实施策略、路径方法，通过改革实现学校治理结构转型、激发办学活力，以党建引领学校高质量发展^⑨，答好体制改革新考卷，在新时代基础教育发展的新征程中以高质量发展检验改革的成效。

参考文献：

[1][7] 王鸿杰. 中小学校党组

织领导的校长负责制四大推进策略[J]. 中国民族教育, 2022 (4): 24-27.

[2] 吕玉刚. 深化中小学校领导体制改革 切实加强党对中小学工作的全面领导[J]. 人民教育, 2022 (12): 7-11.

[3][9] 李奕. 积极推动党组织领导与校长负责两个优势深度融合——中小学校党组织领导的校长负责制“北京经验”[J]. 中国教育旬刊, 2022 (7): 1-4.

[4] 李奕, 肖韵竹. 中小学校党组织领导的校长负责制: 北京实践[M]. 北京: 北京出版集团, 2022: 12.

[5] 于文安. 以党组织领导的校长负责制推进中小学现代学校治理的路径探析[J]. 福建基础教育研究, 2022 (2): 24-29.

[6][8] 肖韵竹. 加强党的全面领导: 中小学校高质量发展的根本遵循[J]. 中小学管理, 2021 (7): 1.

[责任编辑: 孙燕兰]

坚持党的全面领导 对推进高品质学校建设的价值及其实现

□ 毛道生

[摘要] 坚持党对教育的全面领导是实现教育高质量发展、构建高质量教育体系的根本保证。中小学校要全面贯彻党的教育方针，成为教育发展“主动的创造者”，为高品质学校建设铸魂；要坚持党的思想引领，切实加强师德师风建设，为建设高品质学校领航；要大抓党的基层建设，充分发挥党建治校、党建育人作用，为建设高品质学校壮力，从而实现党的全面领导对推进高品质学校建设的价值旨意。

[关键词] 基层党建；党组织领导的校长负责制；高品质学校建设

中图分类号：G637.1 **文献标识码：**B **文章编号：**1673-9949 (2023) 06-0007-03

党的二十大提出了中华民族伟大复兴要走“中国式现代化”之路，全面建成社会主义现代化强国。教育作为培养人的事业，具有基础性、先导性、全局性的地位和作用。教育是民族振兴、社会进步的重要基石，事关国家发展和民族未来，对实现中华民族伟大复兴具有决定性意义。坚持党对教育的全面领导是实现教育高质量发展、构建高质量教育体系的根本保证。

一、全面贯彻党的教育方针， 成为教育发展“主动的创造者”， 为高品质学校建设铸魂

党的十八大以来，党中央、

国务院以改革创新为动力来构建高质量教育体系，密集出台了关于教育现代化、全面提高义务教育质量、普通高中育人方式改革、教育督导体制机制改革、教育评价改革、“双减”等一系列教育改革文件，可见党和国家对教育的重视程度和统筹规划。作为教育的具体实践者，学校要自觉认同、深刻理解和主动响应党和国家的教育改革，让自己成为“主动的创造者”，而非“被动的执行者”，在教育改革中谱写新篇章。

（一）坚定“九个坚持”的科学引领

习近平总书记于2018年在全国教育大会上提出的“九个坚持”，

全面体现了马克思主义理论和社会主义教育的历史逻辑，回答了教育培养什么人、怎样培养人、为谁培养人的根本性问题。学校要深刻理解和把握“九个坚持”的时代背景、科学体系、精神实质，深刻领悟“两个确立”的决定性意义，切实增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，提升办好新时代中国特色社会主义教育的思想自觉和行动自觉。学校的高质量建设的发展方向、行动路径和水平层次，都要以“九个坚持”为谋划依据和判断圭臬。

（二）落实“立德树人”根本任务
中国办的是社会主义教育，首要问题是“培养什么人”。遵循人

收稿日期：2023-05-18

基金项目：四川省2022年度教育科研重点课题“新时代高品质学校建设成果的深化与推广研究”（SCJG22A011）；四川省教育厅人文社会科学重点研究基地统筹城乡教育发展研究中心立项课题“中小学党史学习教育长效机制研究”（TCCX&DZX-64）

作者简介：毛道生，男，成都七中副校长，兼任成都冠城实验学校党委书记。

才成长的根本规律，办好人民满意教育，教育必须落实立德树人根本任务，才能培养出合格的社会主义建设者和接班人。“立德”就是坚持德育为先，通过社会主义核心价值观教育来引导人、感化人、激励人；“树人”就是坚持以人为本，通过培育核心素养和发展素质教育来塑造人、改变人、发展人。“立德”是教育的起点和灵魂，“树人”是教育的手段和目的，立德树人是学校高品质发展的必由之路。为此，学校要构建立德树人育人体系，把立德树人的成效作为检验学校一切工作的根本标准，真正做到以文化人、以德育人，不断提高学生思想水平、政治觉悟、道德品质、文化素养，做到明大德、守公德、严私德。

（三）确立“时代新人”的培养目标

“人才是第一资源”，中国式现代化和中华民族伟大复兴召唤时代新人，特别是能实现“从零到一”创新突破，从而把大国重器和关键技术掌握在中国人手中的拔尖创新人才的支撑。《义务教育课程方案和课程标准（2022年版）》《普通高中课程方案和课程标准（2017年版2020年修订）》都明确强调新课程作为贯彻党的教育方针政策的载体，要发挥“培根铸魂，启智增慧”作用，将课程目标确定为“使学生有理想、有本领、有担当，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人”。高品质学校要全面贯彻党的教育方针，与党和国家对时代新人的要求匹配起

来，以此实现为党育人、为国育人的目标。

二、坚持党的思想引领，切实加强师德师风建设，为建设高品质学校领航

党的二十大报告明确指出：“中国式现代化，是中国共产党领导的社会主义现代化。”要在党的坚强领导下，才能建设高质量教育体系，才能建成教育强国。为此，学校要坚持党的思想引领，切实加强师德师风建设，为学校走向高品质发展引路和护航。

（一）以思政育人为师德师风建设的主要渠道

办好中国特色社会主义教育，需要理直气壮地对正处于人生“拔节孕穗期”的青少年加强思想政治教育，为他们“扣好人生的第一粒扣子”。用新时代中国特色社会主义思想，特别是社会主义核心价值观铸魂育人，培养拥有“四个自信”的学子，这是培养一代又一代合格的社会主义建设者和接班人的重要保障。为此，高品质学校建设要加强思政育人，培养一代又一代拥护中国共产党领导和中国特色社会主义制度，并立志为中国特色社会主义事业奋斗终身的有用人才。

成都冠城实验学校领导班子认为，思政课程是立德树人的关键课程，是立德树人的主要渠道，两者融合构成思政育人的“双螺旋”DNA密码，可以让立德树人在学校教育中更好地落地。学校把思政育人能力作为教师的关键能力进行培养，将思政育人落实情况作为评

课议课和教师考核的重要依据，实行“一票否决制”。学校还大力开展“校长约你面对面”、“立志成才”主题教育活动、“学党史、颂党恩、跟党走”主题教育活动、“我看‘两会’”等校园活动，让思政育人无处不在。

（二）以“四史”教育为师德师风建设的重点内容

“四史”，即党史、新中国史、改革开放史和社会主义发展史，本质上是中国共产党为人民谋幸福、为民族谋复兴、为世界谋大同的实践史，其中中国共产党的领导是“四史”的主线。因此，加强“四史”教育是学校坚持党的领导的应有作为和实践行动。在中国特色社会主义进入新时代的历史方位下，加强“四史”教育，必须以党的教育方针为基础，以立德树人为根本任务，不断增强学生的政治认同、思想认同、理论认同、情感认同，进而坚定不移地听党话、颂党恩、跟党走，笃定信仰信念，传承红色基因。

成都冠城实验学校高度重视“四史”教育，充分发挥以史鉴今、以史育人的作用，培养有志气、有骨气、有底气的时代新人。学校制定“四史”学校实施方案，通过“睡前广播”、朝会的“历史上的今天”、升旗仪式、“四史”主题阅读分享会、“走进四川十大文化名人”实践活动、参观建川博物馆等丰富多彩的课外活动来广泛深入开展“四史”教育。学校组织历史、政治等学科的老师开展“四史”教育专题研究会，提高课堂教学中开展

“四史”教育的实效性。

（三）以“爱党爱国”为师德师风建设的关键核心

教师是党和国家教育方针政策的具体实践者，教师对党和国家的教育方针政策理解水平、认同程度和贯彻能力至关重要。为此，党中央将教师视为“立教之本、兴教之源”，提出“坚持把教师队伍建设作为基础工作”主张。教师作为学生“锤炼品格的引路人”“学习知识的引路人”“创新思维的引路人”“奉献祖国的引路人”，要做塑造学生品格、品行、品味的“大先生”，做学生为学、为事、为人的“大先生”。“学为人师，行为世范”，师德师风是评价教师队伍素质的第一标准，而爱党爱国是教师师德师风的关键核心。要明道信道方能传道，要大抓特抓教师的爱党爱国教育，当好“四个自信”的传道者。

成都冠城实验学校以《教师法》《新时代中小学教师职业行为十项准则》等相关法规为依据和内容，狠抓师德师风建设，尤其是爱党爱国教育。学校将“四有”好老师、“四个引路人”、“四个统一”、“六要”等要求转化为教师师德师风自我修炼和专业自主发展的标准。学校通过教职工大会、党员大会、“成冠天天见”校本日历等，及时将党和国家的方针政策和重大活动进行宣讲和学习，做到学思践悟相结合。学校以“为了民族复兴、为了生命成长”的办学理念和“培养具有中国灵魂和国际竞争力的现代人”的培养

目标等学校文化来引导教师“为党育人、为国育才”，做到以德立身、以德立教、以德育人。

三、大抓党的基层建设，充分发挥党建治校、党建育人作用，为建设高品质学校壮力

习近平总书记在党的二十大报告中指出，“增强党组织政治功能和组织功能”“坚持大抓基层的鲜明导向”“把基层党组织建设成为有效实现党的领导的坚强战斗堡垒”“激励党员发挥先锋模范作用”“保持党员队伍先进性和纯洁性”。加强基层党组织建设，不仅能坚持社会主义办学方向和性质，保证党的教育方针和党中央决策部署在中小学校得到坚决贯彻和有效落实，还能夯实教师专业素养，提升学校办学品质和水平。

（一）将充分发挥领导职责作为学校构建现代治理体系的坚强保障

教育要坚持为人民服务、为中国共产党治国理政服务、为巩固和发展中国特色社会主义制度服务、为改革开放和社会主义现代化服务。办好中国的事，关键在党，关键在确保和发挥党总揽、协调各方的领导核心作用。加强党对教育工作的全面领导是办好教育的根本保证。为此，建设高品质学校，须强化党组织“把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实”的领导职责，确保党的教育方针政策和党中央决策部署贯彻落实，才能实现为党育人、为国育才的目标。

成都冠城实验学校落实党组织

领导的校长负责制，学校建立党政联席会制度，同时，文化体系的构建、“三重一大”的决策等重大事项需报经学校党委审核和审议。学校党委多次就思政育人、立德树人、意识形态、以体育人、劳动教育、党建带团建和队建、师德师风建设等工作召开专题研究会。学校党委深入师德师风、规范办学、意识形态、职称评审、干部选拔、“双减”、“五项管理”等工作的统筹组织和过程监督之中。充分发挥党组织的“六大”领导职责，推动党建治校，确保学校现代治理体系的构建与发力。

（二）将“三会一课”作为党员队伍建设的基本制度

思想是行动的先导，思想上的先进是行动先进的基础。党员要与时俱进，加强学习，用科学理论武装头脑，坚定理想信念，提高思想境界，增强本领才干。“三会一课”制度是党的组织生活的基本制度，具有政治理论学习、思想教育、党员教育管理和号召动员等功能，在中国共产党组织建设中发挥了至关重要的作用。在全面加强党的领导、从严管党治党背景下，“三会一课”是加强党员队伍建设、夯实基层党建工作、提升党组织的凝聚力和战斗力的基本内容和必由之路。

成都冠城实验学校党委坚持落实“三会一课”，每周组织党委会，每月组织一次组织生活会。学校利用党委书记带头上党课、“向阳花”微党校本土讲师、“校长约你面对面”、专题组织生（下转第50页）

中小学校党组织领导的校长负责制推进理路

□ 代敬涛

[摘要] 推进中小学校党组织领导的校长负责制，是巩固党建标准化示范学校成果的重要保障，有利于促进学校向现代化学校管理迈进。要在中小学校高效推进党组织领导的校长负责制，首先要分析党组织领导的校长负责制的概念，在厘清概念的基础上，明确责任，切实发挥党组织的领导核心作用，真正将这一制度的优势转化为学校治理的效能，从而促进党组织在学校管理中更好地发挥凝心聚力的重要作用。

[关键词] 党组织领导；校长负责制；推进理路

中图分类号：G637.1 文献标识码：B 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0010-03

一、厘清概念，正确认识党组织领导的校长负责制

2022年1月，中共中央办公厅印发了《关于建立中小学校党组织领导的校长负责制的意见（试行）》（以下简称《意见》），强调了在发展教育工作的过程中，要切实加强党的全面领导，这是办好教育的根本保证。党组织领导的校长负责制，顾名思义，党组织领导是制度的核心，校长负责制是制度实施的关键，党组织领导与校长负责相结合，形成党政合力。中小学校党组织领导的校长负责制，主要从党组织的领导地位、校长履职情况和学校民主

化治理等方面，为学校体制改革赋予了新的内涵和外延。

一是明确党组织的领导地位。党组织的领导是落实这一制度的前提。党组织的领导是宏观方面的领导，主要是管方向、管全局、管干部、管人才，可概括为“把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实”18个字工作总要求。党组织负责对学校工作的全面领导，从而在教育方向和管理效能上为学校发展提供保障。党组织领导的校长负责制，进一步明确了学校的权责关系，由原来的以校长为中心，转变为以党组织为核心，对于教育培养什么人、怎样培养人、为谁培养人这个根本问题给出了明确

的答案。

二是对校长的履职情况进行了界定。校长要在党组织的领导下，依法行使行政职权，管理学校各项事务。校长要履行“一岗双责”，做到“两个负责”：向党组织负责，主动接受党组织的领导；向师生员工负责，坚持科学、民主、依法治校，积极发挥广大师生员工的能动性。校长要向党组织负责，切实落实党组织决策部署，同时也具有学校行政事务的最高决策权，如此可促进学校的教育教学工作更好地开展，使学校的行政管理工作更加高效。

三是明确了以制度推进民主管理。民主集中制是党的根本组织原

收稿日期：2023-05-18

作者简介：代敬涛，女，中小学高级教师，四川省成都市新都香城中学校长。

则，学校也要发挥这一制度的优越性，在充分发扬民主的基础上进行集中，既发挥了学校广大教职工的积极性，又形成了民主基础上的领导权威性，激发了学校管理团队的强大内驱力和行动力，这是保证党组织领导的校长负责制能够贯彻落实的重要方式。

中小学校党组织领导的校长负责制，通过对党组织书记和校长职责进行调整和优化，更加明确了中小学校的权力归属，形成了既分工明确又合作高效的工作机制，保证了学校的育人方向，提升了学校的育人质量^[1]。

二、明确职责，发挥中小学校党组织领导作用

（一）发挥党组织的领导作用，推进立德树人

《意见》要求，“落实立德树人根本任务”“开展社会主义核心价值观教育，抓好学生德育工作”，强化了立德树人的重要性和德育工作的必要性。在中小学校，思政课是实施德育最直接、最重要的阵地，也是坚持党的领导的重要阵地。要高度重视思政课教学，营造努力上好思政课的良好氛围，推进党建与学科教学深度融合，充分发挥党员教师的先锋模范作用，开展大思政教学。要不断创新思政课教学形式，使其主动适应时代要求。党组织要从过去主要发挥“监督”职能，切实转变为学校治理的政治核心，并紧跟学校课程改革的步伐，创新课堂教学方式，将思政课变成学生爱学的课

程，充分发挥思政课的育人功能。

（二）坚持党组织的全面领导，保障学校管理有章可循

校长是学校各项具体事务的具体负责人，在党组织的领导下依法行使管理职权。校长要着眼于学校发展规划的研究和拟定，要领导制定学校基本管理制度，要领导科学设置学校内部教育教学组织机构，要组织开展教学、教研活动，要管理和保护学校资产，要组织开展对外交流等，还要及时向党组织报告重大决议执行情况、向教职工代表大会报告工作等，工作内容繁杂。要合理顺畅完成这些工作，就需要建立完备的制度，严格按照程序进行管理。校长要始终坚持学校党组织的领导和监督，并严格按照党组织的集体决议，依法依规行使各项管理职权，从而确保在党组织的正确领导与监督下，高质量完成学校治理，使教育教学由“育分”向“育人”转变。

三、提高实效，将制度优势转化为治理效能

中小学校党组织领导的校长负责制，在确保党的方针政策真正贯彻落实到基础教育方面，发挥着重要的作用。中小学校长要结合本校实际，将制度优势转化为治理效能，从而真正提高党组织领导的校长负责制在学校治理方面的实效性，以促进学校的高质量发展。

（一）强化思想引领，夯实高效管理基础

深化理论学习，筑牢思想基

础。校长要强化思想引领，注重理论学习，从而吃透政治理论的精神要旨，使学校教学教研和校园治理保持正确的方向，从而提供重要的思想理论保障。

加强党建引领，打造“思想引擎”。^[2]中小学校要发挥党组织的核心领导作用，就要加强党建，让党建成为学校不断前行的“思想引擎”。学校要积极利用主题党日活动、“党员集中学习”、“党员进校日”等活动，强化党员党性意识，鼓励党员立足本职工作、尽职尽责、争当模范。通过组织党员师风宣誓和公开承诺活动，加强师德师风建设，为教育教学提供思想保障。学校还要注重发挥“领头雁”的带头作用，本着“双培养”的原则，吸收新党员，将坚持党性原则、政治素质过硬、品德高尚、业务能力强的骨干教师培养成党员，把党员教师培养成教学管理的骨干教师。在党建的引领下，教师不仅获得了自我提升和职位晋升的机会，还激发了广大教师积极参与学校建设的主观能动性。

（二）强化制度建设，保障制度落地增效

贯彻落实中小学校党组织领导的校长负责制，建立健全与之相匹配的各项规章制度。对于党组织会议与校长办公会议之间的权责，要明确其权限边界，使其分工合作、权责明确。不仅如此，还要建立健全议事决策制度等，确保科学决策、民主决策、依法决策。如中小学校可在认真分析本校教学及行政情况基础上，选定每周五上

午召开党组织会议、校长办公会议等，并将会议时间、参会人员、会议议题等形成学校的制度，公布执行，并按要求送相关教育主管部门审查和备案。

落实中小学校党组织领导的校长负责制，要全面动员，规范制度议程，健全民主管理。党组织要做好宏观领导，保障政策决议的落地，还需要校长团结带领全校师生共同参与完成。因此，推进中小学校党组织领导的校长负责制，必须将学校党组织的集体领导放在首要位置，科学分工、各尽其职，以确保方向正确、权责明确、实施有力、落地增效。一些涉及发展规划、干部任免、规章制定、经费预算、基建采购项目等重大问题，以及一些事关全局性、涉及教职工切身利益的大事件，都要采用“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定”的原则，在党组织的集体研究会上商讨敲定。要充分发挥各方面力量，着力构建起党组织集体决策，校长执行落实，师生员工、群团组织等监督的现代学校治理模式，形成党组织集中领导、校长全面负责、师生积极参与、家庭学校社会协同的全方位育人体系，构建党政统筹、多主体参与、多部门协调的学校治理架构，从而发挥集体效能，从制度层面为提高教育教学质量提供保障。

（三）协调运行机制，群策群力共谋发展

学校管理工作经常会出现一些新问题、新挑战、新困难，这需要学校领导班子明确分工，学

会合作，在集体讨论中形成决议，并按照分工积极主动开展工作，从而解决问题，保证学校的顺畅、高效发展。

1. 建立党组织统一领导、党政分工合作、协调运行的工作机制

中小学校党组织全面领导学校工作，将党组织的管理落实到学校治理的全过程。党组织书记是党组织的“领头羊”，代表党组织对学校进行管理，不仅要抓党组织的全面工作、重要活动，还对党组织决议的贯彻执行情况负有督促检查的责任，并按规定监督敦促党组织班子成员认真履行自己的职责、发挥自己的作用。在坚持党组织领导的同时，还要切实保障校长的管理职权能够依法依规行使。各领导班子成员明确工作职责，积极落实集体决议，主动开展工作，党政分工合作、权责明确、各司其职，共同促进学校的发展。

2. 建立畅通高效的沟通机制

落实中小学校党组织领导的校长负责制，党组书记和校长要进行定期沟通，并作为学校的制度固定下来^[1]，从而在领导班子成员之间形成团结合作之风，在和谐的氛围中形成向上的力量，为学校的发展集思广益、共谋良策。学校领导班子成员之间也要经常开展沟通交流会议，指导学校的管理实践，尊重每一个领导班子成员，认真听取他们的意见和建议，支持他们工作。党组织书记和校长带头，在领导班子内营造相互理解、相互支持、分工明确、合作共事的和谐氛围，为学校的高质量

发展助力。

3. 健全师生员工参与民主管理和监督的工作机制

健全中小学校党组织领导的校长负责制，还要注重调动广大教职员工的积极性和能动性，运用好教职工代表大会这个舞台，鼓励广大教师积极参与学校管理，监督党组织领导的校长及行政班子的管理，激发广大教师为学校发展建言献策。

建立中小学校党组织领导的校长负责制，是教育改革的重要内容。中小学校要实现高质量的管理，就要坚持党组织的全面领导，明确职责，科学分工，坚持党管干部、党管人才的原则，按照组织程序和规章制度管理学校，落实立德树人根本任务，充分挖掘中小学校党组织领导的校长负责制的制度优势，将其转化为管理效能，助力学校管理能力和办学质量的提升。

参考文献：

[1] 梁建国. 校长负责制下党组织发挥政治核心作用的践行与思考[J]. 思想·理论·教育, 2004(4): 41-43.

[2] 李成文. 让党建成为助推学校发展的“红色引擎”[J]. 北京教育(普教版), 2019(1): 38.

[3] 罗阳, 刘雨航. 党组织领导的校长负责制的情感治理: 意涵、需求与路径[J]. 中国教育学刊, 2022(7): 10-16.

[责任编辑: 冯丽园]

党建引领教师队伍建设的探索与实践

——以深圳市沙井职业高级中学为例

□ 汪大木

[摘要] 教师是立教之本、兴教之源，承担着让每个孩子成长、办好人民满意教育的重任。深圳市沙井职业高级中学坚持党建引领，把教师队伍建设作为基础工作来抓，通过探索党的政治领导、思想引领、宣传发动，从制度建设、思想建设、作风建设、专业建设四个方面，形成教师队伍建设品牌，推动党的领导、党的建设与业务发展深度融合。

[关键词] 党建引领；教师队伍建设；人才培养

中图分类号：G631 **文献标识码：**B **文章编号：**1673-9949 (2023) 06-0013-03

2018年，中共中央、国务院印发《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》，将教师队伍建设提到了前所未有的高度。深圳市沙井职业高级中学（以下简称“沙井职高”）坚持全面贯彻党的教育方针，坚持党组织领导的校长负责制，紧扣立德树人根本任务，强化党建与中心工作双向深度融合，努力打造一支政治理想坚定、听党指挥，为党育人、为国育才，以培养社会主义建设者和接班人为目标任务的高素质教师队伍，切实把政治优势、组织优势转化为事业发展的制胜优势。

一、党建引领下的教师队伍建设工作思路

（一）坚持党对人才培养工作的全面领导

学校认真贯彻落实中小学党组织领导的校长负责制，切实加强党对教育工作的全面领导。坚持以党建为统领，夯实党建工作思想根基，坚持书记带班子，支部领头，牢牢把握教师队伍人才培养工作总方向，加强平台引领、精神引领，鼓励创新、宽容失败，既为人才提供必要的平台支撑，也坚持用习近平新时代中国特色社会主义思想武装人，用党的理想信念塑造人，用

社会主义核心价值观凝聚人，用中华民族伟大复兴历史使命激励人。

（二）明确党建融合业务发展的工作原则

党建与业务深度融合必然要求党建与业务互融互促、协调推进、同向同行。一是制度上的融合，坚持落实党组织领导的校长负责制，建立健全议事决策机制。二是工作上的融合，坚持一起谋划、一起部署、一起考核，形成联动互补、同频共振的效应。进一步明确了学校在推进教师队伍建设过程中以“青年教师专业发展”为主要内容，以“中德二元制实验班教师队伍建设”为重点，建立和完善“双培养”机

收稿日期：2023-04-07

作者简介：汪大木，男，高级讲师，深圳市沙井职业高级中学党支部书记、校长。

制，即把骨干教师培养成党员、把党员教师培养成教学和管理骨干。三是坚持落实考核上的融合，支部组织建设及业务发展考核标准，坚持从严管理、从严考核，重点发挥评价考核的激励作用。

（三）充分发挥党组织的战斗堡垒作用

榜样的力量是无穷的，榜样具有强大的引领、示范和带动作用。沙井职高坚持由党支部书记带头，支委争做先锋，着重引领青年教师回答好“培养什么人、怎样培养人、为谁培养人”这一教育的根本问题，加强推进学习型党组织建设，发挥政治引领功能。推进创新型党组织建设，发挥组织引领功能，以创建“五好”党支部为抓手，坚定目标打造“创新型、先进型、实干型”党员队伍，带动影响青年教师勇挑重担、敢打硬仗，走在教学改革的前列。放手压担子给年轻教师，让他们走向班主任岗位，走向各级技能大赛教练、指导教师岗位，走向各级教学大赛、专业技能大赛的赛场。

二、党建引领下的教师队伍建设举措

抓好落实是一切工作的关键，学校党建引领下的教师队伍建设，主要从制度建设、思想修养、专业能力、作风锤炼等四个维度开展。

（一）完善制度建设：推行项目化培养，坚持结对帮扶

完善的制度，可有效解决问题，推动工作。因此，要把“初

心、使命”转化为教师队伍的“精气神”和埋头苦干的自觉行动，需要深刻把握党建目标内涵，切实增强目标意识，坚持系统观念和全校一盘棋思想，创新工作制度。学校支部组建了党建特色项目领导小组，由支部书记挂帅，各支委为成员，主要负责项目方案制定、组织实施、考核、检查、总结等工作，以内设部门为单位，结合党小组的设置情况，成立项目工作小组，主要负责组织项目的具体实施工作，推动党的领导、党的建设与业务发展深入融合。学校制定了特色项目任务书，实行党员与青年教师对口帮扶，“一对一”结对子，为每一位青年教师选好“师父”，优先安排教学经验丰富的党员教师担任“师父”。同时建立检查考核机制，完善目标责任制，形成了层层有任务、一级抓一级的工作格局。

（二）坚定理想信念：加强系统化学习，认清使命担当

教师承担着培养社会主义建设者和接班人的重要任务，只有当他们的信念坚定、思想正确并以身作则时，教育的方向才不会跑偏，学生才能形成良好、科学的三观。教师队伍的思想建设应该摆在首要位置，用党的思想武装头脑、坚定信念、提升境界。在党建引领下，学校组织教师参与“不忘初心、牢记使命”主题教育、党史学习教育系列活动，以“书香润人生读书会”“三会一课”“主题党日”等学习形式，原原本本、全面系统地学习习近平总书记系列重要讲话，吃透精神实质，把握核心要义。通过理想

信念教育，帮助青年教师树立远大理想、认清使命担当。不断创新宣传手段和方法，对先进典型、榜样人物进行全方位、多角度、立体式的宣传报道，让青年教师在优秀事迹中接受党性教育和精神洗礼，营造学先进、赶先进、作贡献、当表率浓厚氛围，不断提高基层党组织的战斗力。

（三）强化作风建设：实施精细化培养，树立高尚师德师风

师德是教师队伍的内在灵魂，师风是教师队伍的外在风范，检验一支优秀的教师队伍，第一标准是师德师风。学校支部委员和各工作组组长定期召开座谈会，组织青年教师专项活动，听取青年骨干教师成长汇报，全面了解青年教师发展情况。通过优秀党员、优秀教师先锋模范带头引领，充分发挥榜样力量，同时学校支委、工作组和优秀党员教师定期与青年教师开展谈心谈话活动。为加强对教师队伍师德师风的监督与评价，学校把师德表现作为业绩考核、职称评审、岗位聘用、评优奖励的首要标尺，落实新时代教师职业行为十项准则，不断焕发教师崇德、修德、养德内生动力，营造风清气正的教育生态，培养具有正确政治立场、深厚家国情怀、自觉承担中华民族伟大复兴使命的新时代优秀人才。

（四）提升专业能力：注重过程性指导，搭建成长平台

一是以建设学习型党组织为切入点，组织青年形成“成长共同体”，加强组织领导，选拔优秀的党员教师参与“共同体”建设中，

树师德标兵，强教学能力。注重指导青年教师做好个人专业发展规划，以三年为一个周期，提出各自的成长目标、路径、措施，发挥规划的导向、引领作用。二是开展过程性评价，加强工作针对性。制定活动成效调查表，针对存在的问题精准施策，聘请德育、教学等方面专家开展专项培训，让青年教师开展教学反思，实现自我成长。开展优秀青年教师示范课活动，让优秀青年教师崭露头角，为他们的专业成长搭建平台。三是不断完善考核评级、评奖评优、选拔晋升等各类奖励机制，坚持定性评价与定量评价、过程性评价与结果性评价相结合，创造一个公平公正的制度环境，在制度设计中为青年教师创造机会，鼓励优秀青年教师脱颖而出。四是认真总结经验，发现典型，找出差距。组织召开经验交流会、成果展示会，组织专业部之间开展观摩交流学习，推广经验做法，扩大工作成果，提升基层党建整体水平。

三、党建引领下的教师队伍建设成果

沙井职高党支部坚持党建领航，严格落实全面从严治党要求，围绕立德树人根本任务，通过党建“双培养”特色项目的实施，提升了党组织战斗力、向心力，为优秀党员和骨干教师成长成才注入了新的活力，实现党建、教学双提升。

（一）筑牢信仰根基，教师实现专业成长

通过党建引领下的教师队伍建

设系列举措，教师们增强了理想信念，树立了远大理想，认清了使命担当，师德师风有了进一步提升。在近5年的师德师风考核中，学校所培育的青年教师全部合格。几年来，学校确定了8名骨干教师为党员培养对象，4名党员为名师培养人，目前有5人被确定为入党发展对象，3人被确定为入党积极分子。青年教师队伍在教学研究、德育建设、技能竞赛等方面收获了丰硕成果，实现了职业成长。

（二）推进融合发展，学校开创双赢局面

近年来，学校党支部多次被宝安区委教育工委、集团党委授予“优秀党支部”荣誉称号，支部书记在履行党建工作考核中被评定为“优秀”，多名党员被评为“优秀党员”“五星级党员”。学校党建案例、微党课、思政课被区委教育工委评为一等奖、最佳人气奖。学校党支部和对口帮扶单位——广西大化职校联合摄制的专题片被“学习强国”转载。党领导下的群团工作也取得优异成果，4个团支部获评区优秀团支部、多名学生荣获市级“优秀共青团员”称号。

（三）建立长效机制，助力教育高质量发展

“党建助推教师团队建设”的实施，将吸引更多有潜力、有志向的优秀教师加入党员队伍，推动人才选拔培养与专业建设、教学研究结合起来，逐步形成职业教育学科拔尖创新人才选拔和培养的有效机制，有助于解决人才短缺和长

远发展瓶颈问题，为学校高质量发展储备更多优秀后备人才，为增强职业技术教育的适应性，深化产教融合、校企合作，探索中国特色的学徒制提供发展动力。

学校党支部将继续统筹推进党建工作与中心工作深度融合，推动学校的党建工作走在前列，增强战略定力和发展信心，努力抓好教师队伍建设，促进这一重要、关键的学校资源更加优质高效，永葆自强不息奋进的姿态，坚守为党育人、为国育才的初心使命，促进学校加快迈上高质量发展快车道，培育更多、更优质的技能型人才，为区域转型升级赋能。

[责任编辑：柏丹]

级部制：超大规模高中组织结构变革的现实选择

□ 高建华

[摘要] 普通高中教育是国民教育体系的重要组成部分，随着教育的改革与发展，部分区域超大规模高中不断涌现。超大规模高中因规模扩张带来的内部管理问题日益凸显，因此其组织结构变革引起了学者普遍关注，级部制作为超大规模学校组织结构变革的主要形式应运而生。超大规模高中通过实施级部制管理，准确赋权分责，实现学校扁平化管理；加快功能整合，突出团队专业化特征；推进评价创新，促进教师评价数字化转型，从而促进学校组织结构变革，推动高中教育高质量发展。

[关键词] 超大规模高中；级部制；组织结构变革

中图分类号：G472.1 文献标识码：A 文章编号：1673-9949(2023)06-0016-03

普通高中教育是国民教育体系的重要组成部分，是基础教育与高等教育的衔接阶段，在人才培养中起着承上启下的关键作用。2020年，教育部等八部门联合印发了《关于进一步激发中小学办学活力的若干意见》，强调做好学校内部管理，加快建立现代学校制度。内部治理结构的现代化是影响高中改革发展的重要因素，因此加强高中学校内部建设、加快组织结构变革、健全学校内部运行机制，是建立现代学校制度、推进普通高中育人方式改革的重要途径。

一、超大规模高中的界定

普通高中办学规模，一般以

在校学生数为衡量尺度。随着教育改革与发展，普通高中办学规模发生了明显变化。从2001年一些地区积极扩大普通高中规模，到2008年提出要普及高中阶段教育^①；从2014年确定高中阶段教育普及进入攻坚时期^②，到2020年实施消除普通高中大班额专项规划，普通高中办学模式发生了深刻变化。

虽然教育部要求对超大规模高中学校要从严控制，但是由于种种原因，部分区域高中学校办学规模仍存在无序扩张现象，在校学生数超过3000人的高中非常普遍，在校学生近万人的高中亦不鲜见。从总体上看，近年来普通高中办学规模在很多地区呈现出逐年扩大的趋势。

根据教育部的相关要求，各省（市）先后确定了普通高中学校基本办学标准，对学校设置，包括总体规划和办学规模作了明确的规定。以2018年印发的《河北省普通高中学校基本办学标准（试行）》为例，该标准规定普通高级中学新建学校在校生规模一般控制在3000人以内，班额不超过50人，不建超大规模学校。

经过调查发现，全国各地根据高中学校基本办学条件标准，大多将在校生规模超过3000人、班级总数大于60个的高中学校确定为超大规模学校。超大规模学校与大规模学校和小规模学校，不仅办学投入不同，在管理模式等方面也有着明显的不同。随着超大

收稿日期：2023-05-19

作者简介：高建华，男，中学高级教师，博士，河北省石家庄市教育局人事科科长。

规模学校数量的不断增加，越来越多的学者对超大规模学校内部管理给予了高度关注，关于超大规模学校、超级学校、巨型学校的相关研究应运而生。^[1]

二、超大规模高中实行级部制管理的特殊背景及理论基础

近年来，很多超大规模高中为了寻求突破管理瓶颈的方法，积极探索组织结构变革，纷纷引进现代企业的扁平化管理理念，将管理的重心下移到年级这一层级^[2]，学校整体管理按一定职责分配给年级进行，也称级部制管理。级部制管理有着产生的特殊背景，也有其自身的理论基础。

（一）高质量发展的内在要求

高质量发展理念源于经济社会领域，本质是以质量和效益为价值取向的发展。^[3] 高质量发展理论以质量为核心，坚持“质量第一，效率优先”。高质量发展是贯彻新发展理念的关键举措，首先要求生产要素投入少、资源配置效率高。教育高质量发展本质上是更好地遵循教育发展规律，更高质量地促进人的全面发展。^[4] 对于超大规模高中而言，高质量发展就是调动学校行政管理、教育和教学三要素，强调三者的全面配合，使学校大量的硬件资源和软件资源、内部资源和外部资源、教学资源与管理资源的使用效率达到最高，从而促进学生全面发展。

（二）项目式管理的外部推动

项目式管理来源于企业界，其对组织结构的要求就是建立相对独

立的项目团队。项目团队与管理母体以及其他团队既有联系，又相对独立，除了拥有自己的专业技术人员，还有自己的管理团队，管理母体给予项目团队一定的资源，授予项目负责人管理项目的最大自由。^[5] 高中育人目标需从理想信念、文化素养、关键能力三方面进行建构，每个育人目标落实于具体项目的组织实施。对于超大规模高中学校而言，每个项目的实施，如果有内部激励机制，有团队规模效应，就更有利于目标的顺利达成。

（三）学习型组织的变革趋势

学习型组织理论也来源于企业界，因为学校与企业和管理上有些方面是相似的，均具有自组织能力，能够进行组织学习。因为在任何一个现代系统中，最根本的适应机制就是不断改善和重组自己的建设模块。^[6] 在知识经济、信息社会、经济全球化的大背景下，现代企业要想在激烈的竞争中取胜，就要通过团队学习与组织学习来提高企业的竞争力，从而实现效益、效率与利润的最大化。超大规模高中更能体现学习型组织的特征，需要主动适应发展变化的情况，提高组织本身的学习能力和适应能力，实现高效自主管理和自主运行。

三、超大规模高中实行传统科层制管理与级部制管理的对比分析

从管理学角度来看，一所高中学校应有一个管理的边际规模。随着办学规模的扩大，表面上是师生数量的增加，而实际上学校管理机

制也应发生相应的变化。传统的科层制管理已经不能完全适应高中改革发展的需要，由于组织结构变革滞后于学校规模扩张带来的问题也愈发突显出来。^[7] 超大规模高中的管理者，通过对传统科层制管理与级部制管理进行系统比较，选择更适合学校实际情况的管理方式。

（一）管理层级与管理效能的对比分析

传统科层制管理中，高中学校的组织结构一般是由“校长—副校长—教导处（教学处）—一年级组—备课组—教师”构成，其中校长、副校长作为决策层，职能部门作为管理层，年级、备课组、教师等作为执行层。改为级部制管理后，一般组织结构改为“校长—副校长—一级部—备课组—教师”，校级领导作为决策层不变，而级部成为了管理层，备课组和教师仍作为执行层。原来科层制管理背景下，学校领导做出决策后，具体到教师执行，经过层层传达，速度缓慢，信息衰减；实行级部制管理后，减少了内部层级，扁平化管理更加突出，减少了内部信息和能量的耗损，传达、部署、协调、组织变得更加快捷，管理效能明显提高。

（二）部门职能与责任分工的对比分析

在原有的科层制管理下，学校管理层除教导处负责思想政治教育和班级管理外，一般由教学管理部门负责教学管理、教研组织等活动。这两个传统部门由于职能难以严格区分，如新课改背景下的选课走班、考试考核、学生辅导等具体

工作，在布置、安排工作时，经常产生时间、人员、任务的交叉，导致工作交叉重叠，部门责任、分工无法分清，教师负担相应增加。由传统科层制管理改为级部制管理后，组织结构相对简单，突出了整合性、联动性和系统性，淡化了原有科层制管理的行政性，由级部对教育和教学全部“包干”，做到权责一致、任务明晰、落实到位。

（三）考核激励与教师成长的对比分析

考核评价对于激发教师工作积极性起着重要作用，组织结构的不同，直接导致评价方式的不同。宽幅度、多层次的组织结构，面对学校巨大规模以及人本化评价要求，往往出现评价错位现象。原有科层制管理中，通过教育和教学两条主线评价教师，单独从德育工作和班级管理，或者课堂教学和教学科研等对教师工作给予考评，难以对教师做出完整画像，尤其是教育评价改革指出的提升学生综合素质、开展学生发展指导等方面，单独一个部门的评价往往存在片面性，不能全面反映教师的工作质量，无法最大程度地激发教师的工作潜能，从而影响教师工作的主动性、积极性和创造性。实行级部制管理，能综合教育教学各个方面，对教师的情况进行全面了解与掌握，能及时发现教师的优缺点，通过评价，让教师做到扬长避短或补齐短板，促进教师专业成长。

随着高中改革的不断深入，各类矛盾愈发突出。为了避免规模与

质量的矛盾、稳定发展与管理变革的矛盾、短期目标与长远规划的矛盾，对超大规模学校进行组织结构变革势在必行。

四、超大规模高中组织结构变革的具体举措

组织结构变革作为组织管理研究的核心问题之一，学校领导者应当正视这一问题，突破管理认知惯性，摆脱路径依赖，积极进行路径突破与创新，引进和实施级部制管理，适应日益复杂的环境变化。

（一）准确赋权分责，实现学校扁平化管理

扁平化管理是一种基于权力分散、信息共享、协作发展的现代组织管理方式。学校要从组织结构上突破传统的科层制束缚，最大程度压缩学校决策与执行层的级数，推进学校扁平化管理，打造科学的学校管理架构。通过扁平化设置，在部门设置上实现纵向精简与横向拓展，缩减组织结构的层次和幅度的同时，向下一级组织充分、精准地赋权，合理增加级部主任权力，包括人事权和财权等，同时，强化目标考核管理，分层压实管理责任。在保证规范化的前提下，充分发挥级部管理的灵活性与自主性，实现扁平化管理的目标。

（二）加快功能整合，突出团队专业化特征

专业化组织的最大特点之一就是注重分工，专业性越强分工就越细。超大规模高中应结合高质量发展要求，聚焦学校育人功能和教育教学任务进行专业化机构设置。如

设立课程管理中心、教科研中心、信息技术中心、质量监测与评价中心、学生事务中心、综合服务中心等，紧紧围绕级部开展管理服务性工作，突出学校管理服务团队专业化特征，以职能专业化淡化管理行政化。在充分发挥各职能部门自主权的同时，加快组织功能整合与部门互联互通，使学校领导者直接快速地把握学校教育真实的真实信息，提高学校领导者的决策科学化水平，以决策科学化推动团队发展专业化。

（三）推进评价创新，促进教师评价数字化转型

学校规模越大，越需要推进学校治理数字化。以教师发展评价数字化转型，推进教育评价创新。通过破“五唯”、立“四有”改进评价方法的同时，科学描画教师个体与群体数字画像，不断提升团队管理与个性服务的精准度。要立足于教师发展评价数字化转型的现实需要，研究学习型组织的发展规律，发挥团队规模优势和资源优势，探索如何对教师及其团队进行科学评价。既注重为教师发展制定各项任务指标，也重视每项指标的达成质量和效果，推进教师能力测评与发展一体化，最大程度满足人的学习和发展需求。

五、结论

作为学校组织结构变革的主要选择，级部制是超大规模高中的现实选择，但绝不是最佳选择。尽管通过组织变革和管理创新改善了学校管理现状，（下转第 27 页）

新时代长三角中小学校长 联合培养模式构建问题思考

□ 胡 健 邱志飞 汪文华

[摘 要] 为培养一支符合新时代要求的中小学校长队伍，江浙沪皖四地谋划组织实施新时代长三角中小学校长联合培养项目。通过探讨联合培养项目的目的与原因、要素与特点和组织模式、实施模式、教学模式等，初步构建适切长三角区域的联合培养模式。

[关键词] 长三角；中小学；校长培训；联合培养；模式

中图分类号：G471.2 文献标识码：B 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0019-04

实施新周期名师名校长领航计划，是《新时代基础教育强师计划》（以下简称《强师计划》）确立的具体任务之一，其旨在培养造就一批引领教育改革发展、辐射带动区域教师素质能力提升的教育家。2022年8月，教育部办公厅印发《关于实施新时代中小学名师名校长培养计划（2022—2025）的通知》（以下简称“双名计划”），对名师名校长培养提出了新目标、新要求。如何在落实《强师计划》的背景下，跟进和借鉴“双名计划”的培养模式及其培养内容与方式、管理与考核等，是开展新时代长三角

中小学校长（含幼儿园园长，下同）联合培养（以下简称“长三角联合培养”）工作，构建适切区域特点的联合培养模式等值得深入研究的课题。

一、新时代的“长三角联合培养”为什么

建构新时代长三角中小学校长联合培养模式，首先需要探讨为什么要组织实施“长三角联合培养”项目。这是模式构建的逻辑起点。

（一）“长三角联合培养”项目是建设新时代中小学教师队伍的需要

《中共中央 国务院关于全面加强新时代教师队伍建设改革的意

见》提出，“到2035年，教师综合素质、专业化水平和创新能力大幅提升，培养造就数以百万计的骨干教师、数以十万计的卓越教师、数以万计的教育家型教师。”实现这一目标，需要各地在组织实施骨干教师、卓越教师和教育家型教师的梯级培养工程的实践中，积极探索跨区域协作机制和区域间联合培养模式。

（二）“长三角联合培养”项目是长三角基础教育一体化发展的需要

《长江三角洲区域一体化发展规划纲要》要求长三角区域的三省一市“协同扩大优质教育供给，促进教育均衡发展……依托城市优质

收稿日期：2023-05-04

基金项目：安徽省2021年度高等学校省级质量工程项目“长三角中小学教师校长联合培养模式研究”（2021jxjy055）；2022年度蚌埠市教育科学规划立项课题“基于智慧平台的乡村教师专业发展研修模式研究”（2022230）

作者简介：胡健，男，合肥师范学院政工师，安徽省教育厅教育管理干部培训指导中心培训部主任；邱志飞，男，高级讲师，安徽省蚌埠市中小学教师进修学校教务处副主任；汪文华，男，高级讲师，安徽省无为市教师进修学校教师发展研训工作室主持人。

学前教育、中小学资源，鼓励学校跨区域牵手帮扶，深化校长和教师交流合作机制。”“十四五”时期，长三角将共建校长及教师培训联动平台^①。“长三角联合培养”项目是符合长三角一体化发展战略规划要求的具体行动之一。

（三）“长三角联合培养”项目有利于探索中小学校长精准化培训新路径

加强对干部的教育培训，要开展精准化的理论培训、政策培训、科技培训、管理培训、法规培训，突出针对性和实效性。^②中小学校长培训需要把握精准化的内在要求、认清精准化难点堵点、遵循精准化要求、探索精准化路径。^③借鉴已开展了13年的长三角中小学名校长联合培训项目的实践经验，实施“长三角联合培养”项目，可以为校长精准化培训探索新路径。

（四）“长三角联合培养”项目有利于整体提升区域中小学校长能力素质

“十四五”期间，组织实施“长三角联合培养”项目，能够为区域培养一批符合新时代要求的政治过硬、品德高尚、业务精湛、治校有方的中小学校长，促进校长队伍能力素质整体提升和专业化建设。

二、新时代的“长三角联合培养”是什么

“长三角联合培养”项目是对长三角中小学名校长联合培训项目的继承与发展，有自身的要素与特点。

（一）“长三角联合培养”项目要素

与长三角中小学名校长联合培训项目相比，“长三角联合培养”项目主要有三个方面的变化：一是项目对象从“名校长培养对象”扩展到现任及拟任校长；二是项目层次由单层次变更为多层次；三是项目任务从联合“培训”发展为联合“培养”。基于此，结合新时代中小学校长队伍建设及培训的新形势、新任务、新要求，笔者以为“长三角联合培养”项目的要素如下。

1. 项目对象

“长三角联合培养”项目面向中小学现任正副校长，项目中的某些子项目及专项（专题）培训对象还可能包括学校党组织正副书记、拟任书记和拟任校长（处室主任）。

2. 项目目标

“长三角联合培养”项目的子项目目标定位从低到高依次为合格校长、胜任校长、省市县三级骨干校长、卓越校长、教育家型校长，项目的总体目标是提升校长队伍专业能力素质，为骨干校长进阶、成长为卓越校长奠基，引领卓越校长成长为教育家型校长。

3. 项目时长

项目对象和项目目标不同，对项目时长的要求有别。例如，指向培养合格校长的新任和拟任校长的子项目可以为期1年，指向培养胜任校长的专项（专题）培训可以为期2—3个月（或更长），而指向培养县级、市级、省级骨干校长所对应的提高培训、高级研修，则可以依次至少为期0.5年、1年、1年

以上；指向培养卓越校长、教育家型校长的高端培养项目，原则上为期2—3年。

4. 方式方法

首先，由教育部印发的《乡村校园长“三段式”培训指南》《乡村校园长“送培进校”诊断式培训指南》《乡村校园长工作坊研修指南》《幼儿园园长法治与安全培训项目实施指南》等，都为“长三角联合培养”项目采用适合层次类别的培训方式方法提供了指导。其次，通过建立跨区域校际合作关系，落实挂职、蹲点、交流等实地沉浸式培养方式。最后，在教师教育数字化转型的当下，需要在“双名计划”的引领下，将数字化融入培养的全过程，在培养培训管理、实施与评价等环节实行全流程的智能化、数字化及线上线下融合。

5. 实施机制

“长三角联合培养”项目的实施机制，应主要参照教育部印发的有关校（园）长培训指南的相应内容，针对性建立各子项目及专项（专题）培训的实施机制，协同式建立跨区域校际合作关系和实地沉浸式培养机制。同时，也需要将实施机制建立在当下及今后一个时期落实《强师计划》及实施“双名计划”的背景之下。

（二）“长三角联合培养”项目主要特点

“长三角联合培养”项目具有协同式、复杂性、融合型和数智化等主要特点。

1. 协同式

“长三角联合培养”项目不是

某省(市)独立进行,而是由江浙沪皖四地省级教育行政部门及教育管理干部培训管理部门联合组织实施,必须四地多方实质性协同推进、联动实施。

2. 复杂性

由于“长三角联合培养”项目的培养目标多级、培养对象多层、培养类别多类、培养方式多样、培养活动多种,“复杂性”是其与相对单一的“联合培训项目”最大的区别之一。

3. 融合型

“长三角联合培养”项目定位在“培养”(培训+涵养),而不是单纯的“培训”。其所采用的方式和实施机制,不仅继承了之前的校(园)长培训的有益经验积淀,而且有“领航工程”“双名计划”和“国培计划”中西部项目的模式方法借鉴,更是在培养方式上包括挂职、蹲点和岗位交流等。融合型是“长三角联合培养”项目模式的主要特点所在。

4. 数智化

新时代的中小学校长培养需要顺应教师教育数字化转型的时代需要,将数字化融入培养全过程,实行“长三角联合培养”项目管理、实施与评价的“全流程的智能化、数字化及线上线下融合”。

三、新时代的“长三角联合培养”怎么做

探讨“长三角联合培养”项目怎么做,需要主要针对上述五个要素,并重点借鉴“领航工程”“双名计划”和“国培计划”中西部项

目、长三角中小学名校长联合培训项目,以及实地沉浸式培养等所采用的培养培训模式。

(一) 组织模式:宏观上由教育行政部门及干训管理部门主导

“长三角联合培养”项目的组织工作依靠的是教育行政部门的联合推动、梯级推进。一是四地教育行政部门联合印发通知,明确培养规划及年度牵头省份。二是制定周期(或年度)培养计划。三是四地分别遴选(或委托)承担本地培养任务的培养培训基地,包括高等学校(含具备资质条件的教育科学研究组织、成人教育培训机构)、实践研修基地学校。四是四地分别按照程序和标准,逐级遴选周期(或年度)培养培训对象,并报送牵头省份指定的教育管理干部培训管理部门汇总。五是四地联合成立项目专家组,具体负责项目的项目规划、计划研制、过程监管、业务指导和绩效评估及评审论证培养培训基地具体实施方案等工作。这样的运行流程构成了“长三角联合培养”项目的组织模式。

(二) 实施模式:中观上由培养培训基地主导

“长三角联合培养”项目包括任职资格培训、提高培训、高级研修和专题培训四个层次,同时还应组织该组织实施实地沉浸式培养,有的子项目的实施可以采用分层培训与实地沉浸式培养相结合的模式。

1. 任职资格培训

新任中小学校长在任职前(特殊情况可在提任后一年内)必须参

加不少于300学时的任职资格培训。由于为期间长、学时多,其实施主要包括集中培训、影子培训(实践基地跟岗研修)、返岗实践研修、网络培训、培训成果展示交流等阶段。其中,网络培训学时数不低于50学时。

2. 提高培训

在职中小学校长必须在5年内累计参加不少于360学时的培训(包括提高培训、高级研修和专题培训等)。其中,提高培训一般为期半年(或一年),不少于240学时(40天),其大致包括集中培训、影子培训、网络研修(不低于50学时)、成果展示和总结提升等阶段。

3. 高级研修

在职中小学校长的高级研修通常为期1年左右。比如,长三角中小学名校长联合培训项目为期1年,其中的集中理论培训、分类专题培训、轮转实践培训三个阶段为期4个月,共计120天。也可以在此基础上增加返岗实践研修、网络培训(不低于50学时)、培训成果展示交流等阶段,还可以参照“领航工程”“双名计划”等的实施模式。

4. 专题培训

在职中小学校长的专题培训因聚焦专题,多采用短期集中培训、网络培训或线上线下相结合的培训模式,例如“三段式”培训、“送培进校”诊断式培训、工作坊研修等实施模式,也可以借鉴“国培计划”项目的相关培训(研修)实施指南。

5. 实地沉浸式培养

实地沉浸式培养指的是采用名

校挂职、蹲点学习和岗位交流等方式对培养对象开展为期3年（或2年）的培养活动。这些方式通常被中小学校长高端培养项目所采用，也经常嵌入提高培训和高级研修等培训项目中。

名校挂职指的是组织培养对象到中小学名校挂职，担任副校长或学校党组织副职等学校领导职务。3年周期内在非本省份其他三地进行轮转，每个省份的名校挂职为期1年，挂职期间还应该参加其他培养培训活动。

蹲点学习指的是培养对象走进实践基地、走进学校、走进课堂、走近名校校长，在真实的情境中，在理论和实践导师的引领下，观摩考察，深度体验，全身心、零距离感受基地学校实践导师的办学理念、办学思想、教育智慧、管理技能等。^[4]

校长岗位交流不同于单向性的名校挂职和蹲点学习，而是一种双向性的交流。它是一种优化整合资源的方式，强调交流的双方彼此分享经验，形成相互融合的机制。^[5]这种培养模式既充分发挥了名校和名校长的示范引领、教育帮扶作用，也让培训对象在履职中实现职业发展。

（三）教学模式：微观上由培养培训活动实施者主导

培训的教学模式主要包括“示范—模仿”、情境体验、现场诊断、案例教学、“参与—分享”、合作交流、任务驱动和问题探究等，它们是培训实施模式下的具体教学活动和方式，在“长三角联合培

养”项目开展的培养活动中应该能够被适当采用。

2019年4月，中共教育部党组印发《关于贯彻落实〈2018—2022年全国干部教育培训规划〉的实施意见》，对创新新时代的教育系统干部教育培训方式方法提出明确要求，“推广并规范研讨式、案例式、模拟式、体验式、辩论式等互动式教学方法的运用，干部培训机构主体班次运用互动式教学方法的课程比重不低于30%。推行线上线下相结合的培训模式，积极探索网络培训有效方式，迭代开发移动学习平台，提升在线学习的互动性、体验性、选择性和实效性，加强对干部在线学习效果的综合评估。”这些要求需要在“长三角联合培养”项目的活动中予以落实。

新时代的“长三角联合培养”项目的教学模式及教学方法，需要顺应教师教育数字化转型趋势，将数字化融入名校校长培养的全过程。因此，一要在数字素养提升、人工智能、大数据等创新性前沿领域丰富培训内容；二要依托区域智慧教育平台为培养对象建立线上工作室，让培养对象通过线上工作室上传资源，开展教研、直播等。教师教育的数字化转型及其对中小学校长培养培训工作的新要求，将引领联合培养活动的模式方法变革。

“长三角联合培养”项目的组织实施必须坚持守正创新，要有效借鉴各级各类中小学教师校长培训实践经验，充分吸收教育管理干部培养培训研究成果，积极探索培养培训的新机制新模式，深入推进精

准化培养培训，落实数字化转型，切实提升中小学校长培养培训质量，助力符合新时代要求的骨干校长、卓越校长、教育家型校长的大量涌现。

参考文献：

[1] 方佳伟. 长三角一体化发展“十四五”实施方案敲定[N]. 合肥晚报, 2021-07-13 (2).

[2] 刘小亮, 王洪春. 推动干部教育教学提质增效[N]. 学习时报, 2022-10-14 (11).

[3] 程静静. 干部培训要强调精准化[N]. 学习时报, 2021-07-09 (11).

[4] 金运成, 李更生. 以合作实现资源整合以联动促进文化互动——长三角中小学名校校长联合培训的价值、机制与功效[J]. 教育发展研究, 2014, 33 (6): 40-44.

[5] 季春梅, 程振响, 张智灏. 中小学校长交流: 问题与对策[J]. 中小学管理, 2011 (9): 33-35.

[责任编辑: 孙燕兰]

校园欺凌的损害与赔偿

——以 A 生案为例

□ 郝盼盼

[摘要] 校园欺凌事件中，被欺凌者的身心健康会遭受严重损害，甚至会诱发精神疾病。对被欺凌者的人身损害，欺凌者及其监护人要承担相应的民事赔偿责任，包括精神损害抚慰金。校园欺凌事件中学校如果存在过错，未尽到教育、管理和保护职责，也要承担相应的民事赔偿责任。应对校园欺凌事件，要尽量做到事前预防与事后安抚；建立家校协同机制，防治校园欺凌；强化欺凌者之间的连带责任，减少以多欺少的行为发生。

[关键词] 校园欺凌；人身损害；法律责任；经济赔偿

中图分类号：G455 文献标识码：A 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0023-05

一、引言及案例

(一) 引言

校园（学生）欺凌，是指发生在学生之间，一方蓄意或者恶意通过肢体、语言及网络等手段实施欺压、侮辱，造成另一方人身伤害、财产损失或者精神损害的行为。^①在民事法律上，校园欺凌是一种侵权行为，主要侵害了被欺凌者的生命健康权。不同于一般的学生伤害，校园欺凌可能给被欺凌者带来严重的精神损害。既然是一种侵权行为，法律要保护被欺凌者的合法权益，让欺凌者承担相应的法律责任。通常情况下，被欺凌者的合法权益受到

侵害后，会提起民事诉讼，要求欺凌者承担民事赔偿责任。作为直接侵权人，欺凌者承担赔偿责任理所当然，但学校在校园欺凌事件中是否承担责任，则存在争议。被欺凌学生的家长通常认为校园欺凌当然与学校有关，学校需要承担赔偿责任，一般也把学校作为了被告；而学校则更倾向于认为自己不需要承担赔偿责任，因为已经有了赔偿责任主体——作为直接侵权人的欺凌者，如果再让学校承担赔偿责任，是学校无法承受的。

校园欺凌事件中的损害有多大？谁对校园欺凌事件负责？本文选取 A 生（女）案这一校园欺凌的典型案件，通过法律分析，让学

生（家长）和学校（教师）认清校园欺凌的损害，厘清校园欺凌事件中相关主体的法律责任。

(二) 案例

A 生（女）于 2007 年 9 月就读于某中学初中一年级，B 生、C 生、D 生均为男生，是与 A 生同一班级的学生。2008 年 10 月，B 生、C 生、D 生共同书写小册子侮辱 A 生，主要内容是攻击她的长相（长着水桶腰、大象腿、馒头脸、丑得像猪、长得像妖精）、造谣她的人际关系（男老师勾引 A 生、A 生勾引男同学）。B 生、C 生、D 生将共同编写的小册子在同学之间传阅，尔后传到 A 生手中。A 生将小册子带回家交给其母，其

收稿日期：2023-04-21

基金项目：北京教育学院重点关注课题“中小学教育惩戒纠纷案例的法律分析”（ZDGZ2020-06）

作者简介：郝盼盼，男，北京教育学院教育政策研究中心副主任，教育管理与心理学院讲师，中国人民大学教育学院博士研究生。

母遂到学校找到班主任交流。班主任将此事报告给学校分管学生思想工作的副校长，副校长找B生、C生、D生谈话，并对其进行批评，责令写出书面检讨，由B生、C生、D生向A生及其母亲当面赔礼道歉。

之后，A生的性格发生较大变化，上课喜欢睡觉，精力不集中，经常夜间做噩梦，梦见有同学要害她，头疼不舒服，不肯上学，后来发展到在家自言自语，说同学跟踪她、监视她。从2009年4月开始，A生休学在家。2009年12月30日，某司法鉴定中心出具司法鉴定意见书，鉴定意见为：被鉴定人A生诊断为“精神分裂症”，其患病与B生、C生、D生三人的侵权行为存在一定因果关系（诱发因素）。

A生及其法定代理人将欺凌者B生、C生、D生等三人和学校告上法庭，要求被告B生、C生、D生的法定代理人 and 被告某中学共同赔偿经济损失人民币177517元，其中包括8万元精神抚慰金。法院经审理，判决由被告B生、C生、D生的监护人根据其过错程度共同承担40%的民事赔偿责任，赔偿A

生经济损失37922元、精神损害抚慰金15000元，并互负连带责任；被告某中学根据其过错程度承担40%的民事赔偿责任，赔偿A生经济损失37922元、精神损害抚慰金15000元。

二、案例分析

（一）校园欺凌事件为什么会产生如此大的伤害

校园欺凌，一般分为言语欺凌、肢体欺凌、强索欺凌、关系欺凌和网络欺凌等类型。A生案属于言语欺凌，但该案比较特殊。一般的言语欺凌多为口头侮辱，而此案则属于书面侮辱。三名男同学编写一本小册子侮辱一名女同学，反映了校园欺凌以多欺少的典型特征，也凸显了校园欺凌事件中欺凌者的恶意。一般的学生伤害事故中，学生也会受到伤害，但主要是因意外导致的身体伤害，精神伤害较少也比较轻。而校园欺凌事件中，欺凌者是基于蓄意或者恶意发起欺凌，正是欺凌者的恶意，让被欺凌者产生了严重的欺凌感^②。

加之校园欺凌的长期性和重复性，会让这种欺凌感反复和聚积，

最后可能导致严重的精神损害。三名男同学编写小册子侮辱A生，并且把小册子在同学之间传阅，这远比几名同学玩耍时，不小心让一名同学摔倒的伤害要大得多。长期的精神损伤，远比一次身体伤害更加难以愈合。欺凌行为使被欺凌者遭受严重的精神创伤和不良生理反应。多数被欺凌者会出现紧张、焦虑、难过、害怕等不良情绪反应；出现头痛、肚子痛、尿床、抽搐、失眠、做噩梦、口吃等不良生理反应；出现少言寡语、孤独、逃学、自伤、自残等不良行为反应；严重者可能出现自杀行为。^①A生受到欺凌后，先是上课喜欢睡觉，发展到经常夜间做噩梦，直到最后产生被害妄想等精神病症状，被诊断为精神分裂症。这对一名初中少女是多么严重的摧残。著名作家陈岚认为，校园欺凌制造了一个可持续一生的受害循环，并延伸到受欺凌者生活的每一个角落。^②

有领导在回答记者关于校园欺凌问题的提问时说：“手段有的时候可能很残忍，这种残忍也许是他自己无法评估、自己把握不了的，他不知道后果的。”A生案的后果是三名男同学没有想到的，也是他们不能承受之重。校园欺凌事件虽远比学生伤害事故少，但影响却很大也很坏（见表1），更容易引起舆论的关注。相关领导指出，要让校园成为最阳光、最安全的地方。国家在两年之内出台了三个政策文件^③治理校园欺凌，就是为了不让每一个孩子受到校园欺凌的伤害。

表1 校园欺凌与学生伤害的比较

	校园欺凌	学生伤害
发生范围	校内、外	校内、学校组织的校外活动中
发生主体	学生之间	自身、学生之间、师生之间、物与人之间
发生心态	蓄意或恶意	多为过失（意外）
发生次数	单次或多次	单次
发生后果	身体损害、心理损害	身体损害

（二）欺凌者之间为什么要承担连带赔偿责任

校园欺凌行为的性质是侵权行为，其构成要素也必须具备违法行为、损害事实、因果关系和过错四个要件。^[1] A生案中，三名男同学编写小册子侮辱A生的行为是一种加害行为，A生得了精神分裂症是损害事实，侮辱行为与精神分裂症之间有因果关系（司法鉴定意见表明侮辱行为是导致精神分裂症的诱发因素），三名男同学在主观上有过错，并且不是过失而是故意的过错。欺凌者是直接侵权人，被欺凌者是被侵权人。《中华人民共和国民法典》第一千一百六十五条规定，行为人因过错侵害他人民事权益造成损害的，应当承担侵权责任。被侵权人有权请求侵权人承担侵权责任，欺凌者毫无疑问要承担侵权责任，承担侵权责任的主要方式是民事赔偿。

校园欺凌事件中的欺凌者多为中小學生（18岁以下未成年人），根据《中华人民共和国民法典》第二十条及第二十一条对民事行为能力的分类，欺凌者属于无民事行为能力人（8岁以下）或限制民事行为能力人（8—18岁）。A生案中的欺凌者是三名初中男生，属于限制民事行为能力人。根据《中华人民共和国民法典》第一千一百八十八条，无民事行为能力人、限制民事行为能力人造成他人损害的，由监护人承担侵权责任。所以，校园欺凌事件中欺凌者的赔偿责任由监护人承担。但有些监护人可能会行使抗辩权，认为自己已经

履行了监护职责，在家教育孩子在学校不要欺凌他人，但孩子不听，自己也没办法。这种抗辩理由不能成立，因为监护责任是一种无过错责任，只要自己的孩子欺凌别人造成了伤害，监护人就要承担赔偿责任，而不论是否尽到了监护职责。监护人尽到监护责任的，可以减轻其侵权责任，这是侵权责任程度大小的问题，而不是侵权责任有无的问题。所以，A生案中的侵权责任由三位欺凌者的监护人承担。

三位欺凌者及其监护人不仅要承担侵权责任，而且承担的是连带赔偿的侵权责任。因为三位欺凌者共同编写小册子侮辱A生的行为，是一种基于共同故意的共同侵权行为。根据《中华人民共和国民法典》第一千一百六十八条，二人以上共同实施侵权行为，造成他人损害的，应当承担连带责任。所以，法院最后判决被告B生、C生、D生应共同承担相应的赔偿责任，因被告B生、C生、D生是限制民事行为能力人，应当根据过错程度由其监护人共同承担40%的民事赔偿责任。

（三）学校为什么也要对校园欺凌事件负责

校园欺凌事件中，对于学校是否要承担赔偿责任，家长和学校都存在一些误解。家长认为，既然是校园欺凌，又发生在校园之内，学校当然要承担赔偿责任，不仅是被欺凌学生的家长，甚至连欺凌学生的家长都这么认为。这其实是想让学校承担一种无过错责任，即只要校园欺凌事件发生在校园内，

学校无论有无过错都要承担责任。这种观点是错误的，立法和司法早就否定了学校是学生监护人的观点。

中小学校管理者也会存在一些误解。他们认为，在校园欺凌事件中，欺凌者是故意的直接侵权人，学校既没有参与欺凌事件，也不想有欺凌事件发生，学校在欺凌事件中与欺凌者没有任何的共同行为，不需要对欺凌事件负责，被欺凌者应该找欺凌者承担赔偿责任，把学校当作被告一起告上法庭对学校是不公平的，是让学校承担不该承担的责任。根据《中华人民共和国教育法》和《中华人民共和国未成年人保护法》，学校对学生负有教育、管理和保护的职责，这是一种不同于监护职责的过错责任（包括过错推定责任），学校有过错就要承担责任，无过错则不需要承担责任。在校园欺凌事件中，学校是否有过错主要看学校是否尽到了教育、管理和保护的职责，即是否对学生进行了防治校园欺凌方面的教育、当发生校园欺凌行为时是否及时制止、是否对被欺凌学生进行了积极保护。如果学校没有尽到职责，则需要对自身的过失承担责任。在这个意义上，学校承担的责任是自身的，与欺凌者无关，所以也不需要与欺凌者承担连带赔偿责任，因为欺凌者是故意的，而学校是过失，两者没有共同故意。

A生案中，学校也承担了属于自己的赔偿责任。法院认为，被告某中学对在校学生在校学生在德智体美劳

等方面负有全面教育及管理的法定职责，由于其对学生在思想品德方面教育不力，导致被告 B 生、C 生、D 生对原告 A 生采取不正当的方式进行人身攻击，使原告 A 生受到伤害，虽然随后某中学对被告 B 生、C 生、D 生的错误行为进行了批评，但给原告 A 生造成的伤害已实际发生。因此，被告某中学在教育、管理上存在过错，根据其过错程度，承担 40% 的民事赔偿责任。但学校与三位欺凌者及其监护人之间不承担连带赔偿责任，学校只需要赔偿 40% 的民事责任即可。

三、正确应对校园欺凌事件的建议

（一）应对校园欺凌事件，要做到事前预防与事后安抚

为了防范校园欺凌事件的发生，学校和家长在思想上要高度重视，做到防患于未然。如果这类事件不幸发生，一定要做好欺凌者的教育工作，以及被欺凌学生的安抚工作，尽量从心理上减轻被欺凌者的受伤害程度。

学校对学生负有教育、管理和保护的职责。学校应当关注因身体条件、家庭背景或者学习成绩等可能处于弱势或者特殊地位的学生；发现学生有明显的情绪反常、身体损伤等情形，应当及时沟通了解情况；发现学生存在被孤立、排挤等情形时，应当及时干预。《中华人民共和国未成年人保护法》第三十九条规定，学校对学生欺凌行为应当立即制止，通知欺凌

和被欺凌未成年学生的父母或其他监护人参与欺凌行为的认定和处理。

校园欺凌不同于一般的学生伤害事故，主要体现在对被欺凌者的心理和精神造成了严重损害。因此，发生校园欺凌事件后，学校及家长要关心被欺凌者的心理健康，及时对被欺凌者进行心理干预和疏导，跟踪观察被欺凌者的心理健康状况。另外，学校要落实教育部等十一部门印发的《加强中小学生欺凌综合治理方案》中的基本原则，坚持保护为要，切实保障学生的合法权益，严格保护学生隐私，尊重学生的人格尊严。学校要切实保护被欺凌学生的身心健康，防止二次伤害发生，帮助被欺凌学生尽早恢复正常的学习生活。

为此，学校要加强学生的思想品德教育。学校教育不仅是教给学生知识，而且让学生形成良好的道德品质。我国教育历来提倡让学生德智体美劳全面发展，而且把道德教育排在首位。学校要全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，在日常教学中注重学生思想品德教育，让学生树立正确的世界观、人生观和价值观，养成良好的行为习惯^[4]，从而预防和减少校园欺凌事件的发生。

（二）建立家校协同机制，防治校园欺凌

在防治校园欺凌的问题上，离不开家校的共同努力，需要建立家校协同机制，明晰家长和学校各自的权利及义务，促使双方履行各自法定职责，预防和减少校园欺凌事

件的发生。

在防治校园欺凌中，家长有责任和义务配合学校开展工作。首先，家长要切实履行监护职责，教育和管理好自己的孩子。《中华人民共和国家庭教育促进法》第十六条明确规定了家长的家庭教育职责，要求家长对孩子进行防欺凌方面的安全知识教育，帮助其掌握安全知识和技能，增强其自我保护的意识和能力。同时规定家长应该预防和制止孩子的不良行为和违法犯罪行为，并进行合理管教，不得放任孩子欺凌他人。《中华人民共和国未成年人保护法》第三十九条还规定，学校可以对相关未成年学生的父母或者其他监护人给予必要的家庭教育指导。

其次，根据《中华人民共和国未成年人保护法》第三十九条规定，学校应当建立学生欺凌防控工作制度，对教职员工、学生等开展防治学生欺凌的教育和培训。建议学校成立由校内相关人员、法治副校长、法律顾问、有关专家、家长代表、学生代表等参与的预防校园欺凌治理组织，及时妥善处理学生欺凌事件，对实施欺凌的未成年学生依法加强管教。根据欺凌事件情节的轻重程度，学校可以对实施欺凌的学生开展批评、教育，也可以给予纪律处分，必要时可邀请法治副校长对实施欺凌的学生予以训诫。

（三）强化欺凌者之间的连带责任，减少以多欺少的行为发生

校园欺凌具有以强凌弱、以多欺少等典型特征。A 生案中，三名男生毫无疑问是多数的一方、强

势的一方，而也正是力量的失衡，导致被欺凌女生处于弱势和孤立无援的地位，独自一人承受了巨大的压力，最终导致其患上精神分裂症的严重后果。连带责任的认定，就是为了防止出现多人一起违法的行为。校园欺凌事件中，要让欺凌的学生及其家长清楚两种责任，一是监护责任，二是连带责任。当出现欺凌行为时，不仅要承担自己的责任，而且要承担一起欺凌的责任。通过强化对连带责任的认识和强化欺凌者之间连带责任的落实，减少以多欺少的欺凌现象。A生案中，三名欺凌者及其监护人在承担自己责任的同时，还承担了连带责任，这对于通过个案推进依法治理校园欺

凌具有积极意义。

注释：

① 见 2020 年修订的《中华人民共和国未成年人保护法》第一百三十条关于“学生欺凌”的定义。

② 有学者认为欺凌的目的及结果主要是凌辱对方，给被欺凌者带来了强烈的心理“凌辱”体验。

③ 国家高度重视校园欺凌的防治工作，2016—2017 年，短短两年时间，国家出台了三个政策文件治理校园欺凌问题，分别是国务院教育督导委员会办公室《关于开展校园欺凌专项治理的通知》、教育部等九部门《关于防治中小学生欺凌和暴力的指导意见》、教育部等十一部门《关于印发〈加强中小学

生欺凌综合治理方案〉的通知》。

参考文献：

[1] 俞伟跃，耿申. 何为学生欺凌？何为校园暴力？[J]. 人民教育，2017（8）：36-41.

[2] 陈岚. 我们为什么被霸凌[M]. 南京：江苏凤凰文艺出版社，2017：16.

[3] 杨立新，陶盈. 校园欺凌行为的侵权责任研究[J]. 福建论坛（人文社会科学版），2013（8）：177-182.

[4] 石中英. 贯彻党的教育方针要在全面上下功夫[N]. 中国教育报，2018-09-25（2）.

[责任编辑：刘新丽]

（上接第 18 页）但目前超大规模高中暴露出的各种问题仍不容忽视。如由于级部制管理的实施，行政部门职能削减造成的无序竞争、分级管理造成的大教研功能弱化、规模无限扩张带来新的教育不公平、过分追求目标而形成的资源浪费、过度扁平化导致学校整体文化建设迟滞等，需要深入研究加以改进。而介于科层制与级部制之间的矩形组织结构，是传统科层制管理与扁平化管理的一种混合形式，为大规模高中学校提供了一种选择。可以看到的是，随着办学规模的逐步控制，高中学校加快内涵发展，不断进行相应的组织结构变革，实现可

持续高质量发展，才是需要追求的目标。

注释：

① 见《教育部 2008 年工作要点》。

② 见《教育部 2014 年工作要点》。

参考文献：

[1] 张新平. 巨型学校的成因、问题及治理[J]. 教育发展研究，2007（1）：5-11.

[2] 杨海燕，刘贞华. 组织变革：解决超大规模学校现存问题的根本途径[J]. 教育科学研究，2007（3）：24-28.

[3] 田秋生. 高质量发展的理论内涵和实践要求[J]. 山东大学学报（哲学社会科学版），2018（6）：1-8.

[4] 鲍传友，高爽. 关系重塑与结构再造：教育高质量发展背景下的学校组织结构变革[J]. 中小学管理，2023（4）：9-12.

[5] 许保荣，何建敏. 项目管理组织结构的选择[J]. 现代管理科学，2004（3）：18-19.

[6] 蒲蕊. 应用学习型组织理论实现学校组织变革[J]. 教学与管理，2005（28）：9-11.

[7] 姚继军，陈婷婷. 超大规模学校的问题分析与改革出路[J]. 人民教育，2014（4）：30-33.

[责任编辑：刘新丽]

区域教育数字化转型探索

——以重庆市合川区为例

□ 吴志琼

[摘要] 重庆市合川区认真贯彻落实党的二十大精神，将教育评价改革作为教育领域综合改革的总牵引，全域实施基于大数据应用的教育评价改革项目，推进教育服务普惠化、实践应用智能化、评价改革系统化、顶层设计一体化，让教育资源从“基本均衡”走向“优质均衡”，教育评价从“数据支撑”走向“数据赋能”，教学模式从“凭经验”走向“凭数据”，管理服务从“经验管理”走向“数据管理”，加快推进区域教育数字化转型，以数字化引领开创教育现代化建设新局面。

[关键词] 数字化；数据赋能；评价改革

中图分类号：G434 文献标识码：B 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0028-03

党的二十大报告提出，要“深化教育领域综合改革，加强教材建设和管理，完善学校管理和教育评价体系，健全学校家庭教育育人机制……推进教育数字化，建设全民终身学习的学习型社会、学习型大国。”^[1] 加快推进教育数字化转型，是我国教育实现从基本均衡到高位均衡、从教育大国到教育强国的必然选择。只有充分利用大数据、人工智能等技术，构建网络化、数字化、个性化、终身化的教育体系^[2]，才能实现“人人皆学、处处能学、时时可学”的学习型社会、学习型大国。

合川区是重庆市的教育大区，近年来合川区加快推进教育信息化，探索智能研修平台功能与教

学教研融合应用，在教育信息化方面积累了一定的工作经验。与此同时，社会上“以分数论英雄”“升学论成败”与“决不输在起跑线”等观念还广泛存在，教育功利化、短视化，评价形式化、单一化，导致人们对教育感到焦虑，部分学生心理状态堪忧。基于此，合川区于2022年9月启动基于大数据应用的评价改革项目试点，于2023年春季全面实施，在全区140所中小学全域使用“精准教学云平台”，以大数据支撑区域教育教学管理精准化和决策科学化，全面提升教育的温度、精度、效度，促进教育生态根本变革、教育服务格局重塑，为加快建设基础教育强区、应用技术教育强区、构筑区域性教育高

地，提供强劲引擎。

一、打造数字化新平台，推进数字教育的广泛应用，促进区域教育均衡

以硬件为支撑，加快打造数字化新平台，优化数字化基础环境，推进数字教育的广泛应用，缩小区域、城乡和学校之间的差距，促进教育资源优质均衡，促进教育服务普惠化。

一是打造数字校园。大力推进数字校园基础设施建设，全区中小学校“班班通一体机”配备率达100%，为师生配备计算机1.7万余台；建成精品录播教室21个、专递课堂教室56个，打造市级智慧校园示范校22所。实施“教育

收稿日期：2023-05-08

作者简介：吴志琼，女，中共重庆市合川区教育工委书记、重庆市合川区教委主任。

城域网升级改造”工程，全区中小学校互联网接入率达到100%，出口带宽均达到200M以上，无线网络实现全覆盖，全区中小学数字化教学条件全面升级。

二是搭建“一平台、两系统”。合川区搭建了大数据精准教学云平台、教学全场景数字化采集系统、大数据监测管理系统，设置备课端、上课端、优师端、家长端，将学校管理、教师教学、学生学习、家长实时监测与教育评价相互融通，覆盖全区140所中小学校、近9400名中小学教师、13.7万名中小學生，为实现数字化与教育教学融合夯实了基座。

三是建立“行知品质课程”教学资源库。深入挖掘陶行知教育思想，构建以“新二十三常能”为培养目标的特色课程，建成“行知品质课程”教学资源库。在精准教学云平台汇聚优质课件近7万件，精选例题近70万个。链接国家中小学教育资源平台、重庆中小学智慧教育平台、学科网、高考资源网等，为全区教师课前备课、课中教学、课后作业设计提供资源库，有效助力集体备课、集体教研，促进区域基础教育城乡均衡、学科均衡。

二、教育评价系统化，从“数据支撑”走向“数据赋能”

合川区实施基于大数据运用的评价改革项目，聚焦全场景、全周期、全要素，精准评价学校、教师、学生，让教育评价从“数据支撑”向“数据赋能”转变，为教育

高质量发展保驾护航。

通过全场景评价学校，推动“一校一策”精准管理。创新开展“党建统领·赶考亮卷”行动，紧扣“思政”“执行”“改革”“务实”“进取”“自律”6个关键词，围绕办学方向、立德树人等16项关键指标，设置41项考察要素。通过大数据平台监测和分析学校办学情况，支撑区域教育教学管理精准化和决策科学化。

通过全周期评价教师，驱动“一师一案”精准进阶。构建“教师职业生涯全生命周期培养体系”。坚持师德师风第一标准，实施“新入职教师、教坛新秀、骨干教师、卓越教师、教育家型教师”人才分级培养，打通“成长、成熟、成才、成名、成家”人才上升通道。通过大数据平台，对教师的教学研修等数据实行伴随式采集和科学分析，驱动教师全员进步、全程进阶、全面发展。

通过对教学全程数据的采集，构建学生全面发展的课程体系，加快构建学生数字化综合素质评价体系。全面贯彻党的教育方针，将“五育”融入教育教学和管理服务全过程。坚持立德树人，打造童心、红心、忠心、决心“四心向党”德育品牌，形成“三全育人”新格局；以智启人，构建“新二十三常能”课程体系，持续深耕课堂主阵地；以体育人，完善“健康教育+基本运动技能+专项运动技能”三级教学体系，促进学生身心健康发展；以美化人，做靓“儿童画之乡”城市名片，

建立音乐、美术名家工作室，加强和改进美育教育教学；以劳塑人，在普通教育阶段涵养职业素养，前置职业生涯规划，创新劳动育人途径。利用大数据平台对学生发展数据进行伴随式采集，加快构建学生数字化综合素质评价体系。

三、通过数据赋能，让合川教学模式从“凭经验”走向“凭数据”

合川区把数据赋能作为新时代教育发展的增长点，聚焦学生、教师、学校、教育治理四个关键点，让教学模式从“凭经验”向“凭数据”转变，促进教育教学方式变革和教育质量提升。

一是通过“四阶作业管理”，赋能学生精准学习。推进大数据应用与基础教育深度融合，充分利用大数据精准教学云平台，构建“教师精选时长作业—学生纸质作答扫描—平台数据分析反馈—个性化作业靶向投放”的“四阶作业管理”模式，使作业管理从“可视”到“可控”，为学生量身定制“靶向作业”“个性化作业”。同时，基于学生学情分析数据，借助大数据可视化分析展示平台，从作业时段分布统计、作业用时统计、作业成绩与作业用时区间分布统计、作业时间差异统计等多个维度进行大数据采集与计算分析，真正做到分层精准施教、因材施教。截至目前，教师通过云平台上课3467万余次，布置作业1957万余次，教与学的全息数据库正在形成。

二是通过“智能研修”，赋能教师专业发展。依托智能研修平

台、精准教学云平台，组织开展“主题式教研”“城乡连体课堂研讨”等区域研修、远程研训活动，常态化开展在线备课、在线磨课、优质课评选、大规模在线听评课、基于AI学情分析的教学反思、专递课堂教研、名师课堂教研和名校网络课堂研训等活动，举办云教研活动97场次，打造“名师、名校、专递”课堂，共享精品课、示范课874堂，赋能教师专业发展。积极探索人工智能技术与教师培育融合新模式，促进教师专业发展与进阶成长。

三是通过“数据采集与分析”，赋能学校科学决策。依托教学全景数字化采集系统、大数据监测管理系统，搭建全区教育“数据驾驶舱”，从源头完善数据运用流程，实现对学校管理、课件使用、作业时效等行为的数据采集、数据分析、智能诊断、实时反馈，从区域及学校两个层面对学情进行定位跟踪，实时监控数据动向并充分发挥阶段性教学诊断的优势，强化评价结果运用，助力全区、各学校及时调整教育教学决策，切实推动“教与学、研与训、督与导”的变革。截至目前，结合教育数据采集与数据分析，区级层面制定精准作业管理、研训合一等制度9个。

四是通过“数字平台”，赋能教育治理转型。建设学前教育管理、学生智慧资助、校车动态监管、学校后勤服务监管等教育治理与监测系统，推动教育业务与政务服务数据互联互通，全面构建教育

治理新模态，有效提升教育治理效能与治理水平。尤其是在疫情期间，全面普及应用在线协同办公、移动办公、视频会议等新型办公形式，探索智能技术支持的自动化办公应用。实施“家校社共育工程”，将家校社共育纳入社会治理内容，在区社会共治中心成立区级家校社共育专委会，围绕家校社共育114个主题，借助平台开发199个讲授课题，推出家庭教育指导微课10堂。启动未成年人多维认知测评试点工作，通过人工智能诊断引导育人观念转变。

四、顶层设计一体化，管理服务从“经验管理”走向“数据管理”

合川区把数字化作为教育高质量发展的新赛道，聚焦建设、管理、运用三个环节，让教育管理服务从“经验管理”向“数据管理”转变，加快教育数字化转型。

一是把“数字合川建设”作为“一把手”工程。区委主要领导多次听取教育数字化专题汇报，区委常委会、区政府常务会议多次进行专题研究并深入推进。组建教育数字化工作专班，由区委副书记为组长，做好顶层设计，定期召开联席会议，及时解决重点、难点问题。

二是建立考核机制，督促教师使用平台备课、上课以及作业布置，促进区域教师共研共教。区教育管理部门建立跟踪机制，对学校、教师使用精准教学云平台情况实行周通报、周反馈机制，提高平台的使用率。召开相关座谈调研

会，促进教师在资源应用、作业管理、信息化教学等方面实现专业化提升。

三是举办数字化变革专题辅导报告会，推动领导层思维重塑、革新传统观念。构建“区—集团校—学校—教研组”四级管理团队，形成规模较大、骨干引领、分梯队发展、整体并进的智慧教育应用队伍。开展网络研修培训、精准教学云平台操作应用培训，开展精品课设计大赛等活动，整体提高管理队伍数字素养和信息技术应用能力，加快适应数字化发展要求。

改革探索永无止境，未来更加可期。重庆市合川区将认真贯彻落实党的二十大精神，把教育数字化作为推动教育高质量发展的增长引擎，全面实施教育数字化战略行动，加快教育数字转型、智能升级、融合创新，加快完善评价体系，重塑教育新生态，更好满足学习者的个性化需求，努力办好人民满意的教育。

参考文献：

[1] 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[M]. 北京：人民出版社，2022：34.

[2] 申灿，李瑶. 学习型社会背景下干部教育培训改革创新研究[J]. 理论与当代，2020（12）：39-41.

[责任编辑：刘新丽]

作业管理以学生为中心：为何与何为

□ 郁 明

[摘要] “双减”政策下，提升作业管理水平成为落实立德树人根本任务的一个重要方面。在作业管理中，学校以学生为中心，有效缓解主体地位“客体化”现象，是一种积极而有意义的尝试。学校充分发挥学生的主体地位，令其在作业时间、作业质量、作业评价等方面进行自我管理，能够对教师的教育教学产生良性的改进。

[关键词] 作业管理；学生主体；作业时间；作业质量；作业评价

中图分类号：G511 文献标识码：B 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0031-03

2021年4月，教育部印发《关于加强义务教育学校作业管理的通知》；同年7月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》。随着一系列政策出台，积极探索“双减”政策下的作业管理新方式，成为落实立德树人根本任务的重要举措。但作业管理中，学生被动管理多，主动参与少，主体地位得不到应有重视的现象依然存在，影响了作业管理的效果。因此，探索以学生为中心的作业管理方式势在必行。

一、作业管理“以学生为中心”的理性思考

长期以来，“教师布置作业，

学生完成作业”成为常态，作业管理中主体地位客体化、被动接受、强行控制等情况时有发生。如何在作业管理中凸显学生的主体地位，优化“以学生为中心”的作业管理就显得十分必要。

（一）学生是作业管理的主体

学生是学习的主体，作业是学习过程中的重要环节。日常作业管理中，学生主体地位“客体化”的现象较为突出。教师在作业设计、作业布置和作业评价等环节中起到了主要作用，既是作业行为的发起者，又是作业过程的监督者，还是作业结果的评判者。学生却始终是作业环节中的被管理者与被评价者，这不符合“学生是作业管理的主体”的思想。如何“由被动管理变为主动参与”的改革就显得很有必要。

作业与学生有着非常密切的关系。作业是一个基点，就像给了学生一个动力，调动学生的主动思考和积极思维；作业是一个载体，就像给了学生一个支点，激发学生的情感体验和情感共鸣；作业是一种检测，就像给了学生一个机会，评价学生自主学习与合作学习的效能。因此，优化作业管理不能缺少了学生主体视角。

（二）学生是作业育人的对象

《关于加强义务教育学校作业管理的通知》指出，要把握作业育人功能。科学的作业管理，直接影响学生的学习兴趣、学习习惯、学习方法、抗压抗挫能力、自主学习能力、时间管理能力，以及价值观、责任感、自律性、意志力等多个方面。

“写作业”与“做作业”一字

收稿日期：2023-05-02

作者简介：郁明，男，高级教师，杭州市拱宸桥小学党总支书记、总校长。

之差，但背后的育人价值却大相径庭。前者侧重于完成书面作业，指向单一、形式固化，不排除存在育人价值的可能，但不够鲜活。后者回归到作业本质，指向多元、形式多样，除了传统意义上的书面作业，还涵括了生活调查、实验探究、动手实践、资料收集、观影点评、劳动服务等，从学科逻辑走向生活逻辑，有助于学生逐渐形成正确的价值观、问题解决能力、批判性思维能力、人际交往能力等，充分发挥了育人功能，弥补了传统书面作业的不足。

（三）学生是改进管理的关键

作业管理的改进与优化，光有学校制度层面的保障和教师层面的参与还是不够的，需要师生的共同参与，其中学生是改进作业管理的关键。对于作业时长、作业难度、作业形式、作业效果等维度的监测，可以发挥学生的力量参与监测、信息反馈，以此来优化作业管理。

作业管理要统筹兼顾“一盘棋”。传统的作业管理中，评价教师重视结果多，关注过程少。比如面对同样完成批改的两本作业，我们无法准确判断哪本批改更加及时、订正更加及时、二次讲评是否进行等过程性因素。因此，借用学生的资源来改进作业的过程性管理很有必要，即教师对作业的本身进行评价，学生则对教师的作业评价进行评价。

综上所述，作业管理要充分体现以学生为中心，就应该想方设法地调动学生的学习积极性和主动性，从而改进作业管理行为。

二、作业管理“以学生为中心”的实践探索

作业管理如何“以学生为中心”呢？笔者所在的杭州市拱宸桥小学立足学生主体地位，以“一日一月一学期”为作业管理时间表，积极探索以学生为中心的作业管理方式，取得了比较好的效果。

（一）一日一反馈：让学生把作业的时间自主管起来

作业管理中，最为显性的就是作业时间管理。《关于加强义务教育学校作业管理的通知》中明确要求：“小学一二年级不布置书面家庭作业”“小学其他年级每天书面作业完成时间平均不超过60分钟”。如何确保时间不超标，质量不下滑呢？我们通过设置“作业管理天使”，做好“一选、一导、一落实”三个环节，让学生自己来记录每天的作业量，对作业时间进行自主管理。

一是选好小天使。采取主动报名、教师推荐的方式，选出班级中的“作业小天使”代表。小天使的选择既要有一定的代表性，充分兼顾到班级中不同层级的学习水平；又要有一定的主动性，能够自觉完成作业、主动记录时长、按时反馈信息；还要有一定的恒心，能够坚持一学期甚至更长的时间，不能随心所欲，两天打鱼，三天晒网。二是做好管理指导。学校给每位天使下发“作业管理神器”：计时器以及“天使卡”，指导学生如实记录每天书面作业的时长。次日早上进校后，将“天使卡”张贴在学校进

口处的作业时长反馈板上。三是落实好“天使的建议”。每天早上“天使卡”上板后，教导处会有专人负责查看各班的作业量，并据此向每位班主任和任课教师反馈情况，为他们调整作业量提供第一手的参考。同时，这些“天使”还拥有民意大使、建议大使的特殊使命，他们可以充分收集同伴的意见，向学科教师、教导处、学校提出合理化建议，从而优化教师作业布置的各个环节。

一日努力是胜利，刻刻坚持成永恒。经过一段时间的实践，“一日一反馈”的作业时间管理效果明显。

一是改进了学生作业的习惯。学生进行自主作业时间管理以后，对时间的规划水平越来越高，通过整合优化，实现了学习效率的最大化。二是改进了教师作业的布置。通过调查与问卷发现，87.4%的教师认为“作业天使”的设置对作业布置有约束和规范作用。目前，一刀切的作业少了，分层的作业多了；浅层思维的作业少了，深度思维的作业多了；“表示功能”的作业少了，“诊断功能”的作业多了。三是改进了师生的互动频率。学生作业自主管理之前，布置作业是教师的事，完成作业是学生的事。学生作业自主管理后，布置作业可以师生协商的，完成作业可以更加个性与高效。

（二）一月一座谈：让学生把作业的质量自主管起来

作业质量监控是作业管理中的重要内容。为了提升作业设计、布

置、批改的质量，我们开好每月20日的“我的作业我做主”圆桌座谈会，认真做好“时间、人员、内容”选定这三项任务，受到了学生的欢迎。

一是定期召开。圆桌会议时间固定（每月20日，遇节假日顺延），随意性就减少了。学生也可充分规划会议前的准备：收集同学意见、准备发言材料，确保了会议的质量。二是代表组成。学生代表有“作业天使”、科代表、班干部和一般同学，人员轮流参会，让更多学生参与作业自主管理。教师参会代表有校长、分管校长、教导处主任、教研组长、备课组长等，涵盖了从作业管理决策到实施的所有人员。这样的人员组成，让圆桌对话的效果更好。三是座谈内容。会议的内容一般分为意见反馈和合理建议两个部分。意见反馈，主要是学生代表根据会前收集到的意见进行当场反馈，大致包括了作业的量的多少、作业的难度、实践性作业的操作可能性、教师的批改态度等方面。合理建议部分，包括作业金点子征集、假期作业设计建议等。学生发言结束后，有价值的意见或建议吸收到教研组、备课组的作业研究活动中去。学校领导会根据圆桌会的具体情况，对相关部门提出要求，跟进实施。

经过十余场“我的作业我做主”圆桌座谈会，作业管理取得了良好的效果。一是学生的反馈意见具有“第一手价值”。学生是作业的主体，对于作业管理也是最有

发言权的。比如，学生针对课堂作业本提出了很好的建议：有的题目预习就可以完成，有的题目课内结合讲课就可以完成，有的题目可以作为课后作业。又如，有的同学认为，现在每周的“无作业日”固定在周一，一刀切的做法不是很合理，建议可以根据学科的情况进行每周一天的“学科无作业日”。二是学生的金点子起到了动态调整教学的作用。别看学生年龄小，但对于作业的建议还是比较到位的。比如，有的学生建议“作业等量调换”，对于特别优秀的孩子来说，学校的作业相对比较简单，有优生建议，将学校的分层作业等量换成自己的作业。学校经过研究，对这部分孩子的作业进行“区别对待”。又如，有的学生建议“作业留白”，每天可以安排10—15分钟自我作业、同桌互动作业等，这一建议也在学校中高年级得到了落实。三是学生的主体地位得到了有效保障。学生作业管理的主体意识被唤醒，主体地位得到强化，长期以来“教师只顾布置作业，学生只顾埋头做作业”的现状得以改变。

从长远来看，作业管理对学生主体地位的保障、参与意识的萌发、合理沟通与建议习惯的培养都具有重要作用，真正体现了作业的育人功能。

（三）一学期一评价：让学生把作业的评价自主管起来

对教师作业布置、批改、讲评的评价是“教学五认真”的重要评价内容，一直以来都是学校教学管

理部门的事。我们尝试打破这种评价的樊篱，将评价的权利交给学生，开展了“老师的批改我来评”评议活动，即完成一次评价问卷调查、做好一次评价数据分析、实现一次教学过程改进。

一是完成一次评价问卷调查。学期结束后，由学校发起以班级为单位的问卷调查，对科任教师一学期来的作业设计、布置、批改、讲评的情况进行评价。学校设计的调查问卷包括作业设计、批改、讲评和建议四个维度，从作业容量、难度、分层；批改时效、态度、方式；讲评时效、方式等指标进行调查。二是做好一次评价数据的统计与分析。问卷完成后，教师会收到学校发送的统计数据，以此来肯定或者反思自己的作业管理行为，为后续进行教学改进提供参考依据。同时教学管理部门也会分析相关数据，提出相应的改进建议。三是实现一次教学过程改进。“老师的批改我来评”不仅仅是一种阶段性的评价，更是一种倒逼教师改进教学行为的机制。比如，有的教师拿到调查结果后，会对自己的教学行为进行复盘，深受学生认可的行为继续坚持，反映比较集中的问题分析原因，寻找对策，进行自我改良。

教学民主是师生基于平等、自由、协商和探索等理念而自觉形成的“教”和“学”的价值观与生活方式，它既渗透在师生关于教学平等、自由与尊重的价值观念中，也普遍存在于师生自觉与和谐的实践行动中。^[1] 一学（下转第60页）

激活中层干部专业发展的“五把钥匙”

□ 戴蓉蓉

[摘要] 学校中层管理是学校管理的重要环节。中层干部不仅需要良好的道德修养，更需要秉持专业操守。通过共赴愿景让中层干部专业发展明晰方向、画像管理来明确目标、重塑学习来与时俱进、构建清单来纲举目张、培育关系让干部发展无限生长这“五把钥匙”的打开，激活中层干部的专业成长，从而提升其管理能力和水平。

[关键词] 中小学；中层干部；专业发展

中图分类号：G47 文献标识码：B 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0034-03

在教育高质量发展背景下，学校中层干部队伍的素养是优化学校内部管理和推动学校高品质发展的重要保证。给予中层干部专业发展的策略方法，可以不断激发中层干部的活力，为实现学校育人生态美好愿景筑牢根基。

一、共赴愿景：让中层干部发展方向清晰

愿景就像是一张蓝图，按图索骥、抵达目标是每个成员要具有的共同信念。在学校走向高质量发展背景下，具有美好的、共同的、清晰的学校愿景是可以凝聚能量，实现学校可持续发展的。学校中层干部是学校愿景的认同者和实践者，在学校发展规划的整体格局中发挥着重要作用，可以让学校每一位成员和每一个部

门的目标与学校愿景紧密结合起来，共同描绘实践学校发展愿景图。在中层干部走向专业发展的过程中，可以聚焦学校愿景图，让每一个中层干部厘清目标，从而明确中层干部专业发展的方向和使命。

为此，每一位中层干部可以用学校发展愿景图来明晰方向，同时，需要以五个参照点作为要素。一是明确中层干部是学校价值观的认同者，价值认同和价值取向是学校发展的导航系统，中层干部在实施管理中，需要始终围绕这一方向，不偏颇方向，让管理有价值可循。二是明白中层干部是学校愿景的共赴者，是承接、实施愿景的执行者，如何让愿景更好地落实在师生层面，需要中层干部协同全体师生营造良好团队氛围，共同奔赴。三是要成为学校战略的积极行动

者，积极的行动体现中层干部的担当，也是引领师生实现战略目标的需要。四是要成为学校变革发展的责任担当者，在“双减”和“新课标”背景下，学校面临着变革，中层干部就应该有承担变革的担当意识和执行实践的勇气。五是要成为育人事业的同盟者，管理的境界就是抵达育人的使命，中层管理不仅仅是任务的落实，而是要追寻育人的使命，让管理焕发育人的光辉。有了这些坐标，可以帮助中层干部在学校发展规划中找到自己，明晰方向，实现岗位与愿景共赴的美好蓝图。

二、画像管理：让中层干部发展目标明确

“画像”源于企业衡量人岗匹配度，它是根据员工在职情况来衡

收稿日期：2023-05-05

作者简介：戴蓉蓉，女，中学高级教师，浙江省宁波市象山县新桥学校校长。

量内部员工和岗位的匹配度，简单地说，就是让合适的人在合适的岗位。在学校管理中，也是有类似的“画像”，比如班主任、教务处、教研组等岗位职责，但是这些职责往往是留在文字上和挂在墙壁上的，很少根据“画像”来寻找更合适的岗位人员、发挥更大的教育价值。中层干部作为学校承上启下的中坚力量，管理执行能力的强弱直接决定了学校的办学品质和影响力。让中层干部依据岗位“画像”，锁定岗位目标，从传统的岗位职责制度走向岗位“画像”的灵动机制是激活中层干部专业发展的一项策略。

这一策略来激活中层干部专业发展的核心要义，是需要遵循以学校文化引领的岗位“画像”为原点。让文化浸润在师生的言行中，是学校管理抵达的核心。学校中层管理的“画像”在文化的引领下，使文化赋予中层干部自我岗位“画像”前行和生长的内力。这样，中层干部的管理就指向了文化的实现，让管理成为学校文化实现的关键环节。同时，坚持以正确价值观的牵引，可以让岗位“画像”成为学校中层岗位设置的指引航标。正确的价值观是中层干部在落实学校决策以及推进项目时的思想性道德性保障，能够体现学校育人的导向。在“画像”描绘中，中层干部管理行为就是学校价值观的折射。此外，还要兼顾专业技能的导向原则，让岗位“画像”更趋向于业务和行政双向发展的趋势，强化中层干部的综合素养

能力，从而提高执行的能力。对焦指向岗位目标的“画像”，可以锁定每一位中层干部的目标，以文化管理、价值取向、专业技能等来激活中层干部专业发展的能量。

三、重塑学习：让中层干部发展与时俱进

过去的的时间里，在“双减”、“新课程”、高质量发展目标等多种因素下，教育正经历一场前所未有的变革。在这个庞大复杂的时势中，学校要坚守本色和不断创新，需要丰富的内涵才能够回应时代的呼唤。中层干部是这场声势浩大变革的承接者和落地者，这就决定了中层干部必须要重塑学习，通过不断的学习和实践与时俱进，来回应教育变革的需要。从而推动充满幸福感、意义感的育人生态构建和优化。

学校中层干部只有成为这场声势浩大变革中的“学习师”，才能真正回应时代的期盼。重塑学习，让中层干部有专业的穿透力^[1]，是中层管理发展与时俱进、适应时代的重要前提。持续的学习力，“让专业的人做专业的事”，中层干部就有专业能力来承接学校发展愿景，带领教师“穿透”教育教学工作，在教育教学中以专业的言语与师生交流。搭建体验和思维脚手架，让学习真实发生，落实学校愿景，实现育人的突变。同时，聚焦“双减”下的新课程改革，会继续成为未来教育变革的主旋律和重要议题，学校中层管理是教育变革落实的关键力。

在重塑学习过程中，中层干部还需要聚焦教育发展形势，具有教育变革的把握力。有把握力的中层干部可以聚焦核心、推进改革、落实育人期待。最后是要有教育的研究力。良好的教研氛围是学校持续内生发展的不竭动力。重塑学习，让中层干部拥有教育研究力，是营造良好的科研氛围、点燃教师的内驱力、找到撬动教师生命发展的新支点、形成高质量的教科研成果和育人成效的保障。回应时代需要，成为优秀的“学习师”，是中层干部专业发展必备素养之一。

四、建构清单：让中层干部发展纲举目张

建构清单，让中层干部发展纲举目张。在面对日益繁杂事务的时候，学会用科学的工具量规来“穿越”烦琐，这也是中层干部必须具备的专业能力。《清单革命》里对于清单定义为检查清单，是一种列出工作流程、要点、注意事项的工具，使用清单帮助检查流程、细节。^[2]从一定意义上来说，清单是提高管理效能的利器。迁移到教育领域，中层干部既要俯身到学科教学中，又要穿梭在学校行政管理上。如何用科学的方法建立清单管理模型工具，用于解决课程改革、教学常规、后勤管理、安全工作等方面的管理问题，提升管理效益，显得尤为重要。

清单管理模型关注的是管理中的薄弱环节以及重点工作或难题的突破，在塑造清单模型时，要注意三项原则。一是要注重文化

自觉原则。清单模型的塑造更多是侧重于对工作理性的梳理，明确清单需要破除的内容。但是学校教育有别于企业管理，更关注的是人文性，从育人的维度而言，文化育人是教育永恒的追求。这就需要模型的塑造要根植在学校文化精神核心里，让模型具有理性导向又具有人性的温暖。二是注重简练为要原则。清单模型塑造是为了提升中层干部的管理效能，用更科学的方法追求管理的精细化水平。清单模型塑造时，要有针对某项工作的具体流程、步骤、关键点，容易出现的问题点及处理方法都一一列明，模型版面的设置要简单、明了、主次分明。^[1]不能说对照清单都能达成目标，但至少能够接近目标的落实，更重要的是形成一种管理的思维。三是持续改善原则。清单模型在执行过程中发现问题、流程职责变动、标准要求变动时要及时更新，确保模型有效、有用。中层干部通过清单管理模型的建构，可以不断回顾打量并重塑已有的策略和目标，如事务分项、行动路径等，从而提高行政管理执行效率。

五、培育关系：让中层干部发展无限生长

在学校管理中，搭建美好场景，传递有温度的文化，建立不断增值的内外人际关系，这应该是育人生态构建的美好的愿景。中层管理是学校管理环节的中转场，美好人际关系的建设，可以使学校管理柔性落地。中层干部在管理过程中

讲好有意义有价值的故事，让美好人际关系增值，这要求中层管理生态要从职能中心走向美好的关系中心。

中层干部淡化行政工作的刻板流程，通过故事演绎来落实部门工作的价值和意义，描绘好美好的人际关系图，来实现工作温度和效率的提升。首要是崇尚“以人发展为中心”的理念。学校美好人际关系的描绘，涵盖了包括学生、教师、家长和以校长为代表的管理者四个基本维度，说明关键要素是“人”的发展。这也是回应学校管理转型升级并走向现代学校治理的需要。对教师成长和学生个体发展的教育关怀，激发他们投入到教育场域，同频共振，共同演绎好教育故事，达成中层管理的人文境界。其次是建立共同参与的机制。美好人际关系圈的搭建，需要有激励的机制。例如，一份来自校长的表扬信、校友的故事、基金捐赠人的故事等，保障成员民主参与，全员参与，形成具有本部门特色的机制。最后是明确共享共赢的价值观。积极开展校内外合作与交流。建立包括校长、教师、学生、家长的合作伙伴关系，形成育人同盟，例如“学生议事会”“家长议事会”“乡贤议事会”等。同时讲好故事，让关系增值，使管理有温度有价值，实现学生、教师、学校的无限生长。

在教育高质量发展的时代背景下，现代学校教育面临着一个重建教育新生态的良好契机，打开教育边界，重构育人生态，是当下育人

的新使命。教育从增量走向质量，每一所学校都要面对一个个高变量和复杂性的问题。学校中层干部能力决定着育人生态构建优化的效能，正如美国著名管理学家巴纳德所提：如果仅具有所需要的道德准则和责任感，但没有相应的能力，就会形成致命的优柔寡断或感情用事和冲动的决策，结果是人格的崩溃和责任感的彻底破坏。很显然，中层干部必须学会持守专业标准，保证育人系统稳态运作，形成一体化的良好育人生态系统。

参考文献：

[1] 郭兆峰. 现代学校中层领导力的建构维度[J]. 江苏教育, 2022(10): 15-17, 3.

[2][3] 葛文德. 清单革命[M]. 杭州: 浙江教育出版社 2022: 87, 130.

[责任编辑: 孙燕兰]

制度文化塑形： 县级教师发展机构融合建设的姑苏探索

□ 曹 强

[摘要] 县级教师发展机构是我国教师教育体系的重要组成部分，开展县级教师发展机构融合建设研究具有重要意义。面对当下机构文化研究缺失化、队伍建设研究单薄化、职能定位研究片面化的现实困境，以制度建设为抓手共塑机构核心价值观、提升队伍建设效度、凸显机构多维职能，不失为提质县级教师发展机构的有效路径。

[关键词] 县级教师发展机构；机构文化；队伍建设；职能定位

中图分类号：G451 文献标识码：B 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0037-03

2018年1月，中共中央、国务院发布了《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》（以下简称《意见》）。其中提出“建立健全地方教师发展机构和专业培训者队伍，依托现有资源，结合各地实际，逐步推进县级教师发展机构建设与改革”。从文件中可以看出，实现教研、科研、培训、电教等部门“四位一体”的有效整合，并建设“县级教师发展中心”是教师发展机构改革的方向和趋势。

如何从机构的合并走向有效整合，再达成深度融合？县级教

师发展中心融合建设的路径研究迫在眉睫。在中国知网以近20年为时限进行文献检索，可以得到主题为“县级教师发展机构”的有效文献108篇。通过对检索文献进行比较和分析，发现当下我国县级教师发展机构融合建设和研究存在以下几方面突出不足：一是机构文化研究的缺失化；二是队伍建设研究的单薄化；三是职能定位研究的片面化。苏州市姑苏区教师发展中心在融合建设过程中，同样遇到了这一系列现实问题。为突破以上困境，姑苏区进行了如下探索。

一、协同目标，共塑中心核心价值观

文化体现的是社会背景下特定地理环境圈内成员所认同和遵循的价值精神、行为准则。姑苏区地处苏州古城核心，是2012年苏州市进行行政区划调整之后由原平江、沧浪、金阊三个老城区合并而成，千百年来，精灵之气在此氤氲积聚。姑苏区教师发展中心于2013年9月正式挂牌成立，由三个老城区的教研室、教师进修学校、教科室、电教中心等多个独立法人单位合并而成。

收稿日期：2023-05-18

基金项目：江苏省教育科学“十四五”规划2021年度教师发展研究专项重点课题“县级教师发展中心‘新示范性’建设的实践研究”（J-b/2021/15）

作者简介：曹强，男，一级教师，江苏省苏州市姑苏区教师发展中心教育科研部主任。

“合并”并非简单相加，而应是盘点、重组、融聚。姑苏区首先注重“通联、集群”制度建设，努力促成教育科研、教学研究、教师培训、教育信息化“四位一体”有机融合：绘制姑苏区教师发展中心发展规划，全面呈现中心美好发展愿景；出台工作制度，从日常行为规范、安全卫生管理、各类办公会议、后勤保障管理等方面全面细化中心内部工作规范；先后制订中心党风廉政建设制度、民主管理制度、领导班子作风效能建设工作制度、领导班子成员学习制度等，内部制度体系不断完善，依法管理的工作模式初步形成。

在各项制度的严格实施过程中，中心每一位专业人员的责任意识、协同意识不断增强。每一次重大工作的开展，绝不是某一个部门、某几位同志的孤军奋战，而是团队智慧的集聚而行。对于工作中的突出问题，中心的每一位同志都带着科研的眼光与思考开展工作，善于契合实践、发现有价值的问题并提出研究的方向。全中心各部门的同志都会主动成为问题研究的区域指挥者与实践者，从教学研究、培训跟进、信息化突破等角度全面推进、螺旋深入。面向全区域的工作不再是“锦上添花”，而是基于“真问题”的“真研究”。

内部管理制度文化的形成，助推了中心“四位一体”的有机融合。在此过程中，中心共同价值观也逐渐形成：秉持“专业服务”核心价值取向、“无限智慧，无限生成”核心服务理念，以“教改指挥

所”“质量检测站”“人才孵化器”“信息资源库”“成果推广部”“决策参谋处”“教育智囊库”“素质推进器”为服务定位，朝向“为区域教师提供全面、适切、个性、自由、有效的职业发展服务，提高教师实施素质教育的能力和水平，全面提升姑苏教育内涵发展水平”的目标追求前行。^[1]这种共同价值观的浸润，使每一位中心人员都能感受到精神世界的充实，使他们对每一项工作从被动接受自觉转化为主动参与，更促使自己以更高标准、更多专注、更大努力来反思实践成绩、明晰发展思路，为工作目标的达成集聚源源不断的内驱力。

二、构建体系，提升队伍建设实效

教育的发展关键在教师。区域制度文化对转变教师专业发展理念、规范教师专业发展行为、激励教师专业发展信念有着重要意义。

在获评江苏省示范性县级教师发展中心后，姑苏区以省教育科学规划中小学教师发展专项重点课题“县级教师发展中心‘新示范性’建设的实践研究”为载体，努力探索并实践新形势下县级教师发展机构的“新示范性”发展战略。中心架构“新示范性”县级教师发展中心内涵建设指标体系，研制专任教师专业标准，加深了研训员对自身课程价值的传播者、课程实施的指导者、教学改革的推进者、教育科研的组织者、学科团队的建设者等多种角

色身份的认同，^[2]他们主动作为，把“人”字大写于制度之中，强化服务性，坚持激励性、系统性、可操作性原则，推出了姑苏区教育科研工作制度、小学教师教学常规指导意见、校本培训管理细则、教师区县级培训学时管理细则、教育信息化建设与管理规范等，使各学校、幼儿园教师队伍发展的各项工作有章可循，有法可依。

教师的管理体系建设，是教师专业发展的基础和保障，制度建设也只有不断地完善以形成体系，才能克服弊端、提升实效。研训员们主动作为，依据实情统筹协调，课程、教学、科研、教育信息化等制度管理体系相继形成。

以教育科研制度管理体系为例，以《姑苏区教育科研工作制度》为统领，从组织架构、课题的申报、课题的日常管理、课题的结题、科研成果的交流与推广等方面，对科研工作要求作了明细阐述。各学校、幼儿园依据要求，都制定出了符合本校实际的科研工作制度。制度的严格实施，促使“中心教科部—各教师科研发展共同体—各学校（幼儿园）教科分部门”各层面科研工程序更为规范，有效提升了各级科研人员的学习力和执行力。

后继陆续发布的《姑苏区课题研究网络化管理办法》，对全区所有市级及市级以上立项课题实施全覆盖网络化管理提出细化要求，以过程性管理提升教师参与课题研究的实效；《姑苏区规范达标课题、区域精品课题培育对象管理

办法》明晰了姑苏区规范达标课题、区域精品课题的建设标准，为更多精品课题在区域内的涌现夯实了基础；《姑苏区“区域教育科研类荐选”实施细则》则从区域“教育科研先进集体、先进个人评选”“教育科研论文竞赛、荐选”“教育科研课题申报、课题成果荐选”“教育科研研讨、展示课荐选”“上级临时需荐选参加教师”“上级临时定向类评选、推荐”等方面定出了明确的实施细则，保障了科研评优荐选的制度化和公平性，切实保护了各基层教师通过教育科研提升发展的积极性。

为了提升服务效度，中心还跟进编印了《姑苏区教育科研“一站式”服务手册》，以“教科研理论知多少”“教科研常识常常问”“教科研艺术这样做”“教科研案例看过来”等板块生动、具化呈现科研基础知识、方法，为更多一线老师亲近教育科研、掌握开展教育科研工作的基本路径提供贴心服务。

制度从单一走向体系，充分彰显“文化为核”特质，区域教师队伍建设形成多维度推进的态势，效度喜人。

三、注重创生，凸显机构多维职能

面对姑苏教育不断变化的新局面、新热点，中心与时俱进，注重制度文化的创生，不断丰富并凸显机构的多维职能。

中心创造性地提出“姑苏教师专业发展课程体系”建设，全面系统架构区域不同发展阶段教师专

业发展课程体系，出台《“姑苏教师专业发展课程体系”课程管理与使用制度》，从课程设置、课程安排、课程组织管理多方面系统阐释，引领基层各学校、幼儿园有效形成教师培训方式、培训内容、评价机制的创新，促成“教师专业发展与综合改革需求相适应、教师培训与课改要求相适应、教师研训与教师个人成长发展相适应”建设目标的有效达成。

中心全面呼应姑苏教育“集团化”办学走向，及时推出《姑苏区教师发展共同体“教科研训”工作行动指南》，从增强“一体化”发展意识、形成“一体化”管理体系、丰富“一体化”建设内涵、坚持“一体化”发展方向、探索“一体化”科学评价等方面具体阐述，推进教师发展共同体“教科研训”“一体化”建构与实施，推动各共同体融合发展，营造资源共享、品牌共建、发展共赢的良好态势，不断推动姑苏教育高质量发展。

2022年，教育部印发《义务教育课程方案和课程标准（2022年版）》。在深入、系统学习的基础上，中心研制了《新课标背景下姑苏区各学科备课要求及样例》，涵盖小学阶段全部11个学科。《新课标背景下姑苏区各学科备课要求及样例》为教师明晰解读新学科课程标准，并从准确深入钻研教材、全面了解学生实际、认真制定学期教学计划、整体拟定单元教学方案、精心设计课时教案等方面对如何在备课中体现新课标做出了细化指导，还贴心地

送上了备课样例和模板。新课程标准在学科教学中的渗透得到了有效指导、落实，教师发展的困惑得到了及时解决。

近年来，中心推出自主研发的各类制度、指南共计二十余项，受到各基层单位广泛认可。中心作为区域教育高品质发展的内涵引擎与核心动能的地位初步确立，“教育生态、育人方式、规划决策、质量监测、课程建设、教学改革、教育科研、专业发展、智慧赋能”等多位职能定位越发凸显。

县级教师发展机构建设是一项复杂的系统工作，机构定位、机构文化建设、内部成员发展、课程设置、研训活动组织、基层教师学校发展服务引领等，相互之间逻辑关系紧密。姑苏区教师发展中心的实践证明，以制度文化塑形，不失为提质县级教师发展机构融合建设的有效路径。

参考文献：

[1] 惠兰.“‘苏式’教师发展服务品牌”的探索[J].江苏教育, 2020(54): 20-24.

[2] 徐伯钧.县域教师发展中心教研员的角色定位[J].江苏教育研究, 2014(19): 29-32.

[责任编辑：冯丽园]

“双减”背景下学校育人模式的重构

——以福建省晋江市实验中学探索“真·实”教育为例

□ 谢礼云 李瑞典

[摘要] 福建省晋江市实验中学以落实“双减”政策为契机，精准把握学校办学定位。从“愿景引领、协同育人、五育融合”三位一体入手，做好学校发展规划，落实立德树人根本任务，培养学生核心素养，重构学生德智体美劳全面发展的育人模式。

[关键词] “双减”；协同育人；“五育融合”

中图分类号：G521 文献标识码：B 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0040-05

2021年7月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》（以下简称“‘双减’政策”），这一文件的出台集中体现了“教育是国之大计、党之大计”的重要论断。^[1] “双减”政策如何落地、如何发挥作用，是每一位教育工作者应该思考的问题。晋江市实验中学根据“双减”政策要求，结合学校实际，重构学校育人模式。

一、愿景引领，把准育人风向标

基础教育工作者应该将“双减”工作与学校办学理念、培养

目标相结合，遵循教育与人的成长规律，营造学生全面发展的良好环境。因此，学校应该重新定位办学理念和培养目标，达到重构育人模式的目的。晋江市实验中学就是在这样的背景下，传承“持续超越，永争第一”的传统，凝练“真知达人，实才兴校”的办学理念，践行“办一所‘真·实’学校”的办学愿景。把“自育自学做真人，至情至善爱天下”作为培养目标，关注学生的生命状态，把学生培养成为未来社会有用的人才。^[2] 学校乘新校区扩容的东风，将学校定位为完全中学，架构育人目标体系，按该体系优化育人模式，实施育人计划。

在“双减”政策背景下，学校

精准把握办学定位，把办学理念与顶层设计有机结合起来，做好发展规划，重构育人模式，让师生员工形成共识，精心培育每一名学生，展示一所“真·实”的中学（见图1）。

二、协同育人，涵养育人新生态

学校在减轻学生作业负担和校外培训负担的前提下，采取措施转变家长和教师的育人观念，涵养育人新生态。学校勇于承担家校共育的职责，调动学校、家庭、社会等多方力量，围绕促进学生全面发展这一根本宗旨，凝聚共识，形成合力，持续有效地推进“双减”工

收稿日期：2023-05-16

作者简介：谢礼云，男，福建省晋江市实验中学党支部书记、校长，是福建省名校长；李瑞典，男，福建省晋江市实验中学副校长，是泉州市先进德育工作者。

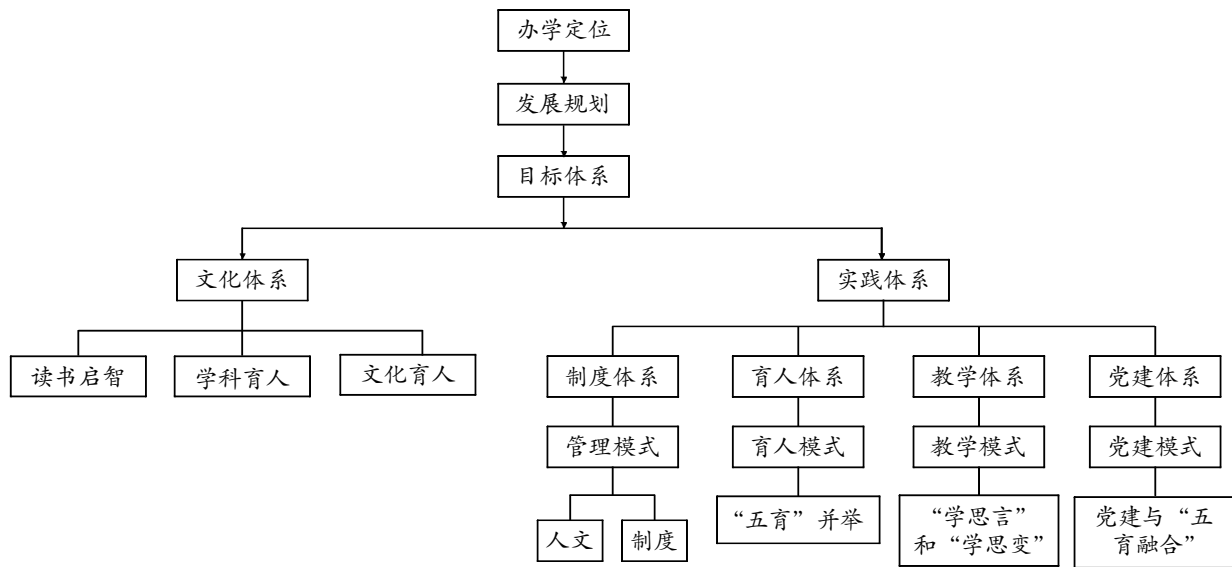


图1 晋江市实验中学办学定位与发展规划图

作，夯实重构育人模式的基础。

（一）锤炼匠心巧手

教师是落实“双减”政策的重要执行者，教师只有积极主动地进行角色转换，不断促进自身专业成长，才能真正将“双减”精神落到实处。一方面，学校注重引导教师全面理解“双减”政策的实质内涵，组织教师参与系统的理论学习，提高教师的理论素养。学校聘请专家为教师们解读2022年版《课程标准》；组织教师参与“信息技术2.0工程”培训；为每一位专任教师购买2022年版各学科《课程标准》和相应学科的《课程标准解读》读本，供教师备课和设计学科校本作业时参考。近几年，学校每年举办一次主题式的教师技能竞赛，每年组织新教师入职前岗位培训，实施新老教师师徒结对等措施，帮助教师提升师德修养和专业素养，努力让每一位教师专业有发展、教育有特点、教学有

特色。另一方面，学校依据“不唯成绩，不唯个体”的考核原则，从师德、出勤、常规管理、教学技能、教学成效等方面，对教师进行全方位的综合考评。学校领导参与到教师的教学、教研工作中，一起研究探讨，及时发现存在的主要问题，并总结经验，提出改进意见，激励教师改进育人方式。^[3]

（二）画好家校同心圆

“双减”政策背景下，学校如何有效指导家长开展家庭教育、汇聚家校教育合力成为新课题。家长和教师要统一认识，尊重孩子的成长规律，该休息时提醒孩子休息，该活动时开展活动，家长和老师应该把时间还给孩子。^[4]学校主动作为，及时联系家长，争取他们的支持与配合。正确处理“五项管理”与“双减”工作的关系，做到家校合作、共育互管、协同育人。

在手机管理方面，学校先争取家长的支持与配合，要求学生不要

把手机带进校园。如有特殊情况，学校在年级段和学生管理组专门配置手机存放箱，并由专人保管；另外，学校在门卫室配有公用电话，同时给每位班主任配有工作手机，方便学生及时联系家长。

在作业管理方面，要求教师布置适量课后作业，并分别在班级、年段、学校宣传栏设置作业公示栏，让师生一起监督，不让学生当天的书面作业超过90分钟；要求教师布置科学探究、艺术欣赏、社会实践类的富有弹性的个性化、多样化作业；就学生作业情况，学校每月开展一次师生问卷并及时反馈，同时举行一月一次的优秀作业展；另外，鼓励家长积极主动帮助孩子共同制订每天的课后学习计划，在方法与时间上有效陪伴孩子。

在睡眠管理方面，学校利用学生管理组宣传栏、主题讲座和主题班会以及心理健康教育等形式开展宣传教育。学校专门制订《晋江市

实验中学学生睡眠状况监测管理办法》，严格规范学生在校的午、晚休时间管理。学校对走读生另外设计《居家作息时间表》，做到人手一份。此举赢得家长积极配合，主动按要求督促孩子按时作息，保证初中生每天睡眠时间不少于9个小时。

在身体健康管理方面，学校规定每个年级每周要开足3节体育课；利用大课间和课外活动开展“每天锻炼1小时”活动；春秋两季分别举行一场田径运动会；体育组每周布置适量家庭体育活动项目，由家长监督落实并签名，上交体育老师进行考核。此外，学校还关注学生视力保护的问题，及时采取措施预防近视。学校开设专家讲座、有奖知识竞答、全国爱眼日宣传活动等，邀请市疾控中心技术人员进校、进家庭精准指导学生和家长进行近视防控，重点关注学生在家作业环境中的灯光是否达标等问题。此外，学校不惜重金，为每一间教室、功能室安装护眼灯。

在课外读物管理方面，学校要求学生阅读正规出版读物。学校优化校园阅读环境，营造“书香校园”，建立班级图书角和图书漂流机制。同时，许多家长在家为孩子专门设有小小图书间，有的还以母子或父子同读一本书的方式引导孩子分享读书乐趣，以培养孩子良好的阅读习惯。学校还成立“真·实”家长学校，以此搭建“亲子互动”“专家讲坛”“心育辅导”等活动平台，从而实现

落实“双减”政策与家校协同育人的综合效应。

（三）唱响校社协奏曲

2020年，教育部、国家文物局联合印发《关于利用博物馆资源开展中小学教育教学的意见》，明确指出进一步健全博物馆与中小学校合作机制，促进博物馆资源融入教育体系。文件的出台，为学校整合社会资源提供了政策支持，让校社融合教育具有更大的可能性与可行性。学校积极利用周边社区、部队、企事业单位等资源联合开发社区课程。如与晋江市科技馆、博物馆、档案馆等单位联合开发参观、体验活动，为学生创设知行合一、学以致用实践平台。学校联合晋江市戏剧中心开设木偶戏社团课，聘请市法院法官担任学校法治副校长，定期开展“模拟法庭庭审”等多种形式的法治宣传教育；聘请部队官兵为课外辅导员，定期组织开展国防教育，以及急救、消防、防震疏散演练活动；邀请市红十字会、消防大队、市地震局等单位的专业人士教学生心肺复苏、防震防灾逃生方法等安全知识。学校积极探索与知名企业长期开展研学活动，组织开展“走进父母职业”等沉浸式的综合实践活动，有效提高学生社会实践能力。

三、“五育融合”，彰显育人实效

“减”的背后是“加”，即增加科学的育人观念、途径和方法。学校主推“五融教育”，凸显“加”

字。学校以学科课程为根基，提升学科课程育人的整体性和全面性；破除课程内外壁垒，着力实现学校课程体系的动态融通；以“五育融合”为总纲，充分发挥各育的育人效能，促进和保障学生的全面发展、整体发展和持续发展。^[5]

（一）坚持素养导向下的育人观

学校在日常教学中强化初一新生的行为习惯和学习习惯的养成教育，把“早上阅读书声琅琅、白天上课认认真真、早晚休息安安静静、作业字迹工工整整”四个要求列入一日常规评比项目；组织“朗读者”活动，让学生从中感受文化的熏陶、语言的魅力；组织义卖活动，让学生在“买”与“卖”中感受爱的传递；举办“每月一元捐”活动，倡导“点滴涓流，汇成江河”，让学生体验爱的力量；每年中考前，校长、教师对学生的祝福，让学生轻装上阵，温暖中考；每年举办的“拜师礼”“毕业典礼”，让学生拥有敬畏之心和归属感。学校还以红色节日为契机，围绕校园红色节日，讲党史故事，读红色书籍，唱红色歌曲，演红色课本剧目；利用国庆、建党日、建军节、清明节、国家公祭日等重大纪念日，举办少年团校，开展党团队主题日活动。学校把中考毕业班“百日誓师”活动与“红船精神”及喜迎二十大主题教育有机结合起来，让德育、党建、教学等深度融合^[6]，不断取得重构育人模式的新成效。

学校有机结合德育与智育，落实“双减”政策，切实减轻学生课

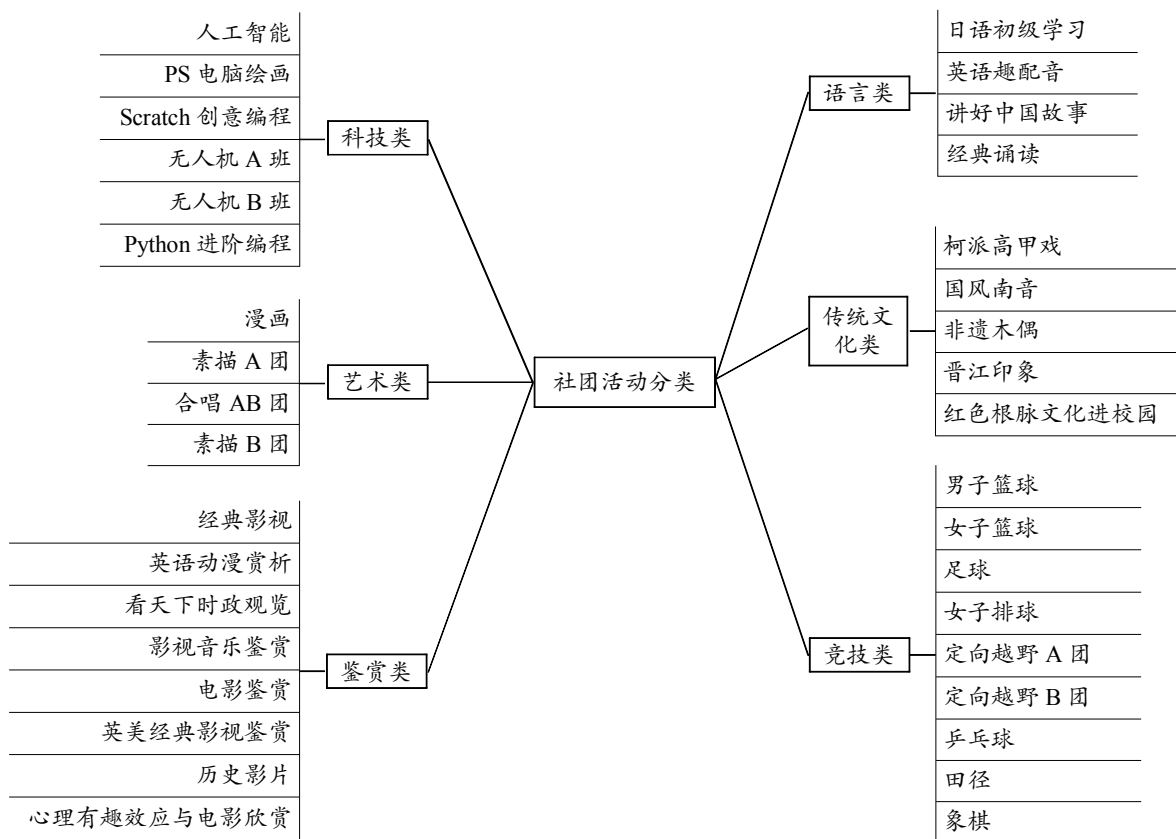


图 2 2022—2023 学年晋江市实验中学社团活动汇总

业负担。学校整合校内外资源，用社团的形式丰富学生的课余生活（见图 2）；每学期举办一次大型会演，鼓励更多学生站上舞台；为学生订阅一百多种报刊，午间开放图书馆、阅览室，引导学生阅读报刊书籍，让书香弥漫校园。经过管理与引导，每天清晨，校园就从“班班有书声”的琅琅读书声中苏醒，开始充满欢声笑语的一天。

学校通过“求真”讲坛、道德讲堂、校园红色节日、升旗仪式、“新时代好少年”评选和红色研学等载体，丰富德育活动。这些活动让学生有更多的机会获得肯定与表

彰，从而让更多学生爱上校园、爱上学习。学校通过德育为首的系列活动，开阔学生视野，增长学生学识，启迪学生智慧。

（二）构建高质量的课程体系

“双减”能“减”下去，关键是课堂教学质量能“增”上来。学校持续建设“社团活动+素质拓展+分层走班”育人模式，满足不同基础、不同层次的学生全面发展的多样化需求。^[7]

要真正打赢“双减”战役，教育需要做出整体性改变，从学生健康成长、未来所需的视角重构课堂，科学合理规划课后服务，指导学生用好校外闲暇时光。^[8] 截至

2022 年 9 月，学校已开设艺术、科技、鉴赏、竞技、语言、拓展、传统文化类社团共 53 个，让学生利用每天（周二班团队活动除外）下午的延时服务时间，选择参加相应项目的活动。

“双减”，就是要把学生从书房、培训班里解放出来，让他们多到户外运动场、大自然中去强健体魄、感受世界。2020 年，学校举办了首届“师生趣味运动会”，深受师生的喜爱。学校积极有效开展校外研学活动，把地理、生物、历史课分别带到古民居村落、海边沙滩和历史博物馆，引导学生从课堂上走到课堂外，从校内走

向校外，从思想认知到亲身体验，从实践体验逐步内化为终身受益的行为习惯和道德自觉，真正让“四有四做”教育活动与学校德育工作相结合，与校园文化环境相融合，与家庭社会教育相配合，拓展育人阵地，挖掘教育内涵。学校引导学生利用人工智能建立个性化学习空间，不断开阔学生视野，把天地自然作为“第一任老师”，体现“知行合一”的真实课程与课堂。^[9]

此外，学校还通过多样化的教学管理方式和教育实践活动，培养学生的思维能力和实践能力，提高学生的人文素养和艺术素养。学校充分利用每一届科技文化艺术艺术节，把德育、智育、体育、美育、劳动教育融为一体。如组织学生完成历史仿古小制作；举办党团史抢答活动，把各学科知识融为一体，相互渗透。目前，在各学科命题中，学校要求落实“五育”并举工作，每科试卷命题均应围绕人与自然、人与社会、人与自我三大主题进行，优化各科试卷，融合体育、美育和劳动教育等方面的内容。^[10]

对于教育来说，因材施教才是助力学生成长、成才的捷径，刻板的知识灌输只会适得其反。“双减”不仅要减轻学生的学习负担，更要助力学生的个性发展。学校自2022年秋季开始，以课题研究的形式在初一年级尝试分层走班教学，计划用3年时间完成该项研究，预期目标就是要面向全体学生，大面积提高教育教学质量，最终达成“双减”的目的。

（三）探索多元的评价模式

多一些评价的尺子，后进生就有可能成为好学生。^[11]学校坚持“五育融合”，秉持“真·实”的育人理念，从“真品德、会生活、乐学习、健身心、实担当”五个维度，设置若干个成长之星，建构“真·实”少年多元评价体系，让每名学生都能够找到自己的闪光点，获得自信和价值感，从而促进学生的全面发展。如在原有优秀干部、三好学生、优秀毕业生、优秀集体等评选活动的基础上，每年开展新时代好少年、真美班级、真舒宿舍、真本作业、真爽朗读者、真心阅读者等一系列“真实之星”评选活动。2019年以来，学校设班级积分奖，设教研组、备课组组织奖，教师技能赛和校本作业开发奖等，教师教学、研究的积极性得到大幅度提升。这些评价活动促进学校教风、学风、校风好转，育人效果得到改善，教育教学质量已逐年提升。学生男女篮球、女足、定向越野、人工智能竞赛队参加市级以上比赛，均获佳绩与荣誉。

“双减”背景下，育人模式的重构是学校实现长远发展的新课题，任道而道远，要实践、探索的工作还很多。学校将沐浴着“双减”的阳光，通过不断创新、不懈努力，办出人民满意的“真·实”教育。

参考文献：

[1] 张鹤，徐小琳.“双减”视域下义务教育学校供给侧改革的价值与路径选择[J].教学与管理，

2022 (31): 1-6.

[2][3][6][9][10] 谢礼云.“五育”并举，推进学校内涵发展[J].福建教育，2021 (22): 17-18.

[4][8] 罗树庚.从学生的需求出发去思考“双减”[J].人民教育，2022 (6): 39-41.

[5][7] 丁世明，邹燕.“双减”之下，如何实现低负高效[J].人民教育，2022 (6): 75-76.

[11] 李希贵.学校如何运转[M].北京：教育科学出版社，2019: 162.

[责任编辑：刘新丽]

“四得当”范式教学法：基础、意义与运用

□ 黄永军

[摘要] 基于系统功能原理发展出的“四得当”范式是普适于各种系统并包含了系统全部要义的“全息范式”。“四得当”范式教学法就是在教育教学中对关注的事物以“四得当”范式加以分析以形成对事物的系统化、结构化、完满化并彼此一贯的认知及重点认知的教与学的方法。该教学法对于提高认知世界万物的效率和效果，对于发掘学生自主学习空间、兴趣、潜质，对于大单元教学等整体观教学、跨学科教学的确切把握和有效开展，对于开创教育教学更有秩序、更有活力、更高效能的新局面等或都具有重要意义。

[关键词] “四得当”范式；“四得当”范式教学法；基础；意义；运用

中图分类号：G424 **文献标识码：**B **文章编号：**1673-9949 (2023) 06-0045-06

基于系统功能原理发展出的“四得当”范式反映了世界万事万物的共性本质，为认识、分析事物提供了框架。将这一范式用于教育教学是其用途之一。把“四得当”范式与教育教学实际相结合形成“四得当”范式教学法对促进教育教学效能提升和局面改观具有重要意义。

一、“四得当”范式简介

了解“四得当”范式^①是有效开展“四得当”范式教学的基础。

世界是物质的，^②物质是系统的；没有不以系统的方式存在的

物质，也没有不以物质形式存在的系统。系统观是我们分析看待任何事物的基本出发点。研制出更加具体、适用的系统观对提高认知事物的效率、效果具有重要意义。而“四得当”范式就是基于系统功能原理发展出的更为具体化的系统观。

系统的功能由其要素、结构、环境共同决定，这是系统科学的系统功能原理。^③系统功能的实现状况与系统的要素、结构、环境三者都相关。如果要素失当，或结构失当，或环境失当，其功能实现都会受限。比如，构成汽车的零部件有

缺陷，或存在装配不当，或汽车陷入泥潭，那么汽车无论处于哪种情况都发挥不出人们期望的功能。

因此，要使我们所关注的系统功能得当，就需要该系统的要素、结构、环境三者都得当。“得当”是反映系统内在特性又反映该系统相关人群共同意志的关于这四个变量的综合最佳值。这一最佳值对于如生命系统这样的复杂系统时常难以准确定量表达，对于一些简单系统如人造物化系统的某些方面或可以准确量化表达。系统的要素、结构、环境“三得当”水平决定了该系统功能得当水平；且系统的“三

收稿日期：2023-05-18

作者简介：黄永军，男，副教授，国家教育行政学院教师。

得当”是其功能得当的充分必要条件。同时，系统功能定位又对系统的要素、结构、环境的组织利用有先导作用。由于“四得当”基于系统功能原理反映了这四个变量的相互关系，并包含对这四个变量各自为实现“得当”的要求，因而使其具有了可为人们拿来用于分析各系统问题以为遵循的“范式”意义，因而“四得当”亦可谓“四得当”范式。

对系统功能原理以公式形式表达成为系统功能公式，该公式也是“四得当”范式的基本表达形式，如下：

功能 = f (要素, 结构, 环境)

这一公式化表达更加直观显示了关系系统状态的四个变量之间的相互关系，是可供开展任何研究参考的基础公式。公式中的功能、要素、结构、环境作为系统主体变量，通常都不是单一因素变量，而是综合变量，各自包含多个细分变量。

“四得当”范式涵盖了系统的全部要义，并具有对无论何种系统的普适性。在这两个意义上称“四得当”范式为“全息范式”。“四得当”范式的全息性使其具有“理一分殊”^③的意义。所谓“浑然太极之全体，无不各具于一物之中。”^②“人人有一太极，物物有一太极。”^③“四得当”范式反映了其“全体”“各具于一物之中”的“太极”意义——每一物、每一系统都包含、具足“四得当”范式。“四得当”范式这一“理一”透彻反映了各类系统运动或

存在的规律性特征，可“分殊”指导对万事万物的分析。

“四得当”范式从哲学高度回答了世界是什么样子——世界万物具足“四得当”范式而普遍相似地存在；人要成为什么样子——人作为万物生灵之一依“四得当”范式要求才成为现实的自组织个体、成为最好的自己，人生观即个体发展观；选择做什么事是更有价值的——从现实环境中选择能为环境作出最大可能的有益贡献并从中获得相应回馈的最适合自己做的事，是“四得当”范式提供的基本价值取向；做事的方法遵循——方法论体现为主观能动性与客观规律性的有机统一，“四得当”范式给予了做事方法相应的综合指导。“四得当”范式既是一种世界观，也是一种本质意义的人生观和具有普遍参考意义的价值观和方法论，是“三观一论”的有机统一。

二、“四得当”范式的教学意义

范式的一项基础性的、重大的意义是其提供了系统认知事物的框架。范式的教学意义重大。“四得当”范式作为系统反映世界万事万物共性特征的范式，作为“三观一论”的整合呈现，客观上为我们提供了认知任何事物的规范。把“四得当”范式引入教育教学领域，就为学生、教师等认知、分析教育教学内容、相关事物提供了普适性的规范。“四得当”范式教学法就是在教育教学

中对关注的事物以“四得当”范式加以分析以形成对事物的系统化、结构化、完满化并彼此一贯的认知及重点认知的教与学的方法。“四得当”范式对于教育教学的有效开展具有多方面重要意义。

(一) 使一以贯之地认知世界万物成为可能

世界万事万物普遍具有相似性，这一世界观对于教育教学具有基础性意义。不过这里需要找到万事万物相似的本质。一个国家的运转、整个地球生态系统的运行乃至整个宇宙的运行与一个细胞、一个原子、一个茶杯、一支铅笔，都具有某种相似性，因为它们在纷繁多样的形式背后都同等具有、具足“四得当”范式的实质。这就建立了世界万事万物一以贯之的统一性认识。

“四得当”范式透过纷繁多样的世界表象建立起了简洁、和谐、统一的世界观，为人们高效认知世界、把握万事万物的本质奠定了基础。教师和学生一旦理解了“四得当”范式的基本涵义，成为一种认知世界万物的思想武装、教和学的手段，则认知教育教学各相关内容的效率、效果可望得以数倍地提升；得一知万。

(二) 使知识得以结构化、完满化

“四得当”范式作为一种普适性的系统观，实际呈现了一种普遍性的知识结构——一种世界观格式。它不仅以这种格式存放获得的事物认知，而且对已有的知识加以圆整，为大脑认知、处理事务提供规则，因而对知识的生

成、完满、选取、利用有主导意义。世界万事万物以各种形式存在的知识都可以通过“四得当”范式得以透视、归类、梳理、结构化，并且这大量的知识也都在“四得当”范式的规制下彼此相似地存在。

学习者大脑中如果没有装备起“四得当”这个范式，就可能是在背着一个没有底子或没有装放认知格子的筐，或者里面的格子杂乱无章地设置，使得我们不能有规则地存放认知，对已有知识的缺陷、完满性也无从判断，调用认知时也会迷乱、彼此牵制，而难以有效地发挥认知的作用。没有“四得当”范式这种普遍性的知识结构，我们在课堂学习、社会实践中可能只是获得一些零散知识、片断经验，而不是结构化、系统性的知识，使学习效果及知识应用效果打折扣。

（三）帮助明确事物演化的得当取向和要求

事物演化包含了人们期望的得当取向，并体现为“四得当”范式的要求。人们在学习、研究、实践活动中是否树立了“得当”意识、明确了“得当”要求，对于活动的效率、效果具有重要影响。系统不同则系统的“四得当”要求不同。具体活动中，人们需遵守的要求是把“四得当”范式与该项活动实际相结合而形成。比如，人类管理活动应当遵守的得当要求就是“四得当”范式与人类社会组织作为复杂系统自组织的规律性要求相结合而形成的

管理的“四得当”范式，当中包含了自组织管理的要求，而成为人们从事管理工作基本的和必需的遵循，不然，就难以达到期望的效果，难以使组织处于秩序、活力、效能状态。^[4]

“四得当”范式及其结合具体分析对象实际得出的得当取向、相应要求，是人的核心素养基础，是教育教学的实质性内容，也是人们生产生活实践的基本遵循。

（四）为认知事物提供预见

“四得当”范式对于事物认知、问题分析具有先在指导意义。这种先导意义就是在对事物进行实际分析之前，可预知事物的机理与状态。可以预见地、先入为主地认知事物，这才体现了理论所应具有的高层次价值。这也是“四得当”范式所具有的价值。因为人类面对的问题普遍是系统问题，而系统问题无不可以用“四得当”范式分析。比如，北京十一学校为什么行，一定是其“四得当”要求整体满足程度较高。成功的学校都是一样的——其“四得当”要求整体满足程度较高，不成功的学校各有各的不行——任何方面明显不得当或整体得当水平不高则导致学校发展缓慢。“四得当”范式的先导意义有助于提升认知基础，减少探究过程走弯路，包括在探究过程中获得经常的、必要的、校正性的指导，并减少不必要的盲目调查，从而整体提升认知效率与效果。

（五）搭建不同学科联系平台

由于研究对象系统不同，或研

究的同一系统的问题不同而分化出不同的学科。但各学科研究的普遍是各自领域的“四得当”相关问题，并且以“四得当”范式研究一个系统时常涉及多个系统而成为跨学科研究，这在教学中即体现为跨学科教学。因而有了“四得当”范式就有了各学科共同的话语体系，就有了各相关学科合作研究的媒介和平台，并使不同方面的知识融会贯通、互相补益、举一反三。这不仅有助于提高研究、学习的整体效率和效果，也使人们从学科分化适时回到世界认知的本位和研究、学习的客观目的中去。

三、“四得当”范式教学法的运用

“四得当”范式的教育教学意义通过这一范式在教育教学中运用而得以体现和具体化。“四得当”范式教学法是一项基础性的教学手段，这是丰富和发展现代教学方法、推动启发式教学的重要手段，对于发掘学生自主学习空间、兴趣、潜质及开创教育教学更加充满秩序、活力、效能的局面具有重要意义。概括起来，“四得当”范式教学法的运用大体包括以下三个步骤：

（一）确定分析对象

万事万物作为系统都可作为“四得当”范式的分析对象，比如，国家、政府、学校、教学等，从而打开一个个学习、研究领域。教育教学中“四得当”范式的分析对象，既可以从教材中选取，也可以

从教材外的广阔天地中选取。

具体如，地理教学中以“四得当”范式分析黄河——可作为综合性大作业，涉及黄河的水质、流量、流域、环境、功用等，如此，便有机整合了关于黄河的全部方面的认知，并涵盖了关于黄河的四个主体变量的相互关系，学习者、研究者在兴趣点上可深入探究，获得更专门的知识；还可以运用“四得当”范式分析一个国家，如日本为什么发达，相应获得关于国家发展的全方位认知及关键认知。还如，生物教学中以“四得当”范式分析细胞、分析一棵树，物理教学中以“四得当”范式分析电流表、传感器的工作原理和激光的产生，化学中以“四得当”范式比较分析金刚石和石墨、分析某个化学反应等，都有助于获得关于分析对象的系统化的知识。而以“四得当”范式对事物稍加深入的分析都可能是跨学科的、激发探究欲的，这更使得人们普遍期待的让学习真正发生、让学生成为学习的主人、使学生获得系统的、结构化的知识以及促进发现新的知识等，成为普遍的现实。

当前，大单元、大主题、大概念、大任务教学、跨学科教学等颇受关注，但实际开展起来又存在诸多实际困难，这与教育教学适用理论与工具供给不足等有关。而“四得当”范式教学法则提供了整体教学观念下的这种教学工具。实际大单元教学等整体观教学得以实施的一个重要基础、前提，是把存在一定关联的教学内容有机组织

在一起使之系统地存在；现实教学中的一个问题是没有明确教学内容系统和树立系统观。而形成这样一个教学内容系统后如何使其有效运转——教学组织，从而使该系统发挥出最大功能——实现教学目标，这在实际教学中也缺乏成形的认知和规范，很多教师难以实际把握、有效运用，这主要是因为缺乏具体的系统观的支持。而借助“四得当”范式这一具体化、可把握的系统观，就可以按照相应的规范开展所谓的大单元教学了；基于大单元观念形成的教学内容系统就是“四得当”范式的分析对象。那些整体教学的理念是可取的，跨学科教学的理念是可取的，在“四得当”范式的支持下，这些都更能成为观念可操作、效果有保障的实践。“四得当”范式教学法就是一种有成形观念和方法支持的大单元、大主题、大概念、大任务教学和跨学科教学。

作业质量高低对教育教学效果颇有影响。而以“四得当”范式分析某事或某物就是一种效果值得期待又简易的留作业方式。

（二）画“四得当”范式分析导图

确定了分析对象后就可以对该对象的“四得当”状况作具体分析了。对该对象四个主体变量进行必要的分画，有助于明晰分析思路、明确分析重点和提升实际认知的全面性等。根据需要或习惯也可通过列表等方式梳理思路，所画出的图为“四得当”范式分析导图。这当中可对重点关注的、感兴

趣的变量重点分级和分析，也可以对重点关注的分项另画导图。几乎对任何分析对象进行分级分画都是无止境的。具体对哪个变量分画到哪一级是根据研究、学习任务要求、目标、追求和当前认知能力实际适可而止。而且，有的变量的分项数量难以穷尽，而只列出主要分项或知晓的分项，比如，各级“环境”因素通常只列支影响直接、预期影响可见的因素。分画“四得当”范式分析导图是服务于开展分析的实际需要，不一定面面俱到。由于系统及其各变量总是处于变化中，因而其得当要求实际也是处在变化中。导图中标示出的一个个要求通常对应某个时段、某个特定情境。越是分画越细、列支的分项越多，时常需要越加专门化的知识包括有关技术、标准、经验等的支持。分画导图中，新手与专业人员的区别在于，新手分画层级、分项较专业人员为少，并表述欠专业，而不如专业人员分画多并更多用专业用语从而表达更为精准。时而对分析对象每多了解一项具体细分和实际要求，增加一个专业表达，就多拓展了一项知识以至打开一个新的认知领域，而这正体现了“四得当”范式教学法的意义和目的。

图1是以中学地理教学中的河流——长江为“四得当”范式分析对象画的导图，只涉及部分层级与分项，有关得当数据、要求未具体列出，整体起示意作用。根据实际学习、研究需要可做出更

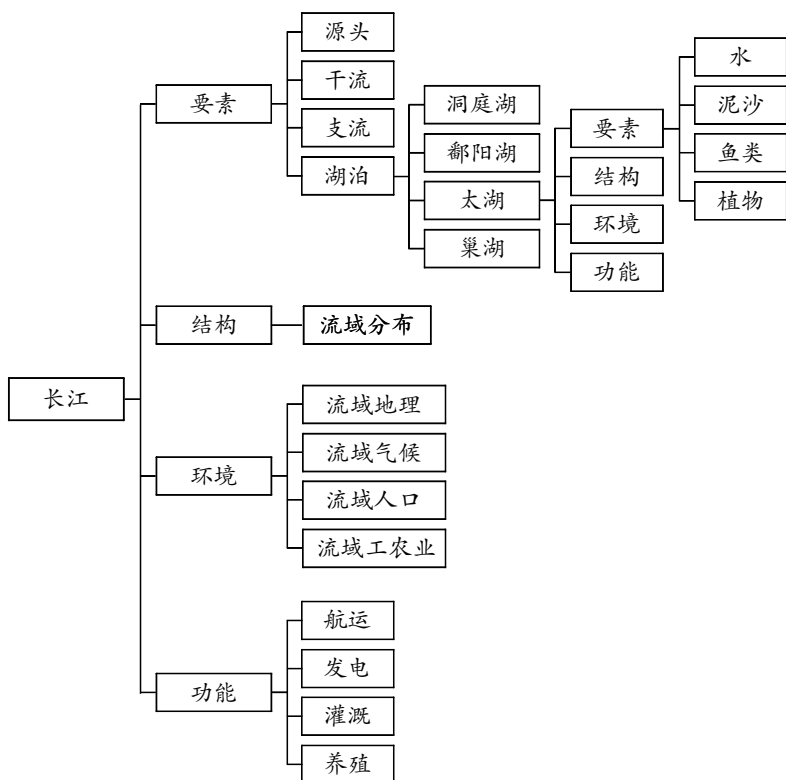


图1 长江“四得当”范式分析示意图

具体、更有针对性的分画。比如对“湖泊”中的“太湖”重点关注，则分画出太湖的要素、结构、环境和功能，相应研究、获取关于太湖的水体成分、水量、水深、鱼的种类与数量、植物的种类与分布、太湖在发挥的作用以及人们对太湖“四得当”的期望和付诸行动的要求等“四得当”具体数据资料。

（三）分析“四得当”要求

完整的“四得当”范式分析图的各分项末端应体现为一个个体具体得当要求，包括得当现状、可能期望的目标和两者的比较等。

分析“四得当”要求是认知分析对象内涵、特征、深层级机理的重要途径。这当中包括分析“四得

当”分级、分项要求，包括“三得当”是如何具体决定相应功能得当状况的，系统功能定位又是如何左右其要素、结构、环境的等。“四得当”要求是诸多门类科学与技术的主体内容，分析“四得当”要求就是在对相应的科学、技术知识等进行结构化的梳理、学习、研究。在此基础上可根据需要、兴趣有侧重地分析，并可提出分析意见。学生对关注的重点主题知识进行梳理、提出分析意见时常需要另纸呈现，可能是成千上万字的报告书。

明确相关要求才能有助于建立对客观事物的具体认知，才能对相应实际工作产生指导作用。对于以学习为主要目的的“四得当”范式

分析、以分析对象个别方面为关注点的“四得当”范式分析等则不苛求在所有分项均提出得当要求。

对分析对象的“四得当”认知、研究通常都需要进行文献检索、资料分析与综合、开展实地调研等。这使得学习得以研究式地开展，这也为更有针对性、目的性、实效性地利用图书馆、博物馆及开展研学旅行等提供了契机。

结语

教育心理学、认知心理学十分强调建立形成适宜图式对于认知事物的重要意义。^[5]“四得当”范式作为一种具有哲学意义的“全息范式”，就是一种十分适宜的认知世界万物的图式。把“四得当”范式引入教育教学领域，就为教育教学内容、任何感兴趣的对象的认识提供了结构化、完满化的知识框架。头脑中装备了“四得当”范式，不仅有助于高效建立起对认知对象的规范认知，而且通过一级级规范引导有助于对事物的认知迈向极致。

“四得当”范式教学法对各级各类教育——包括中小学、大学、职业教育、干部培训等的诸多科目的教学具有普遍参考意义。对“四得当”范式本身的认知与掌握或应成为多类学习的普遍的基础课，或是学生及教师等普遍应具备的基础素养。把“四得当”范式应用到教育教学领域可望开创更有秩序、更有活力、更高效能的教育教学新局面。

注释:

① “四得当”范式由笔者基于多年研究于2022年5月正式定名和发文提出，这里概述其要义。

② 此为马克思主义哲学基本观点。

③ “理一分殊”是程朱理学的世界观，是说天地间有一个普遍的理，而这个理又存在于万事万物中。

参考文献:

[1] 苗东升. 系统科学精要[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1998: 41-42.

[2] 朱熹. 朱子全书(13)[M]. 上海: 上海古籍出版社, 合肥: 安徽教育出版社, 2000: 73.

[3] 黎靖德. 朱子语类(六)[M]. 北京: 中华书局, 1986: 2371.

[4] 黄永军. 自组织与自组织型组织建设研究[J]. 领导科学, 2022(5): 80-81.

[5] 吴庆麟. 教育心理学[M]. 北京: 人民教育出版社, 1999: 81, 267.

[责任编辑: 冯丽园]

(上接第9页) 活会等方式, 及时学习宣传党和国家的方针政策, 包括各级党代会和“两会”、党和国家领导人重要讲话、关于教育的法规和文件等。学校党委以听、读、写、看、唱、画、演、讲、展、悟十种形式来开展好“学党史、颂党恩、跟党走”主题教育活动。在移动互联网时代, 学校充分发挥“泛在学习”的作用, 多措并举, 持之以恒地抓好“学习强国”“鱼鳧先锋”“蓉城先锋”等学习平台的学习。

(三) 将“双培养”作为教师队伍建设的来抓法

党员具有骨干、带头和桥梁作用, 带头影响和带动周围的群众, 学校要运用“二八定律”, 充分发挥党员教师的先锋性和示范性作用, 铸强战斗堡垒。对党员教师, 学校要以增强党性修养为灵魂, 以师德师风建设为核心, 以提升教育教学能力为关键, 大力加强

党员教师教书育人能力和业绩, 将党员教师培养成为骨干教师, 充分发挥党员教师的辐射带动作用。对非党员骨干教师, 学校以“爱党爱国”为核心, 以社会主义核心价值观为重点, 以“四个自信”为导向, 来加强思想政治教育, 引导和吸引他们在奉献于“国之大计”中成为光荣的中国共产党党员, 从而以“双向培养”来壮实教师队伍。

成都冠城实验学校基于“双培养”思路, 以“四有”好老师为目标, 以师德师风为灵魂, 以教育爱为关键, 以基于教育现场的校本研修为策略, 以课题课程课堂为抓手, 大力促进教师队伍建设, 打造高素质专业化创新型教师队伍。学校构建和实施教师队伍建设的“四大体系”, 包括校级名师培养体系、校本化观课议课体系、教师教育教学成果奖励体系、教师教育教学绩效考核体系等, 鼓励和引导教师将学校培育和自主发展有机融合并

双向互促起来。学校提出“人人出彩”生长评价, 坚持“有会必有教师交流展示”, 丰富和拓展教师专业发展渠道, 鼓励教师“教出风格”, 争做“大国良师”。

总之, 让党的旗帜在学校高高飘扬, 党的形象在学校光辉伟大, 党的声音在学校嘹亮雄壮, 这是高品质学校的必然要求和显著特征。学校的高品质建设之路, 要坚持社会主义办学方向, 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, 坚持为党育人、为国育才, 做到办学方向坚定、办学性质正确、办学行为端正、办学成果丰硕。

[责任编辑: 冯丽园]

集团化办学背景下的教师专业发展三维路径

□ 侯清璐

[摘要] 教师是学校教育高质量发展的重要资源。河南省郑州市金水区文化路第一小学构建“知行源”教师成长学院这样一种跨边界组织，从价值引领、机制保障、资源融合三个维度解读教师专业发展的实践路径，探索出集团化办学背景下的教师专业发展之路。在制度层面打破校际物理边界，为教师重构教育观念、共享教育资源提供了保障机制与丰富的研修资源，进而通过拓展多种途径共享教育经验，发挥集团化办学优势，提升教师专业化水平。

[关键词] 价值引领；机制保障；资源融合；教师成长学院

中图分类号：G625.1 文献标识码：B 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0051-04

一、价值引领：教师专业化发展的基本要求

党的十八大以来，党中央高度重视教师队伍建设，相继出台《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》等文件，加强政策设计，注重价值引领，保证政策供给常态化。教师是学校实现育人功能的重要资源，教师群体的专业发展不仅关乎学校人才的培养质量，也决定了学校的可持续性发展。^[1] 因此，教师队伍的建设离不开专业化发展的巩固提升，专业化发展同样需要强有力的价值引领。尤其是进入集团化办学发展阶段后，学校的管理规模日

益壮大，家长和学生对于优质学位和优质资源的需求呈现刚性增长，学校辐射引领力也需继续强化，从而促使着学校的管理模式也在日益发生变化。

在集团化办学过程中，建设高质量教师队伍是重要的挑战之一。^[2] 以河南省郑州市金水区文化路第一小学为例，学校始建于1927年，历经96个春秋，在聚焦基础教育的改革进程中，学校实现了数次跨越式发展。学校现有500余名教师，其中中原名师2名、省市区各级名师80余名，教师发展作为学校的核心竞争资源，推动着学校内涵式发展，日益形成了“一校五区一联盟”的集团化办学格

局。其背后所反映的核心问题：如何将单校区名师资源转化为可共享、可流动的集团化资源。2019年，学校在1.0版的“助澜工程”和2.0版“教师协同发展共同体”基础之上，成立了3.0版的“知行源”教师成长学院，遵循教师发展基本规律，从助力、协同到成长融合层层递进，从制度逻辑和实践逻辑为教师发展提供有效保障。尤其对于“知行源”意蕴进行四个维度的深刻解读：一是溯本求源，践行教育初心与使命；二是知行合一，打造教师成长的“桃花源”；三是孜孜以求，为教育事业注入源头活水；四是薪火相传，让红色基因源远流长。

收稿日期：2023-05-18

作者简介：侯清璐，女，正高级教师，河南省郑州市金水区文化路第一小学教育集团党总支书记、校长。

“知行源”教师成长学院在理论上定位学校高质量内涵式发展目标，在实践中重塑集团化办学格局，核心在于发挥党建引领下的综合优势，整合各类教师资源，强化教师的政治站位高度，突出教师的师德师风素养，提升教师的专业能力水平。站在立德树人、办好人民满意教育的高度，加强各类资源要素的整体统合，进而促使各个校区资源共享融合、有效互动流动、形成整体合力优势，发挥教师专业发展的价值引领作用。

二、机制保障：教师专业化发展的核心环节

机制保障旨在激发个体的内生动力。如何激发青年教师内生动力、实现自主性专业发展是学校发展的关键议题。随着教育改革步伐的不断迈进，对于教师的专业要求较课改初期发生了新的变化，教师需要具有更高更强的合作学习意识、学科融合能力、信息素养。因此，增强教师的专业意识，完善教师的知识结构，提高教师的专业能力和水平，是学校发展过程中必须解决的问题。为了避免出现学校边界意识模糊化、学校教师之间的合作形式化、学校教师融合的表层化等问题，需要从制度层面的持续性和实践载体的丰富性加以保障。

（一）制度层面的持续性

学校以“知行源”教师成长学院为载体，从目标制定、组织结构、评价体系等要素为教师专业发展提供制度层面的可持续保障。

1. 目标精准化

学校着眼于“以文化人、知行合一”的校训，萃取灵感以“源”字立意，坚守“溯本求源——坚守教育初心与使命，薪火相传——永续红色记忆与基因”理念，确立培养“有信仰、情怀深、专业强、勇创新”的教师队伍建设目标。围绕学校总体培养目标，遵循人才成长基本规律，根据教师的适应期、成长期、突破期、成熟期，解读并细化学校总目标。依据课程目标，建构政治素养、专业素养两大课程板块，其中，政治素养课程聚焦在红色理论和红色之旅两大类；专业素养课程聚焦在课堂教学、教育科研、学生管理、课程建设、项目学习五大类，全面提升教师的教育教学能力。

2. 管理精细化

目标精准促进管理的精细。“知行源”教师成长学院注重管理的精准精细，强调党组织的统筹力，由党总支书记担任院长，内设课程部、组织部、考评部三个机构，分别由党支部书记担任部门负责人，加强党对教育工作的全面领导。学校厘清部门职责，落实工作任务，细化人员分工，确保成长学院日常运行。

3. 评价体系化

科学评价离不开完善的评价体系，评价体系着眼于实践探索。“知行源”教师成长学院通过构建合格教师、骨干教师、名优教师三级晋级式评价梯次，经过实践探索与多轮调适，学校遵循主体多元、方法多样、维度互补、激励为主的

原则，凝练出“二维八式”评价模式。“二维”着眼于专业品质与专业知识与能力，“八式”立足于八种评价创新方式，即档案袋评价、量表式评价、满意度评价等。如通过审阅课程有形成果（教学设计、课程纲要、其他过程性资料等），对参与学生开展问卷调查、展示课程、汇报成果等方式，综合评价考量课程科学合理性，及时进行诊断课程下一步发展方向，督导促进教师赋能增值发展。

（二）实践载体的丰富性

“知行源”教师成长学院聚焦课程核心生产力，不断探索出“乐享工作坊—名师工作室—双导师培养—阳光课堂—成长沙龙”五大循环路径，日益增强实现载体的丰富性。

1. “乐享工作坊”

“乐享工作坊”是以小组合作和体验式培训为主要形式，以“团队力量”为核心理念开展学术研讨，从而实现价值观的重组统一。具体呈现出如下特点：一是从工作逻辑走向学术逻辑，构建中层团队“成长链”。教师成长学院将学校工作中的真实事件转化为研究问题，由中层管理人员、年级长、教研组长组成跨校区、跨年龄、跨学科的项目团队，在“乐享工作坊”中深度研讨，形成“项目管理四流程”，推进以事实性证据为基础、以逻辑性推理为手段的理性决策过程。二是从自上而下走向智慧涌现，建设品牌项目“小团队”。以项目制的方式，招募教师成立稳定的团队，在任务驱动下推进项目，实现专业化学习，促进职业成长。三是从被

动参与到主动变革，组建互助学习“自组织”。结合每位教师的研究专长，组建以自身成长为驱动的学习型自组织，以行动学习的方式，有组织开展专题研究，扩大教师的感召力和影响力，让教师们在激活自我生命状态中提升幸福感，在与团队共生共长中收获专业价值感。

2. 名师工作室

名师工作室重在引领示范，重在榜样示范。一是增强领导力。通过搭建名师工作室组织架构，完善名师工作室建设实施办法，加强过程指导与成果展评，聚焦教师课程领导力，增强教师认知课程的自觉性和课程设计的系统性，推动工作室持续健康发展。二是激发内驱力。通过赋能工作室研究平台价值，注重学科学术引领，创新在线研修方式，深入推进课题研修落地，激发教师精进研究的内生动力。三是增强辐射力。通过针对性地开展进校诊断、优质课送教等活动，提升名师工作室区域整体辐射效应。学校现已涵盖省级、市级、校级各类别各层级名师工作室和班主任工作室，据此带动教师课堂观念发生变化，课程方式也呈现多元化趋势，从“制度课程”走向“民主课程”，将课堂由室内拓展到室外，从教材内容走向了真实的社会生活，实现了课堂空间上的转移。

3. “双导师”培养

双导师制度以提高青年教师专业知识和技能为目的、围绕真实教育教学实践问题，以协同原则为指导，使青年教师在导师指

导下整合学习中各种要素进行深度学习。学校制定《青年教师“双导师”培养实施方案》，为青年教师跨校区配备教学导师和管理导师。青年教师和导师每月共同进行两次基于评价量表的课堂观察研讨、每月一次基于行为改进的作业教案反馈、每周多次基于问题解决的谈话沟通。在金桂校区每周五的“深度学习日”，各校区项目学习导师组成团队，与金桂校区教师结对，以两人包班的形式为学生上项目学习课，通过研讨、上课、再研讨的方式，促进新校区青年教师专业素养的提升。作为一种跨边界组织，教师及导师以合作完成项目为载体，协同设计、共同实施课程，打破了各校区自行进行学科教研、组织教学、开展评估的课程模式，使校际共融共通，弥补了资源配置的不均衡。此外，引导青年教师融合教学管理视角反思教育教学活动，改变对教学设计的单向思考，从而提高课堂教学成效。

4. “阳光课堂”

学校通过课堂教学实践，不断打造“阳光课堂”，充分发挥课堂在教师专业成长中的主阵地作用。一是聚焦关注常态课堂，发挥集团化办学治理模式效应，开展“阳光课堂”学科诊断活动，进行联校大教研，^[1] 夯实教学常规，促进教师队伍课堂教学能力的整体提升，助力“双减”背景下课堂教学的提质增效。二是依托“阳光课堂”品质提升项目，开展名师示范课、骨干教师展评课、青年教师展示

课活动，以“课例+教研成果”发布的形式，聚焦专题，提升教师实施单元整体教学设计、作业设计的自觉性和创造性。以学校的“PHD课程”为例，教师通过学校所处地方的中原本土特色进行探索，深入挖掘本土文化资源，如风土人情、历史故事等，将学校教育 with 地方本土资源巧妙结合，设计了符合学生身心特点的项目化学习活动，提升了学生的地方文化认同感和荣誉感。三是推进信息技术与教育教学深度融合，培养有数字化素养和教育创新实践的智慧教师，并获得多项国家级、省级、市区级奖励。

5. 成长沙龙

成长沙龙遵循螺旋式导学法，重在升级思维模式。用“问题前置—现场交流—智慧共享—实践应用—二次交流”五维分析方式，深度解剖具体课堂实践问题，从不同维度探析专业发展问题，促进教师自身成长型思维、问题解决与创新型思维的生长，实现青年教师全视角的深度学习。

三、资源融合：教师专业化发展的重要保障

教师成长学院力图深度解决资源不均衡、辐射力不足、主体性匮乏等教师专业化发展进程中遇到的相关问题，而治理机制的整体调控是教师成长学院内部纠偏的重要基础。一方面，发挥党组织领导的资源统合优势；另一方面，加强主体自觉的深度激发，同时也要结合新时代教师队伍建设发

展变革进行适应性调整。在集团化办学背景下，发挥跨界组织的整合能力与灵活优势，保证组织架构相对稳定性、保障制度机制的常态化，最后落脚在融合优质资源、增强资源的丰富性上。为回应新时代新需求，我们需不断常态化更新专业资源库，发挥教师引领力，反促教师成长学院的建设发展。主要从个性化和融合化两方面着手：

（一）个性化研修：坚持精准分层分类，聚焦个体专业发展

研修主要对象涵盖新入职教师、骨干教师、班主任、中层管理干部、校区校长五大类。以新入职教师课程设置为例，研修资源聚焦在职前培训、素质提升、新入职教师研修三大板块，根据每个板块中的资源种类，划分为政治素养和专业素养模块。既关注到不同研修对象的差异性，又能把握整体研修对象的共同性，实现精准分层分类。

（二）融合化研修：坚持线上线下一体，集中自主深度融合

教师成长遵循渐进发展历程，坚持终身学习理念。“知行源”教师成长学院充分利用教育资源库，整合第三方平台课程资源，为教师提供了可自主选学或私人定制式的线上研修资源，构建了课程视频、教学案例、课程课件、讨论话题等研修资源库。结合不同层次的研修目标，灵活构建开发线上资源，实现集中学习与自主研修的深度融合。一方面，配备基于主题的信息化教学研修资源。受制于教师的研修时间处于教学工作安排的间歇，资源库设置之初就采用了

基于主题开展研修的方式。不同的研修主题配套的资源类型分为主题资源和拓展资源两大部分。其中主题资源包括教师研修中的文本素材、媒体素材、视频案例和试题练习。拓展资源包括工具资源、文献资料和问题汇总，是在教师完成基本研修学习内容的基础上，进行研修主题内容的延伸，参加研修的教师可以根据自身的学习情况，有选择地对拓展资源进行应用和学习。另一方面，配备基于课程的教学研修资源。主要是学科精品课程资源，分学科进行，不同学科教师相互学习，既学习教学内容，又学习教学方法。主要包括课程视频、课程教材、媒体课件和测试题等。教师可以根据自己的研修时间和研修需求，以线上线下相结合的方式自主学习课程，有效提高信息化素养，丰富课堂教学手段。

教育是国之大计、党之大计。教育高质量发展离不开各类资源的有效整合。学校全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，从教师专业化发展着眼推动构建高质量教师队伍建设。通过加大价值引领探析教师专业化发展内在逻辑，强化主体自觉激活教师专业化发展的实践路径，渐进做好资源融合应对教师专业化发展面临的新变革新问题，从而构建出更适合自身发展的跨界组织，^[4]有效发挥“知行源”教师成长学院的核心优势，为学校高质量发展提供动力支撑。

参考文献：

[1] 郭杰，胡迟，程龙. 集团化办学背景下教师专业发展的机遇与挑战[J]. 教育评论，2020（5）：104-110.

[2] 谢洁. “外挂电梯赋能”助力教师队伍成长——集团化办学背景下教师队伍发展模式的探索[J]. 中国教师，2023（2）：109-111.

[3] 王科磊. 集团化办学模式中教师联校教研的困境与突破——基于H小学教育集团4所成员校联校教研的个案分析[J]. 教育观察，2022（11）：1-4.

[4] 辛雅，靳雪娇. 名校集团化办学中教师专业发展的机遇与挑战——基于组织边界的分析视角[J]. 林区教学，2022（10）：121-124.

[责任编辑：冯丽园]

融合信息技术背景下的教学探究

□ 高连青

[摘要] 信息技术的广泛应用改变了教育关系和学习关系，引起了课堂教学的结构性变革，推进信息技术与课堂教学的深度融合是必然趋势。在信息技术支持下利用优质资源充分备课，为课堂教学夯实基础；充分运用多样化的教学形式促进不同感官参与学习；利用沉浸式课堂氛围促进师生互动；利用全程数据监测引导学生全面发展，从而深化课堂教学评价。

[关键词] 信息技术；课堂教学；教学评价

中图分类号：G423 文献标识码：B 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0055-03

2018年4月，教育部印发了《教育信息化2.0行动计划》，指出要“强化以能力为先的人才培养理念，将教育信息化作为教育系统性变革的内生变量”“积极推进‘互联网+教育’，坚持信息技术与教育教学深度融合的核心理念”。这表明，信息化技术不仅成为现代教育系统的重要变革力量，更关系着学生终身学习能力的发展。各级学校也在推进教育信息化建设的进程，信息技术与课堂教学的深度融合也是为未来适应教育信息化奠定基础。

一、信息技术助力课堂教学——紧跟教学新趋势

教育是一个复杂的生态系统，已有经验表明，一次大的技术革新，必将引起学习关系和教育关

系的变化。具体而言，由于信息时代带来信息的丰富多样性，改变了教师占用知识资源的权威状态，信息呈现为多源性、易得性和可选性的特点。因此，好比生产资料的分配方式促进生产关系的改变一样，信息资源分配形式的变化在教育领域体现为教育关系和学习关系的变化。^[1] 而教育关系和学习关系变化，在学校教育方面最终要落实到课堂教学的结构性变革上，于是，利用信息技术提升课堂教学效果是应信息技术发展的必然要求。

课堂教学中恰当运用信息技术利于激发学生的学习主动性，使学生自主进行任务探究，加深对教学内容的理解与掌握，使其知识结构体系更加完善，综合素质得以有效提升。信息技术不仅为学生提供了便捷的学习生活平台，也为教师提

供了丰富的教学资源，促进教与学双向受益；信息技术可以实现对宏观与微观世界的创设，学生能对静态文本进行充分观察、对存疑进行深入的思考及突破时空局限开展实践活动。信息技术在课堂教学中的恰当运用，打破了传统的教学方式，使情境创设更生动、知识传授更互动、教学资源更个性。因此，在课堂教学中恰当运用信息技术可以实现优化课堂结构、提高教学效率、提升教学质量的目的。

二、信息技术支持下的教师备课——加固教学基石

备好课是上好课的基础，是教学活动不可或缺的重要环节。教师除要领悟教材外还应对教材有自己的见解。在注意教学内容的科学性、教学方法的灵活多样性与配

收稿日期：2023-05-18

作者简介：高连青，女，中学一级教师，河北省唐山市乐亭县新戴河初级中学教师。

套练习的深入拓展性，力争做到心中明教材、有目标、懂教法、知学生。在总体教学设计上，根据课程目标和内容是采用“提出疑问—布置任务—着重讲解—练习提升”，还是采用“布置任务—分组讨论—展示交流—归纳总结”的设计思路更能实现教学目标，这应在前期做好充分准备。信息技术的巨大优势就是使优质教育资源的获取变得更加便捷高效，真正实现了“时时获取、处处可学”。尤其是对于偏远地区、发展相对落后学校而言，跨时空共享优质教育资源是促进教育公平的重要路径。学校开通了多个教学资源平台，方便教师查找相应教学资源，但在使用中须注意，区域差异、校情区别可能导致教学目标和教学设计有比较大的不同，很多时候照搬教案、课件等教育资源并不一定能达到理想的教学效果。因此，需根据具体校情、学情特点，学校组织学科教师进行集体探讨，再结合自己学生的状况，有取舍地进行教学资源的选择、处理并加工运用。恰当利用信息技术不仅节省了教师备课的时间，又可大幅度提升学校整体教学设计水平，为课堂教学活动、教学效果的提高奠定了坚实基础。

三、信息技术支持下的教学活动——丰富教学过程

（一）运用信息技术促进学生多感官参与学习

学习是一个需要多感官通道共同参与的活动，涉及感觉、知觉、思维、态度、情感等过程。教师在

传递知识时，仅靠语言和手势等达到的教学效果是极为有限的。采用多种教学形式或教学活动，调动学生多种感官的参与，可以有效提升学生的学习效果。此外，重视利用信息技术设置情境化的学习场景也非常有利于学生参与学习。如，物理、化学、生物学科教学中实验比较多，有些是比较复杂难于操作的，有些是费时不便操作的，还有些是有一定危险性不能操作的，都可以借助信息技术营造的模拟场景开展学习。这些教学中的难点或重点，学校教师一般都是充分运用信息技术来展现实验操作的具体过程，使口述表达化为直观形象，实现了化抽象为具体、化复杂为简单、变困难为容易，从而达到比较满意的教学效果。因此，学生只有在具体情境中才能实现有意义的知识建构过程，通过多感官的参与能够有效促进认知、能力、情感及价值观的充分联结。

（二）运用信息技术促进互动教学

课堂是一个实现教师与学生双边活动的社会性场域，需要良好的课堂互动才能取得理想的教学效果。依据建构主义的观点，知识是通过合作互动掌握的，学习是学生与教师，学生与学生之间相互作用的结果。^[2] 很多教师开始运用信息技术改变传统的“以教师为中心”的课堂教学，通过沉浸式的师生互动、生生互动走向“以学生为中心”的课堂教学。它的优点具体如下：首先，信息技术有利于课堂互动的发生。学生认知发展的特点遵循从具体运算阶段到形式运算阶段

的发展。学生到了初中阶段，主要是形式运算思维的发展，课堂知识教授要促进学生涉及类比、假设、推理、批判等高阶思维的发展。信息技术可以更灵活多样地提供可知可感的数字信息，甚至是在高度逼真的虚拟教育场景中提问、质疑、讨论和整合问题，从而促进学生高阶思维的发展。其次，信息技术有利于突出学生主体地位。传统的课堂互动是由教师发起问题—学生回答问题—教师评价问题这几个环节来逐次完成，教师在教学过程中始终是主导者、权威者，师生互动往往以学生回应或附和教师已有的标准答案作为结束，课堂互动效果极为有限。信息技术的助力为互动课堂开放了更多可能，题材更丰富了，形式更多元了，答案不再唯一了。更重要的是，问题不一定由教师发起，学生可以提出问题，也可以及时追问、回应问题，甚至参与评价环节。总之，信息技术构建的沉浸式课堂，打破了师生之间传统的物理距离和权力壁垒，真正实现了课堂互动和师生对话，学生的认知水平相应得到有效提升。

四、信息技术支持下的全程数据监测——引导学生全面发展

2020年10月，中共中央、国务院印发《深化新时代教育评价改革总体方案》明确指出，强化过程评价，要充分利用信息技术，提高教育评价的科学性、专业性、客观性。教育评价是教育发展方向的指挥棒，采取什么样的教育评价，就有什么样的办学导向。类比教学

中，课堂教学效果怎么评价，决定了教师教什么，以及怎么教，其事关教学目的、教学内容、教学方法等整个教学过程和各个环节。传统的教学评价主要是结果性评价，方法单一、内容片面，以往技术条件很难解决的这些问题，伴随信息技术与教育的深度融合，科学的课堂教学评价机制将在很大程度上提升课堂教学效果。

深化课堂教学评价，有必要利用数据采集和分析技术反映在教学各个环节。一类是以典型的数字化学情分析掌握学生学习动态发展。例如，有些教师通过智能书写板的交互功能实时掌握学生学习进度，可以通过屏幕呈现学生的学习难点，加之后台数据精准的学情分析，以针对性地调整教学策略和开展个性辅导，形成“课前导学预习、测评反馈—课中实时检测、互动交流—课后作业推送、微课辅导”的课堂结构。这个教学监测的全过程，是基于“最近发展区”理论的教学应用。“最近发展区”理论认为，教学一定要立足于学生现有的发展水平，通过课前导学和测评反馈，数据监测动态匹配符合“最近发展区”的学习任务；课中通过实时检测、互动交流在线跟踪学生学习过程，精准分析学生学习动机、学习投入、自我效能感等方面对学习任务达成度的影响，以做到及时的个性化指导或相关微课辅导推送。课后作业或辅导的任务突出“定制化”，既可以量化评价学生课堂学习效果，又能实现“能跳起来摘到果

子”的自主学习成效。

教师运用信息技术的整个过程，要充分融合学生的认知发展与社会性发展进行教学效果评价。其一，以过程性评价为主。课堂教学的过程性评价，从广义上看，分为学生评价视角和教师评价视角。学生评价相对运用更多，因为教师的教学效果主要通过学生的学习效果来体现。学生评价又可以从形式和内容两个方面来看。从形式上看，体现在基于全过程信息数据采集和学习结果的实时反馈；从内容上看，主要涵盖了课堂表现、重难点掌握、课后作业完成情况、学习态度等综合性认知发展和态度情感类发展。从教师评价的过程性视角来看，可以充分运用类似上述谈到的课堂观察软件，通过教师对自身教学过程中的全过程监测数据开展教学反思和分析研讨，同时也邀请专家、同行、家长、学生等多主体共同参与评价。其二，课堂教学的最终导向还是育人，教学评价也要注重引导学生的全面发展。因此，课堂教学评价应该优化增值评价，即通过信息技术全程采集学生学习过程中的知识、态度、情感、思维等变化发展的数据，从发展性的角度关注学生的努力态度和进步程度，彻底改变传统教学评价手段用于选拔或筛选的简单功能。其三，学业质量依然是课堂教学效果的重要评价指标，建立科学的学业质量评价尤为重要。可见，如何运用信息技术深化课堂教学评价，有赖于创新评价工作机制与教师

信息素养能力的提升，以支持过程性评价和增值评价，并推动综合评价的整合，最终指向提升课堂教学效果，服务学生德智体美劳全面发展和个性成长。

概言之，在加快建立高质量教育体系的新时代，教师如何利用信息技术提升课堂教学效果已成为教育教学领域探索的重要议题，教师亟需提升信息化能力以应对信息技术带来的各种风险和挑战。但不可忽视的是，教师首先要理性认识教师和信息技术的关系，否则，教师可能在如今飞速发展的信息技术世界中迷失，因受制于不断更迭的新技术而忽视教学的本质内涵和教师主导作用的发挥。因此，教师要科学认识信息技术的应用价值和具体融合路径，要紧紧围绕如何“立德树人”这一根本任务与具体的教学目标，着力探索信息技术条件下教师与学生共同学习、共同成长的教学策略。

参考文献：

- [1] 祝智庭，管珺琪. 教育变革中的技术力量[J]. 中国电化教育，2014（1）：1-9.
- [2] 张春莉. 从建构主义观点论课堂教学评价[J]. 教育研究，2002（7）：37-41.

[责任编辑：冯丽园]

特色课程建设路径探索

——以湖北省襄阳市第十九中学射箭课程实践为例

□ 张有红 赵胜启

[摘要] 襄阳市第十九中学基于学生立场、学科立场和学校立场，开展射箭课程体系建设，坚持“课程为先、实践为本、育人为旨”的原则构建特色课程体系，彰显特色课程生命力，成就学校特色发展。

[关键词] 特色课程；课程建设；射箭；校本化

中图分类号：G40-013.9 文献标识码：C 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0058-03

湖北省襄阳市第十九中学是襄阳市樊城区一所普通中学，学校基于“和合”文化特色和学生体育素养发展的需要，积极开展体育课程的改革和实践，适时引入射箭课程。学校为高校和省体工大队输送了多名优秀射箭运动员，荣获“湖北省射箭人才基地”的称号。学校在实践中研究总结出课程为先、实践为本、育人为旨的特色课程建设路径，成就了学校的特色发展。

一、课程为先

课程是学校开展特色体育的主要载体。国家、地方、学校三级课程需要教育主体发挥自主性、创造性，在开展工作中主动增强课程对学校尤其是对学生的适应

性，即实现课程的校本化，课程实施才有更大的空间。同时，打造“一校一品”目标，必须面对射箭课程的校本化问题，否则难以成为学校独特的品牌。作为中华传统体育项目之一的射箭课程实现校本化，要基于学生立场、学科立场和学校立场。襄阳市第十九中学结合初中学生兴趣爱好和本校特色，将射箭课程引入校园，投资配置良好的体育资源，以先进的教学理念和科学的学科素养为指导，立足课程开发，逐步形成了以射箭课程的培养目标、校园文化、课程管理、课程评价为主要内容的特色课程体系。

(一) 确定课程目标

学校充分挖掘射箭运动的育人因素，从射箭运动的德、礼、艺、体四个维度出发，为学生确定“锤

炼思想、掌握技能、丰富知识”的课程目标，进行校本课程开发。^①在课程建设理念上，射箭课程的开发始终坚持以学生的成长为目的，重视学生身体发展的特点和学习需求，以射箭课程砥砺学生品行，激发学生热爱中华优秀传统文化，涵养家国情怀，强健学生体魄，陶冶学生性情，促进学生德智体美劳全面发展。

(二) 营造校园文化

射箭运动需要手、眼、心高度协调，凝神静气，达到“人箭合一”的境界。结合运动的特点，学校提出了“人箭和合”的特色运动理念，并将此理念延伸到所有学科，与其他学科相融合，构建“和合课堂”，打造“和合”校园文化体系。学校高度重视文化氛围的营

收稿日期：2023-05-11

作者简介：张有红，男，高级教师，湖北省襄阳市第十九中学党支部书记、校长；赵胜启，男，高级教师，湖北省襄阳市教育局干部。

造，走进学校，处处洋溢着浓郁的射箭文化气息。校园内修建有标准专业化的射箭场，建有射箭文化长廊，教室墙壁、楼间走道随处可见与射箭相关的文化知识图片。

（三）细化课程管理和评价

在课程管理上，学校不断转变体育教师教学观念，全面把握“教会、勤练、常赛”的内涵与要求，探索形成常态化、规范化、系统化的教学组织模式。射箭课程的考核采用科学、操作性强的发展性评价指标体系，主要从射箭理论知识、射箭技能的掌握程度、活动比赛的成果等方面进行考评，让评价更加具体、客观，形成教育行政部门、学校领导、教师与家长齐抓共管“以体育人”的新格局。

二、实践为本

课程走向实践需要方方面面的保障。襄阳市第十九中学从课程实施、师资建设、活动和考评等方面推进射箭课程在实践中落地。

（一）抓住课程实践的“牛鼻子”

为解决射箭课程真正落地问题，学校主要从三个方面做了保障工作。一是硬件设施标准化。“工欲善其事，必先利其器”，射箭运动不同于其他运动，它需要配备专业的器材。校园射箭课程在学校专业的场地进行教学，标准化的射箭场、专业的射箭器材，为“射箭进校园”打下坚实的基础。二是课程教学常态化。学校每周增加一节射箭体育课，做到“人人知晓射箭、个个参与射箭、班班覆盖射箭”。三是推进射箭课程教科研。学校用

先进的课改理念指导课程实践，全面提高教学效率，积极创新课程评价，根据课程方案，依照不同年级学生的年龄和学习特点，制定不同的射箭课程学习目标和评价标准。

（二）突破师资缺乏的“拦路虎”

专业师资紧缺是开展特色体育教育和特色体育课程可持续发展的“拦路虎”。学校坚持“多条腿走路”的方法强化专业师资队伍建设。一是聘请高水平的专业教练。学校通过购买服务，高薪聘请湖北省射箭队退役教练，担任学校射箭运动教练，对学生开展专业动作训练，同时对校内体育教师进行专业技术指导和培训，保障学校体育教学与训练工作持续有序开展。二是培养自己的专业教师。学校在体育教师培训上舍得投入，把本校体育教师送到湖北省射箭队进行专项培训，定期参加湖北省射箭队的专项活动，与湖北省射箭队签订《教师三年发展目标责任书》，促进本校教师自我加压、自我成长。三是课题研究引智。学校与湖北省射箭队开展联合教研，积极申报“十四五”规划省级课题《基于射箭特色文化的校本特色课程建设实践研究》，以课题研究带动教师成长。

（三）把握特色活动“增效器”

学校体育特色文化建设，必须要依托活动平台和评价体系来推进，借活动平台展示成果。班级层面，积极参与推进社团建设，目前各班级均设有“射箭小社团”，学生通过参加社团组织的活动，达到学习射箭课程目的；学校层面，每年秋冬季举办校园体育文化节和校

园射箭大赛，给全校学生搭建竞技展示的舞台；社会层面，学校积极参加省（市）级运动会射箭比赛项目或射箭专项赛事，既能让校园“射箭精英”脱颖而出，又给学生提供了更广阔的平台。

三、育人为旨

常态的体育课偏重身体的锻炼和技能的传授，一般对育人关注不够，忽视了体育的育人功能。实际上，体育的任何一项教学实践训练、体验式活动都不仅仅是游戏娱乐，理应加强育人理念的引领，充分体现“润物细无声”的教育力量。襄阳市第十九中学射箭课程坚持育人与育才相结合，注重渗透社会主义核心价值观教育，培养学生的爱国情怀、社会责任感和良好的个人品质，促进学生运动能力、健康行为、体育品德等核心素养的形成，健全学生人格培养，锤炼学生意志。

（一）以核心素养培育为导向

核心素养是学生在受教育过程中逐步形成的适应个人终身发展和社会发展需要的必备品格与关键能力，其培养是贯穿教育教学全过程的。射箭课程就是在核心素养的导向下，为学生的成长提供丰富的教育资源，它遵循教育教学规律，促进学生的成长。射箭是一项高度心智型的运动，需要手、眼、心有机协调，要求箭手“内志正，外体直”，凝神静气，有的放矢，做到“人箭合一、箭弦合一、箭靶合一”，最终达到“身心合一、物我两忘”的境界。在训练和比赛过程

中，学生需要静心定力、返璞归真，自觉摒弃功利和浮躁，沉潜笃实、勇毅前行，这项运动既可陶冶学生性情，又培养了学生坚韧不拔的意志品质，还有效培养了学生的观察能力、动手能力、审美能力等，最终实现了“爱国情怀、社会责任、文化自信、人文价值”等核心素养的培养。

（二）以“红心少年”培养为目标

“红心少年”是学校所在地教育主管部门引领辖区学校创建“三红校园”（把党支部建设成“红色堡垒”、把教师培养成“红烛先锋”、把学生培育成“红心少年”）的一个重要内容，是引领辖区学校对“培养什么人”的形象表述。所谓把学生培育成“红心少年”，就是培养爱党、爱国、爱家乡的人。目前 13 个教学班都设有“射箭小

社团”，全校有 500 余名学生参加了射箭社团。学校评选出的 50 余名“红心少年”，绝大多数出自射箭社团。

《礼记·射义》有云：“以立德行者，莫若射”。古人认为射箭的意义除技能训练、防御作用外，还应使射手“习礼乐、观德行”。传统的射箭运动因其独特的“德育”功能，与“礼”和“德”相融合，于文明塑造与价值取向的引导有积极的促进作用。学校把射箭课程定为落实德育的载体。在课程实施中，学校充分挖掘射箭运动的育人因素，赋予了射箭课程更多的德育内容。通过理论上讲解射箭运动的起源、发展历史，让学生明白射箭运动是中华优秀传统文化的重要项目，以增强学生的历史自信、民族自信、文化自信，激发学生

热爱党、热爱祖国、热爱人民的情感。通过实践上的开弓训练，让学生体验“尽志于射，以习礼乐”的意义。通过挖掘射箭要求箭弦合一、凝神静气的意义内涵，将团结合作的集体主义精神培养教育作为贯穿射箭课程的德育主线。

学校科学探索建设射箭课程，不断完善课程体系，在实践中落实课程，在训练中将健身与育人两手抓，突出了射箭课程的育人特色，成就了学校的特色发展。

参考文献：

[1] 张波，崔树林，李永华，等. 德礼并蓄、艺体共进：中华传统体育“四维育人”课程模式探索[J]. 体育学刊，2023，30（1）：118-123.

[责任编辑：孙燕兰]

（上接第 33 页）期一次的“老师的批改我来评”活动是一种积极的尝试，让学生评价老师们的作业批改，是推动我们的工作从无序走向有序，从不科学走向科学的必由之路。

一是实现了作业评价的双向性。以往的作业评价中，教师是主体，学生是被评价者。“老师的批改我来评”实现了反向评价，由学生对作业的设计质量、批改效果、讲评效果等进行评价。因为学生真实地参与了全过程，体验更深入、评价更客观、信度更真实。二是实现了学生的主体参与。评价只是一种手段，目的是彰显

学生的主体地位。当我们问及“你如何看待这一评价活动”时，学生说“非常珍惜这一次问卷调查，每一道调查题目都进行了认真地思考，就像放电影一样，把老师平时是怎么批改的、怎么让我们订正的、怎么讲评的都仔细回忆了一遍”。三是实现了教师的教学行为改良。调查问卷实际上是对教师教学的一次诊断。问卷人人参与，给了学生一次真实反馈的机会，这种倒逼机制使得教师能够更深层次地反思自己的作业管理行为，从而实现一种自主的教学改良。实践证明学校这种教学改

良正经常性地有效地发生。

以生为本是我们倡导的教育准则，坚持以生为本必须以学生作为教育活动的出发点，作业管理亦是如此。以学生为中心的作业管理，让我们看到了不一般的风景，一种由内而外的美好。

参考文献：

[1] 朱彦蓉. 教学民主的价值意蕴、实践异化与理性回归[J]. 教师教育学报，2022，9（2）：21-28.

[责任编辑：孙燕兰]

“爱的教育”推动学校整体发展

——福建省厦门市集美第二小学特色办学的探索

□ 黄艺琼

[摘要] 福建省厦门市集美第二小学坐落在闽海之滨，嘉庚故里，当地深受陈嘉庚先生爱国、爱乡、爱亲、爱民大爱精神的影响。依托丰富的文化资源，学校逐步形成了以“爱的教育”理念为引领的办学特色，并构建了“创设爱的教育环境”“构建爱的教育体系”“开展爱的教育活动”的实施路径，走出了一条推动学生、教师和学校三者协同发展的特色之路。

[关键词] 爱的教育；办学特色；校园文化

中图分类号：G627 文献标识码：B 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0061-03

爱是教育的灵魂，没有爱就没有教育。福建省厦门市集美第二小学孕育于集美学村，嘉庚故里，深受陈嘉庚先生爱国、爱乡、爱亲、爱民大爱精神的影响，形成了以“爱的教育”为核心的办学特色。近十年“爱的教育”办学探索历程中，学校提炼了“以德树人 以爱育爱”的办学理念，树立了“爱孩子，用心做教育；爱教育，幸福做教师”的职业信念，总结出了“爱的教育”双维度：第一，感性维度，培养情感，塑造品格，爱祖国、爱长辈、爱自己、爱他人。第二，理性维度，培养能力，提升素养。爱学习，

勤奋刻苦；爱思考，追求真知；爱科学，实践创造；爱劳动，创造幸福；爱阅读，人格熏陶；爱体育，强健体魄；爱艺术，陶冶情操；爱生活，身心健康。为实现“爱的教育”理想追寻，学校遵循“爱”的核心，三位一体，浸润爱的教育；多元发展，塑造爱的人格；知行合一，厚植爱的力量。

一、三位一体，浸润爱的教育

（一）环境创设，以爱化人

环境是无声的教育者，校园文化建设蕴含深刻教育寓意。陈嘉庚先生爱国、爱乡、爱亲、爱民的大爱精神引领着嘉庚学子，丰厚的区

域文化底蕴润泽着孩童的心灵。我们从孩子追求真善美的天性出发，用心打造主题教育文化园区，借助一草一木、一水一石，积极创设爱心育人的文化氛围。校园建设了“三爱主题教育园”“爱的教育主题教育厅”“理想教育长廊”“美育主题教育厅”“七彩童年梦想舞台”“爱的环保屋”等主题教育园区，凸显学校“爱的教育”办学理念与特色。与此同时，我们打造以爱为核心的“规范+个性”特色班级，对教室内的黑板、标语、荣誉栏、制度栏、守则规范等育人园地分层次、分主题进行个性化布置，鼓励各班增设以“爱”为主题的创新

收稿日期：2023-04-17

作者简介：黄艺琼，女，特级教师，福建省厦门市集美小学党支部书记、校长，福建省厦门市集美第二小学原党支部书记、校长。

墙，促进学生了解爱的内涵，感受爱的氛围，提升爱的能力。

（二）温情管理，以爱待人

教育是爱的事业，教师是爱的使者。只有施教主体感受到爱，才能更好地传递爱。基于尊重、信任、赏识、帮助与奉献的“爱”，是温情管理的核心，有利于增强每位教师的自信心、主人翁精神和集体荣誉感，唤醒每位教师的责任心和使命感。我们认为，“温情管理=制度管理+人文关怀”。学校既赏识骨干教师，又不忽视中老年教师，建立了各种激励性机制，完善教师发展评价体系，科学制定教师评价方案，设计“七彩奖章”，表彰“七彩教师”，充分挖掘每位教师的潜力。学校领导班子以诚相待、以理服人、讲究民主、注意协调，以此形成以尊重、理解、包容与帮助为主旋律的充满爱的人际关系。学校将制度管理与人文关怀双线推进，激励学校教师人人成为有理想信念、有道德情操、有扎实学识、有仁爱之心的“四有”好老师，促进“特别爱孩子、特别负责任、特别会教书”及“爱生、爱校、爱事业”工作作风的形成。

（三）家校联动，以爱育人

家长是学生的第一任教师，家庭是学校“爱的教育”的延伸与深化的主阵地。学校与家庭、教师与家长间的爱，是营造“爱的环境”的另一个有机组成部分。学校建立了以家委会为核心的三级网络活动模式，以学校家委会为领导核心，班级家委会为中介，家庭小组为基本活动单位。学期初召开学校家委

会成员会议，制定全校家教工作计划，听取和审议学校、班级的工作情况，确定本学期的家教工作目标及实施方案。依托三级网络活动模式“智慧爸妈进课堂”，鼓励家委分享爱的教育典型事例、孩子仁爱行为，共享、共商、共建“爱的教育”家庭培养指南与策略。同时由家庭延伸至社会环境的爱，借助地处集美学村的优势，与中科院厦门城市与环境研究所、集美大学、集美街道、嘉庚纪念馆等建立长期合作关系，汇聚教育资源，形成“爱的教育+”教育合力，全方位、深层次实现以爱育人。

二、多元发展，塑造爱的人格

（一）阳光德育培养大爱精神

学校秉承“诚毅”校训，依托主题教育活动、赓续嘉庚精神系列活动、校园特色实践活动三大类德育活动，构建阳光德育体系，打造饱含情感和文化内涵的“爱”的德育课程。我们充分顺应儿童心理发展规律，将爱国主义教育、理想信念教育、集体主义教育、社会主义核心价值观教育、中华优秀传统文化教育、劳动教育等融入研学旅行、合唱比赛、主题教育、经典诵读活动、传统节日民俗活动、志愿服务、小记者广播站等一系列生动活泼、激情飞扬、饱含情感和文化内涵的“爱”的德育课程和活动中。多方面的德育活动不仅让学生变得积极自信，也培养了学生的大爱精神、道德品质和社会责任感。

（二）智慧课堂提升核心素养

为培养学生学科核心素养及综

合能力，学校借助智慧课堂，通过“规范—实效—灵动（智慧）”的智慧课堂“三步走”法，唤醒学生学习活力，让学生爱上课堂。智慧课堂新样态从五个方面入手：第一，加强课程整合，推动学科与学科的整合、学科内的单元整合以及课内与课外的整合。第二，突出主题教学，努力创设真实的学习情境，通过主题教学获得思考、应用等学习体验。第三，强化合作探究，制定“小老师”合作机制，发挥学生的主体作用。第四，倡导先学后教、以学定教，有效促进学生自主学习。第五，开发校本作业，将其视为重要的课程资源，组织骨干教师团队深入钻研，编创“减负高效”的校本作业，低、中、高年级校本作业分别注重趣味性、生活化，实践性、差异化，挑战性、综合化。以智慧课堂增进学生学习兴趣，有效提升了学生的核心素养。

（三）七彩课程促进全面发展

学校在办学中加强顶层设计，将地方课程、校本课程作为国家课程的有力补充，构建“七彩课程”，让学生爱上校园，助力学生德智体美劳全面发展。

“七彩课程”每种颜色代表不同的课程文化元素：“红色经典”象征热烈奔放，洋溢着激情与活力，让学生爱党、爱国、爱校、爱家，包括“三爱”教育课程、“侨·桥”文化课程、中华优秀传统文化课程、经典诵读课程等；“橙色年华”象征充满活力，加深与自然、文化的亲近感，增加对集体生活方式和社会公共道德的体验，培

养自理能力、创新精神和实践能力，包括研学课程、学军课程、学农课程等；“黄花少年”象征着博大、健康和永恒，尽情享受身心健康的幸福生活，包括健体、健美课程等；“蓝色梦想”象征希望与梦想，勇于探索、敢于创新，包括三模课程、创客课程等；“绿意大地”代表希望与未来，让生命与自然和谐统一，包括环保课程、垃圾分类课程等；“青蓝争秀”代表追求乐观、自信，促进自我完善，包括思辨课程、球类课程、棋类课程等；“紫雅美韵”象征步入浪漫的艺术殿堂，在丰富多彩的活动中发现美、体验美、创造美，包括名画赏析课程、手工课程、器乐课程、舞蹈课程等。

基于“七彩课程”，学校编制了《桥梁文化研究性学习读本》和《三爱主题教育读本》课程教材，开发《爱的哆来咪》《描绘梦想》《花样跳绳》等系列艺体课程读本。“七彩课程”作为国家课程的有效延伸，有效促进了学生德智体美劳全面发展，取得了丰硕的成果。

三、知行合一，厚植爱的力量

（一）在实践活动中爱己及人

学生在爱的环境中浸润爱的教育，在爱的体系中塑造爱的人格，通过走出校园、走进社区、走进社会，在爱的实践中提升爱的能力。学校积极组织学生参与市区级各项活动以及社会实践活动，例如参加厦门市鹭岛花朵少儿文艺汇演、集美区中小学“竹韶杯”现场绘画和书法比赛、“雏鹰假日

小队”、爱心志愿者服务小队等，在活动中培养学生对事件参与主动性的把握、对相处对象的洞察力，以及在相处中的协调性与在爱己及人等方面的认知，适应社会对新时代人才的需求。

（二）在嘉庚故里表达爱、传播爱

陈嘉庚先生爱国爱乡、倾资兴学、无私奉献、教化一方的事迹是集美人民口口相传的珍贵记忆。学生在爱的教育培养下，逐步形成了感知爱、表达爱、传播爱的意识与能力。基于此，学校充分发挥地域优势，动员学生走进嘉庚纪念馆争做嘉庚精神讲解员，讲好嘉庚大爱故事，走进龙舟池畔争做龙舟文化节小记者，弘扬闽南民俗文化，走进集美社区参与维护环境、环保宣传、慰问老人等公益活动，培养关爱他人的意识。

（三）在校际交流中发挥辐射作用

八年磨一剑，伴随“爱的教育”教育理念的实践与探索，学校整体办学成果喜人，获评“福建省少先队红旗大队”“福建省巾帼文明岗”“福建省五一先锋号”“福建省首批教改基地校”“福建省首批义务教育管理标准化学校”“厦门市文明校园”“厦门市示范性家长学校”“厦门市书香校园”“厦门市依法治校工作示范校”“厦门市智慧校园达标校”等荣誉称号。

与此同时，学校积极进行校际交流，积极邀请外校来学校参观，同时主动“走出去”，多次在深圳、珠海、广西、宁夏、甘肃临夏等地推广“爱的教育”办学理

念，充分发挥示范辐射作用的同时，也证明了学校“爱的教育”办学理念在实践检验下具有可行性、可参照性、可推广性。今后，学校将继续推行办学特色，努力提升办学质量，为办好人民满意的教育而不懈努力。

[责任编辑：柏丹]

核心素养导向下学校课程体系建设的实践探索

——以深圳亚迪学校为例

□ 高 青

[摘要] 深圳亚迪学校以培养学生核心素养为目标，树立以德为先的教育质量观和以学生发展为本的教育教学观，通过建立和完善“4×4”核心素养课程体系，充分展现课程的融通性、多元性、选择性、发展性。学校在教学中倡导“以生为本”，打破学科知识壁垒，通过分层、分组、分类等教学策略的优化，使每个学生都能获得更多的学习机会，同时开展丰富的活动实践，不断促进学生的全面发展，提高学校的教育质量。

[关键词] 核心素养；课程改革；课程体系

中图分类号：G627 文献标识码：B 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0064-03

深圳亚迪学校建于2003年，是比亚迪公司捐资兴建的一所九年一贯制学校，坐落在深圳东部素有“生态走廊”和“红色资源宝藏区”之称的大鹏新区。该区集自然、人文和科技优势于一体，为学校高质量发展奠定了良好的资源和人才基础。经过20年的努力，学校在以培养学生核心素养为目标的课程体系建设方面取得明显成效，“4×4”核心素养课程体系对促进学生全面发展起到了积极推动作用。

一、“4×4”核心素养课程体系的内涵

2016年《中国学生发展核心

素养》提出，核心素养以培养学生应具备的、能够适应终身发展和社会发展需要的必备品格和关键能力为核心，分为文化基础、自主发展、社会参与3个维度，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6大素养，具体细化为人文积淀、人文情怀、审美情趣、理性思维、批判质疑、勇于探究、乐学善学、勤于反思、信息意识、珍爱生命、健全人格、自我管理、社会责任、国家认同、国际理解、劳动意识、问题解决、技术运用等18个基本要点。

围绕发展学生发展核心素养，深圳亚迪学校建构了“4×4”核心

素养课程体系，成为学校落实立德树人根本任务和高质量发展的重要举措。“4×4”核心素养课程体系秉承以德为先的理念，充分把握扎实文化基础、促进自主发展和实施社会参与之间的内在联系，整合优化各类资源，有机地将核心素养与各学科素养融合，构建“四组、四类别”（即“4×4”）核心素养课程体系。其中，“成长组+学科组+活动组+综合实践组”四组课程，促进学生成为“全面发展的人”；每组课程分类又包括四个类别，满足学生不同的兴趣需求，充分促进学生个性发展。

（一）树立以德为先的教育质量观
学校以“人、道、创新”作为

收稿日期：2023-04-10

作者简介：高青，女，高级教师，广东省深圳市深圳亚迪学校校长。

办学理念。“人”，即理解每个学生都是独特的，具有无限的可能，学校育人的首要工作就是要用真、善、美去引领他们发现生命中的美好，成为品德美好的人，成为最好的自己。学校以学生的发展作为学校发展的源动力，以培养学生发展核心素养作为学校高质量发展的基石。“道”，即教师教书育人，传道授业解惑，不仅注重教学生知识、技能和方法，更要注重培养学生形成正确的价值观，并把这一首要任务贯穿于全员、全过程、全方位。在以人为本的基础上，以教育之道影响学生，实现教育培养的创新，达到培养新时代创新型人才的目标。

（二）“4×4”核心素养课程体系内容

第一个“4”：学校的核心素养课程体系包含成长组、学科组、活动组和综合实践组等四组别课程，有机地将核心素养融入其中。其中成长组别课程培养学生的责任担当；学科组别课程发展学生人文素养与科学素养，培养学生多角度解决实际问题的能力；活动组别课程引领学生健康生活和实践创新；综合实践组别课程培养学生劳动意识和社会责任。

第二个“4”：以课程标准为指南，以发展核心素养为目标，对每一组别课程进行了四个类别的分类拓展和分级丰富。比如，根据组织方式和主题不同，活动组别衍生为社团、科技、艺术、体育四个类别课程，其中科技类课程再细分为普及课程、特色课程、探究课

程三级共 20 多门课程。

核心素养课程体系充分体现了学校人才培养的开放性和对学生个性化发展需求的尊重和引导。比如，学科组基础类、进阶类和拓展类三类课程，可满足学生不同的需求。基础类课程重在帮助学生打牢必备基础，进阶类课程更深入本质，让各学科特长生能“吃得饱”，学科拓展类课程注重根据学生认知情况对课程内容及结构进行适当重组和延伸，更有利于学生的学习。

二、“4×4”核心素养课程体系的特征

中小学教育高质量发展，在育人上要科学把握“全面”与“个性”的辩证关系，学校充分利用自身优势和区域丰富的红色及自然资源，利用多元、有选择性的“4×4”核心素养课程体系，促进学生全面而自主地发展。“4×4”核心素养课程体系的特征突出地表现在以下四个方面。

融通性。核心素养与学科素养有机地融入课程体系之中，比如，在成长组别课程中学生们采访工匠劳模，了解“工匠精神”的信念追求；在学科组别课程中，通过美国学术五项全能项目学习，积淀广博学识，培养学生科学观念和解决问题的综合能力，在综合实践组别课程中，学生以义工和志愿者的身份参与社区服务活动和相关项目，开展暑期公益课程宣讲，倡导宣传绿色低碳生活方式等。

多元性。课程体系为学生搭建分类分级的多元成长平台。以课程标准为指南，以发展核心素养为价值观，对每一组别课程群进行了四个类别的分类拓展和分级丰富。例如作为活动组课程群中的一类，科技类课程群再细分为三级共 20 多门课程，形成了新能源科技、海洋科技、生物科技、发明创新与人工智能四大板块的科创教育格局，满足不同年龄段、不同兴趣学生的需求。

选择性。课程体系为学生提供可选择课程，充分支持学生的个性发展。为了满足学生自主发展需求，学校开设了 60 多个社团类活动课程，内容涵盖艺术审美、科技创新、体育与健康、劳动教育、通识教育、学科思维等。社团类活动的开展实现两个百分之百：学生百分之百可以根据自己的兴趣爱好自主参与，学校百分之百尊重学生个性化选课。社团类活动课程实施常态化、制度化、规范化，为课程质量提供充分保障。

发展性。课程体系面向学生未来的发展。它以培养学生发展核心素养为导向，在课程实践中发展学生未来所需的必备品格和关键能力。其核心手段是课程实施聚焦发展学生的学科观念、学科思维、探究未知的能力和提升价值观，让课程目标、课程评价和课程活动都与发展学生核心素养紧密相连。

三、“4×4”课程体系的教学策略

学校“4×4”课程体系聚焦学

生发展核心素养，推进教学方式和教学组织变革，以达到“学之通、习之达、教之化、育之成”，促进学生综合能力的发展的目标。

（一）树立“以生为本”的教育教学观

课堂教学是学校教改的重要发力点。学校力改传统的“讲—练—评”型常规课堂，探索“学—评—讲—练—评”新型课堂。教学组织改革的重点是强化学生课前自学预习和自我评价。每节课前教师为学生准备了“自学清单”和“评测题”，列出需要学习的知识点和目标，并完成一系列任务和相应的测评要求。

（二）注重学生全员参与

教学应促进全体学生的发展。学校通过分层、分组、分类等教学策略，使每个学生都能获得更多的学习机会，增强技能和提高思维，从而得到充分发展。为激发和培养学生对诗词的兴趣，小学部除了上好诗词课，还开展了“诗韵亚迪”专题系列活动，让学生在活动中成长。晨读课，学生互诵古诗，相互检验诗词掌握的情况；课后延时服务时，各年级学生开展古诗配画、诗词故事会等诗词拓展活动；学期末，学校举办诗词比武大会，彻底引爆学生学习的热情。一系列活动引导每个孩子沉浸式地学习，促进每个孩子成为最好的自己。

（三）在教学全程发展学生核心素养

核心素养是学生终身发展的目标，教学中需一以贯之，使其可以

被看见。以学校一堂数学课为例，数学课堂核心素养的培养包括理性思维、批判质疑、勇于探究、问题解决等。在教学活动上选择具有一定难度和开放性的数学竞赛问题作为学生学习的切入点，引导学生从运用不同的数学概念提出问题并证明解题思路。在教学评价上，则对学生的不同解题思路在竞赛条件下的优劣进行评价和概括，让学生对原有的问题进行修改，以此帮助学生从问题角度来学习数学的思路和方法。在整个教学过程中，发展核心素养一以贯之，高效育人。

（四）打破学科壁垒

跨学科的教学对发展学生核心素养最有价值。学校开设了多门学科融合类课程，比如，“月球”主题跨学科项目将科学、数学、编程等科学素养与语文、英语、历史、艺术等人文素养通过项目制合作学习有机地融合。初中学术五项全能竞技“水资源”主题跨学科课程，通过读书会等方式进行小组合作学习，探究社会发展与海洋关系，通过评价超级问答、协作写作、学术海报、学术演讲、博学笃行月度任务等来展示核心素养，其教学的终极目标是促进学生养成独立学习和自律调适能力，解决跨学科融合学习中遇到的各种挑战，有效地调节学习过程中的困难，发展学习技能和策略。

（五）注重教学资源的整合与利用

学校一方面与比亚迪公司、中国农科院基因研究所等十多家企业、研究院和政府部门携手共创

新能源实验室、天文台观测室、2000平方米的劳动教育基地，共建200平方米花园、开发150平方米无土栽培项目，实现了基地、课题、课程资源和成果的良好循环。另一方面，学校充分利用互联网技术拓宽学习资源，如设计采访工匠劳模线上任务，用任务撬动家长、社区、比亚迪公司等校外资源，开展线上国际交流，向世界介绍我国优秀传统文化和抗疫英雄，与来自九个国家的师生连线，共同为北京冬奥会送上祝福等，这些活动让学生们增强了文化自信和国际交往能力。

未来，学校将进一步加快教育转型与变革，提高学校现代化管理水平，着力建设一支高素质、创新型的教师队伍，尊重学生的个性差异和多样性发展，因材施教，全面推进学校教育的高质量发展。

[责任编辑：柏丹]

芬兰私立教育的发展趋势及其启示

□ 李 涵 余 庆

[摘要] 芬兰私立教育占比较低，且公共性突出，公立学校和私立学校培养质量相当。近二十年来，芬兰政府出于缓解公共财政压力的需求，通过学校私有化降低教育成本、提升效率，使得私立教育规模呈现出增长的态势，为民众提供多样化的教育选择。芬兰私立教育的占比规模与我国大体相当，强调公共性等特征对我国有积极的启示意义。我国需要进一步强化私立教育的公益属性，明确私立学校作为补充型学校的定位，有序调整私立教育的规模，进行更有针对性的灵活帮扶，促进私立教育与公立教育的差异化协调发展。

[关键词] 芬兰；私立教育；公共性；教育分权

中图分类号：G51 文献标识码：A 文章编号：1673-9949 (2023) 06-0067-05

芬兰教育发展水平居全球领先地位，在经济合作与发展组织（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）发起的国际学生评价项目测试（Programme for International Student Assessment, PISA）中，学生的表现一直名列前茅，受到全球广泛关注，但芬兰私立教育的发展状况及其在整个芬兰教育体系中的作用却很少有人关注。芬兰教育一直被定位于惠民的福利性事业，主要由政府办学，公立教育发达而私立教育在整个教育体系中占比较低，且十分强调私立教育的公共性特征。这对我国当前调整私立教育规模，促进私

立教育与公立教育的协调发展，有一定的启示意义。

一、芬兰私立教育的基本特征

（一）芬兰私立教育占比较低

根据联合国教科文组织（UNESCO）的统计（<http://data.uis.unesco.org/>），以2019年为例，芬兰幼儿教育私立学校入学率为13.9%，私立小学学生入学率为1.8%，私立初中学生入学率为5.6%，私立高中学生入学率为17.2%。同期全球私立教育平均入学率占比分别为：幼儿教育36.8%，小学阶段18.6%，初中阶段27%。高收入国家私立教育入学率为：幼儿教育44%，小学阶

段13.7%、初中阶段20.7%。可以看出，芬兰私立教育在整个教育体系中的占比较低，远低于世界平均水平和其他高收入国家平均水平。

一直以来，教育公平是芬兰教育的首要价值追求。在20世纪60年代后期，芬兰就着手建立基于教育公平和全纳教育的体系，树立以教育来平衡社会分配不均的理念。芬兰议会于1968年颁布了《综合学校法》（Comprehensive School Act），将双轨制改为九年综合学校制，构建职业教育与普通教育互通的公立教育体系，规定所有适龄儿童（包括特殊儿童）都可以在同样的学校中接受教育，国家教育委员会致力于为每个学生提供平等的学

收稿日期：2023-05-15

作者简介：李涵，女，苏州大学教育学院硕士研究生；余庆，男，副教授，苏州大学教育学院。

习和成长机会。1998年芬兰《基础教育法》(Basic Education Act)颁布之后,芬兰政府为每位学生提供专属的教育基金并伴随终生。同时,芬兰关注弱势群体的受教育权,政府采取措施支援弱势群体的教育发展。芬兰政府给予特殊儿童更高额的财政补贴来提升普通学校接收特殊儿童的意愿,专门出台了平等法案保障女性相关权益,给予地方政府相应的财政补贴用于移民子女的教育。这种全方位的经费投入和行政保障为芬兰公立教育的良性发展提供了基础。民众对于教育质量也较为信任,公立教育基本可以满足公众的基本教育需求,这就使得芬兰私立教育的发展空间较小。

此外,私立教育的发展规模、发展模式以及在教育结构中占有的比例直接影响到教育的公平性,私立教育占比过高会扩大家庭社会经济背景对学生的直接影响,加剧社会分层和阶层固化。芬兰政府基于维持教育公平性的理念,坚持控制私立教育在教育结构中的比重,由国家直接主导公共教育服务,造成芬兰私立教育在整个教育体系中占比较低的现状,远低于世界平均水平和其他高收入国家。

(二) 芬兰私立学校的公共性突出

芬兰《基础教育法》中明确规定,所有非公立的基础教育机构“应不以营利为目的”。芬兰私立学校从学前教育到高等教育的所有学段不收取学生学费。除此之外,私立学校同公立学校的学生待遇一

样,学前教育和基础教育阶段的学生能够享受免费午餐及教材,距离较远的学生能享受交通补贴,每位儿童能够获得健全的体检服务及必要的心理辅导。

芬兰私立学校必须在政府的严格监督下办学,从根本上保障了芬兰私立教育的公共性。根据 UOE (UNESCO/OECD/EUROSTAT, 联合国教科文组织/经合组织/欧盟统计局)的定义,以学校管理权为标准界定私立学校和公立学校,私立学校又分为政府支持私立学校 (government-dependent private schools) 和独立私立学校 (independent private schools), 其中,政府支持私立学校的办学经费超过 50% 来自政府机构,独立私立学校则低于 50%。^[1] 芬兰私立学校属于“政府支持私立学校”,私立学校能够从芬兰政府获得高额的办学资金,并由政府提供场地来办私立学校,类似于我国的“民办公助”的办学形式。但私立学校在接受政府补贴的同时,必须接受政府的严格监督和管理,私立学校只是在活动安排、资源分配和人事任免方面享有更大的自主权。另外,在课程标准方面,芬兰私立学校必须接受政府相应的课程指导,这也是保证整个教育事业发展方向的重要举措。

(三) 私立学校与公立学校的培养质量相当

OECD 在 2012 年的一份报告中认为,据所有参加 PISA 的学生测试结果,私立学校教学质量往往高于公立学校,但芬兰的私立学校

与公立学校教学质量相当。^[2] 芬兰的本土研究表明,芬兰私立高中学生的表现与公立学校相当,两者之间差异非常小并且在统计学意义上不显著。^[3] 这印证了芬兰私立学校与公立学校的教学质量相当,私立学校没有明显的升学优势。这是由于芬兰的教育部门对于教学质量的把控非常严格。尽管芬兰没有教育督导制度以及一些全国性的考试,但地方政府会通过某种形式的考核评价来保证教学的质量。^[4] 地方政府会尽可能保障每所学校(包括私立学校)的教学质量大体相当,根据考评结果进行调控,避免因学校之间差距过大而造成的教育分层。

私立学校的培养优势在很大程度上得益于学生家庭经济背景优势。OECD 研究认为,吸收具有社会经济背景优势的学生,有助于吸引更多表现出色的学生以及更多的资源。^[5] 为避免这一问题的出现,芬兰政府努力消除私立学校和公立学校儿童的家庭经济背景、个人资质、性别、种族等个人条件的差别,芬兰政府的目标是在保证公平的前提下,使每所学校的学生构成更加多元化。^[6] 就实际情况而言,在芬兰,就读于私立学校的学生与就读于公立学校的学生家庭经济背景相当。^[7] 在学生的入学和录取方面,芬兰政府作出了明确的规定,禁止私立学校因学生家庭收入低而拒绝学生入学。私立学校也并没有“掐尖招生”的权力,每所学校的学生组成都具有多样性。在入学时,私立学校就需要确保学生来源的多样性,以保障学生多元

文化价值观的养成。

二、芬兰私立教育发展趋势及原因分析

自 20 世纪 90 年代以来，芬兰政府开启了新一轮的教育改革，意图解决之前教育权力过于集中造成的教育僵化、忽视学生个性发展的问题。自此，芬兰教育的发展模式开始转向更加市场化的公共服务提供方式，集中表现为教育的私有化。一般而言，教育私有化主要有两种形式，即内生（内部）私有化和外生（外部）私有化。内生私有化是指政府在进行学校管理时，将企业管理的一些做法引入学校，使公共教育机构更具一种商业性，强调效率和问责制；外生私有化是指公共教育服务直接由一些私人企业提供。^[8] 尽管芬兰私立教育占比较低，近些年来，芬兰私立教育占比总体呈现出增长态势。2002 年至 2019 年，在幼儿教育阶段，私立学校学生入学率从 7.1% 增长至 13.9%，小学阶段从 1.2% 增长至 1.8%；初中阶段则从 4.4% 增长至 5.6%。

（一）基于新自由主义的教育分权

自 20 世纪 80 年代以来，许多西方发达国家开始了基于新自由主义理论的教育改革。新自由主义认为，政府应退出对具体经济事务的干预，只需为市场经济运行制定规则，国家要推进私有化的进程，削减教育等社会服务的公共开支，放松对市场的管制，让市场释放活力。总的来说，新

自由主义反对政府对市场的过度干预，认为这不利于发挥市场的积极作用。

芬兰教育改革受到新自由主义的影响，开始进行教育分权。中央政府将教育权力在一定程度上下放至地方和私营企业，通过市场来发挥一定调节作用。一方面，芬兰中央政府将教育权力逐渐下放到地方政府，改变以往由中央政府严格规定科目、课程、教师资格要求、教科书、学生和教师的权利与义务的做法，由地方政府来选择教科书、教学方法以及课程实施的方式。而且，中央政府直接将教育经费发放给地方政府，由地方政府根据学校表现灵活分配教育资源（私立学校也参与其中），这样一来，学校为获得更多的教育经费会提升教学质量、增加竞争力，进而提升学校的运行效率。另一方面，芬兰地方政府适当将教育服务权下放到市场中，由私人企业来承办私立教育，政府通过发放教育券、直接的财政补助等形式给予补贴。譬如，自 2009 年芬兰政府颁布《社会福利和卫生服务券法》（Act on Voucher System in Social and Health Care System）后，地方政府开始向所有家庭提供幼儿教育券，这种公共需求方的补贴激发了私立幼儿教育的办学热情，使得私立幼儿教育份额加大。

（二）降低教育服务成本，缓解地方政府财政压力

学校私有化是缓解地方政府财政压力的有效途径。除高等教育之外，芬兰基础教育、高中教育、职

业技术教育等教育经费都由中央政府和地方政府共同承担。其中，中央政府承担 40%，而地方政府需要承担 60%。这些教育经费主要依靠中央和地方的财政税收收入，经费来源较为单一。20 世纪 90 年代，芬兰发生了经济危机导致公共财政中的教育预算大量削减，地方政府为了缓解财政压力，需要依靠私人部门资金的补充，以拓宽教育经费的来源。芬兰政府吸纳民间资本进入教育中，民间投资者在一定程度上担负起基础设施建设的任务，私立学校被看作是芬兰地方政府的“帮手”。因此，地方政府在不损害教育公平的情况下适当增加私立学校，有效增加教育资源供给，解决公共教育经费短缺问题。

学校的私有化也是降低教育服务成本的重要方式。芬兰私立教育由私立学校运营、政府补贴的形式运行时，能够大大降低教育成本，节省部分教育资源，并且能够帮助地方政府规避一定的经济投资风险。《芬兰国家教育机构支出报告》（Finnish National Agency for Education Expenditure Report）显示，2016 年，芬兰高中阶段每名学生的平均支出为 7700 欧元。不同类型学校教育经费支出存在较大差异，私立普通高中学生年均教育支出为 6600 欧元每人，而公立高中这一数字为 7800 欧元。^[9] 这说明由私人企业提供教育服务时成本更低。吸纳私人企业的资金进入教育系统内，能够缓解政府财政压力、降低公共基础设施

建设成本。

（三）满足受教育者多样化的教育需求

芬兰私立学校的存在能够增加家长和学生的教育选择。在 20 世纪 80 年代以前，芬兰基础教育具有强制性、均质化的特点，家长无法选择子女的教育服务类型，只能就近入学。到了 20 世纪 80 年代，由于 OECD 成员国经济的快速变化和高失业率的出现，这种强制性、均质化的普遍主义观点受到人们的质疑。^[10] 人们认为，强制而均质的教育服务，忽视了个体的差异性和自主性。如果只是一味地强调每个个体所获得的教育资源的平等，会造成一种虚假的一致性，不利于发展个体的兴趣、特长和能力。在 20 世纪 90 年代的教育改革中，芬兰政府开始转变以往的做法，允许学校之间自由竞争、家长和学生自由择校。因而，私立学校能够为学生和家长提供更加多样化的选择，满足社会对教育多元化的期待。

芬兰私立教育能够满足部分学生的特殊需要。芬兰人口约 550 万人，其中移民人口占总人口的比例约为 5%。芬兰政府高度重视移民教育，采用双语教学政策，保证移民学习芬兰文化的同时又能保留他们原本的文化。芬兰私立学校能够满足这些移民学生的特殊需求，大多数私立学校是宗教学校或语言学校，比如英语学校、犹太学校等，这些学校一般承担着宗教教育或语言教育的职能，满足了多样化的教育需求。

三、芬兰私立教育对我国教育发展的启示

（一）正确认识私立教育的公益性，有序推进私立教育规模调整

“双减”政策出台后，我国多地出台了相应的政策条文，要将民办义务教育在校生数量调整到 5% 以下，且原则上不再审批新的义务教育民办学校（私立学校），各地相继启动“民转公”工作。除了义务教育阶段，其他学段也在逐步落实民办教育的规模调整。这对促进公共教育服务均衡化具有重大意义。

以芬兰的经验来说，私立学校主要是作为补充型学校，在吸纳流动儿童就近入学上发挥着积极的作用。芬兰的私立学校和公立学校之间更多的是互补关系，而非竞争关系，私立学校在特定领域发挥着独特的教育功能，提供了公立学校所不能提供的个性化教育服务，如流动儿童入学、多元文化教育等。就我国的实际情况而言，各地教育差异巨大，要找准公立学校与所在区域教育服务需求的差距空间，引入私立学校提升教育服务供给侧的多样性。这就意味着要充分发挥私立教育的补充性功能，利用私立教育的灵活性特征填补公立教育的不足，满足民众多元化的教育需求。譬如在外来务工人员较多的发达地区有必要保留一定比例的私立学校，高质量的私立学校在吸引外籍人士及拥有海外留学经历的创业者、技术专家等高端人才方面具有积

极的促进作用，能够与地方经济社会发展产生积极的互动。

各地要根据实际情况，将私立学校看作公共教育服务体系的重要组成部分，形成私立教育合理占比的科学认识，有序推进私立教育办学规模的改革。一方面，适当保留一定的能够满足特殊需求的私立学校，并给予相应的政策及财政支持；另一方面，要严格规范“名校办民校”，禁止以优质公立学校的名义、声誉、师资等进行招生宣传。

（二）给予非营利性私立学校针对性的灵活帮扶

OECD 发现，公立学校和私立学校之间的阶级固化程度与公共资助水平相关。^[11] 换言之，政府加大对私立教育的公共财政投入能削减阶级固化程度。芬兰的教育经验也再次印证了这一点。芬兰政府对私立学校进行财政及相应政策支持的根本目的是促进教育质量均衡，即保障公立教育和私立教育的质量相当，尤其是支持特殊类型的私立教育发展，例如私立特教学校等。芬兰政府将教育经费从中央财政下放到地方财政的原因是私立学校办学效率高，而非简单地引入民间资本弥补教育经费不足。私立学校同样可以获得公共财政补助，在办学质量上与公立学校相差无几。

由于现阶段我国私立学校的办学性质主要是非营利的，面临审批难、配套不健全等实际困难，政府应给予其更有针对性的灵活帮扶，除了财政拨款和税收优惠

之外，可以以场地保障、学位补助、奖助学金、餐补等多种形式展开，给予非营利性私立学校更多的办学自主权。此外，应对非营利性私立学校进行常态化的质量监督和评价，引导其努力提升办学质量，确保非营利性的性质特征，确保其与公立学校办学质量相当。

（三）促进私立学校与公立学校差异化协调发展

芬兰私立学校和公立学校的差异主要是功能上的，而非质量上的。两者都要吸收不同家庭背景、经济水平、种族、资质等方面具有差异化的生源。在这一点上，尤其值得我国借鉴。无论是我国的公立学校还是私立学校，往往因为学费、户口、学区等因素，导致生源的同质化，缺乏多样化的教育环境，不利于教育公平。

对此，需要明确私立学校和公立学校同属公共教育服务体系的定位，两者的差别主要是功能性的而非质量上的。在此基础上，鼓励私立学校办出特色，促进私立教育与公立教育的协调发展。在学校类型上，应促进私立学校差异化发展，打造特色化的私立学校体系，以满足社会不同层次、类型的教育需求。保留一定数量的私立学校，可以缓解教育资源供需矛盾，激发公立学校不断提升管理效率、办学活力，同时要鼓励私立教育在非学历教育、社会教育等领域的发展，尤其是在基础教育阶段，政府应对私立学校的招生条件予以适当规制，使学生来源多样化，让更多的、不同社会经济背景

的家庭都能够受惠于私立学校，保障私立学校不至于成为加速社会阶层固化的推手。

此外，芬兰的私立学校在教育创新上发挥着积极的作用，并与公立学校共享这一经验。这种不同类型学校之间的合作促进了教育质量的提升和教育方法的创新。对我国而言，可以尝试探索公立学校和私立学校的合作样板，共享教育创新经验，夯实教育公平、质量协同发展的长效机制。

[本文为苏州大学教育信息化校级教改课题“利用智能技术赋能实践类课程的教学创新与成效”研究成果]

参考文献：

[1][5] 黄河. 私立学校：竞争优势与教育公平——经合组织(OECD)的研究及其启示[J]. 教育发展研究, 2019, 39(6): 28-34.

[2][7][11] OECDiLibrary. Public and private schools: how management and funding relate to their socioeconomic profile[EB/OL]. (2012-04-20) [2023-04-18]. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264175006-en>.

[3] KORTELAINEN M, MANNINEN K. Effectiveness of private and public high schools: evidence from Finland [J]. CESifo economic studies, 2019, 65(4): 424-445.

[4] 文德. 破解神话：还原真实的芬兰教育[M]. 刘敏, 姚苇依, 译. 北京：教育科学出版社, 2019: 60.

[6] JANNE V, MIRA K. The art of governing local education markets-municipalities and school choice in Finland [J]. Education inquiry, 2018(9): 151-165.

[8] STEPHEN J B, DEBCRAH Y. Hidden privatisation in public education[R]. Institute of Education, University of London, Education International 5th World Congress, 2007.

[9] KARHU P. Key figures on general upper secondary education in Finland [J]. Reports and surveys, 2018: 13.

[10] NICK E. Beyond universalism and particularism: rethinking contemporary welfare theory [J]. Critical social policy, 1999, 19(1): 57-85.

[责任编辑：孙燕兰]

Primary and Secondary School Principals

No.6 2023

Monthly

CONTENTS

- The Principal Responsibility System under the Leadership of Party Organizations in Primary and Secondary Schools:
Implications and Practical Exploration**Yang Yan** (2)
- The Value and Implementation of Adhering to the Comprehensive Leadership of the Party in Promoting the Construction
of High-quality Schools**Mao Daosheng** (7)
- The Way to Promote the Principal Responsibility System under the Leadership of Party Organizations in Primary and
Secondary Schools**Dai Jingtao** (10)
- Exploration and Practice of Party Building Leading the Construction of Teacher Staff
——Taking Shenzhen Shajing Vocational High School as an Example**Wang Damu** (13)
- Hierarchical Department System: A Realistic Choice for the Transformation of Organizational Structure in Super Large High Schools
.....**Gao Jianhua** (16)
- Reflections on the Construction of the Joint Training Model for Primary and Secondary School Principals in the Yangtze
River Delta in the New Era**Hu Jian et al.** (19)
- School Bullying Damage and Compensation
——Taking Student A's Case as an Example**Hao Panpan** (23)
- Exploration on Digital Transformation of Regional Education
——Taking Hechuan District of Chongqing as an Example**Wu Zhiqiong** (28)
- Homework Management Should be Student-centered: Why and What**Yu Ming** (31)
- The "Five Keys" to Activate the Professional Development of Middle-level Cadres**Dai Rongrong** (34)
- Institutional Culture Shaping: An Exploration of the Integration and Construction of County-level Teacher Development
Institutions in Suzhou**Cao Qiang** (37)
- Reconstruction of School Education Model under the Background of "Double Reduction"
——Taking Experimental Middle School in Jinjiang City, Fujian Province as an Example**Xie Liyun & Li Ruidian** (40)
- The "Four Appropriate" Paradigm Teaching Method: Fundamentals, Significance, and Application**Huang Yongjun** (45)
- The Three-dimensional Path of Teacher Professional Development in the Context of Group Education**Hou Qingjun** (51)
- Teaching Exploration under the Background of Information Fusion Technology**Gao Lianqing** (55)
- Exploration of the Path of Featured Curriculum Construction
——Taking the Archery Course Practice of the 19th Middle School in Xiangyang City, Hubei Province as an Example
.....**Zhang Youhong & Zhao Shengqi** (58)
- "Love Education" Promotes the Overall Development of Schools
——Exploration of Featured Education at Jimei Second Primary School in Xiamen City, Fujian Province
.....**Huang Yiqiong** (61)
- Practical Exploration on the Construction of Curriculum System under the Guidance of Core Literacy
——Taking Shenzhen Yadi School as an Example**Gao Qing** (64)
- The Development Trend and Enlightenment of Private Education in Finland**Li Han & Yu Qing** (67)

河南省登封市嵩阳高级中学

河南省登封市嵩阳高级中学2003年7月建校，是郑州市示范性高中，坐落于嵩山之南，毗邻嵩阳书院。学校现有53个教学班，在校生3000余人，教职工249人，其中，省特级教师1人、优秀教师4人、学术技术带头人4人、骨干教师4人、优秀班主任1人、文明班主任2人；市级优秀教师26人、骨干教师12人、优秀班主任22人；县级优秀教师、骨干教师136人。

学校在“严管真爱”办学理念引领下，以“培养会自由思考、独立判断，有担当精神、家国情怀的优秀学生”为目标，践行“真爱”教育，构建具有嵩高特色和优势的“2+1”课程体系，凝聚出“踏实肯干、任劳任怨、不计报酬、无私奉献”的学校精神，积淀出“实、干、精、美”的校园文化，形成了淳朴的校风、严谨的教风、浓郁的学风，获得省级集体荣誉11项，郑州市级集体荣誉68项。



升旗仪式



“严管真爱”碑刻



教学楼



数学组教研活动



化学教师辅导学生



教师“旋风跑”



教师文艺汇演



研学旅行



学生成人礼



田径运动会



学生课桌操

珠海市金湾区平沙实验小学

珠海市金湾区平沙实验小学创办于2002年，曾被评为广东省一级学校。学校占地总面积6万多平方米，是一所环境幽雅、配套设施齐全的现代化小学。现有41个教学班，2000多名学生，123名教职工。



学校校门



学校全景鸟瞰图



校训文化石



教学楼一角

学校以“厚德树人，博学笃行”为校训，坚持“立德”为教育之本，践行社会主义核心价值观，大力实施“自主教育”，倡导学生“做自己的小主人”。用“自主管理、自主学习、自主成长”的办学理念，形成了“自主教育、求实创新”的优良校风、“自主学习、合作探究”的良好学风及“自主管理、敬业爱生”的教风。学校坚持推进素质教育，倡导学生全面发展的科学发展理念，努力打造体艺特色和传统文化特色。学校先后获得“全国青少年文明礼仪教育示范基地”“全国青少年普法教育先进单位”“全国校园足球特色学校”“广东省首批安全教育基地学校”“广东省体育特色学校”“广东省校园足球特色学校”“广东省中小学艺术特色学校”“广东省安全文明学校”“广东省巾帼文明岗”“广东省绿色学校”“珠海市交通安全示范学校”“珠海市体育（足球）传统项目学校”等荣誉。



学生在阅览室快乐阅读、自主学习



学校武术队获得珠海市武术进校园暨青少年儿童武术锦标赛集体项目（小学组）一等奖



学校获得金湾区第二届青少年人工智能大赛优秀组织单位



学校女子足球队获得珠海市青少年儿童足球锦标赛女子乙组冠军



学校运动会开幕式



《春到平沙船儿忙》获得珠海市优秀童谣征集传唱活动原创童谣二等奖

近年来，学校加强内部管理，坚持依法治校、规范办学；加强自主管理，狠抓精细化管理。学校以办人民群众满意的教育为标准，以提高教育教学质量为己任，增强“质量强校”意识，认真解决发展瓶颈，全面实施素质教育。学校体艺特色不断彰显，教育质量逐年提高，办学水平整体提升，受到社会各界的一致好评。



航模课堂



劳动课堂



游泳课堂

沈阳市于洪区于洪新城第二小学

于洪新城第二小学于2013年9月由三所村小合并而成，占地面积47286平方米，建筑面积9451平方米。学校现有教学班26个，在校学生1079人，教师56人。

学校坚持实事求是，躬耕开拓，以立德树人初心守正，“五育”并举育人创新为导向，遵照“尚礼、厚德、知行”的校训，聚焦“双减”工作，专注于课程建设，致力课堂变革，关注教师成长，落实《义务教育学校管理标准》，达成“教育减负提质，孩子全面发展”，寻求特色化的发展。在幸福教育理念下，因地制宜，传承发展，融合构建了幸福课程体系，凸显劳动教育特色。



校长窦爱军与花式跳绳社团的孩子们交流



党建引领教师发展

在“幸福·‘双减’”工作中，学校落实立德树人根本任务，以课程建设为突破口，构建“幸福体验”课堂教学模式，设计“优+优-”作业课程，实施“有限时空，无限可能”课后个性化服务，为学生的幸福人生奠基。

在十年的办学中，学校被评为“全国冰雪特色校”“全国足球特色校”“沈阳市文明校园”“沈阳市义务教育均衡示范校”等。在未来，学校将因地制宜落地“双新”实施“双减”，让“质量”以不寻常的教育景致来显现，发挥学校教育主阵地的作用，更好地服务于学生，办人民满意的教育。



校园大门



语文工作坊教师课堂展示



展示课“土豆真好吃”



礼仪小课堂



孔子像



校园全景



孔子诞辰主题活动



消防演练



《弟子规》经典诵读



种植节



第一届“收获节”



运动会开幕仪式

厦门市集美区后溪中学

厦门市集美区后溪中学创建于1969年，从三千元起步借用祖厝，到华侨捐资，再到政府完全投资，经历了三次搬迁，走过了创、合、改、扩、拆、分、重建的风雨。如今，重建后的学校坐落在芒溪河畔、圣果院边、九度山上、美丽富饶的闽台古镇——后溪镇后垵村边，毗邻厦门北站，交通便利。学校小而精、简而美，配套齐全，和谐温馨。创办以来，学校扎根农村，立足校情，以独特的民俗文化、名人轶事、传统技艺、芒溪元素等乡土特色，凝练出以“和”聚力、以“美”育人的“和美”乡土文化，让每个生命都能得到进步和发展，努力探索出农村学校平实、朴实、真实、扎实的办学之路。



教学综合楼



“三风一训”展厅



校园全景



“促教促学促评”课程



芒溪历史风俗课程



学生体验农耕、农趣、农味



象棋社团



历史考古社团



“溪畔之声”小合唱团



校园趣味运动会



班班有歌声“红五月”合唱比赛

广告



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

