



# 探寻中小小学校长高质量办学的“密码”

## ——2024年中国教育报校长周刊年终盘点

教育是强国建设、民族复兴之基。2024年,全国教育大会召开,“开展基础教育扩优提质行动”被写入政府工作报告,基础教育基点越奔越实,教育强国步伐越走越稳。

一年来,中国教育报校长周刊坚持“方向性引领,专业化服务”,

着力“提升新闻性,强化专业性,做实服务性”,注重“问题导向,校长视角”,推出“以高质量办学推动教育强国建设”“报告厅”等栏目,围绕重大教育政策、中小学办学热点难点,推出高素质教师队伍、走进新优质学校、聚焦县域普通高中办学质量提升、拔尖创新人才

早期培养、学校中层干部培育等一系列选题策划,不断以专业、优质的内容回应伟大时代、服务教育改革创新、助推学校高质量发展。今天,我们重温这些话题和文章,以期从中探寻中小小学校长高质量办学的“密码”,从而更好推动教育强国建设。

### 1 聚焦 按规律办学

**核心观点** 姚继军在《学校管理如何走向循证决策》中指出,学校管理者在决策过程中应树立强烈的“证据意识”,坚决避免单纯凭激情、靠经验的工作模式,坚持“无证据,不决策”的原则,推动由经验决策到科学决策的转型。

徐金海在《学校管理如何超越“效率崇拜”》中指出,学校是一个需要人文关怀且应该彰显人文价值的场域,过分追求技术理性的张力,既不利于人的成长,也不利于学校的发展。学校要从以物为本转向以人为本,从管理控制转向激发人的无限发展潜能,真正按照人的生命特性构建新时代学校管理的理论体系、话语体系及实践体系。

刘建、陈林在《教学管理不宜过度精细化》中指出,教学精细化管理需要科学加持,但是“唯科学主义”的管理不仅容易忽视人对生命价值的追求,还会增加师生负担。在实施教学精细化管理

的同时,要对师生多些人文关怀,有计划、有针对性地开展有益于师生身心的活动。

石中英在《校长如何按照教育规律办学》中指出,教育活动是有规律的,教育活动的各要素之间存在着客观的、内在的、必然的联系,这是毋庸置疑的教育真理。任何对教育规律持怀疑与否定的人,要么是教育工作中的思想懒汉,要么是教育工作中的行动莽夫。对于一线校长来说,要想在实践中真正把握教育教学规律,就不能停留在对规律性知识的一般学习和了解上,必须长期深入到教育教学一线,直接地而不是间接地、真实地而不是抽象地把握教育教学活动中各种要素及其相互之间的内在的、本质的和必然的联系,并通过进一步的实践来检验自己得出的规律性认识的可靠性、普遍性与指导意义。

4月10日6版、4月24日6版、6月19日6版、7月10日5版

### 2 聚焦 高素质教师队伍建设

**核心观点** 李瑾瑜在《中小小学校长如何打造高素质教师队伍》中指出,引领教师成长是校长重要的专业职责。校长应成为最“懂”教师的领导者,实现对教师教育思想的引领,校长要能够有效推动教师校本学习,善于借力学生促进教师发展,注重构建教师发展的学校系统,使教师对学校具有强烈的归属感,将学校的教育理念、价值、目标和任务要求内化为自己的行动,并不断获得激励与持续的发展。

如何促进新教师成长? 易凌云在《校长如何

带领新教师摆脱成长困境》中指出,要科学理解新教师的成长路径,主动提供新教师发展的支持体系。要帮助新教师产生职业认同感和建立专业成就感,真正为新教师专业发展提供各种“脚手架”,为新教师的人职适应营造良好的发展生态。

如何帮助教师突破发展“高原期”? 鲍传友在《如何帮助教师跨越“成熟陷阱”》中指出,要创新工作环境帮助教师尽快走出熟悉地带,要强化精神引领在扬中激活教师工作激情,要解决教师的实际需求激发教师专业成长的内驱力。

3月13日5版、9月25日5版、11月27日5版

### 3 聚焦 县中办学质量提升

**核心观点** 刘莉莉在《重构县中校园生活让学生享受成长》中指出,县中更应该关注的不是少数优生的发展,而是每一个学生的学习动机、学习态度和学习价值,通过打造丰富完整的校园学习场景,推动学生自主管理激发学生潜能,强化人文关怀关注每一位学生,让学生为责任、使命而真正享受学习过程。

刘胜男在《构建系统支持体系推动县中教师成长》中指出,面对部分县中教师发展懈怠难题,需从丰富专业资源供给、提升教研活动质量、优化组织激励机制等方面着手,为县中教师提供高质

量的专业支持,激发其专业成长动力。

张玲在《创新校本评价激发县中教师能动性》中指出,改变部分县中校本评价低效的困境,需从精准设计考核指标、突破“分数至上”、全面评估教师贡献等方面着手,全面提升县中管理效能。

戚业国在《提升办学吸引力防止县中生源流失》中指出,化解县中生源流失问题,最根本的是要提高县中办学质量、提升县中吸引力,从自身管理和办学方面寻求突破,要立足现有生源提升教学质量,注重特色建设,提升办学品质,改善和丰富学生校园生活质量。

11月13日5版、11月20日5版、12月4日5版、12月11日5版

### 4 聚焦 新优质学校建设

**核心观点** 北京市海淀区民族小学进行组织结构重组,将原有扁平化管理机构优化为“矩阵式”管理架构,重组后的各职能部门具有更强的专业领域自主权,部门负责人和组长直接计划、实施各项工作,让每名员工都成为学校发展的动力源,有效提升了办学效能。

四川省成都市龙江路小学武侯新城分校以项目制管理激发教师队伍活力,以项目化学习提升学生学习动力,以项目式协同凝聚家校社合力,通过抓项目激发学校办学活力,破解办学难题,有效

提升了办学品质。

作为一所新建学校,江苏省常州市华润小学紧紧抓住“人”这一发展的关键要素,通过实施管理创新、优化队伍建设、推进教研项目等,有效整合教育资源,持续激发教师发展的内在动力,推动学校从依靠集团到找到自主发展的生长点。

上海市中远实验学校将学生发展置于核心,不断追寻优质教育的生命样态,通过3轮规划推进了学校的系统性变革,以规范扎实、轻重高效、均衡优质的办学成效,构筑了师生共同成长的精神家园。

4月3日5版、4月10日5版、5月8日5版、5月15日5版

### 5 聚焦 拔尖创新人才早期培养

**核心观点** 冯志刚在《打造创新人才多元成长的“枢纽”》中写道,抓好中学大学衔接这个关键点,对着力造就拔尖创新人才具有重要意义。中学与大学合作育人,应该形成包括制度保障、资源互通、实施有序、评价衔接等在内的更为连贯的高水平人才培养体系,而不是简单的生源输送。拔尖创新人才培养绝对不是选拔出一批资优生、组建一所超级学校。学校要尊重孩子的身心成长规律,努力创设条件让孩子们自由生长。

钟启泉在《中小学如何孕育拔尖创新人才》中指出,唤起儿童的好奇心,教会学习者如何发挥他们内心潜藏着的“学习动机”,是优质教学设计的金科玉律。培育核心素养并不是轻视知识,反过来说,要养成能力和素养就得追求知识的“质”,唯有掌握了扎实的知识基础,才谈得上深度的理解与核心素养培养。什么触发了学生的思考,所谓“有探究价值”是怎么一回事,需要从“教师设计体验学习”转向“学生自主地形成体验学习”,让学生能对自己的思考进行思考,培养“元认知”的思维习惯。

2月21日3版、5月29日5版

### 6 聚焦 学生综合素质评价

**核心观点** 张文静在《怎样因地制宜做好学生综合素质评价》中指出,构建学生综合素质评价体系是学生综合素质评价校本化实施的核心所在,评价深度融入学校课程建设是校本化实施的基础,依托现代信息技术是校本化实施的重要支撑,形成相应的制度和举措是校本化实施的保障。

贵州省毕节市实验学校以“向日葵”争章评价为载体,每一位教职员工均可随时随地对表现

良好的学生发放积分,少先队员人手一册“向日葵少年积分册”,量化积分,规范管理,保障了全程、全员、全学科对学生作出全面立体的评价。

广东省珠海市斗门第一中学致力于充分发挥榜样荣誉表彰的精神引领、示范作用,启动了一系列“星系人物”的评选活动,引领在校学生尊重榜样、学习榜样,进而成为榜样。

山西省吕梁市离石区朝阳小学以“葵园雨”为载体,以“小晋商升值记”为突破口,持续推动“悦享式”评价机制落深、落实。

9月11日5版

### 7 聚焦 教师减负

**核心观点** 王建在《校长怎样更好为教师减负》中指出,校长作为执行政府行政命令的管理者、学校的领导者和教师工作任务的直接安排者,是教师减负的直接责任主体,要做好“守门员”“调度员”“联络员”3个角色,在自己的职责范围和权力空间内,协同政府、学校和社会共治共管,将外源性的社会性事务负担与内源性的教学性事务负担统筹治理,为教师守住安静的讲台。

毛道生在《校长要用心用情当好教师“娘家人”》中写道,校长要从厚植教育情怀、减少认知性

负担,优化学校治理体系,减少事务性负担,夯实校本培训、减少发展性负担,提升数字赋能,减少体力性负担,强化人文关怀,减少生活性负担等方面精准施策,做教师生活上的“娘家人”,发展上的“经路人”、工作上的“知心人”、事业上的“保护神”。

徐贲在《校长为教师减负要处理好哪些关系》中指出,校长要准确厘清教师的非教学“负担”和非教学“任务”,科学区分教师的教学负担与非教学负担,合理辨别主观和客观的非教学负担,辩证对待非教学负担的消极方面与积极方面。校长要辩证把握好这几对关系,科学地为教师减负。

6月12日5版



### 8 聚焦 学校中层干部培育

**核心观点** 鲍传友在《学校管理如何“赢在中层”》中指出,要准确定位,重新认识中层岗位的价值,解决中层发展困境是学校发展的当务之急;要用人所长,调动中层干部的主体价值,只有把那些愿意为学校服务、渴望在管理上有所作为的人选出来,人和岗位的关系才能理顺;要赋权增能,满足中层干部的成长需要,校长要充分理解中层干部的处境,学会简政放权,大胆放手,根据每个人的能力大小进行合理赋权,让他们有更大自主

决策的空间。北京市海淀区中关村第四小学以尊重和信任为基础构建学校文化,通过充分授权,不断激活和培育中层干部的内在发展自觉,让他们在具体事务中能决策、敢负责,满怀热情地干事创业,最终实现人与事共同成长。

李南兰在《提升学校中层干部胜任力》中指出,要全面提高中层干部的全局思维能力、创新实践能力、解决问题的能力,让学校每一项任务指令及时、有效地落地。

3月20日5版

### 9 聚焦 各校长工作室建设

**核心观点** 易永伦、李益众在《各校长工作室如何成就更多校长》中指出,一些各校长工作室存在过于注重形式、活动方式单一、培养质量不高等问题,需要多方协同共同保障研修时间,营造和谐的氛围,缓解成员压力。针对各校长工作室评价方法机械化、评价反馈的功利化倾向等问题,要加强对校长工作过程的动态评估,注重工作室的长期发展和名校长的专业成长。

不管是各校长工作室的主持人还是学员,

都可能面临“工学矛盾”,宋文杰、张忠宝在《科学化解各校长工作室“工学矛盾”》中指出,成员们首先要立足本职工作,这是建好工作室的前提;主持人要有“手到病除”“点石成金”的学校改进能力,让工作室学员深感“不虚此行”,这是主持人化解“工学矛盾”的底气;要“帮扶有度”,不大包大揽,而是“一校一案”“一人一案”,让成员和受帮扶校有所得、有所获;当工作室建设实现了各方的共同成长,“工学矛盾”便不再是个问题。

7月17日5版

### 10 聚焦 校本教研

**核心观点** 王凯在《中小学如何开展高质量校本教研》中指出,构建高质量的校本教研体系需要重新回应3个基本问题,即校本教研到底应该由谁来研究,校本教研到底应该研究什么,校本教研应该怎么开展研究。学校要构建具有学校特色、带有教师温度的教研共同体,关注基于学校实际场景内真实发生的鲜活问题,依托学科框架梳理进阶性问题,并从单一学科问题走向跨学科联动的整合问题。

江苏省南菁高级中学将教育科研置于引领学校品质提升的首要地位,在关注课堂教学有效性的同时,更加强调全面育人的价值导向,突出“主题式”教研、“问题式”教研、“联合式”教研、“专题式”教研,以校本教研助推学校教育高品质发展。

重庆市璧山区凤凰小学构建了全体教师人人参与的校本教研共同体,抓好教研组长这一“关键少数”,明确结构化教研流程,基于“计划—行动—反思”探索实践策略,让每位教师都有机会走向教研的中心。

10月16日5版

### 11 聚焦 九年一贯制学校小初衔接

**核心观点** 刘希娅在《如何强化小初衔接促进整体育人》中指出,优化九年一贯制学校的办学思路和策略,对整体建构学校教育育人系统、促进学生贯通发展、提高教育教学质量具有重要意义。要促进小学、初中价值取向贯通,引领教师以动态、连续、生长的眼光看待学生。要推动小学初中教学、教研与治理方式的贯通,充分发挥九年一贯制办学优势。

辽宁省实验学校系统梳理小初衔接教育存在的

问题,直面堵点,解决“融”的问题,推动文化与队伍的融合;解决“通”的问题,注重课程内容的连续和进阶;解决“优”的问题,通过评价提升整体育人效能。

山东省济南市历下区山大辅仁学校以课程为引领实现小初无痕过渡,学校构建了以“纵向贯通、横向融合、纵横交织”为特色的学校课程体系,在教育理念、课程内容、教育管理、师资配备等方面全面贯通,并在关键时间节点开设环境适应课程、学科先导课程、自主成长课程等强化衔接。

8月11日2版

### 12 聚焦 高中生生涯规划教育

**核心观点** 万恒在《高中生生涯规划教育如何有效开展》中指出,高中生生涯规划与指导并非深化招生制度改革之“术”,而是育人之“道”的回归。要站在育人目标的高度重新审视高中生生涯规划教育,基于学校课程建设和教学方式的改革,改进与完善高中生生涯规划教育,构建基于大数据的学生

个性化发展指导体系。广东省佛山市南海区石门中学构建了全员、全体、全面、全程的“四全”特色导师制,构建了专业测评、生涯课程、主题活动、团体辅导、个体咨询等面向不同学生群体、不同形式的生涯规划教育体系,实现了“让每一名教师都有可倾诉的教师,让每一位教师都有要牵挂的学生”。

1月3日5版

### 13 聚焦 校长听评课

**核心观点** 李瑾瑜在《校长听评课如何引领教师改进教学》中指出,校长听评课,要解决好价值定位问题,引导教师对学生的认识从“受教育者”转变为“学习者”,帮助教师建立课堂教学职责;要解决好观念认识问题,听评课的基本命题是“以课为例、思考教学、研讨教学、改善教学”;要解决好思维方法问题,从关系思维、科学思维、系统思维、循证思维等思维方式中寻求精确的方法。

校长推门听常态课,教师们可能会感到被冒

犯,有的校长对非对口专业的听课要么评课空泛,要么只记不评,教师们获得感不强……校长该如何走进课堂? 王秀彩在《校长怎样以听评课促进教学管理》中指出,要变推门听课为候门听课,尊重教师;变课堂实录为课堂观察,关注学生;变指导式评课为教研式评课,提升自己;变就课论课为以课为案,赋能管理。田波在《校长听评课要走进留心用心》中指出,评课不是挑剔,更不是自我展示,而应以激励为核心,推动教师主动思考和自我成就,进而实现学校管理者在教育思想上的领导。

6月19日5版

### 14 聚焦 课间活动

**核心观点** 吴键在《如何把快乐课间真正还给学生》中指出,课间活动的设计不再是独立和单一的,科学的课间活动安排必须与学校体育活动的其他形式进行一体化设计。不仅要满足“每天一小时”或者“每天两小时”的时间要求,更要在有限的时间里贡献一部分的运动负荷量,从保证每天运动负荷总量的角度设计课间活动。

陈殿兵、王伊宁在《校长怎样破解课间活动管理难题》中指出,校长要积极引领学校课间活动的

顶层设计,对学校课间活动进行整体性思考。做好场地和内容的统筹管理,满足学生课间活动的多元需求。坚持家庭、学校和社会多方联动的协同治理理念,做好学校外部的制度保障工作,形成动态的安全风险管控机制。

山东省枣庄市第四十中学形成了多元化、多载体、多平台的“微课间”活动板块,让全校师生在短短的课间内品鉴自然美、彰显运动美、体验文化美、绽放艺术美、探索科技美,促进师生身心健康发展。

11月6日5版

### 15 聚焦 残疾学生随班就读

**核心观点** 杨希洁在《中小小学校长如何破解融合教育之困》中指出,融合教育是创建美好教育所需,普通学校要注重提供高质量的特殊教育服务,提升教师的特殊教育服务能力,完善实施融合教育的保障条件,构建融合教育专家支持网络。当地政府要为普通学校“赋能”,通过建设资源中心和资源教室、加大教师培训、提供专家支持等措施提高普通学校特殊教育服务能力。

江苏省南通市实验小学教育集团形成了融合教育工作长效机制,建立普教家庭和特教家庭情感性联系,并以课程建设引导化解普教儿童冲突。

河南省商丘市梁园区解放路小学是梁园区残疾儿童最多的小学,学校以专业保障照亮特殊孩子成长路,以个性化关怀拓展普特互融广度,让残疾儿童与普通学生共同学习成长,最终达到相互尊重、友爱平等。

8月28日5版 (本报记者 王家源 整理)