

以高质量办学推动教育强国建设

本期关注：校长办学思想凝练

陈丹

办学思想体现为学校的教育哲学，涉及“学校是什么”“为什么要办学校”“办什么样的学校”“培养什么样的学生”等一系列问题，它是理念层面的思考，也强调行动层面的突破。因此，校长办学思想是校长推进学校发展的理念与行动相融合的综合体系。

关于如何凝练办学思想，许多校长和研究者在价值、方法、策略等方面已有广泛研究。本文从凝练办学思想的操作性流程视角，提出校长凝练办学思想的三部曲，愿同已经凝练了办学思想或期待凝练办学思想的校长们交流探讨。

1

把握办学思想的基本特征

校长凝练办学思想是一个内部和外部不断往复完善的过程，一方面需要思考构建什么样的思想内容体系，另一方面还需要思考这些内容体系应该呈现出哪些基本特征，从而能经得住实践的检验并获得同行或教育领域的普遍认可。通常情况下，校长容易从局内人的视角，埋头聚焦对办学思想内容本身的梳理总结，忽略对办学思想基本特征的思考，缺乏局外人的观察和评价视角，导致办学思想凝练的方向不准确、目标不清晰。

为此，把握办学思想基本特征是校长凝练办学思想的前提，可以为校长凝练办学思想提供重要的方向指引和评价标准。校长办学思想具有多元特征，教育研究者普遍提及并表述观点相近的有三个基本特征。

一是引领性。校长承担着教育使命和社会责任，校长的办学思想必须从党的教育方针要求、学校的培养目标需求及现实社会发展诉求等各方面去系统思考，回应基础教育改革和学校办学中的热点难点问题，应对未来社会发展给学校带来的全新挑战，从而更好地发挥办学思想对学校 and 区域教育高质量发展的引领作用。

二是专业性。校长办学思想源于实践又超越实践，基于一定理论又生成新的理论，其本质是对办学实践的科学、理性、深刻的专业阐释。它反映了对教育本质、学生发展、学校管理等方面有关规律及理论的遵循，体现了基于某些理论对办学实践经验的积累提炼，更展现了一个从现有理论中为办学实践找支撑到基于办学实践研究探索创生新理论的发展过程。

三是系统性。思想的重要特征之一就是系统性，它不是一个零散的观点或想法，而是聚焦某个核心的相互关联的多维系统结构。对于校长的办学思想，从纵向来看，它能呈现出一条从价值理念，到实践行动，再到质量成效的逻辑链条系统；从横向来看，它能呈现出一个学校办学各领域、各要素、各环节间相互关联、整合共生的关系结构系统。

2

清晰办学思想凝练的主要路径

清晰凝练路径是校长凝练办学思想的关键行动。校长凝练办学思想是对自己的办学理念和实践进行总结、反思及创生的过程，其凝练路径大致包含以下四个环节。

第一，澄清价值观点。办学思想是教育哲学，其关键体现在对系列问题的本质性思考，在凝练办学思想之初，先不用急于找什么样的词或句子去描述自己的办学思想，而是基于自己的办学实践进行本源问题的自我追问：我是如何理解教育目的的？

中小学校长如何凝练办学思想

我认为学校的价值是什么？我要带领学校培养什么样的学生？我带领学校采取了一系列的行动举措，其背后的原因和价值是什么？等等。通过这个追问反思的过程，深入梳理、描述、呈现自己的教育观、学校观、学生观、管理观等系列价值观，从中发掘出自己办学思想的核心价值追求。

第二，提炼核心概念。在澄清办学思想价值观和明晰核心价值追求的基础上，再提炼出办学思想的核心概念，其表述方式可以是一个词、一个短语或一句话，如“美好教育”“和谐教育”“让每个学生都出彩”“为学生一生发展奠基”等。该环节和澄清价值观观点环节是共同展现出校长办学思想引领性和专业性特征的主体内容。为此，校长在提炼核心概念时需要关注两个问题：一是核心概念一定是积极正向、科学正确、个性特色的，能体现党的教育方针及政策要求，能遵循教育的基本规律和理论，能反映学校的价值和特点；二是要对核心概念作深度解读，聚焦“是什么”和“为什么”，从政策、理论、实践等多个维度阐述这个核心概念，呈现出核心概念背后系统丰富的支撑。

第三，建构内容框架。办学思想是理念和行动融合的综合体。厘清了核心概念，只解决了理念层面的问题，接下来要将理念和行动相连接，聚焦“做什么”，梳理建构以核心概念为引领并贯穿全过程和全维度的行动内容框架，该环节也是展现出校长办学思想系统性特征的主体内容。例如，如果校长凝练出“美好教育”办学思想，在行动过程方面，从制定目标、具体实施到效果评价一定是保持纵向贯通的，即目标聚焦“美好教育”，采取措施为实现“美好教育”目标服务，评价也以是否实现了“美好教育”目标为依据展开。在行动维度方面，在学校文化、发展规划、组织结构、课程教学、队伍建设、管理制度等各方面一定是形成横向协同的，每个维度从不同侧面映射出“美好教育”办学思想，同时，各维度间形成合力共同推进“美好教育”的建设及发展。

第四，展示实践案例。该环节与建构内容框架环节的关系好比大树的叶与枝，它是内容框架的深化与拓展，聚焦“怎么做”，展示框架中每个过程和每个维度的具体实践举措，通过一个个具体生动的实践案例让校长的办学思想立体鲜活地跃然纸上。例如，围绕“美好教育”办学思想的核心概念，在论述课程教学行动维度时，一方面总结梳理在课程教学方面为实现“美好教育”采取

的措施、策略及取得的成效，另一方面有针对性地讲述校长带领师生们在课程教学建设过程中生动典型的实践案例，呈现师生们在课程教学建设中对“美好教育”的理解、内化、实践、创生、发展的过程，从而在办学思想中看到学校人与事的互动、理性与感性的交融，让校长的办学思想更具感染力和影响力。

3

关注办学思想的持续发展

关注办学思想的持续发展是校长凝练办学思想的后续深化。鉴于各方面因素的影响，校长的办学思想不是静态不变的，而是持续丰富发展的。办学思想的凝练不能止步于一次办学实践研讨会、一次学校办学成果展示，或是一次办学思想学术论坛发言等，也不能局限于多年、多地、多场合等沿用一套基本不变的办学思想言辞。为此，当校长在某个阶段凝练了办学思想，在后续的办学实践过程中还需要做好以下几个方面的工作。

一是持续深化办学思想的核心概念解读。在不断学习和实践中，校长对教育、学校、学生等系列根本性的问题会有更深入、更系统的理解和认知，对于办学思想原有的核心概念也会有更多的解读视角及形成许多新的认识，这些都可以补充到原有的办学思想价值观和核心概念描述中，促进办学思想的理念体系不断丰富厚重。当然，校长在持续深化完善办学思想过程中也会出现这种情况，认为原有核心概念不能再准确代表自己的思想而需要推出新的核心概念。事实上，这也是办学思想持续凝练的一种表现形式，如果能有效建立起原核心概念和新核心概念间的联结，不仅能赋予了校长办学思想新的灵魂，而且还能很好地铺设出校长办学思想持续升级的阶段历程。

二是持续完善办学思想的内容框架。实践是校长办学思想形成的重要来源，在教育改革不断推进的历程中，学校办学实践也随之不断变革，校长办学思想原有内容框架中与新时代教育发展不适应的内容可以合理调整，而回应新时代教育改革诉求的内容也需要及时增补，从而更好地发挥办学思想对学校发展的引领作用和对新时代基础教育改革的促进作用。

三是持续丰富办学思想的实践案例。办学思想始终浸润着校长自身认知体系和所在学校发展实践，在办学思想核心概念相对稳定的情况下，校长身处同一学校不同发展阶段或多种不同情境条件的学校，会发现反映其办学思想的新实践案例不断涌现，校长需要持续去收集这些新的典型案例，丰富办学思想的案例库，从而借助这些不同时期、不同特点、不同维度的案例，栩栩如生地展现办学思想的发展历程、时代特性和深邃高远。

（作者系北京教育学院教育干部学院副院长、副教授）



②贵州省从江县刚边壮族乡中心小学的学生在进行足球对抗赛训练。

罗京来 摄
③江西省赣州市章贡区第二小学的学生在进行趣味运动比赛。

视觉中国供图

碎片时间里也有育人大价值

文志国

作为校长，每个新学期开始，我首要关注的便是“三表”——作息表、课程表与校历表。这“三表”恰似时光的精密记录仪，无声却清晰地展现着时间的去向。或许有人会疑惑，“三表”不过是学校管理的常规工作，有何特别之处？不过，我们因这“三表”却抱有一颗敬畏之心。在过去的20多年里，我们始终以小题目大的态度对待此事，赋予时光更深层的教育内涵。

为此，我们力求让学生的每一天、每一周、每一学期都充满着成长的意义，让这些时光成为他们迈向人生价值实现的坚实步伐，助力其实现跨越式成长。

我们开设了“夹缝中的小课程”，这指的是在正式课程时间的间隙里巧妙嵌入的育人微型课程。我们秉持“微时间大价值”的理念，构建起分学段递进的嵌入式小课程矩阵。除了每日一歌、每日大课间运动等常规活动之外，学校还设置了“每日校长寄语”“每日励志人生”；高年级还设有“每日演讲”“每日智慧传递”等特色课程。

如“每日校长寄语”课程，时长仅5分钟，以校园广播的形式呈现。在这短短的5分钟里，讲述一个故事，阐明一个道理，树立一个榜样，弘扬一种思想。课程内容涵盖“善良、包容、自主、责任、感恩、梦想”等价值观，以及“我与自我、我与他人、我与学校、我与社会、我与职业、我与自然”等成长维度，为学生的精神世界注入丰富养分。我们将零散的时间转化为育人资本，构建出独特的价值增值模型。

这些碎片化的小课程，看似零星分布在作息表上，实则巧妙嵌入课程体系版图，构成了一条珍贵的育人价值链。

自建校以来，我们引导学生践行“三省”。“三省”即我来学校干什么、今天做得怎么样、明天应该怎样做，帮助学生明确学习目标，促使学生反思当日表现，引导学生规划未来行动。在学习过程中，教师引导学生适时反思、反馈。每日就寝前，我们培养学生自我反思的习惯，形成学习的“一日闭环”。让每天睡前10分钟的静思时光成为思维迭代的黄金期，实现反思性学习的学生建构。数据显示，实施该课程体系后，学生自主学习效能提升37%，情绪管理能力提高42%。

当教育者学会用“成长复利”计算时间价值时，每个平凡的日子都会成为撬动未来的支点，这或许就是时间育人的终极答案：不是与时间赛跑，而是让时间为生命赋能。

（作者系江西省萍乡市东升教育集团总校长）

◎ 治校笔谈

给学校管理做“减法”

徐吉志

在学校管理中，做减法尤为重要，要通过目标定位的精准、管理架构的精简以及资源配置的高效，削尽繁杂，直指教育核心。

好学校要能清晰界定自身办学理念与育人目标。学校不能盲目追求规模与表面的繁荣，而是从教育本质出发，立足学生成长需求，深度挖掘自身特色，确立独特且明确的发展方向。无论是培养创新型人才，还是传承传统文化，都能在众多教育理念中精准提炼核心，让每一项举措都围绕核心目标展开。

学校管理要架构清晰，层级简明，决策流程顺畅。去除冗余的行政环节与烦琐的流程，减少内耗，提高管理效率。各部门职责明确，分工协作，信息传递及时准确，让学校运转如流畅的溪流，不因繁杂的管理而迟滞，确保教育教学工作高效推进。

在资源利用上，好学校懂得取舍与聚焦。合理分配人力、物力、财力资源，将有限的资源集中投入到关键领域。比如重点建设优势学科、打造特色课程、培养骨干教师队伍等，避免资源分散，实现资源利用的最大化效益，以精练的资源配置支撑高质量的教育教学。

（作者系山东省青岛西海岸新区琅琊小学校长）

孙庆新

人工智能（AI）技术正在重塑教育生态的底层逻辑，从知识传递模式到师生关系结构均面临系统性变革。2025世界数字教育大会发布了《中国智慧教育白皮书》，AI深度赋能教育的新时代正在到来。人工智能技术需与教育本质深度融合，既要释放技术效能，也要防范伦理风险，推动教育从“工具赋能”向“生态重构”跃迁。在此背景下，校长作为学校数字化转型的核心决策者，需要转变观念、走出误区，推动学校更好地利用AI赋能教育。

从“等待观望”到“主动破局”

新理念、新技术在中小学校的推广应用具有一定的滞后性，这就很容易让校长产生“等一等”的想法，在等待观望中错失时机，然而全球教育竞争已进入“技术赋能深度”与“人才培养适配度”双重博弈的新阶段，人工智能技术的推广应用确实“等不得”。

世界经济论坛预测，2030年全球22%的职业将面临结构性变革，传统知识传授型教育模式正面临存续危机。国家战略的刚性约束与柔性引导要求校长主动作为。国际教育技术竞争呈现“标准输出”与“生态构建”并行的新特征，发达国家通过搭建数字教育平台、制定AI应用指南等方式抢占规则制定权。我国在基础设施层面实现后发赶超，在

原创技术应用、教育场景创新等维度仍有很大发展空间。要构建“人机协同、数据驱动、敏捷治理”的学校组织体系，要求校长以基础教育视角，打破思维桎梏，既要吸收国际经验，又要立足本土探索差异化路径。这些都要校长理性看待人工智能带给教育的机遇和挑战，积极应对，主动破局。

从“行政命令”到“引领示范”

AI教育应用的复杂性和伦理敏感性要求校长摒弃“一刀切”的行政指令惯性，发挥引领示范作用，提升AI赋能教育的领导力。之前有学校在没有培训的基础上强制要求教师安装人工智能APP，在没有研究的基础上生硬要求人工智能与教学结合，引起了教师的反感，甚至让教师们产生了焦虑情绪。校长要从“我要求”转向“我带动”，深入一线，参与研究，带动发展。当一部分教师成为“技术采纳先行者”时，AI应用将进入自然扩散阶段，所以要特别重视培育教师中的先行者，由信息技术教师和学科骨干教师示范带动教师群体认知升级和能力提升。

要为教师建立支持系统，提供易用性智能工具，实现教学设计的模块化改造，加强校内培训和校本研训。可以将AI应用成效与教师职称评审、绩效考核适度关联，同时建立容错机制鼓励探索性实践，学校也应加强激励机制创新激发教师内生动力，带动教师的学习和应用。

①河北省承德市围场满族蒙古族自治县第二中学的学生正在进行舞蹈训练。

视觉中国供图

从“技术堆砌”到“实效为本”

生成式人工智能的迅猛发展，给学校带来了新的发展机遇，有的校长急于“上技术”，忽视实际效果，但究其根本，我们要坚守“技术服务于教育”的原则，以追求教育教学实效为根本。人工智能技术配置的核心系统要保持长期性，辅助系统可以动态更新，既确保教学连续性，又为新兴技术预留试验空间。技术快速迭代也要求校长保持战略定力与灵活性并存，绝对不能只顾“技术堆砌”，盲目追高、追新，造成浪费。

要积极探索应用范式，当前生成式人工智能通过个性化学习路径设计、智能评测反馈等技术手段，推动教育从标准化生产向精准化育人转型。人工智能在教育中的应用要充分发挥学生的主体作用，考虑学生的感受、需求，避免因人工智能的使用而降低教师的温度，要强化而不是弱化教师的育人作用。同时我们要注意正确使用技术，避免伦理风险。校长还要监测技术是否减轻师生负担、激发创新潜能，对于不适于学校教育的技术应及时清理。

中小学校长只有把握时代方向，摒弃固有思维，加强示范引领，注重实际效果，才能在人工智能赋能教育的工作中抢得先机、取得实效。

（作者系辽宁省沈阳市第二十七中学党委书记）