

以高质量办学推动教育强国建设

本期关注：校长按规矩按规律办学

校长办学既要讲规矩也要讲规律

刘建 刘克宝

前不久，教育部办公厅印发《关于开展基础教育规范管理提升年行动的通知》，旨在进一步强化按照规矩办学、遵循规律办学，这是持续推进基础教育治理体系和治理能力现代化的重要举措。讲规矩是校长办学必须坚守的原则，关系到能否落实立德树人根本任务，能否回答好培养什么人、怎样培养人、为谁培养人这一教育的根本问题。讲规律是校长办学必须坚守的原则，关系到能否高质量办学，能否培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。当下，中小学校长普遍是讲规矩的，也是讲规律的。然而，仍然存在部分校长不讲规矩、不讲规律，或者把讲规矩与讲规律割裂开来，影响了学校高质量发展，务必引起我们高度重视。

1 讲规矩是校长 把牢办学方向的根本遵循

“规矩”字面意思是校正圆形和方形的两种工具，后引申为礼法、法度，一定的标准、成规，也有老实、本分之义。讲规矩，意思是为人做事要讲规则，要受到规则的制约。校长办学要有规矩意识，只有守好规矩，才能守住底线，才能保证正确的办学方向。校长办学，首先，要讲政治规矩。政治规矩是校长办学要坚守的根本规矩。讲政治规矩就是要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚定党对教育事业的全面领导，坚定不移走中国特色社会主义教育发展道路，坚持社会主义办学方向，为党育人、为国育才。其次，要讲政策规矩。校长办学讲政策规矩就是要对教育政策具备敏感性和敬畏感，深入研究教育政策，结合学校实际，将教育政策全面贯彻落实到办学治校的各个领域与环节。再次，要讲法纪规矩。校长办学讲法纪规矩就是要带头遵规守纪，遵纪守法，树立法治思维和纪律观念，坚持依法治校、依法治教、依纪做事，按照法律赋予的权力和程序履行校长职权，自觉接受监督和纪律约束。最后，要讲道德规矩。校长办学讲道德规矩就是要求校长自身做个道德高尚的人，自觉践行师德师风第一标准，实现外化的法纪约束与内心道德律令的统一，将学校建成一个和谐的道德共同体。

在当下全面从严治教、全面依法治教的背景下，校长们普遍是讲规矩的，但仍存在少数校长理想信念不坚定、权力观念有偏差等问题，没有将规矩内化于心，出现一些隐形和变异的不讲规矩现象，破坏了办学生态。如有的校长不能正确对待讲规矩，认为规矩太多太死，束缚了手脚，限制了办学，甚至出现躺平现象，成为佛系校长。有的校长明哲保身，不作为、慢作为，认为当下讲规矩最重要，把讲规矩作为护身符和挡箭牌，从办学治校的实践中脱离出来，张口闭口、大会小会把讲规矩挂在嘴边，空谈讲规矩，忽视或淡化办学治校活动本身。有的校长灵活性有余而原则性不足，以讲规矩之名行乱作为之实。在办学过程中有的校长擅长自创“规矩”，将个人想法和意志强行转变



南京师范大学附属实验学校在办学中努力遵循育人规律，注重根据学生兴趣、特长因材施教。图为该校美术社团的学生在黄山写生。
李春楠 摄

为学校的规矩，以讲规矩之名搞一刀切、一言堂、一支笔，以权谋私、抵制监督、侵犯师生利益。还有的校长选择性执行规矩，认为政治规矩、政策规矩不能违背，法律和纪律的约束虽然存在，但有时违法违规的成本较低，被发现的可能性较小，抱有侥幸心理。更有一些校长将师德师风要求只针对普通教师，不面向自身，抓别人严、紧、实，对自己宽、松、软。对这些现象，我们要坚决反对。

2 讲规律是校长 提升办学质量的专业要求

“规律”通常是指事物之间内在的必然联系，决定着事物发展的路径、趋势和方向。讲规律就是指思考问题、作决策要遵循事物内在的发展逻辑、实事求是，不能脱离实际、主观臆断。校长办学是一项长期、复杂的实践活动，背后蕴含着复杂多样的办学规律，只有深入学习研究，掌握办学规律、按规律办学才能不断提升办学质量。校长办学的主要目的是育人，主要实施者是教师，主要活动是教学和管理，概括而言，办学规律可细分为育人规律、教学规律、教师发展规律和管理规律。校长办学，一要遵循育人规律，注重学生素质的全面发展。“十年树木，百年树人”，对学生的培养任重道远，中小学阶段是立德树人的关键时期。校长办学要切实遵循育人规律，注重学生品德的养成和素质的全面发展，减轻学生学业负担，还孩子休闲、玩耍和锻炼的时间。二要遵循教学规律，切实减轻教师教学负担。教师只有减轻负担，轻松上阵，才会有更多的时间与精力投入教学，才能更好地发挥想象力与创造力。校长要学会给教师减负，通过合理安排让教师享有宽松和谐的气氛，做他们最喜欢、最乐意、最应该做的事。三要遵循教师发展规律，积极培养优师良师。强教必先

强师，教师是立教之本、兴教之源。校长应营造积极的教师专业成长氛围，想方设法为教师专业成长提供平台、挖掘资源、创造机会，引导教师努力做塑造学生品格、品行、品味的“大先生”。四要遵循管理规律，创建积极向上的校园文化。校长办学应坚持以人为本，追求公平正义，创建积极的校园文化，树立师生与学校共同发展的理念，让教师和学生过着有公平感和尊严感的生活。

在现实中，也存在部分校长办学不讲规律的问题。校长不遵循规律办学，短期内可能看不出危害，甚至看上去成效满满，出现表面虚假的繁荣，但长远来看往往劳民伤财，制约师生长远发展，会造成严重的负面影响。比如，有的校长平时不深入研究办学规律，生搬硬套，忽视学校自身在师资力量、硬件设施、文化底蕴等方面的现实差异，容易出现水土不服的现象。也有的校长虽然办学经验丰富，但对出现的新情况缺乏理性思考和及时应对，依赖惯性思维或盲目跟风赶潮流，停留在拿老办法解决新问题的技术跟风中丢弃教育的本真。有的校长明知育人规律，但面对眼前名利变得浮躁功利、观念动摇，片面追求升学率和学校之间的竞争排名，以学生的身心透支和不可持续发展换取短期的成绩，造成部分学生出现焦虑、抑郁的现象。还有的校长在办学中热衷于行政命令、长官意志，将教育规律抛在脑后，只唯上不唯实，不尊重师生，将校园变成搞花拳绣腿、做表面文章的舞台。

3 既讲规矩又讲规律 是学校高质量发展的保障

校长办学讲规矩与讲规律不是割裂对立的，而是辩证统一的。校长办学只有坚持讲规矩与讲规律的辩证统一，才能实现办学治校的高质量发展，具体可以从办学体制、目

标、观念和方法上做起。一是要在办学体制上，坚定地推行党组织领导的校长负责制，提升校长的政治和专业素养。必须发挥党组织领导作用，保证校长依法依规行使职权，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。校长按照学校党组织有关决议，全面负责学校的教育教学和行政管理等工作。二是要在办学目标上，坚持为党育人与为国育才的统一。校长要深刻理解为党育人与为国育才在根本目标上的一致性，将党的教育方针融入办学治校全过程。校长要将坚持党对教育工作的全面领导转化为办学创新动能，将国家对人才的战略需求精准对接教育教学实践，主动融入学生成长过程，培养堪当民族复兴重任的时代新人。三是要在办学观念上，坚持治校观与教育观的统一。校长不能为了片面追求升学率而偏离正确教育观，校长重在为师生治学，要把教育事业作为终身追求，将教育的高质量发展看作最大的业绩，实现二者的统一。四是要在办学方法上，坚持从战略着眼与战术着手统一。讲规矩是战略上的要求，校长要胸怀大局，心怀梦想；讲规律是战术上的要求，校长要从实际出发，脚踏实地。校长要从高处远处着眼，确保正确的办学方向；从近处着手，确保办学实事求是。校长办学要做到眼手协调、手眼并用，既低头拉车，也抬头看路，确保办学治校安全有效可持续。

总之，校长办学讲规矩与讲规律是一致的，既讲规矩又讲规律是校长弘扬并践行教育家精神的生动体现，也是办好人民满意教育的需要。

（作者刘建系南京师范大学教师教育学院副院长、南京师范大学附属实验学校校长，刘克宝系南京师范大学教育科学学院博士研究生。本文系2023年度国家社会科学基金教育学一般项目“新时代中小学校党组织领导的校长负责制实施研究”[BFA230089]的阶段性成果）

治校笔谈

打破使用惯性 让智慧黑板“活”起来

王金汉

当前，智慧黑板已成为不少学校教室的新标配。然而我在日常巡课中发现，多数教师只是用它播放PPT和展示视频，让这块承载着教育创新可能的智能终端沦为“更先进的投影仪”。如何激活智慧黑板的深层价值，从而更好助推教学，这是学校管理者必须直面的课题。

一次，听高中语文《赤壁赋》的随堂课，教师熟练地利用智慧黑板播放了朗诵音频和几张精美的赤壁风景图。效果虽好，却总觉少了些什么。课后交流时，我建议：何不让黑板“动”起来呢？让学生直接在电子文本上标记苏轼情感变化的词句，小组间实时分享批注，共同探讨心境流转……这位教师欣然接受并大胆尝试，结果令人欣喜，学生们不仅用批注功能圈点勾画，还兴奋地运用截图功能保存精彩见解。在展示环节，师生们竟能通过缩放、旋转，多角度呈现自己的分析脉络，一堂课下来，生成了充满思辨火花的个性化学习笔记。这次尝试让我真切意识到，智慧黑板的核心价值在于其强大的互动基因，而非单向的展示功能。

这个案例清晰指向了关键点，即打破教师的使用惯性。我们随即在学校推行了“互动教学微创新”行动计划，核心要求很明确，就是每位教师每周至少设计一个充分利用智慧黑板交互特性的教学环节。数学课上讲圆锥曲线这一知识点，学生被邀请直接在黑板上绘制图形，通过拖拽焦点、实时调整离心率，曲线的奇妙变化规律瞬间直观可感，抽象的定理在指尖的探索中得到验证；英语课上，小组合作在触控屏上制作电子文化海报，遇到生词，轻点调用词典，借助翻译和语音朗读功能打磨表达，协作过程生动高效。为降低教师们探索的门槛，我们还专门梳理、整合了智慧黑板的“课堂互动工具箱”——抢答、投票、即时思维导图等常用功能模块化呈现，一键调用。一个学期下来，课堂氛围明显活跃，学生主动参与的频次显著提升。智慧黑板正渐渐从“教师的讲台”，变成师生共同探索的互动舞台。

当然，要让这块黑板“活”得更好，还需善用其强大的资源整合与分析能力。曾有历史教师为找不到合适的教学视频发愁，却忽略了黑板内置平台可按教材版本精准推送资源这一便利。我们立刻组织技术骨干和学科组长，梳理出简单易行的“资源筛选匹配四步法”，指导教师结合本地特色进行二次开发，效果立竿见影。课堂上，教师将平台提供的纪录片片段与本地工业博物馆的线上展馆视频并列分屏展示，引导学生进行跨越时空的对比分析，学科知识巧妙融入了乡土情怀。而当智慧黑板的数据分析功能被激活，它又成为精准教学的“导航仪”。利用其随堂测试模块，我们不仅能快速捕捉班级整体的知识掌握情况，更能细致到每个学生的答题时间、正误分布。一次《电磁感应》单元测试后，系统清晰显示某班在“楞次定律应用”题型上错误率异常集中（65%），任课教师随即调用黑板内置的动态模拟实验资源和变式题库，进行靶向强化。数据不再是冰冷的数字，而是驱动课堂及时调整的“活”信号。

从一块显示屏蜕变为充满活力的互动场和教学的支撑点，智慧黑板的转型需要管理者持续关注与推动。我们在实践中形成了智慧黑板应用星级评价体系，将课堂中的有效互动创新作为重要观测点，纳入教师发展性评价体系，鼓励以用促改、以改促创。当技术真正服务于教与学的本质需求，服务于激发课堂中活跃的思维与情感交流，数字教育的价值才能真正发挥。这方寸之间的智慧黑板，便成了撬动课堂变革、连接师生智慧的一个关键点。

（作者系辽宁省大连市普兰店区第二中学校长）

教师数字素养培育 不妨分层实施

张磊

当下，数字技术正在打破时空限制，重构教育场景与学习逻辑，良好的数字素养是教师的必备本领。笔者建议将教师的数字素养提升融入日常教学的每个环节，并针对不同水平教师提供精准支持，帮助教师实现从被动培训到主动应用的转变，让技术真正成为教师教学创新的赋能工具。

对数字化素养较低的教师而言，可以先从使用数字工具辅助教学开始，例如通过在线资源平台搜集教学素材，利用多媒体技术制作生动的课件，逐步熟悉数字化教学环境。在培训层面，可以设计更多基础性、操作性强的课程，帮助他们快速掌握常用数字工具的使用方法。

对于具备一定数字化素养的教师，则可以鼓励他们尝试在课堂上引入互动式教学工具，如智能白板、在线评系统等，提升课堂的参与度和教学效果。应注重提升他们的技术整合能力，提供案例分析和实践指导，让他们学会如何将数字技术灵活运用于教学设计和课堂管理中。

而对于数字化素养水平较高的教师而言，应鼓励他们探索数字技术与学科教学的深度融合，设计创新性的教学活动，甚至开发个性化的学习路径，为学生提供更高质量的学习体验。对于这些教师的培训重点应放在前沿技术的探索与应用上，例如人工智能、大数据分析等，为他们提供更多参与高层次研讨和项目实践的机会，助力其成为数字化教学的引领者。

通过这种分层推进的方式，每位教师都能在自身基础上找到适合的成长路径，从而全面提升数字素养，最终助力教学质量的提升。

（作者系山东省日照市北京路中学教育集团总校长）



浙江省杭州市萧山区河上镇中心小学的学生在进行基于未来博物馆学习的成果展。
学校供图

郑巍巍

数字技术正在重塑乡村教育的未来，作为一所百年村小，我所在的浙江省杭州市萧山区河上镇中心小学和很多乡村学校一样，仍面临数字化基础设施薄弱、数字技术与乡土文化融合脱节、师生数字素养不高的转型困境。为回应乡村学生对公平优质教育的渴望，学校创设河上小学堂未来博物馆项目，为乡村学生打开了连接世界的窗口，更在他们心中播下了“本土文化现代化表达”的种子，百年村小的数字新形态正在河上形成。

河上小学堂未来博物馆由未来史话馆、未来非遗馆、未来会客厅3个场馆组成，为学生提供沉浸式、跨学科、项目化的学习体验：未来史话馆以挖掘本土历史文化为核心，扎实中华根脉；未来非遗馆以非遗串联，拓宽文化视野；未来会客厅用未来元素打造，天空之城电视台与广播台的活动场地将在此融合。传统的博物馆学习仅限于参观和欣赏展品，缺乏互动与参与性，未来博物馆恰能以数智化技术为承接，创生融合未来“时空折叠”的教学场域，以低成本实现了高效互动，让娃娃既能触摸乡土根脉，又能对话星辰大海。

河上龙灯胜会是我们当地的传统民俗，也是国家级非物质文化遗产之一。对于龙灯胜会，学生能否清晰表述其历史与寓意，能否自觉成为非遗技艺的传承人？事实是，大

部分学生对于红石篆刻、东山村稻香节、凤坞高跷等乡村文化的认知还仅停留在“听到”层面。如今，在未来非遗馆，学生通过技术捕捉河上板龙的舞动轨迹，设计出轻量化龙灯支架。在未来史话馆，学生通过3D扫描技术还原杭州西泠印社藏《三老碑》拓片。一名学生感慨：“以前觉得非遗是‘老古董’，现在发现它藏着工程学和美学的密码。”数字技术已成为破解非遗传承难题的创新密码，将河上镇的传统民俗巧妙融入学习过程，让文化自信在每个学生心中落地生根。

未来博物馆的核心理念是“儿童即可能”，我们通过打造“桂·雅”课程体系，实现多学科到超学科的进阶，让乡村儿童的可能性无限延展。传统博物馆学习一般由教师或馆员进行静态讲解，AI技术让博物馆中沉睡的历史再次鲜活，也让学生思维灵活跳动。学生用手势放大画中细节便会自动解析宋代笔法，点击渔夫形象系统便会弹出古代清远的数学建模题，用编程技术还原《富春山居图》的渔船结构，用AR画笔将“校花”桂花“种”进元宇宙，他们的脚下是百年学堂的青砖，眼前是数字文明的光影。数智交互科技已成为打破学科壁垒的学习支架，以非遗创生、民艺复兴为主题，将各个学科实现串联与统整，开启跨越千年的文明接力。

教育要呵护学生的想象力与好奇心，更要以学生发展为中心，未来博物馆结合活动

评价与数智评价，实现了评价体系的科学化、可视化。在评价方式上，学生通过展示会、路演活动、视频节目、教育戏剧等评价形式生动呈现学习成果。在评价手段上，开展数据跟踪与智能性评价，描绘个人虚拟场馆的学习轨迹，以电子“家书”反馈成长点滴。未来博物馆注重学生真实的学习体验和个性化的创意表达，为学生的成长创造无限可能。

为了克服资源匮乏与认知局限的难题，一方面，学校与杭州主城区学校共建“云上非遗联盟”，学生参与完成敦煌壁画数字化修复项目，实现城乡资源的双向流动；另一方面，借助与敦煌研究院合作的“数字供养人”计划，学生指尖轻触全息投影，瞬间“穿越”至敦煌石窟分析壁画颜料矿物成分，复原“飞天”飘带动力学轨迹，创作《丝路使者》穿越小说，使世界级非遗成为乡村课堂的日常资源。

城乡鸿沟在数字场域消弭，古今文明在算法对话，个体认知与集体智慧在云端共生。“未来博物馆”的创新实践已形成了一定的示范效应，获得省市级奖项16项，受邀在多省市分享交流实践经验。未来，我们将协同更多的乡村学校继续探索未来博物馆的建设和发展，为乡村教育的变革与发展贡献更多的智慧和力量。我们相信，数智技术以开放泛在的时空场域、沉浸互动的亲身体验，在教育“元宇宙”放飞每个乡村学生的梦想。

（作者单位：浙江省杭州市萧山区河上镇中心小学）