

构建人类命运共同体,应对未来挑战,离不开以合作为基础的共同行动。教育作为实现人类平等、增进国际理解的重要工具,其发展关键在教师,核心在校长。广大中小学校长需要深刻把握教育与中国、中国教育与世界的关系,通过开放包容的交流加强国际合作,在国际新格局中补短板、锻长板。这就需要总结并发展中小学校长队伍建设“中国模式”,为世界教育发展贡献中国智慧。

世界舞台上的独特地位

新中国70余年中小小学校长队伍建设成就斐然,规模与质量并举,面貌发生了根本性变化。

体量居首:截至2024年底,我国中小小学校长总数达21.12万(小学14.35万,初中5.23万,高中1.54万),居世界首位。

素质跃升:中小小学校长学历合格率很高(小学校长99.97%,初中校长99.86%,高中校长98.41%),硕博比例显著提升。相比1985年,小学、初中、高中取得本科及以上学历校长比例分别激增61.80、62个百分点。

结构多元:中国中小小学校长队伍是由56个民族组成的大家庭。

睿见

中小小学校长发展需要“中国模式”

□于维涛

自2012年以来,“国培计划”线上线下培训各级各类校长200多万人次,其中线下培训超过20万人次,形成校长“三段式”培训、“送培进校”诊断式培训、工作坊研修、培训团队研修等模式,中小小学校长发展模式可谓百花齐放、百舸争流。

前景广阔:2024年《中共中央国务院关于弘扬教育家精神加强新时代高素质专业化教师队伍建设的意见》擘画蓝图,要求建设“政治过硬、品德高尚、业务精湛、治校有方”的校长队伍,预示其将持续高速发展。

内涵丰富的体系构建

近日,英国媒体刊文指出“向东方看,向中国学习,是西方一个正在兴起的概念”。本文提出“中国中小小学校长队伍建设及发展模式”,内涵深刻,植根国情,自成体系。

立足国情:作为发展中大国,立足社会主义初级阶段实际。我们将

针对区域、城乡、校际差异及各级各类中小小学校长特点,定向施策:专业发展“培养一批”,资源供给“补充一批”,机制创新“激活一批”,结构优化“调配一批”。

健全体系:构建以师范院校为主体、高水平非师范院校参与的中国特色培养体系。推进“国培示范、省培骨干、区域联动、校本实践”的“四位一体”协同育人机制。

核心模式:坚持“以德为先、育人为本、引领发展、能力为重、终身学习”,建立“校长发展标准—培训课程标准—培训指南”的服务链,聚焦校长在规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理、调适外部环境等方面的专业要求,采用专家讲授、案例教学、学校诊断、同伴互助、影子培训、行动研究等多元方式支持发展。

制度保障:严格执行新任校长持证上岗——新任校长或拟任校长必须参加不少于300学时的任职资

格培训;实施5年一周期的在任校长不少于360学时的全员培训;规范培训证书和档案管理,实现信息化、制度化;建立培训与使用相结合机制,将培训学分(学时)及考核作为校长考核、任用、晋级的必备依据。

多维价值的时代贡献

中国中小小学校长队伍建设模式价值显著,影响深远。

历史价值:中国中小小学校长队伍建设及发展基本满足各级各类教育发展需要,支撑了教育普及的历史性跨越。从新中国成立初的80%文盲率、20%学龄儿童入学率,到2024年小学净入学率99.95%、初中毛入学率100.9%、高中毛入学率88.8%,普及程度达到或超过中高收入国家平均水平,助力亿万人民完善自我、改变命运,为中国经济社会发展提供坚实人力支撑。

现实价值:校长队伍建设及发

展正积极服务于共建“一带一路”和构建人类命运共同体,在促进人的全面发展和世界和平发展事业中发挥更大作用。

发展价值:为建设教育强国目标奋进,当前中小小学校长队伍建设及发展仍面临城乡、区域、学校、群体间发展不均衡问题,在优质均衡、资源供给、内涵质量、体制机制等方面未来5年有巨大提升空间。

世界价值:中国拥有世界约1/5的学生和校长,这一规模巨大的“中国模式”,在保障儿童生存权、受保护权、发展权,切实保障人民受教育权方面,必将展现更璀璨的光芒,贡献更重要的世界力量。

中国校长队伍建设需要世界,世界也需要中国。“中国模式”倡导与世界多种模式共存、共生、共发展。我们将密切关注和研究全球中小小学校长队伍建设及发展趋势,加强国际交流与合作,汲取人类智慧精华,创新思维、观念与方法,不断优化“中国模式”,使其成为世界共享的财富,为促进世界校长队伍高水平、高质量发展作出更大的贡献。

(作者系国家教育行政学院教师工作与研究部主任、教育部中小小学校长和幼儿园园长国家级培训项目管理办公室主任)

我的校长

为师生成长 赋予“星”能量

□张家海

“为什么在你的学校会出现教师躺平?”
“为什么在你的班级会出现学生躺平?”
“作为一名校长,你自身有没有躺平?”

这是湖北省“宜昌市杰出校长”周红星的“每日三问”。在他看来,校长不仅是学校的领航者,更是师生成长的赋能者。一位不“躺平”的校长,能够以前瞻的视野、深厚的教育情怀和科学的管理智慧为师生营造充满活力的成长环境,让教育之花绽放光彩。周红星就是这样的校长。

文化赋能:铸魂育人,树立理想信念。文化是一所学校的灵魂,是师生共同的精神家园。周红星常说:“好校长要善于挖掘和传承学校的文化底蕴,以文化人、以文育人,为师生树立坚定的理想信念和崇高的信仰追求。”他一直在朝着这个方向努力。

2020年因工作需要,周红星调任湖北省枝江市安福寺学校校长——一所位于农村的中学如何成为“枝江教育的一面旗帜”的呢?走上任的他带着这个疑问,通过暑期深入的调研与思考,最终发现文化起到了至关重要的引领作用。随后在全市教育教学论坛上,周红星便以“文化引领 过程落实 品牌建构”为题总结,分享了学校管理经验。

周红星注重将本土红色文化融入校园,依托徐家花屋革命遗址打造德育基地。每年3月开始,学校组织师生前往这片红色土地接受革命传统教育的洗礼。2023年,学校推出“徐家花屋+丹福文化”品牌,并建立“我们的安中校史馆”,校史馆汇集江必新、王道本等历届优秀校友事迹,不仅是对历史的尊重与传承,更是对未来的启迪与引领。在这样的文化熏陶下,师生能够深刻感受到革命先烈的英勇事迹和崇高精神,从而激发他们爱国爱党、热爱生活的热情。

阅读赋能:书香浸润,启迪智慧心灵。作为一名校长兼语文老师,周红星深知阅读对个人成长的重要性,因此他常鼓励师生重视阅读。2022年,周红星从上海培训回来,为教师带回《教育的目的》《幸福的五把钥匙》等30余本书籍,并推动出台“16个赋能教师专业发展自选项目清单”,鼓励教师订阅报刊开展教育写作,多途径为积极成长的教师开辟专业成长研修路径。“校长给教师买书送书,传达的是对教师学习的支持与鼓励,是对教师专业发展的有力推动。”每次提到周红星送的书,老师们都感慨万分。

学校还成立了“灯塔之家”读书会,周一到周五的晚上,没有晚自习的教师会聚在“灯塔之家”一起读书品茗,交流思想、分享感悟。小小的“灯塔之家”,不仅成为教师的精神家园,更是他们的成长摇篮。

读书应该像呼吸一样自然。现如今,阅读成为教师生活中不可或缺的一部分。在这样的阅读氛围中,安福寺中学师生关注教育动态积极了,“教育眼光”培养起来了,干群、师生之间的话语体系有品位了。

机制赋能:多元评价,促进全面发展。“文化是引擎,制度是车轮。”周红星曾说,“机制是学校管理的基础,是师生成长的重要保障。一所学校的可持续发展,必须有健全的制度体系作为保障。”担任校长后,周红星在充分尊重民意的基础上走多元化评价路线,批判传承学校原有的考评制度和方案,加大对各项工作的考核评价。

“一个也不能少!”周红星组织完善了特殊学生关爱机制,为贫困、留守、单亲等特殊学生争取援助,免除孤儿兄妹除食宿以外的全部费用,每逢佳节带领校领导和班主任把亲人般的温暖送给这些需要关爱的孩子。他用行动诠释了一个教育工作者的责任与担当,也让这些特殊学生感受到了安全与爱。

他带领团队优化了教师综合评价机制,制订教学绩效奖励方案、教科研奖励方案、德能勤绩综合评价方案,让教师“有盼头、有奔头、有劲头”,通过有效平衡教学质量与教师成长的关系,不断推动学校可持续发展。

如何带好这支年轻队伍?如何正确处理“学校政绩”与“教师人生”双赢关系?周红星带着这样的思考,基于学校青年教师占比超70%的现状,谋划出台了《安福寺中学青年教师三年发展规划》,从打造一堂好课、读一本好书、写一篇好文等维度出发,鼓励教师观摩学校和大教育,培养“小微课题意识”,给每一个教师以抓手,让他们看得见未来成长目标。

这些机制的建立和实施,不仅体现了学校对师生的关心和支持,更是对师生全面发展的有力保障。在这样的机制下,每一个学生都能够得到充分的关注和帮助,实现个性化、全面化的发展;每一位教师都能够得到公正的评价和激励,不断提升自己的专业素养和教育教学能力。这或许就是周红星星长给这所学校师生发展带来的“星”能量……

(作者系正高级教师、特级教师,湖北省枝江市安福寺学校教师)

创·变

一个教育集团同时拥有乡镇薄弱校、山区县中、中心城市校等不同类型学校,有没有一套方案可以“整体性”规划发展、“精准化”改进教学、“校本化”推进发展?浙江锦绣育才教育集团在20多年的办学实践中构建起“全链教学体系”,形成了“一体系多形态”解决方案,破解了不同类型学校的发展困局,实现了从“保底”到“提质”再到“创优”的跃升。

近日,一场聚焦“学校变革与校长领导力发展”的国际教育研讨会走进浙江锦绣育才教育集团(简称“育才集团”),该集团呈现的全要素、全过程、全领域“全链教学体系”通过标准化流程与个性化设计驱动不同类型学校提质、创优,让不同禀赋的学生实现最优发展的“中国方案”,引发众多参会国家和地区校长代表的热议。

从杭州弄堂里的一所小学校,发展成横跨10区县、拥有42所学校(幼儿园)、3.5万名学生的教育集团,20多年来育才集团基于复杂学情以“样样落实、天天坚持”为魂,以“全链教学体系”为法,不断赋能乡镇薄弱校、山区县中、中心城市校等,实现了不同类型学校高质量特色化发展。

破局乡镇薄弱校 标准化流程确保“托底提质”

走进浙江省衢州市常山育才中学,数学课上学生通过摆书本、贴瓷砖、拼图形等实践活动探寻规律,体会数形结合之妙;语文课上,学生通过“发朋友圈”“制作旅游攻略”等真实任务让语言学习与表达鲜活起来……

“通过动手操作,我一下子就理解了数列的规律,比单纯听老师讲解有趣多了”“这样的学习方式让我觉得语文特别有用,也更愿意主动学习了!”谈起如今的课堂学习,学生们兴奋地分享道。

谁能想到,这样的场景出现在曾经的乡镇薄弱学校——几年前,师资弱、教法旧、评价散、基础差,常山育才中学在当地处于弱势,发展面临很大的问题。育才集团托管这样的学校也面临巨大的挑战。

质量是学校的生命线,核心在课堂。育才集团接手后,从提升教师专业技能入手,将“全链教学体



运动场上,杭州育才大城北中学学子奋勇争先

从“保底”到“创优”

——集团化办学“全链”破题的育才实践

□本报记者 韩世文 □张卓 董莹

系”的标准化内核——“教学六步法”和“学习六步法”注入学校,从三次备课(集体研读、个性优化、课后反思)、分层授课,到分批全改、个别辅导,再到阶段测试、分析调整,构建起完整且科学的教学流程。

学校教师认真落实三次备课,教学目标更清晰,重点更明确,教学流程更合理,分层授课方式也能让不同基础的学生都参与到学习中。作业设计则坚持“选、编、创”,杜绝低效重复,体现思维训练饱和度;个别辅导实行“定点、定时、定人”,精准助力学生提升。

凭借这套标准化教学流程的有效落实,常山育才中学的教学状况显著改善,一年后便荣获当地政府授予的“教学质量提升一等奖”。

“标准化流程像一套精密的‘操作手册’,激活了内生动力,让薄弱校也能跑起来。”邵晏中介绍,“全链教学体系”即以学生最优发展、提升集团学校的整体教学质量为目标,覆盖教学全要素,适配不同学校的体系化解决方案,横向包含教、学、评、合、研、管6个方面,形成72个操作要素;纵向针对乡镇学校“保底提质”、区县学校激活家校协同、城市学校突破高阶能力,形成“一体系多形态”解决方案。通过“五维度指向、三模块架构、三样态实施、三全策略推进”,推动学校质量提升从“外力驱动”转向“内生自觉”。

常山育才中学正是采用“全链教学体系”基础性模块的实践方式,聚焦教学质量提升的核心问题,提供有效的指南,实现薄弱学校的快速发展。

激活山区县中 精准化教研发力“低进高出”

地处浙西南山区的浙江丽水遂昌育才高级中学,曾面临优质生源流失、家长信心不足的窘境——学校所处的遂昌县曾连续12年高考升学率处于低位。学校基础虽优于乡镇校,但教师知识老化、教法单一、教研薄弱,学生高阶思维不足,提升质量与培育素养的双重任务艰巨。

突破口在哪?“立足教研,借助家校合力,精准施策!”学校校长张万琼力推“全链教学体系”中的“分层教学”与“包保计划”,迎难而上。

在学校一堂高三数学课上,40多名学生被分为“A+层”和“A层”两个小班,两位教师针对不同学生基础设计不同内容与节奏:A+层重拓展深化,培养高阶思维;A层则夯实基础,重建信心。改革推行之初,质疑声不断:师资本就紧张,为何还要抽调教师专攻中游学生的“托举”?质疑声中,高考结果给出了答案——原本数学平均分不及格的“A层”班级,最终高考平均分达到110分,这一成绩的提升让质疑声都变成了赞叹声。

“包保计划”则是针对有特殊目标学生制定的个性化培养计划。例如针对立志从警的戴乐儿,学校为他制定了详细的培养方案,专业课辅导与体能专项辅导齐头并进,最终戴乐儿以优异成绩被浙江警察学院录取。

“分层不是贴标签,是因材施教的精准落地,托起了中间的‘大多

数’。”张万琼说。同时,学校教研强力保障:“推门听课”常态化,校长带头一学期听课60节以上,教师“下水做题”精选精练……这些“全链”中的管理要素,锻造了一支能打硬仗的教师队伍。历史教师彭云飞坦言,这样的教学改革让他压力不小,同时也在强烈的推动感中与同伴们迅速成长起来。

引领中心城市校 精细化管理驱动“高位创优”

“智能汽车如何像人一样思考?”杭州育才中学的科学“概念课”上,教师金小翔与严嘉璐以“探秘智能驾驶”为主题,带领学生从理论走向实践。教师以现实应用场景切入,引导学生类比人体器官解析智能驾驶系统,课堂秒变“工程实验室”,学生分组动手组装智能小车,挑战避障、泊车等复杂路况。

“循迹传感器位置装错了”“避障逻辑需要优化”,在20分钟的实践环节,学生反复调试、失败再优化,最终完成挑战。浙江省教育学会中学科学教学分会理事长王耀村点评:这堂课将工程设计与真实问题相结合,培养了系统思维与创新能力,“是科学教育‘新范式’的生动实践”。

何谓“概念课”?邵晏中给出答案:“它如同汽车业的概念车,承载前沿理念与创新技术,虽未量产却代表未来方向。”传统公开课常被诟病“表演性强”,而育才“概念课”强调可复制性,是教学理论与课堂实

践的“集大成者”。

“概念课”只是育才集团教学管理的一个缩影。像杭州育才中学这样的中心城市学校,拥有丰富的资源和优秀的生源,但教师的个性化教学不明显;高阶思维作业设计不足;课程内容的多元化设计与学生实际需求脱节;学生课业负担过重。为了破解这一系列难题,育才集团将“全链教学体系”推向更高维度——精细化、品质化、品牌化,实现优质学校的更高质量发展。

育才集团定期召开的月度会议就是集中学习会,总校长邵晏中作为“首席学习者”领航,带领全集团教师学习前沿理论、研究科研成果;开展常态化“好课邀请赛”,各地名师入校切磋;聘请特级教师顾问团指导教研,设计特色练习。管理标准亦被细化成“育才质量管理九策”“育才四维要素”等操作指南,其中“管理九策”对定期检测、月度督导、专家驻校、校长领衔、精准分析、时间管理、家校合力、交流分享、表彰奖励等具体问题和操作过程进行指导,充分关注教学管理问题,提供质量管理的有效策略集合。

“育才给我的感觉特别棒……最让我印象深刻的是学校内外学习空间的打造和文化的建设,特别是整个校长团队,让我看到了他们对教育改革的推进有一定的思考和规划。”日本学者佐藤学到育才集团考察后如是说。

在这样的“学习共同体”和精细的管理策略中,教师不断研究实践,专业能力飞速提升,更实现了真正意义上的“减负”;更精准的教学,个性化的作业设计,让学生学得轻松高效。

杭州育才登云小学是由育才集团托管的拱墅区公办小学,在创校之初就全流程执行“全链教学体系”,通过“教研活动标准”“质量分析九策略”“学科九维度”等体系化工具,实现体系共性与学校个性的有机统一,在短短6年时间内就跃升为区域热门校,实现了“高位启动、特色发展”。

“真正的教育改革,不是颠覆传统,而是回归规律——回归以学生为中心,回归系统育人,回归因材施教。”邵晏中如此解读。

当系统思维取代碎片化改革,当精准适配取代“一刀切”,育才真正成为点亮生命的事业。而“全领域”每天进步一点点,“全要素”样样落实,“全流程”天天坚持,让“全链”体系不断转化为推动各类学校高质量发展的智慧行动。