



县中振兴的关键在“人”，而驱动“人”的系统在于“管理”。当前，许多县中面临管理行政化色彩浓厚、决策机制僵化、治理能力薄弱、校长队伍专业化发展通道不畅等深层次制约。传统“压力传导式”管理已难以适应新时代教育高质量发展要求。本期继续邀请来自不同区域的县中书记、校长，探讨如何突破“管理之围”，旨在探寻县中从“行政化管理”向“专业化治理”转型的智慧路径，从“一人治校”走向“制度育人”的发展生态，通过治理现代化激发学校内生动力，且能形成一种植根县域文化、充满内在活力、能够自适应发展的现代学校治理范式，为县中振兴提供坚实、持久、智慧的系统支撑。

突破“管理之围” 让县中治理走向现代化

□ 本报记者 韩世文

县中管理面临怎样的“现代化之困”？

中国教师报：从办学实际出发，您认为县中管理“僵化”的根源是什么？

许忠华：我深耕县域高中教育多年，深刻体会到县中振兴的核心在于治理升级。我认为，当下县中管理僵化主要是科层制导致的“权责虚化、效率低下”。对此，我们推行“扁平化+共同体”治理模式：一是撤销冗余管理环节，建立“校级—年级—班级”三级管理架构，年级管委会由分管校长、主任、骨干教师组成，直接统筹教育教学事务；二是激活多元治理主体，成立家委会、膳食委员会，吸纳多名家长代表参与学校管理，通过家长学堂、志愿服务形成育人合力；三是强化党员先锋引领，推行“一线工作法”，以率先垂范的行动破解“权责虚化”难题。

赵建军：县中管理僵化的核心是科层制路径依赖和校长治理能力的时代性缺失。科层制强调逐级汇报、层层审批，导致决策慢、效率低，基层需求难上达、创新难落地。部分校长没有突破传统思维，也没有掌握现代教育治理方法，没办法破解层级壁垒。打破这种困境，关键是破除科层制依赖，提升校长的现代化治理能力。

陈良瑞：在我看来，根源在于校长自身治理能力的时代性缺失。作为县中治理的“灵魂”，校长的思想认知、理想境界、思维方式、能力水平直接决定了学校整个管理系统的运行效率、发展活力与实施效果。科层制的路径依赖可以通过体制机制的创新来突破，治理主体的权责虚化则可以通过制度规则的重构优化来改善，但若校长不具备与新时代教育发展相适应的治理能力，所有机制改进、制度优化、规则完善等都是“纸面文章”。所以，校长只有具备了立德树人的教育初心与价值坚守、守正创新的教育格局与前瞻视野、敢为善为的研究与改革能力、知行合一的行动与执行能力等，才能突破传统管理机制的束缚，激活多元治理主体，从根本上摆脱管理僵化的困境。

如何构建充满活力的“多元共治”新格局？

中国教师报：“去行政化”不是取消管理，而是优化管理。学校在简化冗余流程、赋能年级与学科组、建立扁平化响应机制方面，有哪些成功的“微改革”举措？

张占厚：我校“微改革”的举措可以总结为三个方面。

层级精简与权责下放：推行“党支部建在教研组，党小组建在年级组”，让分管校级干部兼任党小组组长与班主任，直接对接教学核心业务，减少中间协调环节。年级组与学科组赋能：赋予年级组教师聘任、日常教学管理的自主权，学科组拥有教研计划制订、课题申报、培训安排的决定权。冗余流程简化：取消非必要的书面审批，推行“线上快速报备”“急事急办”机制，制定“教师课堂教学情况反馈表”等制度，聚焦关键管理环节，避免形式主义。

许忠华：“去行政化”就是要优化流程、精准赋能。我校的实践包括：一是简化审批流程，将常规教学活动、小型教研活动的审批权直接下放年级组，缩短决策周期；二是赋能基层组织，推行“年级管委会+学术委员会”双轨制，年级主抓落实、学科统筹教研，形成“校级统筹、基层攻坚”；三是建立快速响应通道，通过教干群、班主任群实时反馈问题，确保管理堵点24小时内响应、72小时内解决。这些微改革让管理从“层层传导”变为“精准滴灌”，效率大幅度提升。

陈良瑞：青州一中围绕“赋能年级与学科组”，系统化改进，精细化落实，实现年级与学科组从“被动执行”转向“主动治理”。一是调整结构，让“资

赵建军

正高级教师，河北雄安新区西容兴高级中学党支部书记、校长



嘉宾



陈良瑞

山东省青州第一中学党委书记

许忠华

江苏省宿迁市文昌高级中学党支部书记、校长



张占厚

湖北省武汉市黄陂区第二中学校长

源”围绕教育教学转；二是放权赋能，让“听见炮声的人指挥战斗”，明确年级在“教师聘任、教学管理、学生管理”核心领域的自主权，赋予学科组在课程建设、教研规划、教师培养上充分的学术决策权；三是优化评价，让每个岗位都闪闪发光，构建“五维度、三原则、一目标”评价体系，强化团队、增值、过程与结果评价，树立“一线教师看育人绩效，工勤人员看服务品质”的鲜明导向；四是协同联动，让年级与学科组“双向赋能”，避免管理与教学割裂。

中国教师报：现代治理强调“多元共治”。学校如何让教师、学生、家长真正参与学校重大决策和日常管理，而不仅仅是听取意见？

赵建军：在雄安新区西容兴高级中学，多元共治的核心是让教师、学生、家长从“意见提供者”变成“治理参与者”。我们建立了“课题立项—过程督导—成果评审”全流程参与机制，提前公示课题申报、公开课评选标准，评审委员深入课堂听课、参与教研，评审意见直接纳入决策依据，评审结果与教师专业发展、绩效评定挂钩。校团委、学生会推行“提案—落实—反馈”闭环机制，并设“校园治理提案箱”收集建议，联合相关部门开议事会，明确整改时限和责任人；伙食委员会每周巡查食堂，收集就餐意见并直接与后勤沟通调整，结果在校内公示。

同时，家长委员会层面则构建班级、学年、全校三级联动模式，同时下设伙食、安全等专项委员会，参与食堂食材采购监督、菜谱审定，学校定期通报工作进展。

张占厚：我们让教师、学生、家长真正参与到学校治理中。学校成立教代会，全程监督职称晋升、岗位晋级等关键事项，确保评价标准公开、过程透明；搭建“智慧分享”平台，让教师围绕新课程、新高考提出改革建议，优秀方案直接纳入学校管理制度。设立学生议事会，定期收集学生对课堂教学、校园服务、后勤保障的意见；每学期开展学生反馈问卷，让教师及时响应学生需求。家校共治委员会不仅参与学校重大决策讨论，还直接参与日常管理；建立“家校共建”机制，家长代表参与学生综合素质评价，反馈问题在家表现，形成育人合力。

中国教师报：面对有限的资源，县中如何利用数据驱动决策实现精准管理与科学评价？

张占厚：面对有限资源，我校通过“双闭环”数据驱动模式实现精准治理。

教师方面构建“教学实绩+科研贡献+师德表现+学生反馈”四维评价模型，教学实绩重点关注“增量”与“转化率”，科研贡献纳入课题、论文、校本课程等成果，数据自动录入分析系统，避免人为干预。学生方面推行“周练诊断+月度分析”机制，通过班级趋势、个人纵向对比，精准定位知识漏洞，为“目标生”制定个性化辅导方案。同时引入“SK试卷分析法”，通过数据明确学生的薄弱点，优化教学内容与方法；借助名校的协同平台，收集名校课程与本校课程的效果数据对比，持续迭代课程。

许忠华：我校以“小数据、大应用”实现精准管理。在教师绩效方面，建立“教学常规+教研成果+学生评价”三维数据体系，所有绩效数据均来自日常巡查与量化考核；在学生发展方面，引入AI学情分析系统，为每个学生建立知识薄弱点画像，推行“一生一策”个性化辅导；在课程质量评估方面，通过学生课程满意度调查、课堂参与度统计、竞赛获奖情况等数据，动态调整80余门特色课程，淘汰实用性不强的课程，新增“传统文化与现代生活”等融合课程。数据驱动让决策告别“经验主义”，实现“对症下药”。

如何打造一支“懂教育、善治理”的校长队伍？

中国教师报：您认为校长选拔更应看重其教学名师背景还是行政管理潜力？您在区域如何系统规划校长梯队建设，避免“临时点将”？

许忠华：校长是学校治理的核心，选拔应坚持“教学名师底色+行政管理潜力”双标准。我校所在区域构建了“三级培养体系”：一是新锐校长储备库，选拔35岁以下骨干教师参与校级管理轮岗；二是骨干校长提升计划，通过“名校长工作室+高校研学”双导师制，提升治理能力；三是领军校长领航工程，推行“任期目标制”，明确每届校长的质量提升、队伍建设等核心任务。

赵建军：校长选拔必须教学底色与治理能力兼备。教学名师背景是扎根教育的基石，懂教育管理才能把握五育并举核心；行政管理潜力是引领发展的关键，要有规划力、组织力、协调力才能破解管理难题。

之前在黑龙江，我们推行“阶梯式”干部梯队建设，搭建“普通教师—中层干部—校级领导—正职校长”的成长路径，每一层级都设明确的能力培养目标和实践历练机会。让后备干

部在教学管理一线轮岗、负责具体项目，同时安排管理培训、跨校交流，积累实战经验，确保最终成长为既会教书又会治理的校长。

陈良瑞：我认为应该真正让“有情怀、懂教育、善治理”的人成为县中高质量发展的“关键少数”。

青州市在县中校长队伍建设中创新实施“星火培育工程”，从“选、培、管、用”全链条系统发力。“选苗”上坚持教学与管理兼顾的复合型标准；“培育”上推行“三维赋能”模式，构建“高校专家和名校长”双导师和定制式培训体系；实施“年级主任—副校长—校长候选人”阶梯式岗位历练，同步建立“校级后备—中层骨干—校长候选人”三级储备库，动态调整；“管理”上实施以目标驱动为核心的多元评价策略；“聘用”上构建能上能下流通机制，以刚性约束倒逼校长善治有为。

中国教师报：传统的校长培训常被认为“不解渴”。除了教育部“双名计划”之外，当地如何设计“实战化、研学式”的校长培养项目？

许忠华：传统校长培训的痛点是“理论脱离实践”，我们推动的“实战化研学”更具实效。一是建立“校长发展共同体”，与周边3所高中开展管理经验互鉴，每学期联合举办治理沙龙2次；二是推行“校长职级制+任期目标制”，将课程改革、质量提升等实战任务纳入考核；三是引入“高校—名校长工作室”双导师制，邀请高校专家指导课题研究，名校长手把手传授管理经验。此外，校长带头参与“一课三研”、课堂大赛等活动，在实战中提升课程领导力与问题解决能力，让培训真正“解渴见效”。

赵建军：雄安的创新做法是构建“县域校长发展共同体”，打破学段壁垒，涵盖大中小幼全链条。我们邀请北师大、华东师大的专家组成指导团队，紧扣“御今”治理模型（即兼具整体性、实操性、能系统关联工作、便于落地、创新、适配不同校园的治理模型），以“实战研学”为核心，通过校际互访、主题研讨、案例拆解、联合攻关，让校长在实践中锤炼能力，解决传统培训“不解渴”的问题。

县中治理现代化的核心智慧在哪里？

中国教师报：您认为，县中治理现代化最应坚守的“不变”与最需要拥抱的“变”分别是什么？其核心智慧如何体现？

张占厚：县中治理最应坚守的是扎

根乡土、立德树人的育人初心，无论治理模式如何迭代，县域中学服务乡村学子、促进低进高出、实现全面发展的核心使命不能变，这是县中存在的根本价值。同时最需要变的是机制创新与技术赋能，包括打破层级管理的扁平化治理、激发活力的多元评价机制、突破资源壁垒的技术协同平台，让治理更高效、更精准。

许忠华：我认为，县中治理现代化不变的是育人初心，变的是治理方法。不变的是坚守“培养永远的爱国者”的目标，厚植学生品格根基与劳动素养，始终把立德树人放在首位；变的是打破传统管理思维，以“七巧拼图”系统思维整合科学治理、课程育人、AI赋能等诸多要素，实现从“人治”到“法治”、从“经验驱动”到“科学赋能”、从“同质化”到“特色化”的转变。核心智慧在于守正创新：坚守教育本质，创新治理路径，让每个学生都能找到最优发展路径，让学校发展充满内生动力。

陈良瑞：县中治理现代化的核心智慧，就是在不变与变的平衡中实现高质量发展，即方向守正与理念创新的统一、发展目标与行动路径的统一、开放协同与优质高效的统一，破解县域资源瓶颈，实现高效治理与优质教育的双向奔赴。

中国教师报：这样的县中治理应该具备怎样的鲜明特征？

赵建军：现代化县中治理最鲜明的特征，是一个根植县域文化、持续进化的生命体。它融合“御今”理念与“知、行、志、道、法、术、器、势”八大核心要素，以教育规律和政策法规为“道”，以制度流程为“法”，以五育并举、多元共治为“术”，以人才资源为“器”，凝聚成学校发展的“势”。

张占厚：我认为这种鲜明特征是“看见每一个人的系统”。它不仅关注学生的个性化成长，通过精准辅导、多元发展让每个学生都能突破潜力；更重视教师的职业价值，通过畅通晋升通道、赋能教研自主、强化情感关怀，让每个教师都能获得归属感与成就感；同时兼顾家长和社会的合理诉求，让多元主体都能在治理中找到定位、发挥作用，形成“人人被重视、个个有作为”的生态。

陈良瑞：“看见每一个人的系统”本质上是强调以“人”为中心，让学生、教师、家长等每一个治理参与者的需求被及时回应、价值被时刻尊重，成长被持续支撑。只有每一个个体的需求被满足、价值被尊重，组织才能真正迸发可持续发展的内生动力；而治理的持续优化，最终也是为了更好地服务于每一个个体的发展。

中国教师报：治理变革的最终目的是服务于育人。面向未来发展，您期望这样的治理为县中师生带来怎样一种新的教育生态与成长体验？

赵建军：我们致力于打造“文化浸润+实践赋能+五育融合”的教育生态。最终的理想是实现师生在充满温度、活力的校园里，共享双向奔赴的成长体验。

张占厚：我期望构建“赋能成长、多元包容、持续进阶”的教育生态：学生突破“分数定终身”的局限，获得个性化的学习支持、丰富的多元发展机会，实现“低进高出”的成长跨越；教师摆脱“唯分数”的束缚，拥有教研创新的自主权，从“经验型教书匠”转变为“研究型教育者”，不断感受教育事业的价值与幸福。

陈良瑞：通过治理现代化，我期望县中为师生带来“开放协同、昂扬进取、尽善尽美、美美与共”的新教育生态，让每一个学生都实现全面健康富有个性化的发展，每一位教师都享受专业的尊严与职业的幸福，实现人生价值与意义，真正彰显新时代县中教育的温度与力量。

■ 下期主题：筑牢“课程之基”

睿见

学校教师队伍建设的数量如何，校长是第一责任人。因为校长是教师的教师，是教师的首席。我认为，作为新时代的校长，只有以教育家精神引领自身成长，实现“从管理走向治理”“从领导走向服务”“从权力走向权利”的三个转向，努力成为教育家型校长，方能建设好高素质专业化教师队伍。

从管理走向治理：让学校发展走向体系化。管理和治理有何区别？首先，管理的主体是一元的，而治理的主体是多元的；其次，管理是垂直的，而治理是扁平化的；再次，管理往往具有随意性，而治理则是法治化的；最后，管理常用的是制度，而治理则注重于建设体系。就学校而言，学校管理着眼于“当下”，是对学校日常工作事项的具管理，目的是保证学校的正常运转，完成上级任务、学校近期目标；而学校治理则着眼于“未来”，是对学校发展的愿景规划、展望、目标，是为学校的长远、协调、整体的可持续发展。管理是行政化思维，治理是体系化思维。

苏霍姆林斯基曾说：“你作为校长……也是一个特殊乐队的指挥。这个乐队是用一些极细致的‘乐器’——人的心灵来演奏的。你的任务就是要听到每个演奏者（教师、教导员、班主任）发出的音响。”乐队就是一个体系，每个演奏者都是至关重要的，少了谁都不可能演奏出完整的乐曲。校长，就是要当好好学校这个乐队的“指挥员”，让学校发展走向体系化。

从领导走向服务：让学校发展走向人性化。领导是职务带来的，而领导力是自己培养的。约翰·C·马克斯维尔在《中层领导力：西点军校和哈佛大学共同讲授的领导教程》一书中说，衡量领导者的真正尺度，不在于有多少人对他服务，而在于他能为多少人服务。可见，所谓的领导力，归根到底是为他人服务的能力。“领导”一词，应该更突出引领、指导。所以，校长要成为学校发展的思想引领者、理念引领者，成为师生成长的专业指导者、问题解决者。

人民教育家于漪认为：“什么是好校长？让学校名师辈出，你就是好校长。你这所学校的学生能够充分发展，这就是真正的和谐。各得其所，把每个人放在最合适的位置，让他充分发展。”管理大师彼得·德鲁克也曾说：“管理的本质就是启发每一位员工身上的善良和潜能，如果真的能做到这一点，就不仅仅是管理了，这是文化引领的结果。”可见，无论领导还是管理，其本质、最高境界就是为“人”服务。服务，就是要肯定人、激励人、帮助人、引领人、发展人、成就人。唯有如此，学校发展才能走向“人性化”。

从权力走向权利：让学校发展走向法治化。权力是职位带来的，是一种支配他人的力量。权力是一把双刃剑，被滥用或者使用过度，就会对他人和自身带来伤害。校长要从“权力思维”走向“权利思维”。

权利思维就是一种法治意识。校长有法律赋予的权利，学生、教师也有法律赋予的权利，同时还要承担并履行法律要求的义务。依法治校是践行权利思维最主要的体现。建设高素质专业化教师队伍，要求教师具备法治观念，按照法律法规的要求行使教师权利、履行教师义务，这是高素质表现之一。而校长就是这支队伍建设的“首席”，必须自己先树立法治意识，践行法治精神，在法律允许的范围内办学，在政策要求、倡导、鼓励的范围内办学。同时，校长要尊重并积极维护师生的权利。让学校发展走向法治化，才是最好的法治教育。

新时代校长有新时代的使命，我们当以教育家精神引领校长角色转变，努力成为教育家型校长，如此才能真正实现专家治校、教育家办学，也才能办出高质量、令人向往的教育。

（作者系浙江省象山县泗洲头镇初级中学党支部书记、校长）

校长角色的三个转向

□ 蒋健