

学校文化建设离不开校长的榜样示范

项红专

由于从事学校文化研究和指导工作，经常有校长、书记朋友让我帮他设计一下学校文化。碍于情面，我不当面直说，其实，心里却在嘀咕：“哪有什么学校文化，你是学校校长，你就是学校文化。”

当下，中小学都十分重视学校文化建设，并取得了可喜成绩，但一些学校的文化建设也明显存在着“两张皮”现象。大多数学校都有自己的文化符号，这些文化符号常挂在校长嘴上，印在学校宣传册上，写在学校大楼的墙上。然而，当我们深入到一些学校的内部，就会发现不少师生对学校的文化符号并不知晓，有的仅知道概念，不清楚内涵，更遑论把理念转变为行为了。

校长是学校文化最重要的塑造者和坚守者，在学校文化建设中发挥着不可替代的关键作用。一所学校的文化，绝不是可以用文字来随意揉捏的面团，它实际上是校长的人格折射和彰显。

一个永远冲在最前面的将军，他所带出来的部队也是冲锋陷阵的部队。同样，校长将他的价值观和信念植入学校文化的各种机制中，最重要的是要以身作则。在提及学校文化的形成和植入时，“言行一致”具有特殊的重要意义，因为师生对校长行为的关注要远甚过他的言语。我们最不希望看到的情形是，校长自己做不到却要求师生做到，如自己不读书却要求师生多读书，自己不做科研却要求教师搞科研等。

一个校长的才能就在于其行为是否对师生产生意义。校长是一所学校的精神领袖，是校园里会行走的文化符号，通过他的一言一行，人们会知道什么是最重要的，同时他的言行也是向周围人发出信号，对教职员工的影响不可小觑。因此，校长应重视象征领导，善于利用自己的日常行为向师生传达更高尚的意义。比如，校长办公室应设在哪里，这个问题看似简单，其背后颇有一番深意。抗战期间，重庆南开中学校长张伯苓的办公室常常宾客盈门，而他的办公室就设在范孙楼（教学楼）楼下。有人建议将校长办公室移至比较安静的学校图书馆下层，张伯苓不同意。他认为校长办公室不能远离学生，应设在学生集中的地方，便于了解学生的学习情况及教师的教学情况，也方便师生办事。再比如，如果校长办公桌的正前方墙面上悬挂着一幅书法作品，外人走进办公室一瞥作品内容就明白校长为人处世的准则和所信奉的教育思想。如果办公室许多装饰不是从商店买来的，而是采用本校学生创作的作品，大家一看就知道校长心目中最重要的是什么。

校长的时间分配也传递出重要的信息。苏霍姆林斯基给自己定了一个规矩，一天内必须听两节课，否则，他就会认为这一天他在学校里什么事也没有做。可见，他所关注的是课堂教学这一学校中心工作。不少校长除特殊情况外，每天早晨都会雷打不动地站在校门口迎接师生的到来，一个招呼、一记击掌、一声问候，自然而然地树立了校长以校为家、关爱师生的良好形象。虽然校长日常工作繁忙，但如果能够经常抽出时间走进教室听课、参加教研活动和学生活动、找师生聊天谈话等，无形中就会告诉大家学校里什么是重要的，哪些事情受到校长的重视。此外，校长个人的生活方式包括生活习惯、生活风格等都能传递出特定的信息，会对师生产生潜移默化的影响。如果校长具有“书卷气”，酷爱学习，自然会激励师生爱上读书，共同营造书香校园。有的校长喜好马拉松运动，时常参加各类比赛，锤炼自己的意志品质，无形中也在引导全校师生爱上体育运动。

其实，真正意义上的学校文化不是一种“说法”，而是一种“做法”，更是一种“活法”。学校文化反映了师生的一种生活方式。因此，学校文化绝不是专家“包装”出来的，而是师生共同“生活”出来的，尤其离不开校长的榜样示范和象征领导。如果一个校长真想在自己的学校里形成好的文化，首先要做的，是先自己回答这样两个问题：在你提出的文化愿景中，你是身先士卒的那个人吗？你会利用自身行为向师生传递意义吗？

（摘自《中国教育报》2025年4月1日第3版）

本期主编 翟文文

滕州教研

TZJY TENGZHOUJIAOKEYAN

2025年4月11日 星期五 2024—2025 第50期（总第426期）滕州市教育事业发展研究中心主办

强镇筑基 共研共进

——市教体局教研室赴界河中学和张汪实验学校开展助研活动



为深入贯彻落实滕州市教体局关于“强镇筑基”及教科研会议精神，深化课堂教学改革，扎实开展“赢在新课堂”系列活动，进一步提高教学效能，深入并持续推进强镇筑基、乡村振兴行动，优化九年级复习策略，提升备考实效，4月8日上午，滕州市教育事业发展研究中心教研室对界河中学和张汪实验学校小学部开展听课调研及送教助研活动。

界河中学的调研指导工作涵盖九年级数学、物理、化学、道法四个科目，采用深入课堂听课、课后点评交流方式进行。学校领导高度重视此次调研活动，学校分管领导陪同听课调研，全体

数理化道法老师，提前调好课全程听课反馈。在听课环节，教研员深入一线课堂，观察教师的教学过程、学生的课堂表现，对教师的教学方法、课堂互动以及教学目标的达成情况进行细致的记录与分析。课后，各位教研员同授课教师、学科组教师进行深入交流，全面了解学校备考情况。各授课教师能够紧扣中考考点，以“精讲精练、分层突破”为原则，呈现高效务实的复习课堂。市教研室初中部主任刘念殿主任结合调研情况提出后期备考要强调精准把握中考命题方向，深入钻研教材，恰当运用多元评价手段提升课堂效率，以任务驱动来促进学习目标的达成，要把核心素养的目标要求落实到每一门课程的教学设计中去，优化教学方法，关注每一位学生的发展，激发学生的学习潜能。

张汪镇联合学区指导员马西超、张汪实验学校校长谭金钊、小学部校委会成员及全体科学、道法、音乐、体育老师，张汪镇小学教研室全体，张汪镇各学校业务校长和教导主任全程参加送教助研活动。课堂展示后，活动进入了深度交流环节。授课老师们不仅阐述了自己的教学设计思路与教学反思，还将自己在教学过程中的心得感悟毫无保留地分享出来。与此同时，王笑老师、胡敏老师、臧晓芳老师、顾士亭老师分别就相关学科做了结合授课老师们的课堂实例的专家讲座。市教研室尹玉刚老师分别从学科核心素养监测与评价出发，剖析了每位老师的教学目标设定、教学方法的选择以及学生能力的培养，在理论与实践之间搭建起了一座桥梁，为老师们指明了今后前进的方向。

此次调研及送教活动，优化了备考策略，指明了备考方向，成功搭建起城乡教育交流的桥梁，为两所学校的全体教师带来了新理念、新方法。在强镇筑基行动的有力推动下，相信老师们定能不断提升教学水平，为乡村教育振兴注入强大动力，让乡村教育绽放更加绚烂的光彩。



按：2025年3月25日，在枣庄市教育科学研究院义务教育和学前教育研究室主任李丽的带领下，枣庄市教育科学研究院义务教育和学前教育研究室副主任井常琳、综合实践教研员郁继成、科学教研员赵龙、道德与法治教研员宋侃侃一行5人莅临滕州市实验小学大同校区开展为期一天的教研工作专项视导。本次教研工作视导通过听取汇报、课堂观察、材料查阅、座谈反馈等形式，对滕州市实验小学大同校区关于“新课程达标—课程领导力提升年”实施情况进行全方位察看、诊断与指导。现将市教研室小学部齐国艳主任的汇报材料刊发于此，供大家学习借鉴。

锚定四维提升 凝聚发展共识 持续推动小学教育高质量发展

齐国艳

一年来，滕州市教育事业发展中心带领全市各小学积极贯彻落实枣庄市教育局《关于进一步加强学校课程建设 全面提升教学质量的指导意见》《枣庄市新时代基础教育扩优提质行动实施方案》等文件要求，锚定评价、课程、课堂、教研四维提升，深入开展新课堂达标活动，扎实推进课程教学改革，持续推动小学教育教学高质量发展。现将主要做法和下步打算汇报如下。

一、构建四轮驱动诊断机制，激活评价改革引擎

评价是教育专业化最后的堡垒。为落实《枣庄市进一步深化新时代教育评价改革的实施方案》中提出的深化教育评价改革五大行动和22项具体措施要求，滕州市教育事业发展中心积极构建“乐考+学科核心素养评价+教师教学述评+增值性评价”四轮驱动诊断机制，以教育评价撬动课程教学改革。

一是聚力乐考评价改革，构建轻负高质评价生态。二是强化核心素养评价，筑牢学生全面发展根基。三是推广教师教学述评，激活教师专业成长动力。四是深化增值评价探索，牵引区域教育优质均衡。

二、构建滕州好课堂新范式，建设达标课堂主渠道

为贯彻落实山东省“齐鲁好课堂”建设及枣庄市新课堂达标要求，我市出台了《进一步优化课程实施，深化教学改革，建设“达标课堂”工作提升年实施方案》，持续构建滕州好课堂新范式，全面建设达标课堂。

一是以样本创建推动课堂教学标准化建设。二是以驾考式过关促进教师素养专业化提升。三是以模式迭代深化教学改革特色化发展。

三、构建五育融合育人体系，筑牢学生发展实根基

为落实枣庄市教育局《关于进一步加强学校课程建设 全面提升教学质量的指导意见》，深入实施基础教育课程方案转化落地规划行动，规范学校课程设置与实施，滕州市教育事业发展中心创新推进“思政铸魂工程、数智赋能计划、劳动育人体系、阅读素养提升、书写育人工程、社团创新计划”六大行动，全面构建五育融合育人体系，切实提升了学生综合素养。去年9月，召开学校优秀课程设计评选专题培训会，有效推动国家课程方案向学校课程实施规划的转化。上一届山东省优秀课程评选中，我市实验小学劳动课程方案和龙泉街道中心小学校本课程方案获一等奖，3所学校课程方案获二等奖。

一是创新“思政+”，实现铸魂育人。二是创新“科学+”，驱动数智赋能。三是创新“劳动+”，领跑实践育人。四是创新“阅读+”，为学生成长再蓄力。五是创新“书写+”，让汉字书写更规范。六是创新“社团+”，使育人路径更多元。

四、构建研训一体支持系统，打造有组织教研新生态

为落实枣庄市教科院提出的加强有组织教科研体系建设，我们围绕“学生发展”这一中心，以“课程建设”“课堂教学”“评价改革”为三元重心，依托县、镇、校三级联动教研机制，构建指向学生发展的有组织教研支撑体系。

具体而言，我们将从以下五个关键方面精准发力：一是在课程实施上精准发力，全面贯彻落实《滕州市教育和体育局关于中小学“课程领导力提升年”活动实施方案》要求，继续推动国家课程向学校课程实施的转化，将国家课程、校本课程、综合实践课程有机整合，打造五育融合的学校课程体系；坚持全科阅读与规范书写并重，读写齐抓，让全科阅读成为习惯，让规范书写受益一生；二是在新课堂达标上精准发力，以“五达标”（校一个达标课程实施方案、人人一个达标学历案、人人一节达标课、人人一个达标表现性评价任务设计、人人一个达标跨学科主题学习方案）为总抓手，选准着力点，抓好突破口，全面实施达标课堂工程，打造“滕州好课堂”样本；三是在名师培养上精准发力，贯彻落实滕州市委市政府出台的《滕州市“名师名班主任名校长”建设工程实施方案》，依据“善城名师”培养模型，实施“名师带教，梯级提升，全员提高”的培养路径，构建抬高教师群体底部、筑牢教师教学根基、提升教师评价能力、加快建成名师梯队；四是在评价改革上精准发力，坚持增值评价与教学述评并轨，以更新路径牵引育人模式新变革；五是在优质均衡上精准发力，进一步优化强镇筑基工作机制、整合优质资源、提升课程质量、建强师资队伍等方面系统发力，努力为乡村教育全面振兴赋能增效。

精准把脉课堂 高效赋能备考

——市教体局教研室高中部赴滕云部进行高三后期复习备考调研活动



4月9日，市教体局高中部对滕州一中东校滕云部开展高三后期听课调研活动。市一中校长赵维浩、滕云部主任王大伟及教务处主任刘进增陪同调研。听课调研中，各滕云部教师聚焦新课程、新课标、新高考，抓住重点、突破难点、深挖疑点，精心设计每一节课，在高三后期的复习备考课堂上表现出饱满的精神面貌和扎实的教学功底，打造出各具特色，积淀深厚的“卓越课堂”。各学科教研员要求全体滕云教师要着力补短板强弱项夯基础，不断优化后期复习课堂教学策略，提升备考的针对性和有效性。要进一步明确最后55天的工作思路，聚焦课堂教学质量提升，强化教育教学常规管理工作，为高三冲刺阶段的复习备考保驾护航。此次调研为高三冲刺备考指明了方向，坚定了信心，相信我市2025年高考必将结出累累硕果，再创新荣光。（翟文文）

育心赋能 护航成长

——2025年市初中心理健康优质课暨滕州好课堂评选活动滕西中学举行

2025年4月8日，市初中心理健康优质课暨滕州好课堂评选活动在滕西中学落下帷幕。本次活动汇聚了全市优秀心理健康教育教师代表，通过课堂展示、互动研讨等形式，呈现了一场心理健康教育的智慧盛宴。本次活动共呈现五节优质课例，涵盖情绪调适、自我认知等核心主题，以多样化的教学设计展现心理健康教育的温度与深度，参评教师采用“活动+体验”的教学模式，增强了课堂的互动性与参与感。此次活动以课程为纽带，以专业为支撑，为市心理健康教育的高质量发展注入了新动力。（杜光）



启迪智慧之光 铸就技能之魂

——2025年市初中综合、劳动优质课评选活动在滕南中学举行



4月8日至9日市初中综合、劳动优质课评选活动在滕南中学顺利举行。在此次评选活动中，11位参赛教师各展所长，教学技艺淋漓尽致地展现。教师们以独特的视角，将知识与实践巧妙结合，引领学生们走进一个又一个奇妙的世界。评委们凭借自身丰富的教学经验和敏锐的课堂观察力，为每一堂课都给出了精准到位、专业客观的评价与建议。最后市教研员李琳琳老师对本次优质课评选活动表示了高度的肯定和赞赏，这次活动不仅展示了教师们的教学风采，也为学生们提供了一次难得的学习机会。她希望教师们能够继续保持这种积极向上的教学态度，为学生的成长和发展贡献更多的智慧和力量。（李琳琳）

简讯：

1. 4月8日初中英语参加在台儿庄古城学校举行的枣庄市英语学科课程领导力提升研讨会。
2. 4月9日—4月11日信息科技参加在潍坊文华学校举行的山东省学生信息素养提升实践活动专项培训。
3. 4月9日在滕州十一中举行我市大思政课“同课异构”联合教研活动。
4. 4月9日高中部赴滕州一中滕云部开展高三常规教学调研活动。
5. 4月10日高中部赴滕州五中开展高三后期复习备考调研。

下周工作早知道

1. 部分学科继续组织优质课评选或参加枣庄学科研讨会。
2. 小学部开展全市小学生学科核心素养评价工作。
3. 初中部筹备期中考试和学生素养监测工作。
4. 高中部举行高一高二期中考试及相关工作。
5. 初中部继续指导命制学业水平考试模拟题，高中部继续指导编撰《赢在新课堂》教辅。
6. 高中部到一中东校滕云部高三调研。
7. 教科所组织2023年省市教育科学规划课题中期报告会。

