

有效的学校治理需遵循哪些法则

苏君阳

人们常说管理既是一门科学，也是一门艺术，对于学校治理而言亦是如此。实际上，不论是管理，还是学校治理，除了具有科学性与艺术性的要求以外，还具有很强的规范性要求。规范性、科学性与艺术性是学校治理的三重法则。

1. 方圆之至：学校治理的规范性法则。规章制度是学校治理中的重要举措。从经济学的角度来分析，其可以有效地降低管理成本，提升学校治理效益。从管理角度来分析，其有利于保障学校组织内部公平与效率，以及建立良好、稳定运行的秩序。学校内部制度规范纷繁众多，概括起来主要有两种形式：一是基本制度规范，二是非基本制度规范。基本制度规范是对学校综合性事务作出的规定，学校章程即属于此类。学校章程会对办学宗旨、学校性质、学校类型、学校组织机构、学校治理体制等作出规定，对全校师生员工的行为具有广泛影响。非基本制度规范依据基本制度规范制定，具有“部门性”，所产生的影响仅仅局限在部门内部。学校治理的一个重要任务与使命就是要协调和解决在教育、教学与治理中产生的冲突。这种冲突分为根本性冲突与非根本性冲突，非根本性冲突可以通过协商与沟通的方式来解决，根本性冲突则需要通过规章制度来解决。

2. 提质增效：学校治理的科学性法则。学校治理是一种通过综合运用各种措施与手段来实现组织发展目标的活动。为了实现提质增效的目的，需要校长在学校治理过程中遵循科学性原则要求。第一，发现与探究事实。学校治理中存在着诸多真实或虚假的表象，如果不进行调研，很可能将学校治理置于虚假的表象之中。办学中出现的问题很多都是与事实不符而引发的，校长应将学校治理建立在事实的基础上。调研的过程就是发现与探究事实的过程，只有基于事实才能作出正确、科学的决策。第二，树立证据为本意识。学校治理中随时都需要作出决策，决策不仅决定着师生员工应该做什么，也决定着他们将会怎么做。校长应高度重视决策，树立证据为本的意识，用充足可靠的证据保障科学决策。第三，遵循客观规律要求。学校治理一是不能违背规律要求，二是要以规律为指导，通过对规律的认知，对事物的发展方向与走势作出正确判断，才能够作出科学决策，保障与提升学校治理的质量。第四，积极开展行动研究。当下，学校治理要解决的问题愈来愈复杂，仅凭经验难以解决所有问题。问题的解决需要建立在研究的基础上，尤其是涉及重大、复杂问题的解决。开展行动研究需要相关人员掌握科学的研究方法，如问卷调查法、访谈法、实地观察法等。目前很多校长办学凭借的都是经验，经验本身就存在主观性，与现实情况未必相符。

3. 至善至美：学校治理的艺术性法则。学校治理的艺术既是一种变通的艺术，也是一种以尊重、关爱为基础的人文性艺术。不论是变通性艺术，还是人文性艺术其最终目的皆是为了学校能够达到至善至美的境界。美国著名管理学家彼得·德鲁克认为，管理就是激发人的潜能和善意。提高效率与质量只是学校治理的工具性目的，而不是价值性目的。学校治理的价值性目的是推动学校发展达到至善至美的境界，让师生员工的善意能够得到充分累积，潜能得到最大程度的释放。掌握学校治理的艺术不仅有利于解决学校发展中的质量与效率提升问题，也有利于促进学校发展，需要校长注意以下几个方面。第一，营造学校组织的创新氛围。第二，掌握柔性弹性治理的技巧。第三，善于做好“权变”治理。人是复杂的，治理也是复杂的，事物的发展总是处在不断变化与发展之中，因此学校治理也要将变与不变相结合。其中，不变是相对的，变化则是绝对的，学校治理应因势利导、因势而行，根据内外部环境变化作出有效应对。

现代社会正日益呈现多元化与“原子化”特征，给包括学校治理在内的公共治理带来了更多挑战。学校治理只有将规范性、科学性与艺术性深度融合，才能推动学校发展抵达至善至美的境界。

(摘自《中国教育报》2025年5月9日第6版)

本期主编 李琳琳

滕州教研

TZJY TENGZHOUJIAOKEYAN

2025年5月9日 星期四 2024—2025 第53期 (总第429期) 滕州市教育事业发展研究中心主办

坚持素养立意 赋能全面成长

——2025年滕州市小学生学科核心素养评价反馈会议召开



根据2025年全市中小学教研工作会议要求和《滕州市教育和体育局关于开展2025年小学生学科核心素养评价工作的通知》精神，2025年4月15日-18日，市教育体育局组织进行小学生学科核心素养评价工作。为及时总结经验做法，梳理问题，引领学校改进教与学，5月7日上午，全市小学生学科核心素养评价工作反馈会在实验小学大同校区召开。滕州市教育和体育局教研室小学部齐国艳主任、局教研室小学部全体教研员、全体测评员、以及镇街学区（联区）业务主任（指导员），所有小学业务校长，局管小学教导主任（教科室主任）等320余人参加了本次反馈会议。

会议由滕州市教育和体育局教研室小学部崔萍老师主持。

第一阶段，语文、道德与法治、科学、音乐、体育、美术六个学科测评员代表依据评价细则，依次对81所被评价学校的情况进行了全面梳理与总结。他们不仅详细呈现了各校在学科核心素养培养方面的亮点，也直言不讳地指出存在的不足，并结合实际情况，有针对性地提出了切实可行的改进意见和措施。在汇报过程中，测评员们借助具体的数据和生动的视频，让与会人员对素养评价的全过程及实际效果有了清晰、直观的认识。

第二阶段，局教研室小学部李琳琳老师从评价对象、评价方法、分组情况及具体步骤、评价数据分析等方面对本次素养评价做具体分析。在数据分析环节，她按平台、分学科呈现了学校的具体情况。她提出，要从数据中做到纵横比对，聚焦成长，关注素养提升。既要关注学生核心素养的达成度，更要关注学生发展水平的增值度，通过增值评价让每所学校焕发活力，让每个孩子获得高质量成长的体验。

第三阶段，局教研室小学部主任齐国艳作总结，她首先向所有参与此项工作的同仁表示崇高的敬意，并带大家回顾了从2013年至今十二年的素养评价改革历程。她指出，历经多年探索与实践，素养评价改革不断升级，在科学化、规范化方面持续迈进，其内涵也实现了从工具理性到价值理性的深度跨越。

她指出，作为此项工作的见证者和参与者，一要打破“评价即考评”的认知。提升学生学科素养，要做到目标正确，做法前沿，引领有效，才能真正让课堂释放个性，从而达到五育并举，六声和鸣。二要常态抓素养提升工作。在坚持素养评价改革方面，要把素养评价融入常态工作中，坚持常态实施，常态推进，关注学生学习成本，让学习长在看不见的时间里，真正实施让学生做课堂的小主人。三要优化素养评价机制。围绕教育高质量发展目标，要关注学生未来成长，注重学生发展、成长环境、均衡程度和增值发展四个方面的评价，不断深化素养评价机制可持续发展。

积微成著，恒以致远。此次反馈会议的召开，为滕州市进一步落实新时代教育评价改革、营造良好教育生态环境指明了方向。相信在全体教育工作者的共同努力下，每一个孩子都能眼中有光、脸上洋溢幸福微笑，在优质教育的滋养下茁壮成长。（李琳琳）



按：2025年4月18日，山东省第十一届泰山杯教育管理高层论坛在济宁市举行。龙泉街道滕东中学校长李彦博在论坛上作了《四力联动 赋能达标 推进教学评一致性精准实施》的典型经验交流分享，受到了与会领导和专家们的一致好评。现将发言材料刊发于此，供大家学习借鉴。

校本化推进初中教学述评的实践路径

李彦博

一、目标带动，强化新课堂建设“引领力”

我校从顶层设计入手，为新课堂建设锚定方向。1.定性：立足全员性、科学性、实践性和长效性，将新课堂达标作为深化教学改革的核心工程；2.定位：确立为“一把手工程”，纳入学校年度重点任务，形成全员参与的共识；3.定标：明确“三会三能”目标——教师会编制课程纲要、会设计单元方案、会制作教学评一致性任务清单；课堂能体现一致性、学生能高效达标、质量能全面提升。通过“三定”，全校教师统一思想，凝聚合力，集聚智慧，为新课堂建设奠定了坚实基础。

二、任务驱动，激活新课堂建设“原动力”

学校以任务清单为抓手，构建“双线并行”推进机制：1.组织保障。为推进新课堂建设，学校成立领导小组与学科工作小组，制定《新课堂达标任务清单》，各小组围绕单元方案设计、评价任务开发、示范课打磨等进行集中研讨、交流，形成思路清晰、可操作的流程，并实施动态跟踪与反馈。2.团队引领。学校依托学科优势，以学科带头人为核心，组建8个学科核心团队（含市、县兼职教研员），加强学科梯度培养力度，造就学科领军人物。学校通过“立标示范—学标练课—学科建模”路径，辐射带动全员参与，促进高水平师资队伍建设和提高教育教学实践能力。在任务驱动下，老师们围绕“教学评一致性”总目标展开教学，设计课堂，教师从“被动执行”转向“主动创新”，形成了“研教融合”的教研新样态。

三、活动推动，激发新课堂建设“创新力”

推进新课堂建设需要进一步激发老师们的创新力。学校以“六项活动”为载体，激发教师内生动力。1.低效课堂自查。针对“教学模式落后，手段陈旧，教学评脱节”的课堂现状，学校引导教师反思教学评脱节问题，直面痛点。采取针对性策略，明确改进方向。2.专业理论学习。学校购买《教案的革命》《促进学习的课堂评价》等专著，并邀请著名专家崔成林教授驻校指导，为老师们学习中遇到的问题进行解惑，从而深化理论认知。学校还积极组织教师参与市级命题培训、单元备课研讨等专题学习，不断提升老师们的业务素质。3.集体备课革新。学校推行“一课三备五研讨”模式（即一课展示、三备流程、五维研讨），“一课”即展示研讨一个精品课件，“三备”即分头初备、集体研备、个人复备，“五研讨”即研讨教学案设计、研讨任务清单命、制研讨作业设计、研讨评价标准及量表、研讨二次达标。研讨活动结束后，中心发言人把完善后的课件发给本备课组老师，供老师们根据具体情况，修改后上课使用；同时把课件及时上传给教师发展中心，形成学校课件资源库，做到优质资源共享。4.分层晒课实践。围绕新课堂建设，学校开展了教改实验课、专题研讨课、立标示范课、一师一优课、青蓝双研课等一系列晒课活动。教改实验课，由语、数、英三个学科的青年教师承担；专题研讨课，由各学科备课组长根据不同专题分头承担；立标示范课，由十位兼职教研员承担；一师一优课，由全体教师参与；青蓝双研课，由“拜师结对”的师傅上一节引领课，徒弟上一节汇报课，然后共同研讨。5.多元听评课赋能。学校实施“预约+联席+跟踪+推门”四维听评课制度，强化过程督导，精准诊断课堂问题。通过系列听评课活动，老师们在教学方面得到了磨炼、提升，同时推进了学校整体教学水平的提高。6.区域联研协同。学校发展，教师为本，教师发展，教研为先。滕东中学牵头联研共同体学校，举办“教学评一致性”研讨会，邀请市局领导和专家来校指导工作，真正领会了“教学评一致性”在课堂上的运用，促其落地生根。通过课堂教学实践，实现校际间同质促进、异质互补、共同发展。活动赋能下，教师的教学理念迭代升级，课堂创新活力显著增强。

四、推广评价撬动，打造新课堂建设“长效性”

学校以评价为杠杆，构建“三挂钩”长效机制：1.评价引领。学校修订《新课堂教学评价标准》，将“教学评一致性”纳入常规量化考核；各学科制定评价量表，对学历案书写、课堂教学等进行量化，促进老师们建设“教学评一致性”的高效课堂。2.动态反馈。学校明确教学部门职责，对课堂教学实行三级巡查：校长抽查、教导处不定时巡查、级部节节课检查，并把检查结果通过简报进行反馈，及时总结问题、推广经验，确保课堂高效。3.激励驱动。根据市局新课堂达标要求，学校制定《新课堂达标细则》，根据细则要求，对老师们的课堂教学实施评价，将达标成效与教师考核、评优评先挂钩，激发老师们深化“教学评一致性”课堂的持续动力。

经过一段时间的探索与实践，我校新课堂建设成效初显：1.教师成长。青年教师能够快速掌握课程纲要编制、单元设计等核心技能，在课堂教学中运用“教学评一致性”思维，专业素养显著提升。2.课堂提质。课堂教学效益大大提高，在几次联研共同体教学质量检测中，我校三个级部学生的合格率大大提高，其中七年级各科合格率提幅均超过了10个百分点。学生学习的积极性、主动性明显增强，自主学习能力和合作探究能力均有较大提高。3.辐射影响。通过课堂教学改革，“教学评一致性”思维不仅在课堂上开花结果，甚至还渗透到学校管理、教研等各个领域，形成“以评促教、以教促学”的良性生态。

氤氲书香满善城，阅读工程益万家

——我市入选全国青少年学生读书行动区域优秀案例

近日，教育部公布2024年全国青少年学生读书行动区域优秀案例名单，市教育体育局提报的《氤氲书香满善城，阅读工程益万家》案例成功入选，成为全国推广的典型经验。山东省仅5个案例入选，我市是全省唯一入选的县级市。近年来，市教育体育局坚持顶层设计，大力推进青少年学生读书行动。局教研室成立由齐国艳、王晓静、刘进君、徐圆、李琳琳为成员的工作专班，以项目推进的方式，从点及面，城市联动乡村，校园链接社会，积极打造具有滕州标识的阅读工程，以阅读力点亮“善城善教、学在滕州”教育品牌。强化政策保障，为阅读推广提供政策保障，组织滕州教育大讲堂暨全市青少年读书行动论坛和全市中小学

序号	市或县（市、区）	案例名称
1	济南市	书香满泉城 悦读润人生——济南市创树中小学“泉悦读”读书工程品牌
2	青岛市西海岸新区	阅行西海岸 书香润心田
3	淄博市	读书强基 齐阅淄博
4	滕州市	氤氲书香满善城 阅读工程益万家
5	兖州区	古城书香能致远 儒学根基育新才

全学科主题阅读现场会，交流学校、镇域推进读书工作的典型做法。注重阅读社团建设，建成特色阅读社团30余个。全市200余所中小学全面开展学生读书活动。坚持教研引领，创新开展整本书阅读模式课评选。坚持活动推动，举办“阅读推动未来 读写点亮生活”主题评选，其中李睿妮同学荣获“叶圣陶杯”中学生新作文大赛总决赛特等奖。（刘进君）

2023年度枣庄市教育教学研究课题结项论证会议召开

5月7日，2023年度枣庄市教育教学研究课题结项论证会议在滕州市北辛实验学校召开。枣庄市教科院教师发展研究中心主任杨建伟，市教育事业发展研究中心副主任马培函，市教育科学研究所所长程明进出席本次会议。杨建伟指出课题研究是教育科研的重要载体，是促进教师专业成长的重要途径，也是锻造研究型教师的重要抓手。他鼓励各位课题主持人按照市教科院“科学+规范”的要求，勇于探索，敢于创新，为积极推进我市教育教学高质量发展贡献力量。结题论证分两组同时进行，各课题组主持人展示了论证PPT和相关论证结题材料，对课题的研究背景以及目的、研究思路、研究流程和取得的成果等方面做了详细的汇报。专家们在听取了课题组汇报之后，充分肯定了课题组所做的大量研究工作，并指出了结题报告中的问题，提出了很多切实可行的中肯意见，并与课题主持人进行了现场问答与交流。此次结项论证会不仅是对课题研究的全面回顾与总结，更是促进教师专业成长的重要契机。（杜光）



以监测数据为镜 促教育质量提升

——2025年初中学段教育质量监测圆满完成

为贯彻落实《关于在中小学开展“六声”教育推动“五育融合”工作实施方案》等文件精神，5月7日，市教体局教研室初中部组织开展2025年全市初中学段教育质量监测工作。局教研室主任赵西耕巡视了部分考点，教研室初中段主任刘念殿带领部分教研员赴各个考点担任监审工作。监测对象是初中学校的八年级部分学生，监测内容是朗读、表达、书写、艺术等素养，涉及语文、英语、音乐、美术学科，监考员由全市各学校的中层领导干部和信息技术老师组成。本次监测将以监测数据为镜，对照数据找差距、补短板，探索评价驱动教育教学改进的有效模式和方法，实现“监测—分析—改进—反馈”的闭环管理，把监测结果应用融入日常教育教学工作中，向着打造教育教学质量高地的目标奋勇迈进。（张俊刚）



下周工作早知道

1. 筹备并组织召开枣庄市学生优秀社团建设现场交流活动。
2. 初中部分学科组织召开九年级后期复习研讨会。
3. 高中部举行语文英语阅读与写作，理化生实验教学专项考核。
4. 部分教研员配合教体局开展局管干部考核工作。
5. 初中部分学科继续组织参加枣庄市学科教研活动。
6. 义务段继续开展强镇筑基系列活动。
7. 初中部梳理汇总学生素养监测数据。
8. 教科所组织申报2025年全国教育科学规划年度项目及专项项目。