

新时代学校内部治理的思考与实践

□邵志豪 解庆福

党的二十大报告强调加快建设高质量教育体系，办好人民满意的教育。从国家层面来讲，就是要建立与社会主义现代化强国相适应的教育体系和有利于人人成才的教育治理体系。《中国教育现代化2035》提出要提升政府管理服务水平，提高学校自主管理能力，推动社会参与教育治理常态化。可见，推进教育治理现代化已经成为当前党和国家着力推动和发展的一个重要工程。学校内部治理是教育治理的关键环节，直接决定了教育治理现代化在一线学校的实现程度，其重要性不言而喻。因此，在党和国家希望通过扩大办学自主权创造一个更有活力的教育生态的大背景下，如何发挥这种活力，加大学校内部改革力度，实现教育治理现代化和立德树人根本任务就成为广大一线教育者亟待解决的重要问题。

学校内部治理的概念与语境

当前教育界对学校内部治理的理论话语和分析框架的研究，存在多种不同的观点。因此，首先要进一步明确学校内部治理的概念与语境。

什么是学校内部治理。学校内部治理的概念可概括为：学校充分利用和发挥国家教育治理、学校治理释放的办学活力，通过运行机制、教师发展模式、课程资源配置模式等育人关键环节和要素的创新，高质量达成学校育人目标，实现立德树人根本任务的过程。

学校内部治理的语境。在中国语境、时代语境和学校语境下，我们可以将学校内部治理理解为：在符合时代要求和学校文化传统的基础上，寻求国家教育方针、政策在一所学校内部的表现形式。

学校内部治理的逻辑与模式

通过对学校内部治理概念和语境的界定，学校内部治理话语体系和分析框架得以确立，这就为学校内部治理确立了目标、限定了权责。那么，接下来应该思考的核心问题就是学校内部治理的方法论问题，即学校怎么治理才能趋近或达到这种治理状态。这就涉及学校内部治理顶层设计的建构逻辑和实施模式两个重要问题。

学校内部治理体系的建构逻辑。建构逻辑是学校内部治理体系改革的整体思路。上述学校内部治理的概念和语境分析，实际上已经暗含了建构逻辑的两个维度。一种是基于学校

内部治理语境的纵向维度，即按照基于传统、符合现实、面向未来的基本逻辑建构学校内部治理的话语体系和分析框架。另一种是基于学校内部治理构成要素的横向维度，即以学生发展为重点，建立学校内部治理的实践教学体系。推动学校内部运行机制、教师发展模式和资源配置模式等育人关键环节和要素的改革与创新。

学校内部治理体系的立体模式。治理模式是学校内部治理体系改革的实施规划。根据上述学校内部治理逻辑，一所学校治理模式的建立至少要完成两个步骤：第一步，从学校内部治理语境的纵向维度出发，建立学校治理模式的话语体系和分析框架；第二步，从学校内部治

理构成要素的横向维度出发，运用学校构建的话语体系和分析框架，建立学校内部治理的实践体系。

学校内部治理立体模式的实践路径

基于学校内部治理话语体系和分析框架确立治理模式以后，就可以根据治理模式的不同维度有计划地进行实践路径探索。不同维度的实现遵循治理价值、治理过程、治理效能的基本规律。具体而言，就是根据何种新的认识，采用何种方法，达成何种效果。

以“学生发展”为起点，凝练实践路径的治理价值。治理价值是学校内部治理过程中治理主体推进各个治理维度改革的信念、理念与价值观，决定着学校内部治理的方向和目标。倡导以“学生发展”为起点，就是把学生的发展作为一所学校内部治理实践路径的出发点和逻辑起点。以“学生发展”为起点对学校运行制度、教师发展机制、课程供给机制改革与创新规定了崭新的治理价值。首先，将“依法治校”确立为建立学校运行制度的治理价值。其次，将“自觉创新”确立为教师发展机制创新与改革的治理价值。最后，将“公平发展”确立为课程供给体系改革的治理价值。

以“依法治校”为价值，建立

规范的学校运行制度。依法治校是各级各类学校内部治理的基本要求，也是学校管理的基本要求，学校的办学、管理、教育教学都必须符合法治的要求。依法治校的基础是有法可依。因此，坚持和完善中国特色现代学校内部治理制度是依法治校的关键。学校章程是学校内部治理体系的基本准则，依法治校要求以学校章程为统领，系统完善和建设现代学校内控制度，最终形成规范、高效的学校运行秩序。

学校章程是微观学校治理价值和宏观教育改革相结合的产物，也是学校治理主体意愿的汇聚。具体应该包括学校的学校精神、办学指导思想、发展定位、治校方略、校风、学风、教风等内容。学校章程是方向性的，要想转化为运行秩序，还需要更加细致、具体、完善的内控制度体系为支撑。整个内控制度体系的建立坚持民主决策原则，学校管理制度的制度和财务管理制度的制度由教代会审定，业务管理制度的制度由专家学术委员会审定。在制度制定的同时，还需要根据坚持和巩固、完善和发展、立足教育实际创新的原则进行制度管理。

以“自觉创新”为价值，建立高效的教师发展机制。教师发展的核心动力是基于自觉的学

术创新。这就需要教师发展机制的改革与创新指向教师主体意识的激发，让教师能够主动寻求自我实现。这就需要以“自觉、创新”为起点，从教师发展方向、保障制度、发展规划方案和发展成果评价方案四个方面对教师发展机制进行系统打造。

以“发展公平”为价值，建立丰富的课程供给体系。学生的发展包括“成人”的全面发展内容和“成才”的个性发展内容两个部分，这就决定了面向现代化学校内部治理的课程改革本质上就是实现课程基础性和个性化全面融合，建立起能够满足全面和个性发展两种需求的课程体系。具体核心应该体现两个方面，课程建设要以人的发展为重点，要目中有人，课程结构要有灵活性、多样性和选择性。第二，教学要实现知识、能力与生活的对话，体现建构性、生成性、过程性、交往性和情境性的特征。

在面向全面发展的课程供给方面，建立健全的五育并举课程体系。在面向学生个性发展的课程供给方面，专门在各个领域具有较高潜质的学生设立专项课程。采取改变时长、捆绑运行、模块选修、单元走班的弹性教学模式，为学生的个性化发展需求营造良好的课程环境。

(据《中国教育月刊》，有删节)



▲6月25日，西安未央锦园小学一年级学生参加“语众不同”趣味游园闯关活动。本次活动涉及语文、数学、英语、科学、体育、音乐、美术、书法八个学科，注重测评学生的学科综合素养和实践能力。
程胜男 摄影报道

▶6月27日，孩子们在老师的带领下在种植园观察向日葵的生长特点。近年来，浙江省建德市航头中心幼儿园通过开辟“小农人”种植园，让孩子们在养护瓜果蔬菜、观察探究植物生长的过程中，培养他们亲近自然、热爱劳动、勤于动手的能力。
宁文武 摄影报道



体美劳综合育人的三个着力点

□陈险平 柯苏云 吴学书

学校体育、美育和劳动教育对提高学生身体素质、审美人文素养、劳动素养具有重要作用，对提升学生综合素质，增强学生创新创造能力具有重要意义。但在现实中存在着重智育，轻体育、美育、劳动教育的问题。党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视学校体育、美育和劳动教育工作，作出了一系列重大部署。国家陆续颁布了一系列政策文件，为学校做好体美劳教育工作提供了根本遵循和行动指南。

新时代如何在抓实“五育并举”的同时，推动体美劳协调融合育人功能，笔者认为，要抓好以下三个着力点。

整合资源配置，科学谋划布局

优质的师资力量，完善的场地设施，一定规模的教学实践基地是学校进行体育、美育和劳动教育建设的基础。因此，建立课程完善、资源丰富、模式多样、机制健全的体美劳教育体系是必不可少的。为此，学校应重视基础保障，统筹社会各方资源。首先，教育部门应加大力度培养体育、美育、劳动教育教师队伍，补足师资“短板”。其次，聘请各行各业的精英进入校园“传经送宝”。如德艺双馨的艺术家、为国争光的运动员、勇于担当的企业家、品德高尚的劳模工匠。请他们走进课堂对学生开展专题讲座。有条件的地方，要用好用足“银龄计划”，特别注重返聘有体育、美术、劳动教育特长的退休教师，发挥他们的特长。第三，要用好博物馆、图书馆、美术馆、科技馆、纪念馆、体育馆、儿童活动中心、劳动实践基地等，为体育、美育和劳动教育提供充足的条件保障和广阔的实践天地。

发挥资源优势，创新课程模式

学校应因地制宜，充分发挥本地资源优势，将具有浓郁地方风格特色，被列入国家级非物质文化遗产的体育、艺术和劳动教育项目纳入地方课程。让

学生们在非遗传承中积淀教育力量，追随睿智的思想光芒。同时，学校要制订不同年龄段和不同年级的培养计划，丰富课程内容，拓宽课程范畴与维度，通过“教会、勤练、常赛”，引导学生从小增强体质、锻炼意志、开阔视野、开发智力、愉悦心情，促进学生身心健康发展，守护学生的精神家园。

推进协调发展，促进互动融合

事实上，体育、美育、劳动教育三者有着天然的联系。在体育教学指导中，教师可以向学生传授与运动美、劳动美相关的知识，增进他们对于身体美的感知力和理解力，引领他们在运动中、劳动中以美健身、给生命打下阳光健康的底色，为学生幸福成长赋能。学校美育课程设置可以充分融入体育、劳动教育类艺术作品的的内容，如观赏表现体育精神的运动项目（体操运动、水上运动、田径运动、水上运动、球类运动）等，在文艺节目编排与音乐艺术欣赏中结合体育、劳动教育的动作，使学生对于身体美、运动美、劳动美有更艺术化的感悟。在劳动教育教学中，教师紧密围绕“劳动创造幸福”“劳动与艺术”“劳动与体育”等主题展开教学设计。让劳动与体育、美育建立自觉、自然和有机的联系。

总之，体育、美育、劳动教育的融合是为党育人、为国育才的重要抓手。体美劳教育对培养学生完善人格起着十分重要的作用。要强化体美劳的德育功能，深度挖掘体美劳的教育价值和育人功能，推动体育、美育、劳动教育互鉴共进，深度融合，相互协调，并发挥兼容并蓄、同心同向的作用。要增加体美劳教育互动的深度、广度，汇聚健康育人合力，形成相互渗透、相互影响、互为滋养的内在联系，促进学生全面发展。做到在坚持“五育并举”的同时，让体育、美育、劳动教育浸润每一个孩子的发展历程，实现各美其美，美人之美，美美与共。

■校长丛谈

激活青年教师成长的基因密码

□张琪

青年教师是学校教师中充满朝气与锐气，充满热情与憧憬的独特群体，怎样激活青年教师的成长基因，点燃青年教师的教育信仰，赋能青年教师的成长，让青年教师成为心中有光、眼中有爱的“四有”好老师，成为学校可持续发展的生力军，西安铁一中曲江第一学校依托西安铁一中“名校+”共同体，主要从以下四点入手，为青年教师成长提供可持续发展支持。

文化认同，让青年教师找到归属感

对于每一名新入职的青年教师，学校都精心设计了入职系列培训：观看学校形象片，让青年教师对学校办学理念 and 特色有整体概念；学校管理团队集体见面，让青年教师感受到学校的重视和关心；校长致辞，让青年教师了解学校历史沿革，明确“一年出师，三年成骨干，五年挑大梁”的成长目标；破冰团建，让新教师消除陌生感，迅速融入；听名师报告，让青年教师坚定理想信念、坚守职业操守；经验分享，让青年教师看到榜样，树立信

心；教学导航，让青年教师理解教学工作的规章制度；名师之路，让青年教师找到成长路径……通过不断优化升级的新教师入职系列培训，让青年教师跟学校文化高度契合，同频共振，快速找到归属感。

名师领航，让青年教师成长加速度

学校着力营造“让优秀的人培养更优秀的人”这一青年教师成长氛围，精心为每一位青年教师配备名师作为成长导师，并通过“青蓝工程”手把手指导青年教师专业发展。“青蓝工程”取名荀子《劝学》“青，取之于蓝，而青于蓝”，这蕴含着学校对青年教师的期望。通过举行充满仪式感的“青蓝工程拜师会”，请名师和青年教师郑重签下师徒结对协议；名师为青年教师量身制定培养方案，负责从备课、上课、听课、作业批改、教学反思到教研课题等教学全过程对青年教师细化指导，青年教师则要力争做到每节课前先备课、再听名师课，后上课、汲取精华，并主动请教，及时解决教育教学工作中的问题、困惑。通过扎实的“青

蓝工程”，促进青年教师教研双馨、快速成长。

“六一”工程，让青年教师进步有抓手

学校设置六项与教师基本功息息相关、与教师专业发展紧密联系的具体任务，促进青年教师发展进步。这六项工作主要包含三个“每月”、三个“每学期”，即每月一次备课组内主题发言，每月一篇教育叙事，每月一节有质量微课，每学期一篇教育类读书笔记，每学期一节优质校级公开课或赛课课，每学期一个小微教研课题。这六个强度适中、侧重质量的小目标，给了青年教师很大的选择弹性，不固化不教条，比如备课组内发言可以是课前说教学设计，也可以是课后说教学反思，还可以说作业批改发现的共性问题，校级公开课的时间由青年教师和师父商讨确定，“六一”工程和自主选择让青年教师身心愉悦、主动进步。

多元舞台，让青年教师收获自信心

为每个青年教师搭建适

切的舞台，让青年教师和学生共同绽放光芒是学校的职责所在。开学典礼和教师节上，能让歌善舞的青年教师表演原创节目，收获掌声；艺术节为擅长书画的青年教师提供现场挥毫的机会、展示才艺；体育节、足球赛让热爱运动的青年教师和学生同场，进行嗨翻全场的师生竞技赛；选修课让青年教师充分挖掘自身潜能，跨界寻找亮点；还有定期不定期进行的青年教师课堂技能赛、青年教师团建和青年教师风采展……这些以青年教师为中心的活动，让每一个青年教师都能找到教育教学之外施展才华的一方天地，让每一个青春年华都熠熠生辉，诠释美好。

青年教师是学校可持续发展的不竭动力，我们已经看到这些激活成长基因密码的青年教师正努力奔跑，展示着青春的自信，生命的张力，润泽的灵魂，健全的人格，而这些宝贵的品质将由他们感染、传递、滋养着祖国的新一代，共同奔赴美好的未来。