

赵铮 从三个维度聚焦建设社会主义文化强国

→ 6版·论苑

李建伟 民营经济高质量发展的“定心丸”

→ 7版·智库

沈卫荣 早期欧洲的Sinology不是“汉学”而是“中国学”

→ 8版·学人

学术圆桌

建设教育强国，校长群体如何先“强起来”

主持人：陈瑜 本报记者
嘉宾：郄庭瑾 教育部中学校长培训中心副主任、华东师范大学教授
田爱丽 教育部中学校长培训中心副主任、华东师范大学教授
邓睿 教育部中学校长培训中心主任助理、博士

好校长是将教育强国“蓝图”变为“实景图”的关键力量

文汇报：强国必先强教育，强教必先强师。我国已建成世界上规模最大的教育体系，走出了一条中国特色社会主义教育发展道路。从制度建设这条主线看，我国的校长培训体制机制有什么特点，如何通过制度变革，提高基础教育治理体系和治理能力现代化水平，更好服务国家战略？

郄庭瑾：习近平总书记在《论教育》中指出，“一个优秀的教育家，一定是把办好教育视为天大的事业。学校不能办好，不是钱多钱少决定的，关键看学校有没有使命感、有没有好的书记校长”。对于当今处于两个一百年历史交汇点的中国而言，国家的未来发展，教育的未来发展，创新人才培养的新使命，迫切需要一大批教育家型校长去回应这一时代命题。中小学校长既是教育者，又是践行办教育人的领导者和管理者，中小学校是教育改革发展

和人才培养的最基本单元，是践行教育家精神实现高质量育人的最基层组织。好校长是将教育强国的“蓝图”变为“实景图”的关键力量，是作为教育强国基石的教师队伍中的“头雁”。那么，好校长是如何“炼成”的？培训研修是帮助校长专业成长和发展的一个重要方式。校长培训研修的直接目标是促进校长个人素质的提高，根本目标是实现学校育人质量的提升。校长的培训和培育可谓贯穿教育发展历程的一条独特线索，是透视我国基础教育现代化发展历程的一个特殊维度。有组织、有体系、制度化的校长培训研修，构成了我国基础教育改革发展中极富中国特色的重要经验。

田爱丽：我国教育事业取得举世瞩目的巨大成就，为全面推进中华民族伟大复兴提供重要支撑。教育治理体系和治理能力现代化是其重要保障。作为唯一的国家级中学校长培训基地，教育部中学校长培训中心承担了“为我国基础教育培养一批改革者和带头人，为全国中小学校长培训提供示范、推动我国中小学校长培训事业发展”的重要使命。自成立以来，中心已对4万余人次的书记校长实施培训研修，被誉为“校长教育家的摇篮”。

《中国教育现代化2035》将“推进教育治理体系和治理能力现代化”列为十大战略任务之一。教育治理体系是通过一定规则和程序改善教育主体关系，促进教育主体协同合作，推进教育治理结构顺畅运行的制度化体系。完善中学校长培训研修体系，要加强顶层设计，根据校长职业发展不同阶段所对应的任职资格培训、提高培训、高级研修设计针对性的培训目标，制定全面而有个性化的培训计划，创新培训内容

与方式，目的在于提高校长依法治校的能力和解读执行国家教育方针政策的能力，提升规划引领学校创新发展水平，完善学校治理结构。通过培训中的人校诊断指导、学校改进计划撰写与实施、返岗指导等环节，聚焦校长在教育治理中的领导力和决策能力，使其能够更好地适应教育现代化的要求，提升校长自主管理学校的能力，推动实践层面的教育治理体系和治理能力现代化。

邓睿：校长培训研修体系要把回答时代之问、实现国家战略作为历史之责。我国的国家级校长培训和研修基地，在三十五年的发展和探索中，根据党和国家教育改革发展战略，从最初面向省级重点高中校长到如今以中学校长为主，覆盖全学段；从面向成熟型校长的高级研修和骨干校长的提高培训，拓展延伸到职初校长的任职资格培训，覆盖全类型；从只面向部分地区，到覆盖全中国；从关注学校管理能力到聚焦课程、课堂、师资、思政等综合素养，建构了层次多元、主题多样、方式灵活、与时俱进并不断创新的校长培训研修体系。

编者按 习近平总书记《论教育》中指出：“学校不能办好，不是钱多钱少决定的，关键看学校有没有使命感、有没有好的书记校长”。教育部中学校长培训中心成立35年以来已对4万余人次的书记校长实施培训研修，素有“校长教育家的摇篮”之誉。在加快建设教育强国的背景下，校长群体如何先“强起来”？如何发挥“关键人群”作用？近日，本报记者约请中心三位专家进行交流。

郄庭瑾：诚然，基础教育的改革发展助推时代进步，彰显着国家战略。同时，国家战略也深刻影响着基础教育改革发展的未来方向。总体上看，我国校长培养培训的路径既非“任职资格培训—提高培训—骨干校长高级研修”的线性延续，也不是简单化的校长学习经历的层级水平提高，而是基于国家教育事业的整体发展，对校长作为一种专业的标准确定和行业规范，以及对通过专业性培训提升校长核心素养和关键能力的国家要求和对标引领。

习近平总书记深刻指出：“从教育大国到教育强国是一个系统性跃升和质变，必须以改革创新为动力。”党的二十届三中全会进一步提出构建支持全面创新体制机制，统筹推进教育科技人才体制机制一体改革，对深化教育综合改革作出系列部署。在校长培训课程的设计中，除了传统课程模块之外，尤其注重通过对国家重大教育命题的探讨来提升校长的政策影响力、政策执行力和实践创新能力。首先使校长能够及时了解、准确理解国家重大教育政策；其次，引导校长反思已有办学实践与政策要求的匹配度，寻找未来改革的突破口。通过案例研究、情景模拟等多种研修方式提高校长解决复杂问题的能力，增强他们在育人第一现场引领教育改革发展、推动教育高质量发展的领导力；同时，深入校长群体倾听他们的声音，深度把握教育实践中的复杂情况和真实矛盾，研讨交流实现育人方式创新所需要的制度优化和条件支持，进而将校长的困惑或思考进行学理概括和表达，转化为决策咨询的政策建议或学术观点，通过培训者与研究者角色的融通与整合，以校长学员为中枢的上传下达，发挥培训研修专业机构建言献策服务国家战略的功能。

要从“当校长”到“办学校”再到“做教育”

文汇报：陶行知先生曾说过：“校长是一个学校的灵魂。”我们也常听到一种说法：“有一个好校长，就有一所好学校。”虽然不能简单地将“好校长”与“好学校”画等号，但校长在学校发展中的重要性不言而喻。在中国式教育现代化进程中，好校长应具备什么样的素质？如何着力建设新时代高质量校长队伍？

邓睿：“一位好校长就是一所好学校”。人才培养，关键在教师；教师培养，关键在校长。建设教育强国，校长是“关键人物”，对学校发展方向、师生成长质量，产生“关键影响”。怎样的校长称得上是好校长呢？随着时代的发展，关于好校长的认识也在不断深化。比如，改革开放之初，国家对人才的需求主要集中在能够适应经济建设和发展的专业技术人才，中小学校长在政治意识和奉献精神方面展现出鲜明的特征。校长首先是理论知



教育部中学校长培训中心坐落于华东师范大学丽娃河畔

识为代表的专业化角色。随着市场经济体制逐步完善，对外开放程度不断加深，学校办学的环境逐渐改善，但资源分配的不均衡、结构的不合理等问题突出。在这种情况下，校长作为多元能力为代表的领导者角色愈益凸显。校长既要像政治家一样，具备敏锐的政治洞察力和前瞻性的教育理念，把握教育发展的方向；也要像外交家一样，善于与各方沟通协调，为学校争取更多社会资源；还要像社会活动家一样，关注社会热点，积极参与社会活动，提升学校的社会影响力；且要像企业家一样，具备创新精神和经营管理能力，能够合理配置学校资源，提高教育教学效益。随着信息技术日新月异，学校办学资源更加丰富，教育教学手段日益多样，同时教育竞争愈发激烈，对人才培养的要求也更为多元。在对校长多重角色认识的基础上，又多了对校长作为“教育家”“改革家”的新期待与新要求。

今天，锚定建成教育强国目标任务，抓好基础教育重点工作，如突出“立德树人、育人为本”一条主线；守住安全管理、规范办学两条红线；深化中考、高中办学模式、课程教学三项改革；抓实扩优提质、“双减”、乡村教育、书记校长能力提升四项重点工作等等，努力办好人民满意的基础教育，校长是关键领域的施工队长。关于校长胜任力、能力素养、领导特质、领导风格的研究愈益受到关注。共识在于：好校长应具备卓越的领导能力、先进的教育理念、强烈的责任感和良好的沟通协调能力，能够引领学校不断发展，为学生的成长和进步作出贡献；好校长不仅拥有扎实的专业知识，更加具有运用知识解决问题的能力，能够在复杂多变的教育环境中，灵活应对各种挑战，推动学校持续发展。可以看出，随着教育改革的深入和对高质量教育的迫切需要，关于校长专业化的理解逐步从知识维度走向了能力素养。

田爱丽：固然，数智化转型时代，虽然“教育家不是靠培训出来的”这一观点一定程度上有其合理性，但我们更加坚信，通过培训研修带动校长不断学习，始终是成就好校长的有效途径。得益于数智技术，校长们对基本理论、基本知识、基本方法的习得将变得更加便捷，作为管理者和领导者的能力训练和素养培育路径也将变得更加多元。当然，校长要能够更加自觉、更加合理地把自己的实践中运用、转化、创新所习得的知识方法，所具备的能力素养始终离不开强大的精神力量的指引和支撑。因此，校长培养应聚焦“现场”，倡导“具身体验”，强化“思辨”，着力“行动”，在致力于为校长构建情感共同体、学习共同体、价值共同体的过程中，为校长们践行教育家精神提供源源不断的情感支持、智力支持、社会支持和价值引领。

郄庭瑾：校长培训研修在培养校长的过程中，还要实现引领校长从“当校长”到“办学校”再到“做教育”。为了实现培养教育家型校长的目标，关于校长培训的模式和路径也在研究深化和与时俱进创新发展，实现多重转型：从聚焦教育基本理论与管理知识

方法学习的讲授式培训，到聚焦办学治校能力提升的专题研讨、案例学习、情景模拟等对话式研修；从聚焦思维品质提升的跨界学习和问题研究，到聚焦学校规划撰写、跟进指导、反思复盘等学校改进和行动改变；从学校考察、现场教学等经验分享，到思想凝练、著书立说等知识生成，校长的培训研修模式日趋差异化和体系化，不断彰显校长培训研修的专业水准和培训实效。从聚焦校长专业发展阶段差异设立骨干校长、优秀校长、名校长梯队培养体系，到聚焦改革热点，设立专题培训班回应国家重要发展战略；从关注校长个人专业发展，到关注校长与团队共同成长，再到校长专业成长与学校发展相结合；从关注重点中学和优质学校校长的培养，到关注薄弱学校和中西部农村校长的培养，从国培计划项目、教育人才组团式帮扶项目等，构建了多主体、多路径、全链条、网络化的校长培养体系。

从个体优秀走向群体卓越，从扎根中国走向影响世界

文汇报：在全球化时代，教育开放不仅关系到知识、技术和文化的传播与交流，更关乎国家的国际影响力提升。党的二十届三中全会强调推进高水平教育对外开放。全国教育大会进一步指出要不断提升我国教育的国际影响力、竞争力和话语权。如何通过校长故事，向世界传播中国特有的教育故事，进而讲好中国故事、贡献中国智慧？

田爱丽：“具有强大的国际影响力”是中国特色社会主义教育强国的重要特征之一。习近平总书记在全国教育大会上强调，要深入推动教育对外开放，统筹“引进来”和“走出去”，不断提升我国教育的国际影响力、竞争力和话语权。近年来，随着我国经济、社会、文化等综合国力的提升，包括教育在内的社会各领域在全球范围内从“跟跑”进入了“并跑”和“领跑”的时代。2009年，上海PISA测试成绩排名全球第一。2012至2023年，我国教育强国指数排名由第49位上升到了第21位，是全球进步最快的国家。全球教育教育发展指数，我们从2021年的排名24位跃升到了今年的第9位。

一幕幕精彩动人且独特的教育故事，为全球基础教育发展提供了中国样本。让更多中国故事走向国际，可从如下方面着力：一是主动参加。教育行政部门及师资培训机构多渠道为校长和教师提供机会和平台，积极参与国际交流，展示分享学校生动的育人实践。二是积极讲述。通过举办中外名校长论坛、为校长提供讲述和展示的平台，提升在相关活动和事情上的话语权。三是提供方案。通过提供解决方案，参与制定相关标准。比如有效帮助学习“困难学生”是一个国际难题。坚持

“每个孩子都渴望成功”“每个孩子都有可能成功”的理念，上海的“成功教育”让近万名“困难学生”走出自卑，重塑学习信心，其办学实践和理念得到国际经合组织高度认同并主动向世界广泛传播。四是善于借力。积极邀请国外同行到学校参观考察，在实践场景中传播中国学校优质发展的声音。比如，在业内具有全球影响力的“PISA之父”安德烈亚斯·施莱歇尔来中国考察后，曾在多个场合、多篇文章中盛赞中国学校教育教学改革的新探索，盛赞中国政府组织一批批优秀校长教师到偏远贫困地区任教帮扶的创举和推动城乡教育均衡发展取得的显著成效。

邓睿：回顾历史，当年陶行知等教育家们积极学习借鉴国外先进教育理论和成功办学经验的典范，他们的教育思想和实践不仅对改造中国社会产生了深远的影响，也在世界范围内得到了广泛的认可和尊重。他们将国外的先进理念与中国的实际情况相结合，推动了中国教育的现代化进程。今天，许多锐意进取的校长更是将中华优秀传统文化和国外的先进经验相结合，创造出符合中国国情的教育经验。例如，在联合国2030年可持续发展议程的指导下，不少学校引入了气候课程，通过国际交流与合作，既找到了与世界对话的载体，也为全球教育的发展贡献了中国方案。

同时，中国教育扶贫脱贫的伟大成就也受到了世界的瞩目。一大批默默无闻扎根乡村的教育家型校长，通过教育的力量塑造乡村的未来，实现文化和社会面貌的振兴。这些乡村校长的故事通过培训和研修，不仅让校长的努力被看见，孩子们的成长被关注，乡村教育的发展被重视，而且乡村校长的故事也是一种极大的精神感召，展示着中国特有的教育家精神，成为中国教育对外交流的一张亮丽名片。

郄庭瑾：在迈向人人皆能充分发展的现代化进程中，好校长需要从个体优秀走向群体卓越，从扎根中国走向影响世界，好校长要通过强大的思想力和洞察力，洞察教育的本质和发展方向，提出前瞻性的思想，设计有创新性的改革项目；利用自身卓越的变革力，将前瞻的思想转化为实在的行动，推动教育教学高质量发展；借助广泛的辐射力，将成功的经验和优秀的教育理念传播出去，向世界讲好中国的教育故事，讲好校长培训的中国故事。面向2035年建成教育强国的战略目标，未来更应建立“问题导向、研究引领、思想先进”的教育家型校长的个性化培训模式，深入挖掘卓越校长自身的隐性培训资源和学校的特色发展要素，依托国家级培训平台和校长个人人力资本，精心培育出可以创新和引领基础教育发展的教育家型校长队伍，始终保持坚定的信念和清晰的方向，面对教育发展的复杂形势和诸多挑战，主动追求时代的脚步与教育的变革，自觉思考敢于尝试突破传统，创造适应时代需求的育人新模式，在中国式现代化的进程中发挥积极的引领和示范作用，真正成为建设教育强国的“关键人群”。

观点



“中小学校长既是教育者，又是践行办教育人的领导者和管理者，中小学校是教育改革发展



“具有强大的国际影响力”是中国特色社会主义教育强国的重要特征之一。让更多中国故事走向国际，一是多渠道为校长和教师提供机会和平台，积极参与国际交流。二是通过举办中外名校长论坛，提升在相关活动和事情上的话语权。三是通过提供解决方案，参与制定相关标准。比如上海的“成功教育”让近万名“困难学生”重塑学习信心，其办学实践和理念得到国际经合组织高度认同并主动向世界广泛传播。四是积极邀请国外同行参观考察，在实践场景中传播中国学校优质发展的声音。



“人才培养，关键在教师；教师培养，关键在校长。建设教育强国，校长是“关键人物”，对学校发展方向、师生成长质量，产生“关键影响”。好校长应具备卓越的领导能力、先进的教育理念、强烈的责任感和良好的沟通协调能力，能够引领学校不断发展，为学生的成长和社会的进步作出贡献；好校长不仅拥有扎实的专业知识，更加具有运用知识解决问题的能力，能够在复杂多变的教育环境中，灵活应对各种挑战，推动学校持续发展。