



北京小学翡翠城分校：

以党组织领导力重构学校治理体系

本报记者 施剑松

■聚焦中小学校党组织领导的校长负责制系列报道(四)

“孩子说下午上课的时候，教室里不拉窗帘，阳光晒眼睛，看不清黑板，拉上窗帘又觉得暗。”2022年上半年，北京小学翡翠城分校南校区校门值班教师接到了一名家长的问题反馈。这个问题像一个开关，启动了一个程序。值班教师找到班主任了解班级下午光照问题，校区负责人组织干部教师到全校各个教室实地检查，问题汇总后提交学校党总支，形成优化教室照明环境的决策决议，经学校党总支集体讨论形成决议，由校长负责具体实施。

很快，学校为教室里安装了纱帘，换上了护眼灯具，为了学生用眼健康，对每节课多媒体设备使用都强化了具体要求。最后，还是这名值班教师在校园门口当面向这名家长回复了学校解决问题的所有措施，请家长监督。

北京小学翡翠城分校是北京市大兴区第一批党组织领导的校长负责制试点学校。对照北京市中小学校领导体制改革工作要求，一年多来，学校治理体系得到了系统重构。党总支书记、校长张文凤说，改革让学校每一名教师意识到：在大时代背景下培养人才，我们要做“大写的教育”。

干部教师都能站得出来

“谁接到问题，谁就是问题的第一责任人，只让家长跑一次，”张文凤说，“我们把这项制度称为面向家长的‘一站式服务’。”

显然，这项制度能否落地，关键要看每一名干部教师遇到问题能不能站出来。张文凤说：“对照党组织领导的校长负责制在学校试点前后的变化，站得出来正是干部教师身上最显著的变化之一。”

“双减”以来，学校课后服务的质量得到了家长们的高度认可，这背后就是党组织领导的校长负责制在发挥作用。以前制定学校课后服务具体方案，校长要忙得团团转，活动场地、师

资源怎样安排更合理，如何发挥校外教育机构的作用，每个问题都等着一个人做主。党组织领导的校长负责制推行以来，一套更科学的校园议事决策机制逐渐形成——党组织集体研究决策、行政班子执行、教代会监督，各司其职。“原来三周才有结果的事，现在一周就能落实了。”张文凤说。

为了让每名干部教师熟悉学校议事决策流程，北京小学翡翠城分校以图表的形式呈现改革后的组织架构。通过直观的形式，干部教师可以清晰地了解党组织与行政在教学、德育和思政工作中的关系与工作流程。在此基础上，学校出台实施细则，内容涵盖了工作实施的原则、学校组织架构、党政职责及分工、议事规则、沟通机制、监督机制等，使新制度更具操作性。

在新的治理体制下，为了激发干部教师干事创业的热情，北京小学翡翠城分校还构建了党总支顶层引领、支部有序推进、党员模范带动的点、线、面三级联动，线上线下融合共进的思政工作模式。通过开展党员先锋岗、师德宣讲、榜样事迹展播、承办区级党日观摩等品牌活动，让“学校好，是因为我好”的理念深入人心。

在此基础上，北京小学翡翠城分校以党建领航师德师风建设，加强干部教师“双培养”，促进师生员工个人发展与学校事业发展同向同行。越来越多政治过硬、能力素质全面的党员走上了重要管理岗位。目前，学校已先后有8位干部成长为市区学科带头人和骨干教师，汇聚成学校高质量发展的强大动力。

“党建+”深度融合见实效

北京小学翡翠城分校开展党支部活动时，教师们用来记录的本子与众不同，页面是小学生学习用的田字格。这个特别的设计，是让教师们在开展支部活动时，有意识地加强书写基本功练习。这样把党建和业务深度融合的细节在北京小学翡翠城分校随处可见。

支部规范化建设，党员要“亮承诺、践行动”。在为群众办实事、帮扶困难学生等具体的事情中磨炼党性。在主题党日活动中，有知识竞赛、民主评议，在生动的学科活动中提高党建质量。

党组织领导的校长负责制，不是简单地把校长和书记岗位对调，而是在校园管理过程中，党组织履行把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实的领导职责，集中破解难题，让学生和家长共享实惠。在全市的试点推进工作会上，北京市委教育工委副书记李奕说，尤其是“三重一大”事项的决策程序，在学校基建项目、中层干部竞聘、绩效工资方案制定等重要工作中，更要充分体现出党组织的领导核心和校长负责的制度优势，显著提升重大问题解决问题的能力。

试点一年多以来，北京小学翡翠城分校经过反复研磨、不断完善，共修订完成了班級育人、党员亮身份践承诺、后勤服务育人、家校社协商等32项新制度，规范完善了干部选拔、绩效工资方案制定、推优评先标准等重点事项。

在管理机制上，以学生发展为中心，学校着力构建了以“党建+”为核心，决策层引领、服务层支撑、协商层助力的立体化、扁平化管理模式，形成“党组织领导的一中心、六服务、四保障”的思政的组织结构”。在翡翠城教育集团不同校区之间，通过“党总支引领一支部协调推进一党小组分块联动一党员践行示范一各校区、部门跟进落实”的党建思政协同五步法，学校实现了试点工作的协同、联动和整合贯通。

通过设置校长信箱，向家长推送教育服务专线，并实行日报、周分析、月总结的制度，学校从决策到实施再到评价监督，形成了党组织统一领导、党政分工合作、高效协调运行的组织体系。

一年多来，不管是学校运行的大事，还是教师学生关心的小事，都得到了高效解决。根据学生的提案，学校建成了南校区高、低年级学部之间的连廊通道。根据教师们提交的心愿清单，学校为教师们安装了车辆充电桩、去看望慰问困难教师、探访优秀教师家属、对青年教师进行家访……张文凤说，把小事办

实、把大事办好、把难事办成，通过高质量办学治校的生动实践，充分体现了党组织领导的校长负责制的制度优势。

党组织领导促德育一体化

如今，走进北京小学翡翠城分校每一个校区，走廊里有党建长廊，办公室里党员先锋岗。“亮身份，见行动。”张文凤说，“在各校区建设中，我们聚焦校内‘六大阵地’，通过一条党建长廊、一个党员先锋岗、一块党员标志牌以及一份党员承诺，提升党支部的战斗力和凝聚力，提升全校党员组织活动参与率和认同感。”

在党员教师的模范带动下，学校不失时机地推出“教师信仰提升”工程。在教研活动中，鼓励教师挖掘思政要素，精心构建集团德育课程体系；在入季学、毕业季等系列教育实践活动中，鼓励教师加强思政育人，完善学校、家庭、社会相结合的德育网络，助力学生健康成长。

在学校党总支的推动下，聚焦学校特色内涵发展，北京小学翡翠城分校通过7个国家、市、区级课题，形成纵横交错的三级课程网状体系，营造“人人有课题、人人有研究、人人有成长”的教科研氛围。正如一名教师在支部活动记录上写下的体会：“教师并不是教书匠，新时代需要‘大写的教育’，教师需要思考培养什么人、怎样培养人、为谁培养人这一教育的根本问题。”

现在，通过教育部“国培计划”中小学校长领航工程“张文凤校长工作室”，北京小学翡翠城分校的一体化德育经验辐射带动了北京近郊区11所学校的发展；学校还与四川大凉山多所学校组成教育发展共同体，选派骨干教师扶贫支教，助力脱贫攻坚。

党组织在关键环节上加强领导、大胆作为，提升了学校工作的导向性、计划性和实战性。张文凤说：“目前，北京小学翡翠城分校学科带头人、骨干教师中80%是党员，行政团队中94%是党员。下一步我们将进一步织密教学、科研、管理、服务四条‘思政网格线’，形成高质量的集团一体化德育体系。”

召开会议是学校管理的一种形式，旨在提升业务、传达文件、落实要求、交流分享等。但是，开会在一些中小学校已经成为干部、教师的烦心事。因此，作为学校管理者，特别是校长，要对会议进行“扎口”管理，带头精简会议，开出高效的会议。

必须开的会自然要开。学校管理中必须召开的会议自然要开，会议组织者要认真做好会议准备，突出主题，删繁就简，拒绝跑题。比如新学期前的行政例会，校长事先要对上学期学校工作进行总结与反思，提出新学期的办学策略与主张，包括具体措施与安排，让行政成员在各自分管条块有方向、有目标、有方法，而且要方向明确、目标具体、方法可行，这就要求校长会前虚心听取意见，博采众长，凝聚共识。如会上安排行政人员发言，要提前告知会议时间、地点和主题，便于参会者有所准备，最好约定好发言时长。遇上节假日确需召开的会议，不妨通过视频会议进行，既便捷又高效。

可开不可开的会不开。开会并非学校管理的唯一方式。比如，报校级生报刊征订会就可以不开。报刊征订纯粹尊重学生自愿，可由学生和家在所在社区、村组订阅。如果是上级教育行政主管部门审核把关、准予进校园的报刊订阅，将文件或者通知精神书面告知班主任即可。一些常规工作部署会，如无新的要求，也不必单独开会。比如，备课组长会无非是备课组备课安排、进度、主备人等，通过微信群提示一下即可，有些中小学备课组长会开得比较频繁，不是讲意义就是强调要求，不是听汇报就是分析问题，影响课务在所难免，这个会不开也罢。

可长可短的会短开。有些校长习惯于开长会，先来一个“暖场”，再进入正题。中途加点儿茶、点支烟、接个电话，末了再来个归纳总结强化，本来半小时会议，偏偏拉

学校开会也是门技术活儿

吴夕龙

成了两三个小时。窃以为，工作部署会宜直奔主题，把谁干什么、怎么干、完成时间、结果呈现方式等表达清楚。文件学习会也不要原文照读，校长要先行领会文件精神，哪些该宣读，哪些该略过，要心中有数；工作述职会要少谈理论，多谈具体事务，切忌泛泛而谈。再者，除重大集会，如教师节庆祝表彰会等，正常工作例会无须安排主持人开场、依次发言、校长总结，而宜直接由校长或者分管校长布置工作。如果是为了出新闻稿、工作留痕，为开会而开会，只能说是浪费人力物力财力，且有形式主义之嫌。

可分门别类开的会分别开。在组织会议前，要确定好参会对象，能分门别类召开的会议分别召开，比如食堂卫生安全工作会议，就当召集该条线人员参加。有的学校召集中层以上干部会议，从管理讲到教学，从教学讲到后勤，从后勤讲到校外培

训机构整治……参会者听了半小时才听到与本职工作相关的作业。再比如，工作部署会如涉及全体教师或绝大多数教师，就在会上集中讲，若只涉及极少数甚至个别教师，就适宜开小会或个别讲。青年教师基本功竞赛涉及几个对象，就应该单独召集，既显得慎重又便于交流。职称文件传达会，其文件篇幅较长，要求具体，也不宜全体教师洗耳恭听，可将集中的教师集中或者留会，传达精神或印发相关材料即可。

总之，开会看似寻常工作，但其组织和运行不得信马由缰。校长也好，会议组织者或主持者也罢，在确定好“必须开”“非开不可”的前提下，认真“备会”，提升效能，节约自己的时间，不浪费别人的时间。同时，校长及学校管理者要多多走出办公室，走进课堂，走近学生和教师，掌握第一手资料，一些汇报会、意见征询会、工作指导会之类就无须召开了。

(作者系江苏省东台市安丰镇小学党支部书记)

立德启智润泽童心 健体尚美培育新人

——山东省淄博市张店区傅家镇傅家实验小学课改和书法教育剪影

山东省淄博市张店区傅家镇傅家实验小学始建于1910年，由最初的村立学堂演变为如今的现代化学校。百年的历史积淀，延续传承着几代人的教育理想。学校培养了大批优秀学子，杰出校友有中科院院士郭雷、山东大学副校长房金堂等。近年来，随着办学条件的逐步改善，教育教学质量不断提高，办学成果日益丰富，学校已成为区域内较有影响力的品牌学校。

学校以“共沐阳光，润泽成长”为办学思想，以“构建润泽校园，书写幸福人生”为行动理念，逐步丰富、完善了“润泽教育”的核心内涵，致力于实施适合每个孩子成长的“润泽教育”。

立足课程建设 发展学生核心素养

课程建设是学校发展的灵魂。学校积极推进课程体系构建，将“五育并举”的育人目标、学生发展六大核心素养与学校“润泽教育”的个性化追求相融合，以学生综合素质为核心，突出创新素养培育，进行核心素养的学校个性

表达，以培养“崇德、启智、健体、尚美、求真的润泽少年”的育人总目标统领“润泽课程”的体系建设。

为挖掘课程整体育人功能，学校按照三级课程的内在结构联系，在开齐开足国家课程的基础上对地方课程、校本课程进行整合共融，将“五育”和人工智能、创新素养教育进行有机融合，进一步优化调整“五育”内部课程结构和教学内容。通过三级课程、学科内、跨学科和超

学科整合，打通了课程标准、教材内容、课堂教学之间的联系，完善了基础课程、拓展课程、特色课程，实现了三级三类课程的无缝衔接与课程的融合共通。

聚焦课堂变革 推进育人方式转型

课堂是课程建设的主阵地。课程实施要取得实效，关键在课堂。学校高度重视课程落地工作，精心规划、精细实施、精准管理，力争让学生位于课堂的正中央，聚焦学生生命成长，激发学生无限的活力，培养学生适应未来社会所需的必备品质和关键能力。

学校提炼了“润泽课堂”教学实施策略，在课堂教学中，大力倡导以学生为主体、生生参与、师生互动的教学方式，通过启发式、主题式、活动式、实践式、探究式、体验式、选择式等多

种学习方式，细化学生学习兴趣、习惯、能力、品质、视野等维度的具体指标，让学生的头脑“动”起来。

积极贯彻落实“双减”政策，加大课程实施力度，努力实现减负增效。积极推进课堂教学改革，强化教学效能意识，开展课堂教学有效性研究，提升教师驾驭课堂的教学能力。课堂上，有意识地培养学生思考分析、质疑批判和创新的意识，鼓励学生积极思考、主动提问、大胆表达、自主探究，学、思、问、说、练紧密结合，挖掘学生的潜力，强化学生的学习能力，让学生的头脑“活”起来、充盈起来，真正学有所获、综合发展。

坚持文化引领 打造书法特色品牌

学校重视中华优秀传统文化，通

过书法教育打造、培育特色鲜明的校园文化，用文化引领人、激励人、发展人。

自2013年以来，学校立足农村实际，致力于书法教育的普及与推广，营造书法教育的浓厚氛围，在课程设置、师资培训、教材编写、课程实施、教学科研、社团活动、各类竞赛、多元评价等方面开展了扎实有效的工作，“传承文化，以书育人”的目标得到落实，“习字立人”的书法教育成果日趋显现。

学校把书法纳入课程体系，完善《书法课程实施方案》，对一至五年级学生普及书法教育。整合语文课，建立起毛笔、硬笔、“硬笔写字天天练”三个层面的书法教育课程体系，加强书法课堂教学模式研究，构建“悟、范、练、评、结”的课堂教学模式。采取“全员参与+特长培养”的模

建设“红岩精神磁极课堂” 增强红岩文化感召力

歌乐山是红岩丰碑的不朽象征，位于其间的渣滓洞、白公馆和红岩魂陈列馆更是红岩精神的重要载体。建设“磁极课堂”，旨在以少先队组织为统领，通过“我是红岩小先锋”系列主题活动，打造红岩精神新磁极，形成红岩文化育人磁场，培养传承红色基因、永远跟党走的社会主义建设者和接班人。依托革命纪念馆，开设“小先锋，大志向”少先队行走课堂系列队课，增强红岩磁极引领力；利用“先锋磁力大讲堂”、红领巾广播站、少先队队课等阵地，开展“小先锋，大情怀”宣讲活动，增强红岩磁极吸引力；利用校外实践阵地，开展“小先锋，大作为”主题实践活动，形成“当家作主，为国

近年来，重庆市沙坪坝区树人沙磁小学按照沙坪坝区“冠红岩之名、塑红岩之形、铸红岩之魂”的重要方略，深入挖掘红岩革命精神内涵、沙磁文化历史底蕴和学校特色发展潜力，探索构建以红色教育为底色、沙磁文化为成色、邮票文化为亮色的“红岩·磁力大讲堂”，教育引导坚定理想信念、厚植爱国主义情怀、赓续红色精神血脉、弘扬光荣传统，倾力培育眼中有光、心中有梦、肩上有责、腹中有墨、脚下有力的树人沙磁学子。

建设“沙坪学灯磁针课堂” 激发勤奋学习内驱力

“学府林立，庄严巍峨之校舍相望，蔚为文化中心，放大光明是为学灯，象征中华民族之文化发扬宏大，有如明

灯。”建设“磁针课堂”，旨在以昔日文化盛景为渊源，通过“我是学灯小传人”系列主题活动，锻造“沙坪学灯”新磁针，形成新时代读书文化育人磁场，夯实学习基础，增长本领才干。开展“追寻学灯”探究活动，了解“沙坪学灯”的历史渊源，学习抗战期间和新中国成立以来无数仁人志士赤诚深厚的爱国主义情怀，传承他们读书报国、读书强国、读书兴国的理想担当；成立“沙磁学灯”书社，开展“托举学灯”社

建设“古镇文化磁体课堂” 坚定中华文化自信力

磁器口古镇是中国历史文化名街、重庆“新巴渝十二景”之一、巴渝民俗文化旅游圈、巴渝文化、红岩文化、沙磁文化和民间文化融入其中。建设“磁体课堂”，旨在以身边的磁器口古镇为依托，通过“我是沙磁小导游”系列主题活动，创建磁器口古镇文化新磁体，形成文化认同、文化自信的育人磁场，培养具有坚定历史自信、文化自信的中

国学子。开展“沙磁小导游”社团培训活动，引导学生主动宣传和弘扬家乡的旅游文化，为家乡宣传代言；开展“沙磁特色游”设计体验活动，引导学生自主细化、创新设计具体线路，激发热爱家乡、建设家乡之情；开展“沙磁红色游”研学旅行活动，引导学生深度了解红岩革命历史，体验磁器口、沙坪坝和巴渝地区风土人情；开展“沙磁好导游”风采展示活动，评选“沙磁小导游”系列奖章，推动小导游素养提升具

建设“方寸世界磁能课堂” 强化民族复兴凝聚力

学校集邮特色育人历史悠久、成果丰硕，是全国青少年集邮活动示范基地、集邮活动先进集体，先后承办

重庆市第二届教学与集邮研讨会、首届青少年集邮节。建设“磁能课堂”，旨在创建集线线上线下一体的“磁力小邮局”，开展以“我是红邮小使者”为主题的系列教育活动，增强邮票育人新磁能，形成方寸文化育人磁场，培养热爱生活、面向未来、勇于创新的时代新人。定期开展“方寸观世界”活动，引导学生通过方寸邮票洞察历史风云，奏响追梦前行强音；联合市区邮政局开展“方寸描华章”活动，通过纯真的画笔展示新时代少年儿童朝气蓬勃的精神风貌；开展“方寸寄深情”活动，再现书信、书法魅力，提升人际交往品质；将每年集邮日设为学校“方寸文化节”，开展讲邮、观邮、论邮、画邮等“方寸兴沙磁”系列活动，提升学校文化建设水平。

“红岩·磁力大讲堂”是树人沙磁小学高质量推进“大思政课”建设的重要载体，也是创新探索新时代“红岩大讲堂”的校本方案。为扎实做好“铸魂育人”工作，树人沙磁小学将坚定不移地夯实“红岩·磁力大讲堂”的力度和深度，使思政大课堂接地气、入人心，形成区域小学“大思政课”品牌，助力重庆主城区德育高地建设，争创全国“大思政课”建设典型。(徐兰春 廖娟 李佳)