

循证视角下中小学校长数字素养提升的困境与进路

钱明月，王欣瑶

西安外国语大学，陕西 西安 710128

DOI:10.61369/EIR.2026050033

摘 要： 培育中小学校长数字素养是教育数字化转型的关键。《教育强国建设规划纲要（2024—2035年）》提出实施国家教育数字化战略，校长作为学校数字化发展的核心引领者，其数字素养关乎转型能否走向纵深。从循证教学等理论出发，校长在证据获取、分析、应用与反馈环节面临规划能力不足、诊断能力薄弱、推动能力缺位、迭代能力缺失等困境，具体表现为数据脱离校本需求、向证据转化断层、向实践转化困难以及循证闭环难以形成。这些困境的成因在于认知重塑滞后、培训与需求脱节、支撑体系碎片化及评价激励缺位。推动校长从“技术操作者”向“循证型数字领导者”转型，需要重塑认知、优化培训、完善支撑并健全评价。

关 键 词： 循证教学；中小学校长；数字素养；基础教育数字化；教育治理

Dilemmas and Pathways for Enhancing the Digital Literacy of Primary and Secondary School Principals from an Evidence-Based Perspective

Qian Mingyue, Wang Xinyao

Xi'an International Studies University, Xi'an, Shaanxi 710128

Abstract： Cultivating digital literacy among primary and secondary school principals is pivotal for the digital transformation of education. The Outline of the Plan for Building China into a Powerful Nation in Education (2024–2035) proposes the implementation of a national education digitalization strategy. As core leaders in school digital development, principals' digital literacy is crucial for the depth of this transformation. Drawing from theories such as evidence-based teaching, principals face dilemmas such as inadequate planning capabilities, weak diagnostic abilities, lack of driving force, and absence of iterative capacity in evidence acquisition, analysis, application, and feedback. These manifest as data being detached from school-based needs, gaps in evidence transformation, difficulties in translating evidence into practice, and challenges in forming evidence-based closed loops. The causes of these dilemmas lie in delayed cognitive reshaping, a disconnect between training and needs, fragmented support systems, and a lack of evaluation and incentives. To facilitate the transition of principals from "technology operators" to "evidence-based digital leaders," it is necessary to reshape their cognition, optimize training, improve support systems, and establish comprehensive evaluation mechanisms.

Keywords： evidence-based teaching; primary and secondary school principals; digital literacy; digitalization of basic education; educational governance

一、问题提出

党的二十大报告将“推进教育数字化”确立为建设教育强国的战略任务。《基础教育课程教学深化改革行动方案》要求“坚持循证决策，健全监测反馈机制”^[1]。校长在参与学校课程规划与教学改革决策时，必须运用数字素养收集和分析数据证据。

循证教学理论发端于循证医学，在基础教育领域形成了以证据为核心的闭环实践逻辑，其中四个环节与校长的循证管理角色高度契合。校长作为循证教学的第一责任人，需主导校本规划、统筹资源配置、引领教师养成循证教学习惯，其数字素养直接决

定学校循证教学成效。

当前我国基础教育数字化已完成硬件铺设阶段，正进入深度应用攻坚期，但校长数字素养培育存在显著的“角色错位”问题。校长应具备校本数据指标设计、证据解读与决策转化、教师循证实践激励等核心能力，然而多数培训仍聚焦于智慧校园平台操作等通用技术，导致校长陷入“想做不会做、会做难落地”的双重困境^[2]，既制约了循证教学实践的深化，也阻碍了数字化转型向课堂渗透。

更深层的问题在于校长群体普遍存在“循证认知危机”，对循证决策的理解停留在技术工具层面，未能内化为具体的方法

作者简介：

钱明月（1999—），女，汉族，新疆石河子人，硕士研究生，西安外国语大学，研究方向：课程与教学论；

王欣瑶（2001—），女，汉族，陕西咸阳人，硕士研究生，西安外国语大学，研究方向：课程与教学论。

论。当下许多学校内部缺少循证文化支撑，教师得不到技术支持和制度激励，校长推进循证决策时常感“孤军奋战”。政策层面，针对校长作为“循证引领者”的角色定位、能力框架和培训体系，尚缺乏系统性制度设计。为此，文章以“理论构建、现实困境、突破策略”为逻辑主线，系统探讨循证教学视角下校长数字素养提升的核心命题。

二、循证教学视角下校长数字素养的理论构建

循证教学理论为校长数字素养提供了全流程能力导向。戴维斯将循证教学界定为“基于从高质量研究中获得的确凿证据的教学方法”^[3]。该理论历经本土化发展，形成了适配基础教育场景的“四环节闭环”框架，以客观证据优化教学决策，规避经验主义局限^[4]。证据获取环节要求校长具备精准数据采集的数字规划能力；证据分析侧重数据解读与证据转化；证据应用强调循证方案的设计与推动；证据反馈突出效果跟踪与迭代优化。循证教学理论从“怎么做”的维度划定了能力边界。

校长角色的核心职能定位为数字素养提供了履职依据。校长的数字化教学领导力，体现在通过激发教师内在动机来促进学生发展。这意味着校长要统筹数据采集、诊断教学问题、推动证据转化并跟踪反馈成效，相应具备数字资源统筹、数据诊断分析、循证制度设计激励及数字反馈迭代等能力。

数字素养理论为基础教育数字化转型中的校长能力提供了需求适配框架。校长的数字素养需与通用技术能力作出明确区分，强调教学关联性与角色导向性。循证导向的校长数字素养应服务于校本教学改进，其核心是通过数字技术支撑循证决策，而非单纯的技术应用^[5]。数字素养理论从“为何做”的角度赋予了价值内涵。

循证教学的四个环节与校长的四重角色相互对应，可构建四大核心能力模块，沿“证据获取到闭环优化”的逻辑层层递进。证据获取对应“规划者”角色，形成规划型数字素养，校长需结合学校特色设计校本数据指标，激活工具循证功能，平衡学业与非学业数据来源。证据分析对应“诊断者”角色，形成诊断型数字素养，校长需深度解读数据差异背后的教学原因，掌握统计分析方法，组建校本分析团队。证据应用对应“推动者”角色，形成推动型数字素养，校长应将证据转化为教学改进行动方案，构建教师循证激励制度，转化区域资源为校本资源。证据反馈对应“迭代者”角色，形成迭代型数字素养，校长需搭建校本跟踪平台，统筹多元反馈渠道，形成“循证、改进、再循证”的良性循环。

三、循证教学视角下校长数字素养的现实困境

（一）证据获取环节规划能力不足导致数据采集脱离校本需求

规划型数字素养的短板表现为指标设计泛化。多数中小学校长仍依赖区域统一的“平均分、及格率”等通用指标，未能结合学校办学特色设计校本指标，数据缺乏校本适配性。这种“一刀切”的指标设计忽略了不同学校的课程特色和生源结构，使得采

集到的数据难以反映真实的教学改进需求。学校虽配备了作业批改系统、课堂互动平板等工具，但校长未统筹制定使用规范，工具内置的循证功能被长期闲置，多工具数据互不相通，无法形成完整的学生发展数据链。此外，迫于升学压力，校长常将学业数据作为核心甚至唯一证据，而忽视学生的心理状态、课堂参与度、家校互动质量等非学业数据。这类“软数据”恰恰是诊断学生学习动机、情绪状态和成长需求的关键依据，其缺失使得循证决策停留于分数层面的浅表分析。即便部分校长尝试采集非学业数据，也大多依赖教师的主观评价，缺乏标准化数字测评工具的支撑，缺乏客观性与可比性。

（二）证据分析环节诊断能力薄弱导致数据与证据转化断层

证据分析常因诊断型数字素养不足而出现“中间梗阻”，其中解读深度不足的问题最为突出。许多校长的数据分析停留在描述性统计层面，仅呈现“全校平均分、班级及格率”等表层数字，难以深入分析数据差异背后的教学原因。分数低并不意味着教学方法无效，可能是试题难度偏高，也可能是学生前置知识不足。缺乏对数据背后教学逻辑的深度挖掘，使得数据分析沦为数字游戏。校长较少使用相关性分析、差异显著性检验等统计方法，循证决策仍依赖个人经验，科学性大打折扣。更为关键的是，多数校长没有牵头组建校本分析团队，而是仅凭个人经验解读数据。校长的学科背景往往单一，容易忽视非本学科教学中的关键指标。单兵作战式的分析模式，使得数据解读的视角单一、结论片面，难以形成对教学问题的全面诊断，分析结论容易偏离教学实际。

（三）证据应用环节推动能力缺位导致证据与实践转化困难

制度设计的缺失是首要问题，多数学校没有制定循证教学数据应用规范或教师循证实践指引，教师即使想依据证据改进教学也缺乏操作标准。这些关键环节缺乏制度化的安排，使得循证教学难以落地。激励统筹不足进一步降低了教师的参与积极性。循证教学尚未纳入教师绩效考核和评优评先体系，教师需要额外投入时间却得不到相应激励，校长陷入“政策推不动、教师不愿做”的困境。在现行评价体系下，教师的精力被应试压力高度挤占，循证教学被视为“额外的负担”。区域层面虽已构建数据分析模板、教学案例等资源库，但未能有效转化为校本资源，优质资源的共享和利用受到极大限制。

3.4 证据反馈环节迭代能力缺失导致循证闭环难以形成

跟踪机制空白是最大的短板。多数学校没有搭建校本化的循证效果跟踪数字平台，只能依赖教师月度总结、教学日志等主观方式判断改进成效。一种教学改进措施是否有效，需要前后测对比、控制变量等相对严谨的评估，而缺乏数字化跟踪平台使得这种评估难以实施。反馈渠道不畅加剧了信息的片面性，多数学校尚未建立家校社三位一体协同育人的数字反馈网络，反馈信息主要来自教师一方而缺乏学生和家长的真实声音。教学改进的最终受益者是学生，学生的课堂体验、学习感受、困难困惑是最直接的反馈信息，然而这些声音往往被排除在循证反馈体系之外。即便部分校长获取了反馈数据，也难以组织教师基于数据优化循证策略，整个循证循环无法完整闭合。

四、循证教学视角下校长数字素养的突破策略

（一）认知重塑锚定循证角色并对齐政策导向

认知偏差是校长数字素养提升的根本障碍，破解这一障碍需要以政策为引领，通过专题研修、交流平台、角色指引三重路径加以推进。省级教育行政部门每学年组织中小学校长开展循证教学与数字化领导力专题研修，深度剖析《教育强国建设规划纲要（2024—2035年）》中运用循证方法优化教学实践与强化校长数字化领导力的内在联系。教育科研机构可牵头搭建政策实践交流平台，按城区校、县域校、特色校分类组织经验分享，帮助校长将政策要求转化为校本循证行动。地方教育行政部门可研究制定《中小学校长循证型数字领导者角色指引》，明确校长在证据获取、分析、应用、反馈各环节的具体职责与数字能力要求，为认知重塑提供政策依据。

（二）培训优化聚焦政策需求并构建精准化培育体系

现有校长数字素养培训与政策导向的循证需求脱节，需要从课程内容、培训方式和分层实施三个维度系统优化。培训内容应顺着循证教学的全流程逐步展开。比如证据获取环节，重在引导校长设计校本数据指标，学会激活各类工具的循证功能。到了证据分析阶段，培训要帮校长提升数据解读能力进而掌握一些基础的统计方法。证据应用环节则聚焦于如何把证据转化为教学改进行动，以及怎样设计教师激励制度。最后，证据反馈模块可以补充跟踪平台搭建和多元反馈渠道统筹等内容。培训方式也得变，可以采用政策场景化实操模式，针对不同学段校长设计相应的模拟任务。如为小学校长设计幼小衔接的数据采集方案，为初中校长设计“双减”作业优化的效果分析任务。培训分层上也要因材施教，不能一刀切。城区校校长可以增加复杂数据看板搭建等进阶内容，县域校校长则侧重基础采集规范和资源转化培训。

（三）支撑完善对接政策要求并构建多维度保障体系

破解“想做难落地”的困境，需要在校本、区域和校际三个层面搭建支撑体系。学校层面可以配备一名循证教学与数字技术指导专员，协助校长设计校本方案、解读复杂数据，同时引导校长联合学科教师与技术教师组成工作小组。区域层面应分类提供五育并举数据采集模板、过程性评价案例等资源，并附带校本化改造指南。依托区域教育数字平台，开通校长循证实践咨询专线，由高校专家和优质校校长共同提供一对一指导。校际之间可组织优质校与薄弱校校长结对，通过影子培训、联合制定方案等方式传递经验，每学期举办一至两次循证教学成果展示会，推动校际经验流动。

（四）健全评价紧扣政策目标并建立循证导向的评价体系

评价激励不足，校长推进循证实践的动力往往跟不上。解决问题的关键是把校长和教师纳入同一套评价体系中，并将循证素养相关指标放进校长的绩效考核。证据获取环节可以考察校本指标设计是否贴合实际，工具循证功能是否用起来。证据分析环节要看教学问题诊断报告的质量，还要关注增值性评价的使用频次。证据应用环节需要了解循证方案有没有落地，以及教师参与的程度如何。证据反馈环节则要检查跟踪平台的运行状况和多元反馈渠道的覆盖范围。此外，教师层面也要跟进，可以制定一份《教师循证教学实践评价细则》，把数据应用改进的成效和参与循证团队的贡献都纳入绩效考核。同时设立校本循证教学创新奖，与职称评审、骨干评选挂钩。区域教育部门每学期组织专家评估这套评价体系的实际效果，根据政策变化和实践需求及时调整指标，形成一个“评价、反馈、优化”的良性循环。

参考文献

- [1] 教育部办公厅关于印发《基础教育课程教学改革深化行动方案》的通知[J]. 中华人民共和国教育部公报, 2023, (05): 15-19.
- [2] 曾文静, 胡定荣. 循证教学如何能在学校落地? ——《一项英格兰循证教学进展评估》报告的解读及其启示[J]. 全球教育展望, 2023, 52(11): 43-53.
- [3] DAVIES P. What is evidence based education?[J]. British Journal of Educational Studies, 1999, 47(2): 108-121.
- [4] 朱文辉, 姚珊. 循证教学研究: 务实转向与可能路向[J]. 课程·教材·教法, 2025, 45(05): 66-74.
- [5] 胡小勇, 李婉怡, 周妍妮. 教师数字素养培养研究: 国际政策、焦点问题与发展策略[J]. 国家教育行政学院学报, 2023, (04): 47-56.