

## 名校长管理之道

# 在特色建设中打造学校品牌

■袁寿根

学校特色体现了一所学校有别于其他学校的独特的办学理念、文化内涵和精神风貌,是一所学校个性的生动活泼的表现。因而特色建设被我们赋予了摆脱同质化发展,改变“千校一面”,打造学校品牌的重大使命。

每一所学校都有其不同的历史传承、文化积淀和办学理念,从中凝练出自身的特质,进而才能升华为发展的特色。而这一特色建设,将成为学校打造品牌的重要路径。对于创办于1926年的无锡市玉祁高级中学而言,在90多年筚路蓝缕的办学历程中,前贤的不懈求索、厚重的文化积淀、执着的教育追求,为学校特色建设提供了丰富的资源和可供选择的可能。20世纪90年代,学校校友、中国陶行知研究会原会长方明先生曾7次返校,为母校的发展指点迷津。得益于方老者的指引,玉祁高中由此确立了学陶特色发展之路,开启了学校品牌建设的新起点、新征程。

基于特色发展的诉求,玉祁高中深入开展“顶层设计”,科学规划和实施特色发展战略,全面打造学校品牌。自此,学校各项工作均力求在学陶上下功夫,求实效。随着学陶工作的逐步深入,学校品牌建设日见成效。

**全面构建行知文化体系,发挥校园文化对于学校品牌建设的引领作用。**玉祁高中从学陶特色发展的“顶层设计”出发,全面规划和实施校园行知文化建设,重点深化“三风”建设,弘扬“崇真尚爱”的校风、“教人求真”的教风、“学做真人”的学风,并以此作为着力点,系统规划和实施校园文化建设。

学校积极践行“爱满天下”的教育情怀,全面建设以“真爱”为特质的校

风。一是坚持建设“讲良心”“明责任”的高素质教师团队。开展广泛的学陶活动,引导教师学习领悟陶行知生活教育理论,践行“捧着一颗心来,不带半根草去”的行知精神,使教师们不忘“教书育人”的初心,牢记“立德树人”的使命,不断提高自身的师德素养。在学校的引导下,一批优秀教师脱颖而出,其中有“无锡最美教师”顾婷、王贵峰、张灿,有“无锡市优秀教育工作者”钟志鹏、安彩萍、高宏,有“行知式青年教师”严佳云、周金成、过炎亮等。二是坚持培育感恩、明礼、有爱心的学生群体。学校通过“凤巢义工”“星火志愿行”“情暖回乡路”“成长会客厅”等系列主题教育活动,引导学生在“知行合一”中实现“人的成全”。

为了建设“教人求真”的教风、“学做真人”的学风,学校立足于教师专业发展,不断深化理想信念教育。一方面,学校依托成立于2006年的教师在职研训平台——行知学院,积极构建教师梯队培养机制和模式。近年来,学校先后成立了“行知青年教师成长新秀班”“行知青年教师骨干成长班”“行知学科工作室”“行知班主任工作室”,通过对青年教师“一对一”的“定制式”“菜单式”培养,加快青年教师的专业成长步伐,进而实现教师队伍的整体优化。另一方面,学校坚持生活教育理论,立足理想信念、社会主义核心价值观教育,努力促进学生的全面、可持续发展。学校通过开展诸如科技节、体育节、艺术节、综合社会实践活动、校本课程、社团活动等丰富多彩的校内外活动,为学生成长搭建平台、创设条件,从而使学生在“教学做合一”中得以茁壮成长。

持续深入开展的“三风”建设,丰

富了校园行知文化建设的内涵,也为学校形成统一的价值取向、发展愿景和共同做事方式充分发挥了引领和促进作用。

**全面构建并校本化实施课程体系,提升育人品质。**在学校特色发展的“顶层设计”中,玉祁高中确立了“培育现代‘人中人’”的育人目标,并逐渐厘清和具化了“崇真尚爱、力学笃行、踔厉宏毅、养德乐群”的“训育标准”。学校从这一“训育标准”出发,在严格执行课程标准的基础上,持续加大课程建设和课程改革力度,不断提高校本课程的实施品质,以服务于“现代‘人中人’”的培育。

一是坚持以省课程基地“行知物理课程基地”为支撑,引领学校校本课程建设深入推进。2018年我校省级课程基地申报成功,学校以此为突破,在形成“可复制”“可推广”经验的基础上,持续提高课程建设研究力度和效度,进而全面提升学校课程建设水平。

二是坚持以市级“国际理解教育特色项目”和“品格提升工程”为补充,实现“点”的突破。学校充分依托成功申报的市级课程项目,以此为着力点,通过扎实的推进,力求“以点带面”,进一步提高课程育人的质量。

三是坚持以“生活德育”课程体系为载体,形成校本课程的有效覆盖。学校从“崇真尚爱、力学笃行、踔厉宏毅、养德乐群”四个维度出发,整合校内外课程资源,探索形成了生活德育课程体系的四个模块:“崇真尚爱”的价值引领模块,通过德育主题活动践行社会主义核心价值观;“力学笃行”的实践创新模块,通过社区志愿服务、社团活动等增强学生的实践能力,在实践中提升理想信念;“踔厉宏毅”的健康生活模块,通

过生涯规划、成人仪式等引导学生自我管理、自我评价、自我发展;“养德乐群”的责任担当模块,通过体育竞赛、艺术节、品鉴高校等引导学生志存高远,促成身心健康发展。生活德育课程体系的建构及校本化实施,有效完善了“三位一体”的学校课程体系,在提升育人质量的基础上,也为学校的特色发展和品牌建设打下坚实的基础。

**全面改革评价体系,以评价促进发展。**为了更好地推进课程改革,玉祁高中坚持“评价促进发展”的原则,从“千教万教教人求真,千学万学学做真人”的“行知准则”出发,立足于促进师生“人人发展”的办学理念,积极探索和实施评价机制改革,努力改变唯分数的单一评价机制,进而做到以科学评价促进师生发展。

一方面,学校结合绩效工资实施的契机,系统梳理和完善学校制度,逐渐构建起与学校特色发展和品牌建设相适应的评价制度,形成“师德”与“师能”相结合的评价机制和模式,以激励教师生成全面发展的内驱力。

另一方面,学校从“全面+特长”的学生多元化发展要求出发,关注教育过程和重视学生个性化发展的需求,有针对性地引导学生进行生涯规划,确立当下及未来的发展目标。同时积极探索艺体特长发展,为学生差异化发展创设条件和提供多样化的选择。

学陶特色发展,为打造学校品牌,实现高质量发展起到了积极的促进作用。今后,我们将进一步完善特色发展的“顶层设计”,进一步擦亮学校品牌,更好地服务于师生和学校的高品质发展。

(作者系无锡市玉祁高级中学校长,无锡市物理学科带头人)

## 管理论坛

今年上半年,教育部出台“五项管理”规定,7月,国家出台《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》,8月,教育部又要求以“5+2”模式全面推广课后服务。“五项管理”“双减”和“5+2”课后服务等政策系统性的部署,为规范学校教育教学行为,切实减轻学生学业负担,提高学生的身体素质提供了坚实的保障。同时,这些政策也对学校管理提出了一系列新要求,不能简单地理解和机械地执行。例如,教育部统一要求早上上课时间小学不得早于8:20,有的学校为了保障学生睡眠层层加码,7:50才开校门,造成一些因家长上班早而早到的学生在校门口聚集,导致部分家长产生不满情绪。

# 让好的政策释放应有的活力

■梁好

因此,管理者不仅要关注政策,还应设身处地从实际出发,以更加科学、灵活、开放、自主的形式,既将国家的政策执行到位,又让政策释放应有的活力,更好地服务广大学生和家長。要实现这一目标,笔者认为可以从以下几个方面入手。

**一是深刻把握政策的核心。**无论是“五项管理”还是“双减”规定等,其宗旨与核心要义,在于切实减轻学生的学业负担,促进学生身心健康发展,让孩子快乐地成长,在于全面落实立德树人根本任务、推进素质教育,培养社会主义建设者和接班人。因而,学校在落实过程中,要将一切制度、措施的出发点放在服务学生上,坚持以生为本,将学生放在教育的正中央,看学生是否在管理制度的改进与变革中真正受益,看学生的学业负担是否真正降下来,身体素质是否真正提上来,是否让学生幸福,让家长满意,让社会放心。

**二是系统研究政策的要求。**“五项管理”“双减”“课后服务”等一系列教育政策,是给学生和家長减负的组合拳,需要与其他教育政策相配合,是一项系统工程。学校管理者应组织教师对教育政策进行全面深入的学习和系统的研究,找到各项政策制度的结合点,相互关联、有效融合、巧妙处理、共同促进。例如,“五项管理”中关于学生体质管理要求保障学生每天1小时体育活动时间,大课间活动不少于30分钟。而今年9月,教育部等五部门印发的《关于全面加强和改进新时代学校卫生与健康教育工作的意见》,提倡中小学生学习到校后先进行20分钟左右的身体活动,把全面提升学生健康素养纳入高质量教育体系,作为学校教育的重要目标和评价标准。我们可以将这两个文件结合起来,统筹安排学生在校体育活动时间,利用学生提前到校的课前时间以及课后服务时间,组织学生进行体育锻炼,让学生课前课后有事做,用体育活动吸引学生,丰富校园文化生活,解决管理难题。

**三是让好的政策生发活力。**“五项管理”和“双减”等政策是刚性的制度,但具体落实时不宜搞“一刀切”。只有考虑到学校的实际情况,满足学生以及家長的需求,才能让好的政策生发活力。这就需要赋予学校更多的办学自主权,在教育教学中允许有更多的自由创造空间。例如,关于作息时间调整的问题,学校要考虑到家長接送孩子的需要,接送时间不能过早,也不能过晚。每天既要落实“5+2”的课后服务要求,又要符合当地的作息时间,这需要管理者发挥智慧,勇于创新,积极探索。

**四是精准实施政策的督导。**教育督导是保障教育政策执行到位的利剑,今年“五项管理”与“双减”工作是教育督导的“一号工程”,需尤为注重教育督导的科学性与专业性。各地责任督学首先应吃透教育政策文件精神,把握国家对于学校管理的各项最新要求,将政策了然于心,强化政策的指导性。同时,责任督学更应走进学校,与学校管理者深入研讨,寻找顶层设计与基层实施的最佳结合点,以自己的专业智慧,为学校提供科学的参考,更好地服务学校,引领学校更好地服务学生、服务家長、服务社会,让“双减”等政策落地落实。



愉快的探索生活 卞龙余 王义来 摄

## 探索实践

# “勇挑战·向未来”,着力建设“四有”好教师团队

■邹红英

近年来,无锡市滨湖实验幼儿园一直着力于“勇挑战·向未来”“四有”好教师团队建设。这里的“勇挑战·向未来”有三重境界,即向前,自觉向前,用力自觉向前。一年多来,团队13位教师在不断破解幼儿挑战性学习实践活动难题的过程中,形成了育人的共同使命和勇往直前的精神风采,团队、团队中的个体以及团队身边的教师正在朝着“师德师风典范、教书育人示范、教研科研模范”的教师队伍建设目标不断前进。2020年7月,我园“勇挑战·向未来”“四有”好教师团队建设目标被无锡市教育局评为“四有”好教师市级重点培育团队。

## 项目引领,共建使命从“教师群体”走向“教师团队”

“勇挑战·向未来”“四有”好教师团队建设定位于实践突破型团队,团队的重要任务是群策群力、集中力量进行课程改革的创新探索研究。基于团队功能定位,“勇挑战·向未来”“四有”好教师团队建设的理论依据为教师专业化发展理论和团体动力学理论,实践突破具体方向为幼儿挑战性学习活动的开发与实施。

挑战性学习活动基于幼儿学习兴趣、发展需求等,采用多样化的挑战方式如角色代入、问题解决等激发幼儿的內驱力,推动幼儿产生挑战性学习行为,进而促进幼儿全面发展。挑战性学习活动由研发阶段发展到全面开发实施阶段,遇到的最大难题在于如何让教师理解学习活动开发与实施的理念以及如何让活动从理论建构走向生动实践。“勇挑战·向未来”“四有”好教师团队围绕具体项目中实践难题的破解,采用了理论学习、团体研讨、专家指导等方式,在做好团建项目的顶层设计和整体规划中,逐步建立起“培养小小勇敢者”的共同使命感。

我们将团队共同育人使命分解为理论学习、活动开发、实践验证、教师研训、理念传播、风险防控、成果推广等不同模块,再根据团队中每个人的发展优势和岗位特点,通过模块任务认领的方式,一方面让团队成员在为

共同目标奋斗的过程中看到自己的美好未来,奠定团队成员共进退的良好基础,另一方面,在协同努力、同舟共济的合作文化中,推动团队成员不断从一个个有问题的过去进展到一个个有解决方案的未来。

通过团队努力,幼儿挑战性学习活动的开发与实施取得了阶段性研究成果,形成了培养“敢于表达表现、敢于探究尝试、敢于交往合作”的“勇敢儿童”的理念,基本形成了包含8大主题210个方案的挑战性学习活动方案体系,形成了观察模仿、操作体验、主动探究、语言理解、交往合作等多样化的学习方式,形成了“明确挑战点→激发內驱力→支持性参与→激励性评价→明确下一个挑战点”的教师支持方式,形成了家园社协同育人渠道、风险防范制度、多主体问题反馈等活动开发实施的保障机制。这些显性的成果背后,是“教师群体”意识向“教师团队”意识不断演变的过程。运用共享的专门知识和专门技能来解决实际问题,既能帮助教师在团队互动交流中生成团体动力,发挥团体力量,解决实践研究的困境,又能帮助教师在团队协作中强化团体意识,取长补短,提升自己的专业能力。

## 协同学习,共享领导从“传统垂直”走向“网络扁平”

“勇挑战·向未来”“四有”好教师团队聚焦共同使命,以协同原则为指导,整合学习中各种要素,引导团队注重将教师的个人发展与团队的发展融为一体,协调一致,通过知识学习的共建、理解、交互和诠释,实现团队的深度学习。“四有”好教师在幼儿挑战性学习活动中寻求教师教育方式的新突破,主动获取与任务内容相匹配的知识、能力、技能等专长,持续聚焦研究主题,强化对幼儿发展规律和挑战性学习活动的认识和理解,采用线上、线下、虚拟、实体、自动、互动以及人际交互协同等有效混合学习方式,打通向儿童、同伴、书本、专家等学习的多种互动路径。我园积极与南京师范大学、江南大学人文学院、省市教育部门的专家建立长期合作互动关

系,与省市级学前教育名师工作室建立友好交流关系,拓展不同领域如博物馆学等专家的介入支持渠道,积极承担区内薄弱幼儿园、民办幼儿园的帮扶工作,做到教师互派、发展互动和资源共享。

“勇挑战·向未来”“四有”好教师团队借鉴共享领导的团队管理模式,根据团队任务特点和团队成员能力,由团队内多个成员共同承担并动态更替领导角色。共享领导以解决幼儿挑战性学习活动开展与实施中的实际问题为目的,不是依靠控制,而是通过树立榜样、说服、鼓励或者授权等方式实现。共享领导是一个动态过程,领导角色是更替的。一是任务情境的变化会导致新的领导角色的出现或某种领导角色的暂时消失;二是团队成员会在领导者与追随者两种角色间动态转换。采用共享领导的模式,有助于打破传统垂直领导的定势思维,避免出现过度依赖领衔人的现象。在为期一年多的团队建设中,我们共开展了12次不同形式的活动,包括文献学习、现场观摩、专家答疑、读书沙龙等,分别由12位不同的成员担当领导者,组织策划主持每次活动。领导角色的更替,有效地激发了每一位成员权责共享的意识和个体的內驱力,增强了团队的动力,通过更加紧密的、合理的分工合作,发挥了“一加一大于二”的聚变效应,既提高了团队建设的总体绩效,又实现了团队成员个体综合能力的提升。团队成员将幼儿挑战性学习活动的成果推广到西藏、青海、贵州等地,面向省市区各级同行,开放了多次相关教育展示活动,在省市课题申报、市区级评优及骨干评选等活动中取得优异的成绩。

## 改革评价,共同发展从“结果评价”走向“效果评价”

“勇挑战·向未来”“四有”好教师团队建设重视对团队绩效的评价,同时绝不忽视对团队成员个体发展的评价。只有当个人的工作效果和成果得到尊重时,在团队和个人同步进阶中,教师团队建设才能更加深入人心,团队效能才能发挥更大的价值。