

## 名校管理之道

## 对办卓越学校的思考及实践

■韩建芳

所谓“卓越”，《现代汉语词典》注释为：优秀杰出，超出一般。“把江苏省锡山高级中学实验学校建成无锡领先、江苏一流，具有鲜明‘和合文化’特色的现代化、高品质、示范性义务教育学校”，是我校在“十三五”规划中提出的鲜明办学目标，也是追求卓越教育的精准表达。近年来，我们一直着力确立科学的教育理念，构建高品位的学校文化，实施高水平的教育课程。

## 以人为本，做成全人的教育

教育是一种激励，更是一种唤醒。以人为本是教育的灵魂，它决定了教育的使命，决定了教育的目标以及标准。以人为本的核心是尊重人之为人的价值，与此相应，教育的根本使命就是要实现人之为人的价值。

尊重生命的权利。生命对于每个人来说，具有最宝贵、最基本的价值。我们要尊重生命，尊重个体；我们要热爱生命，更要敬畏生命。因此，在我们的学校教育里，生命教育应该放在首要位置。我们不仅要对学生的身心健康负责，更要尊重学生作为生命个体所享有的一切权利。

因此，我们在教师中大力弘扬爱心教育，以爱育人，以智启人，建立和谐的师生关系，尊重学生生命个体的独立性，将学生的个体生命视为一切教育教学活动中应该尊重、信任、呵护、敬畏的对象，将培养全面发展、和谐发展的人，作为学校育人的最高原则。

实现人头脑的价值。学校是学生学习的场所，是进行智力教育的重要场所。智育是实现人头脑价值的重要方式。

很多人往往对智育有着偏狭的理解，认为智育就是灌输知识，甚至把它更狭隘地理解为追求分数的手段。人

的头脑的真正价值不在此，这样做，仅仅只是把人宝贵的头脑当成了容器，当成了工具。真正的智育，应该让学生爱上学习，享受思维活动的快乐。学校应把开发人脑的价值作为卓越学校建设的重要任务。

促进人灵魂的丰满。教育能满足人对美和爱的需要，找到人生的意义，丰富情感世界，丰富情感体验和内心生活，使灵魂变得丰满。

正如爱因斯坦所说，要使学生对价值有所理解并产生热忱的感情，那是最根本的。基于这样的认识，我们可以把育人目标具化为培养“全面而和谐发展的人”，并以系列教育的方式组织实施。

## 文化立校，做有文化品位的教育

美国教育学者菲利普·曼纳曾说过这样一段发人深省的话：是什么成就一所好的学校？是一种情感，一种被全体员工所享有的情感（也包括家长和学生），这种情感就是“他们的学校是真正属于他们的”。而这种情感来自学校文化。我校所营造的“和合文化”就是这种情感全面、真实的表达。

文化的传承。我校充分挖掘江苏省锡山高级中学百年文化底蕴，建成开放式校史展览馆，让学生通过对学校历史的了解，感悟先贤留下的宝贵的教育哲学。譬如100多年前省锡中在匡村中学时期颁布的“十大训育标准”，从身心与道德、操守与价值、精神与气质、思维方式与实践能力、生活习惯与人生态度等方面提出了人才规格和培养目标，激励着一代又一代学子，体现了教育对人的生命发展的全面关注。

文化的融合。随着办学规模的扩大，我校处于一个多元文化并存发展的转型期。“和合文化”以“和而不同”为基础，以“合而相融”为目标。这里的“和合”指在承认“不同”事物之矛盾、差异的前提下，把它们统一于相互依存的和合体中，彼此取长补短，由此促进新事物的产生，推动事物的发展。这既符合教育发展的客观要求，又能体现教育活动的特殊属性，是卓越学校期盼的教育境界。

文化的构建。我校着力构建“和

合文化”引领下的班级文化，从班级实际出发，以班级物质文化、制度文化、精神文化为引领，构建和谐育人体系。学生工作中，学校注重以“自主管理、多元评价、习惯奠基、善良为本、生命至上”为策略，构建同伴成长文化，建设同伴小组，使“人人拥有好伙伴，人人成为好伙伴”。

一个学校要得以发展，靠的是素质一流的教师。我们构建“大爱育人，大智启人”的教师文化，以真心对待每一个孩子，“不功利，不势利，要大度，要宽容”；面对不同个性的孩子，因材施教，尊重每一个不同的个体，包容每一个生命的具体形态，让生命真正绽放，让教育真正站回人的立场。

## 潜心实践，办真正卓越的学校

课程立本，建设有鲜明特色的课程体系。课程实施水平是学校教育质量最重要的衡量标准。当下基础教育存在的重要问题之一，就是一些学校只重视学科课程，而忽视其他类课程。多年来，我校致力于学科课程质量提升的同时，着力加强选修课程和生活课程建设，使之成为学生翱翔知识天空的“双翼”。

我校的选修课程，分限定选修与自由选修两种，其中限定选修包括写字和阅读，而自由选修涉及体育、艺术、信息技术、科技、文艺等。学校开出含有40多个门类的“课程超市”，让学生自主选择，通过学分进行管理，以校内教师资源为主，适当引进社会力量。

从2003年起，我校进行了“五四制课程”实验，实践证明这一学制改革为学生的综合素质培养开辟了一条新路。学校还在每年的初一年级新生中组建了管乐实验班、舞蹈实验班、合唱实验班，将来还将组建其他有特色的实验班，在完成国家课程的基础上，为具有不同特长的学生开发不同的课程，以培养未来具有艺术素养和科学精神的优秀人才和相关领域领军人物。

教学改革，走向卓越教育的必然途径。课堂教学方法的改革是提升学校课程实施水平的关键。我们坚持科学的课堂教学改革价值观，明确提出

了调整教学关系的要求，其中包括：课堂是学生学习的场所，是学生的舞台，并非教师展示自我的地方；减少讲和听，增加说与做；尽量让每一个问题在学生自己的手中得到解决；不占用学生自主学习 and 休息的时间等。

我校倡导目标导向教学，期望在达成目标共识的基础上，激发学生的思维，点燃智慧的火花，把课堂创设成学生自主学习、自主探究、形成习惯、提升素质的舞台。目前初见成效的“目标导向下的同伴合作式课堂教学研究”就是这些变革的具体体现。

我校还要求在提升课程实施水平的过程中强调两个“特别关注”：一是特别关注学生自主学习过程的质量，真正实现三维目标的要求。二是特别关注成绩不够理想的学生，有针对性地开展个性化的辅导，使“为了每一个学生”的教育初心落到实处。

多元评价，让学生在体验成功中走向成功。有位教育专家说过，“没有成绩过不了今天，只有成绩过不了明天”。还有人发问，为什么不少孩子赢在起点却输在终点？我们认为，之所以产生这种现象或问题，主要原因在于评价标准违背了教育规律。为此，我校坚持把以激励为主的多元评价作为促进学生成长的有效手段，强调“教育的实质应是一种激励成才的过程，多一把尺子，就多一种人才标准，多一种评价，就多一份成功”。

真正卓越的教育，与社会上流行的标准定义不同，首先应该体现为教育思想的卓越，只有真正的思想，才能穿越人类社会发展的历史，留下永不磨灭的光彩。真正卓越的教育，更应该追求学生的卓越，使他们具备良好的公民素质，具备健康的体魄和健康的心理，能够作为一个独立的、自由的生命个体存在于世界上，能够为社会大众作奉献，体验到生命的丰富与美好。

（作者系江苏省锡山高级中学实验学校校长，江苏省特级教师，正高级教师，无锡市名教师，“苏教名家”培养工程培养对象，江苏省“333”高层次人才培养工程培养对象，苏州大学、江南大学教学科学学院硕士生导师）

## 管理视点

大中小学思政课一体化建设，是全面贯彻习近平总书记关于学校思想政治工作的重要论述精神的具体行动。为推进大中小学思政课一体化建设，徐州市教育局统筹成立四大联盟，徐州市泉山区教育局和中国矿业大学作为“第一联盟”的牵头单位，带领成员制定发展规划，协调共建行动，合力建设思政大课堂。

念好思政“育”字经：一体化引领育人导向。我们制定泉山区中小学思政课程纲要，整体规划大中小学不同学段的思政课一体化建设目标。每个学段各有侧重，又互相贯通，让思政课堂成为一路陪伴学生成长的风景。

我们坚持党建引领，用党建带团建、队建，用党建带教学、教研，通过“党委班子成员上党课”和“书记校长思政课”，让领导做好表率，让党员争先进。活思政“融”字棋：一体化融通成长空间。推进思政一体化，构建思政大课堂，我们特别强调“融通”思维。

情境融入思政课堂。我们成立思政课程中心，借助启发式、互动式、项目式等手段，不断升级教学方式，融情入境，让思政课堂变得有声有色。

思政融入学科课堂。我们倡导学科思政理念，积极挖掘不同学科自身所蕴含的育人元素，让语文课上钱学森的拳拳报国之志，科学课上屠呦呦的殷殷爱国之情，音乐课上《红旗颂》的深深民族自豪，在学生的中心汇聚成河，谱写协同育人的大合唱。

跨学段融合思政课堂。我们追求不同学段的思政课堂同频共振。泉山区有73所幼儿园、31所中小学，还有中国矿业大学等多所高校。幼儿园和小学侧重启蒙，中学侧重常识，大学侧重原理，各学段都强调体验。我们利用中央电化教育馆的智能研修平台，打造智慧思政，让不同学段融为一体，实现同备、同上一课、同评。泉山区民安路小学教师张姚梅执教的《人民的胜利——淮海战役》一课，在彭城空中课堂平台上浏览量超过5万人次。

思政小课堂融入社会大课堂。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”我们充分利用好德育实践基地、地方红色资源，让柳琴戏艺人魏云彩等戏曲名家、剪纸艺人孟筱等非遗传承人走入大中小学和幼儿园，让思政课走出教室走进王杰纪念馆、钢铁电话亭、徐州好人园。一进一出，打破时空的距离，实现“润物无声”。

2022年春季新学期，泉山区教育局联合淮海战役烈士纪念馆管理处，拍摄制作“开学第一课”《人民的胜利》，让全区师生同上，得到了央视的关注和报道。

培养思政“多面手”：一体化整合精兵强将。“人尽其才，百事俱举。”思政一体化建设，师资最为关键。

我们提出“人人都是思政教师”的观点，要求教师课上课下、一言一行，都要做学生的表率；成立研修共同体，通过专家引领、区际合作、校际联动，努力把每一位教师都培养成思政工作行家里手；成立“思政名师工作室”，请中国矿业大学马克思主义学院教授池忠军、曹洪军、郑萌萌等组成泉山思政的“智囊团”，开讲座，收“徒弟”，播下火种。在他们的帮助下，一大批思政金课和思政课题在省里和市里获奖或立项，“质优量足”的思政“多面手”不断破茧而出。

书记、校长亲自上思政课，在泉山区已经坚持多年。这些课我们不仅要要求学校一把手都要上，还要进行观摩、评比、展示，让一把手带头走进课堂，自上而下引领示范，全力推进思政课堂创新。

打造思政“泉频道”：一体化开展主题活动。“时时闻鸟语，处处听泉声。”我们以“优教泉山”党建品牌为引领，打造思政“泉频道”，一体化开展“泉”系列主题活动，育人效果初步显现。

共建活动，凝聚合力。在徐州市教育局“联盟+平台+行动”一体化推进机制下，我们以“爱国情、强国志、报国行”等主题，定期开展丰富多彩的共建活动，通过校地共建、市区联动，不断把思政教育贯穿学校党建、教学、意识形态工作全过程。“泉”文化党建、“泉”能量示范、“泉”心教育榜样力量红色宣讲、“泉”视角党员讲党史、巾帼党课、红色研学、党史少年说等系列主题活动，让学生在行走中探寻伟大精神，在实践中锻造红色基因。

精准关爱，结对帮扶。我们开展“精准关爱‘泉’心守护”系列活动。“合力育人大家访”，让党的关爱走入每一个家庭；护眼灯工程，让每一间教室充满光明；智慧校园工程，以信息化手段提升学校综合发展水平。

赋能创优，传承卓越。2021年，“彭城好爸妈”现场会在泉山成功举办。光荣巷小学的《快板说唱浸润小学生明德品格》、奎园小学的《校园足球文化浸润儿童健康成长》两个省品格提升工程项目成功结项。全区83人次获“江苏好少年”称号。碧水湾小学“小萝卜头中队”获江苏省“英雄中队”荣誉。奎山小学有35年历史的“淮塔小卫士”，已成为全省乃至全国知名的德育品牌。

用好思政“多维尺”：一体化评估课程效果。我们设计了泉山区中小学生学习思政素养评价操作手册，用自我反思、交流访谈、观察记录、成长档案袋等多维度的过程性评价，推动学生思政素养的提升。

下一步，我们将以强烈的政治责任感和历史使命感，充分用好一体化平台，努力打造有滋有味、入脑入心的鲜活思政课堂，并以问题为导向，学习各地宝贵经验，把泉山思政“泉频道”办得更好，打造更多亮点，不断深入推进大中小学思政课一体化建设。

（作者系徐州市泉山区教育局局长）

## 实践探索

## 校长办学之“三来”说

——兼谈盐城市南苑小学办学实践

■王恒千

百年大计，教育为本。教育，说到底就是研究人，把人研究透了，照顾到了，也就能促进人的自我成长。教育的价值不排斥分数，但肯定不仅仅体现在分数上，更多的应是隐形长久的，缓慢优雅的，虽润育无形，但拔节有声。作为实施教育的主体——学校，其办学的原则、宗旨及方法、策略往往决定了其发展能否行稳致远。根据多年的学习思考与管理实践，笔者认为学校的办学要遵循“三来”原则，即找到“原来”，守得住“本来”，看得见“未来”。本文就结合盐城市南苑小学近年来的办学实践，阐述其中的要义。

找得到“原来”——学校之“根”。一所学校的生存与发展，通常熔铸了一代又一代人的智慧与汗水，是依靠一代人接着一代人的团结与进取、继承与创新而不断前行的。如果学校后来的管理者总是全盘否定前人的办学理念，在自己的任期里想当然地提出另外的一套，从物质与精神层面进行推翻与重建，势必会造成严重的浪费与无谓的折腾，甚至可能导致学校走向衰败。

盐城市南苑小学能够不断地与时俱进，推陈出新，得到长足的发展，究其根本，是我们找到了学校“原来”的“根”，并创造性地融入现在，赋予其新时代的特征，丰富其内涵意义，促发了学校的又一轮发展。

例如，21世纪初，学校提出了“三园”特色的创建，即打造书香校园、绿色校园、数字校园。在当时，这应该是富有前瞻性的，也曾使南苑小学取得较好的办学业绩，获得了“江苏省首批绿色学校”等荣誉称号。然而，在新时期的今天，如何继承与创新“三园”特色，考验着现任管理者的智慧。多方调研论证、集思广益后，我们提出了“擦亮‘三园’特色，打造优质品牌”的办学目标，不但要传承“三园”的原有品质，更应适时地丰富其内涵意义，应景地开辟了实践路径。

我们将“书香校园”提档升级，强化书香文化浸润，创设书香长廊、四色书亭等文化景点，让学生们晨诵午读、踏诗而行。我们丰富“绿色校园”内涵，提升其文化品位，不再停留于原有的“南苑十景”等花草树木的物质层面，而是深度解读了“绿”，推出绿色文化、绿色课程、绿色管理、绿色质量等一系列创建目标。在科技迅猛发展的今天，数字化校园不再新鲜，智慧校园呼之欲出，成为当下与未来的发展方向。结合省市智慧校园的创建，我们不断升级各类设施设备，既让学生体验先进的现代科技，更利用其开展高效管理、科技育人。

找到了“原来”，也就寻到了学校发展之“根”，从根处进行源源不断的滋养，学校就能获得再前进的不竭动力，学校的发展就一定枝繁叶茂。

守得住“本来”——教育之“魂”。教育是什么，教育的本质是什么？众多理论阐述中，笔者比较欣赏顾明远先生所言：“教育的本质可以概括为提高生命的质量和提升生命的价值。”这句话的含义是，教育的对象是人，故要遵循人的成长规律与身心发展规律，要着眼长远，着力发展，而不能急功近利、浮躁、作秀与折腾。因

此，学校办学必须要遵循教育的规律，把握教育的本质，也即守得住“本来”。

近年来，南苑小学一直“屏气凝神”，用柔软的心办有温度的教育。教育是一个缓慢而优雅的过程，要重视看得见的成绩，更要重视看不见的学生素质发展，如身体素质、思维品质等方面的提升。有鉴于此，我们以课程建设为抓手，一方面夯实基础性课程，多方争取努力，创新“教体融合”模式，引进共享市体育局优质资源，丰富优化体育学科课程，开设网球、游泳、武术等课程，让每位学生都能较好地掌握2项健身锻炼的体育技能和1项艺术技能。同时，我们积极申请市校外办项目，目前学校已有网球、射击两个市级运动队，取得了骄人成绩，连续三年在盐城市比赛中荣获第一，还为国家队、省队各输送了一名队员。

此外，我们构建项目化课程，以德育课题为引领，落实“立德树人”根本任务，以学生的养成习惯为切入点，以少先队活动为载体，注重学生对社会、对核心价值观的认同、体验与践行，启智润心，培根铸魂。如今，我们申报的市级课题《提升少先队员核心价值认同的实践研究》顺利结题，学校被认定为“江苏省少先队文化建设基地学校”。我们还积极开辟研究性课程，依托华东师大孔企平教授工作室的平台资源，开展“问题解决”教改研究，全校面上整体推进，着力提升学生的思维品质，强化学生思维力的培养，已取得阶段性成果。

未来社会，我们认为身体力、信念力、思维力是一个人的最大竞争力。锻炼培养好学生的这三个“力”，就是在做有温度的教育、有根的教育，就是守住了“本来”，守住了教育之“魂”。

看得见“未来”——校长之“憧憬”。未来并不遥远，未来已来，我们已能深切感受到这一点。在科技日新月异的今天，教育如何面对未来社会的需要，人才的素质要求又有哪些变化，这些都决定了学校办学的走向。笔者以为，要适应未来社会的竞争，学生需要永葆好奇心，积极主动，彰显个性，富有团队合作精神。未来学校的生态，将是家庭、学校、社会三者深度融合的教育共同体。

为此，我们提出了培养“阳光、智慧、勇敢、文雅”学生的目标，并在学校办学过程中努力践行。学校设立“南苑讲堂”，一方面邀请各行业的精英与成功人士来讲课，让学生学到课堂里没有的社会知识，增加对各行各业的了解，树立职业理想，播下规划人生的种子；另一方面，让不同的学生勇敢地走上讲台，展示自我的鲜明个性，彰显不一样风采，始终保持积极阳光的心态。学校广泛征询学生意见，充分尊重学生的兴趣爱好，开设30多个社团项目，让学生通过选课程序平台，自由选择组队。同时，学校还通过内选优秀骨干教师与外聘专业教练的方式配备师资，确保社团活动质量。学校还积极试点“家校社”三位一体教育新模式，全方位聚力，全过程育人，努力促进学校、家庭、社会的共融共建，全面营造时时可学、处处能学、人人皆学的优良育人环境，探索建构“生活即教育，教育即生活”的未来学校新生态。

校长的憧憬，既描绘了学校发展愿景，也让学校办学指向了未来，学生也就能朝着那“活泼泼”的明天而去，教育也就看见了“未来”。

（作者系盐城市南苑小学校长，江苏省“333”高层次人才培养工程培养对象，盐城市名校校长培养工程首批培养对象，盐城市学科带头人）

## 打造思政「泉频道」 开创育人新格局

■乔文雯