

名校管理之道

强化队伍建设 筑牢教育根基

■周正祥

教师是教育发展的第一资源。在新时代背景下，一所追求内涵发展的学校，必须始终将教师发展作为学校发展的核心动力，将建设高质量的教师队伍作为教育内涵发展的重要基础，全面提升教师队伍整体素养。江苏省射阳中学（以下简称射阳中学）作为首批国家级示范高中、首批江苏省四星级高中、首批江苏省教师发展示范基地校，在加强教师队伍建设和提升教师素质方面做了许多积极探索。

健全师德师风建设机制，引领教师境界提升。《礼记》云：“师也者，教之以事而喻诸德者也。”习近平总书记高度重视师德师风建设，提出要将师德师风作为评价教师队伍素质的“第一标准”。基础教育阶段的学生处于世界观、人生观、价值观形成的关键时期，具有较强的“向师性”。在教师队伍建设和师德师风建设过程中，射阳中学积极坚持党建引领，以制度的力量涵养初心，坚定使命担当，将党建工作与师德师风建设紧密结合起来，充分发挥教师党支部的战斗堡垒作用和党员教师的先锋模范作用，带动全体教师不断加强师德师风修养，努力提升师德水平，身体力行、矢志不渝地做“四有”好教师和促进学生发展的“四个引路人”；塑造价值导向，引导全体教师积极践行社会主义核心价值观，充分发挥文化涵养师德师风的功能，使全体教师忠诚于党的教育事业，时刻牢记全心全意为人民服务的宗旨，坚定终身从教的信念，静心教书、倾心育人；加强警示教育，常态化开展师德师风主题教育，通过培训、讲座、演讲、征文等多种方式提升教师的思想认识，引领全体教师以高尚的师德修养、精湛的育人艺术和无私的奉献精神，塑造人民教师的先锋形象；强化监督机制，成立巡察小组，制订相关规章制度，设立师德师风考核清单，对违反师德师风的情况采取“零容忍”的态度，严格落实“一票否决”机制；健全学习制度，推进理论学习常态化、系统化，做到理论学习往实里走、往心里走，让每一位教师都立志成为具有大视野、大胸怀、大格局、大担当、大气象的新时代“大先生”，真正肩负起为党育人、为国育才的重大使命。

构建能力素质提升体系，推动教师专业成长。“师者，所以传道授业解惑也。”教师

是人类文明的传承者、先进文化的弘扬者、人类灵魂的塑造者，除了要具备高尚的师德修养和人格品性，还应具备扎实的知识功底、过硬的教学能力、勤勉的教学态度和科学的教学方法。尤其是处于当前瞬息万变的信息时代，教师只有不断增加知识储备、完善知识结构，才能真正满足学生持续增长的求知欲望和发展需求。在教师队伍建设和师德师风建设过程中，射阳中学建立健全“新秀教师—骨干教师—卓越教师”培养体系，制订实施教师专业发展成长规划，引导每一位教师都树立终身学习的理念，积极投身新课程改革的实践，依托学术研修等形式多样的专业支持，努力向智慧型教师转变，不断提升自己的专业素养，成为主动应对挑战的学习者、复杂教育问题的研究者、课程与教学的“设计师”。同时，学校还基于教师核心素养培养的专业发展路径，优化顶层设计，细化培训措施，深化课程建设，推进教学改革，强化自我反思，鼓励课题研究，创新教育评价，创设多层次、立体化的能力素养提升体系，使全体教师不仅对本学科的知识有系统深刻的理解，还要具备渊博的科学人文知识，能够准确把握学生的认知发展规律和身心发展状况，灵活地选择适合的教学方法对学生有针对性地进行指导，并通过对自身教育教学经验的深刻反思，不断提高自身的教育教学水平，促进学生学业水平和核心素养的有效提升。此外，学校进一步完善考核、评价、激励机制，对在教育管理、学科教学、学术研究等方面取得突出成绩的教师给予奖励和表彰，不仅激发了教师专业成长的积极性，更提升了教师的职业幸福感和自豪感。

激发向上向善内在动力，促进教师自主发展。时代在发展，课程在改革，学生在变化，肩负“育人兴国”重任的教师，必须不断对自身提出符合社会发展需要的更高要求。换言之，只有充分激发教师成长的内在驱动力，才能真正使教师获得良好的自我效能感与个人成就感，进而有力地推动学校教育教学工作蓬勃发展。射阳中学积极探索促进教师自主发展和自觉成长的有效路径，通过“青蓝结对工程”“专业引领工程”“优师培育工程”全面激发教师的发展内驱力，提升教师的自我效能感，全面引导教师努力成为改革者，坚持新课程、新教材、新高考的正确方向，积极探索符合时代要求、兼具地方特色的教育教学范式，坚定不移地走素质教育发展之路，争当教育改革的先行者。学校鼓励教师努力成为实践者，坚持理论学习与实践探索的辩证统一，既要不断学习新理念、新知识，又要自觉主动地用理论来指导实践，在日常的教育教学工作中大胆尝试、勇于革新，并积极参加

各类专业技能竞赛，磨练自身业务水平；努力成为引领者，以高远目标为方向攀登职业生涯高峰，以先进理念为引领走在时代前列，以教研合一为突破促进专业发展，以开拓创新为动力塑造教育特色；努力成为指导者，构建互动和谐的师生关系，充分发挥“导师制”的效用，对学生进行“思想引导、学业辅导、生活指导、心理疏导”，从细微处着手，真诚关爱学生，为学生成人成才指明方向；努力成为学习者，积极参加各类培训，做自觉学习和终身学习的践行者，既要有精深专业知识，也要有广博的文化基础，通过不断地探索创新和总结反思，让经验和收获成为能力提升的阶梯。

彰显道德品质关怀力量，增强教师幸福体验。现代社会生活节奏快、工作强度高，学校作为教师活动的主要场所，不仅要为教师的专业发展营造良好的环境氛围，更要为全体教师的日常工作与生活提供必要的人文关怀，在尊重人、理解人、丰富人、发展人、完善人的基础上，促进教师的全面发展。在教师队伍建设和师德师风建设过程中，射阳中学牢固树立以人为本的管理理念，融入人性化的生命关怀，充分尊重教师的主体地位和个性需求，积极创设现代化智慧型校园环境，为教师的工作生活提供便利条件；建设学校精神文化体系，丰富教师精神生活内涵，常态化开展素质拓展、节日庆典等健康积极的文体活动，增强教师对学校的价值认同，增强教师队伍的凝聚力与向心力；建立系统化的人文关怀机制，在合理的范围内尽可能地给教师提供普惠性的工作与生活便利，如给教职工提供营养丰富的三餐、定期组织健康体检等，让教师感受到学校大家庭的温暖，主动将个体生活融入学校集体之中，逐步培养主人翁意识；健全学校干预介入机制，在征得教师个人同意的前提下，主动关怀教师的社会生活，如给教师送上温馨的生日祝福，鼓励教师参与社会公益活动、参加教育学术团体，拓宽教师的社会视野，关注教师的心理状态，推动教师的社会化成长，进而使教师将积极的社会体验和正向的价值情感在教育过程中潜移默化地传递给学生，更好地促进学生身心的健康发展。

在新的历史起点上，我们将结合学校实际情况，进一步拓宽视野，探索有效路径，全面推进高质量教师队伍建设和造就基础教育的教育名家、“大先生”筑牢根基，为构建高质量教育体系、建设教育强国提供坚实的人才支撑。

（作者系江苏省射阳中学副校长，江苏省特级教师，正高级教师，“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）

管理者言

近年来，泰兴市始终将青少年生命健康放在首位，大力实施“345润心行动”，全市20多所学校分别获评省、市心理健康教育特色校、示范校，心理健康三级服务体系入选“泰州市卓越教育项目”。

构建三大机制，全面关注“心安”

泰兴市将“加强青少年生命健康”纳入民生实事项目部署推进。一是完善组织领导机制。建立关爱青少年生命健康联席会议制度，成立主要负责人任组长的局、校两级“润心”行动工作专班，多次召开党政联席会议研究生命健康教育，并聘请省、市专家引领、指导。二是完善经费投入机制。每年投入20多万元，保障未成年人成长指导中心正常运行。坚持将学校心理辅导室建设纳入重点项目，每年投入不低于教育装备资金总额的4%，用于心理游戏沙盘、心理宣泄器具等设施的更新添置。按照同级班主任标准，自2021年起考核发放专职心理教师补贴近100万元。三是完善教师补充机制。制订专职心理教师配备计划，逐年招聘一批，培训转岗一批，优校交流一批，志愿服务用一批，全市专职心理教师队伍不断壮大。近两年，泰兴市招聘心理教育专业教师12名、心理教研员1名，全市现有心理健康专职教师218名，其中专职教师57名。

突出四个重点，全面优化“心环境”

泰兴市聚焦影响青少年生命健康的关键要素，集聚智慧、汇聚力量。一是突出“五育”并举。制订德育工作课程化推进实施方案，定期开展理想信念、社会主义核心价值观等主题教育活动，以核心价值观、以德润心、以德导行。放大杨根思烈士陵园、黄桥巷实践基地等泰兴地域资源优势，大力开展红色研学、文体活动、劳动实践，涵养生命力、提高抗逆力。二是突出“双减”实效。贯彻落实“双减”实施意见，出台义务教育学生作业管理规范、作业管理“十条禁令”，为学生书包减负，为学生心灵减压。秉承“适性扬才、多元发展”理念，全面推行“5+2”模式，打造形式丰富、内容优质的“课后服务套餐”，让学生释放天性、发展个性。三是突出协同育人。泰兴市教育局主动对接市妇联、团市委等部门，牵头制订家校社协同育人、“阳光家庭教育”等实施方案，组建家庭教育“讲师团”，2023年以来先后开展专题宣讲90余场，参与家长近万人次。设立家校共同发展委员会91个，录制发布“泰兴市卓越父母讲堂”系列微课32期，举办家校共同发展论坛200多场，家庭教育水平得到整体提升。四是突出重点关爱。聚焦留守儿童等群体，积极开展“千名教师进万家”活动，“零距离”接触、“面对面”了解，做到特殊学生全覆盖。深化“关爱留守儿童，争做教师妈妈”活动，全市2500多名教师与学生结对帮扶，初步构建协力协作、共情共鸣的家校共育格局。

实施五项行动，全面提振“心力量”

泰兴市创新五个“1+N”行动，全过程“润心”、立体化育人。一是实施“1+N”心育组网行动，构建“1个未成年人成长指导中心+N个学校心理辅导室”指导服务网络。充分发挥未成年人成长指导中心作用，设置心语信箱、热线电话，建立工作日专业人员驻点、节假日专职教师轮值、热线电话24小时接听制度，优化个体辅导、团体辅导等功能，心理健康三级服务体系整体构建、一体运行。二是实施“1+N”导师护学行动，建立“1个科任教师+N个学生”健康成长导师护学制度。按照“全班学生班主任总揽、分组学生任课教师关注、重点学生教师妈妈关爱、特殊学生专班专业辅导”思路，落实“倾听一刻钟”要求，努力构建“教师人人是导师、学生人人有导师”的育人局面。坚持防早防小原则，定期开展心理测评，对异常学生按照“一生一策、一生一案”思路，及时关注，科学干预。三是实施“1+N”服务提质行动，创新“1个心育大篷车+N个学校”指导服务工作机制。主动对接省德育与心理健康教育研究中心、南京晓庄学院陶老师工作站，邀请心理专家、优秀心理教师入驻“心育大篷车”，通过现场评估、现场指导等方式，常态化开展学生成长辅导、心理教师个案督导、心理课观摩研讨等入校服务活动，2023年已服务学校64所、惠及师生4500多人次。四是实施“1+N”岗位练兵行动，开展“1个专职心理教师+N个兼职教师”心育辅导传帮带活动。大力实施心理教师“十百千”行动（培育10名专家型心理教师、100名心理骨干教师、1000名班主任），定期开展个性化、订单式培训，2023年组织泰兴市级培训60多次、校级培训240多次，心理教师专业素养和服务能力不断提高，9人在泰州市级以上心理健康教育基本功、优质课比赛中获奖。五是实施“1+N”督查整改行动，建立“1个问题+N个维度跟进”督导机制。坚持将关爱青少年生命健康工作列入学校年度考核，纳入开学工作检查、教育督导范畴，发现问题及时通报，限期整改。制订学生非正常伤亡事件应急处置办法，织密织牢青少年生命健康“防护网”。

（作者系泰兴市教育局副局长）

关注「心安全」

优化「心环境」

提振「心力量」

■何芬

实践探索

七个“贯通”，人人出彩

■苏益南

人才是全面建设社会主义现代化国家的第一资源。职业教育作为技术技能型人才的主要供给侧，其适应产业转型升级与技能型社会发展的关键就在于育人模式的改革创新。

苏州经贸职业技术学院在教育教学实践过程中，构建了突显学生主体地位的“七贯通”协同育人模式，树立培养社会主义建设者和接班人目标贯通的育人理念，为每一位学生设计“课政融通”的人才培养方案，指导每一位学生；实施第一课堂与第二课堂贯通、学校教育与企业教育贯通、理论教学与实践教学贯通、教师教育与自我教育贯通的育人方法，为每一位学生提供“德技交融”的成长路径，服务每一位学生；建立多元性评价与单一性评价贯通、人人出彩与服务国家战略贯通的育人导向，为每一位学生实施“知行融合”的个性评价，考核每一位学生，让每一位学生心中有爱、眼里有识、手上有技、脚下有行，以科学奋斗创造幸福生活，以家国情怀成就美丽人生。

从“大水漫灌”到“精准育人”，为每一位学生定制个性化培养方案，打造人才培养新引擎。一是因材施教，为每一位学生配备导师。学校建

立“导师主导、学生主演”的成长模式，每一位新生自主选择一位导师，导师三年全程指导，从思想、专业、学习、心理和职业规划五方面下功夫，根据学生的个体差异，制订指导计划，一体化指导包括毕业论文（设计）、专业实践、职业技能竞赛、课题研究、创新创业项目和竞赛等内容，并指导学生积极参与社会实践、社团活动，实现教师教育与学生自我教育贯通。二是量身打造，为每一位学生设计方案。树立“课政融通、德技融汇、知行融合”的成长理念，建立“德智体美劳”五个维度、“必修+选修”两个层面的课程体系，教师开发“融通岗课赛证、融汇课政德技”的五类必修课程，学生在100多门选修课程、600多项实践类项目中选择搭配不少于5门课程、10门专业类课程、2门德育类课程、4门美育类课程、3门劳育类课程，形成“规定课程一丝不苟、自选项目彰显特色”的个性化人才培养方案，实现培养社会主义建设者和接班人目标贯通。

从“千篇一律”到“尊重差异”，让每一位学生选择个性化企业首岗，赋予双元育人新动能。一是优化第一课堂与第二课堂综合育人模式。学校创新“课堂教学生产化、实践活动课程化”的教学方式，课堂教学第一课堂与实践第二课堂“同排课表、共进教案”，实现第一课堂与第二课堂贯通。两个课堂学分赋能个性化，对学生创新作品、发明专利、发表论文、竞赛奖励、1+X证书、荣誉表彰等项目完善“学时互通、学分互认”的制度，实现理论教育与实践教育贯通。二是推进学校教育与企业教育协同育人机制。构建“岗位任务进教材、生产项目进教案、工匠文化进教室”的成长路径，与典型

企业特聘专业教师，双岗双薪，校内给编制，课外给岗位，在承担教学和生产任务的同时开展“企业元素、职业元素、岗位元素”一体化的项目课程教学。针对典型岗位的典型能力开发相对应的项目化课程，打造在生产中教学的产教融合集成平台。聚焦真实生产任务，进行教材项目任务编写，突出企业元素和教学元素的有机融合。根据企业岗位要求，对学生提出以案例为基础的模块化分析任务，提升学生解决具体问题的能力，实现学校教育与企业教育贯通。

从“无规可依”到“有章可循”，对每一位学生进行个性化育人评价，成就人人出彩新局面。一是实施专业素养“1—N—1”链条式考核。学校推进“任务分类考核、项目分层实操、作品分组鉴定”的成长考核，开发“聚焦1个首岗要求、分解N个关键任务、培养1项专业技能”的考核量表，延展考核德智体美劳等方面，开展“每一类任务互评互检、每一个项目进阶实操、每一门课程专题报告、每一个真实作品分组鉴定、每一个学生都有毕业作品”全过程增值评价，实现多元性与单一性评价贯通。二是实施综合能力“十合一”菜单化考核。树立“真本领就业、真梦想创业”的成长目标，推出“担任1任干部、组织1次活动、参加1个社团、培养1项特长、结对1名技能导师、明确1个技能方向、参加1次技能竞赛、加入1个创业团队、完成1次创业实践、取得1项创新成果”的考核，对学生开展“综合素养+核心技能+创新创业”人人出彩评价，实现人人出彩与服务国家战略贯通。

（作者系苏州经贸职业技术学院党委书记）