

名校校长管理之道

学校管理的“宏观架构”与“微观达成”

■钱爱英

古人云:“不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域。”古人又讲:“天下难事,必作于易;天下大事,必作于细。”前者强调的是要有宏观意识、战略思维,后者强调的是要有微观意识、战术思维。人们做事创业,必须坚持宏观与微观的统一,以宏观统领微观,以微观支持宏观。宏观谋篇布局,微观做实做好,理应成为学校改革发展的工作方略,也是必须倡导的学校管理之道。

把握发展方向

习近平总书记多次强调,领导干部要有战略思维和战略眼光,“要努力增强总揽全局的能力,放眼全局谋一域,把握形势谋大事”。我们促进学校改革发展,提升学校办学品质,也必须应用战略思维,加强宏观谋划。

加强宏观谋划,首先要认清形势、与时俱进,正确把握发展方向和目标定位,以科学前瞻的办学思想统领各项工作,凝聚各方力量。校长是一校之魂,作为学校的灵魂,首先体现在能够高瞻远瞩、宏观谋划,以先进的思想、科学的规划引领学校发展方向,激励教师奋发进取。

常州市武进区实验小学原名湖塘桥中心小学,创办于1975年,是在改革开放过程中伴随着城镇化建设的推进发展起来的,走过了从简陋的乡镇小学到现代化城区小学的发展历程。在20世纪80年代,基于当时大多数学生来自经济困难、文化程度不高的农村家庭,学校确立了“向善向上”的核心价值、“平民教育优质化、优质教育平民化”的办学理念,以“一品平民”的育人目标。随着经济社会的快速发展、人民生活水平的普遍大幅提升,随着湖塘从乡镇发展成为武进区的中心城区,平民教育的理念和目标显然已不适应广大群众对孩子成长的新期望、对教育事业的新要求。2013

年1月,我担任学校校长之后,就带领管理团队听取社会各界的意见,分析教育改革新形势和本校学生新变化,深入研究学校发展的价值追求和目标定位。我们根据党的教育方针和立德树人的根本任务,根据本校学生的发展需求,以“上善”教育哲学为基础,确立了“快乐向上、幸福向善”的办学理念,提出“办一所向上向善、快乐成长的幸福学校”的愿景目标,培养“德善笃行、高雅智慧、气韵生动”的学生,将依法治校、以人为本、文化育人、科研兴校、创新发展作为发展战略,从而形成了适应改革发展新形势、人民群众新期望、学生发展新需求的新的办学思想,为学校发展扯出了新旗帜、树立了新标杆、注入了新动力。

理清发展思路

加强宏观谋划,还必须在办学思想的引领下整体规划发展思路和重点项目。办学思想要明确学校发展的方向和目标,发展思路要厘清学校发展的路径和策略。

我们在确立以“快乐向上、幸福向善”为核心的办学思想之后,就在这一办学思想的引领下,认真总结多年来取得的办学成果、形成的教育特色、积累的丰富课程资源,以全面提升办学品质、着力建设幸福学校为目标,深入研究和系统规划今后一个时期的发展思路。我们决定以建设现代学校制度为目标,创新学校管理方式,提升管理品质;以弘扬书院精神、培育上善文化为主题,加强文化建设,提升文化品质;以品格养成教育为重点,打造场景德育,提升德育品质;以建设灵动课堂、推进场景式学习为抓手,深化教学改革,提升教学品质;以建设“上善书院”为载体,加强课程建设,提升课程品质;以建设高素质“四有”教师队伍为目标,完善教师培养机制,提升教师品质;以建设智慧校园为目标,加强教育设施建设,不断提升设施现代化水平,从而构建起学校发展的新图谱,形成提升办学品质的新布局,使各条线、各领域都有明确的发展目标和工作任务。

要正确把握学校发展的方向和思路,校长必须有敏锐的洞察力和精准的领悟力,及时把握时代发展、形势变化出现的新情况和新要求,适时调整、修

正既定的目标和思路。这几年我带领学校管理团队,认真学习习近平总书记关于教育的重要论述,以及党和国家出台的一系列关于教育改革发展的新政策。我们根据落实立德树人根本任务、坚持五育并举提高学生综合素质等新思想和新要求,不断深化拓展学校办学思想和发展思路,以更好地发挥其对学校发展、师生发展的引领作用。

做实各项工作

微观做实做好,就是要把宏观布局的各项付诸行动,认真落实。马克思曾说:“一步实际行动比一打纲领更重要。”英国作家威廉·赫兹里特也说:“伟大的思想只有付诸行动才能成为壮举。”学校的发展,不能仅仅停留在理论上、规划上,还必须求真务实,扎实推进。校长的领导力和管理水平不仅体现在有思想、善谋划,还体现在能否将各项工作抓实抓好。

我们在确立办学思想、发展思路之后,就采取强有力措施抓行动、抓落实。一是研制方案。宏观谋划,只是解决目标方向和做什么的问题,只有制订切实可行的实施方案或行动计划,研究解决怎么去做的问题,才能带领教师一步步认真去做,在做的过程中不断完善创新。学校管理团队分工合作,在专家学者的指导下,就培育上善文化、打造场景德育、建设灵动课堂、构建“上善书院”课程体系、建设学校特色品牌、加强队伍建设、建设智慧校园等方面工作深入研究、精心设计、反复论证,在此基础上分别制订了具体的实施方案,从而架起从宏观到微观、从务虚到务实、从规划到行动的“桥梁”。

二是落实责任。微观做实做好,关键要靠管理团队和全体教师的执行力,而能否充分激发和调动教职员工的执行力,也是校长领导力的一个重要表现。我们在研究制订具体的实施方案之后,将各条线发展目标和工作任务分解到分管副校长和各科室,给各科室立规矩、定任务,要求各科室制订工作计划,列出任务清单和时间表,带领教师根据实施方案积极行动。各科室又对年级部、学科组和教师下达任务,明确职责。同时,我们给各科室、年级部、学科组以一定的权利,以调动各层自主决策、自我管理、自主创

新的主动性和积极性。我们进一步完善目标引领、过程督察和考核评价相结合的管理机制,领导班子成员平时深入一线,加强督察和指导,期末根据工作计划和任务清单对各科室及各岗位进行检查“诊断”、考核评价。

三是学习研究。教育教学工作是研究性工作,微观做实做好,必须组织全体教师的教育教学通识培训,促使教师转变教育观念、提高理论素养;另一方面由各科室、年级部、教研组、工作室等负责,组织教师开展着眼解决实际问题的专题学习与研究,促使教师不断提高专业能力、增长实践智慧。

四是率先垂范。微观做实做好,学校领导必须始终站在教育教学改革第一线,率先垂范学习、研究和行动。特别是一把手校长,是学校发展的领头羊、责任人,不能只是精心组织、指导教师去做,更要以自己的实际行动带领教师去做。多年来,我直接抓学校课程建设,主持多个课题和项目研究,参与一系列教改方案和行动计划的制订与论证,经常深入教室听课、与学生交流、与教师研讨,经常为教师作专题讲座,组织和指导教师总结教改经验等,既在行动上发挥示范引领作用,又在行动中不断提高自己。

近年来,我们坚持宏观高瞻远瞩,微观匠心雕琢,在提升办学品质、建设幸福学校的道路上创出了显著的业绩,并带动了整个集团的良好运行和创新发展。我校管理团队总结办学成果与经验写成的专著《集团化办学的学校文化建设》《幸福学校的愿景与行动》及本人撰写的专著《善·文化中的幸福相遇》出版发行后,受到业内专家和同行的广泛好评。我们也期待与教育同行们一起分享和交流在管理创新、课程建设、德育创新、教学改革、队伍建设等方面的成果和经验。

(作者系常州市武进区实验小学教育集团校长,全国德育工作先进个人,江苏省“333”高层次人才培养工程“培养对象”,江苏省优秀教育工作者,江苏省教科工作先进个人,常州市特级校长,常州市教育领军人才,常州市教育专家,常州市教育学会常务理事)

管理者言

在“世界百年未有之大变局”的背景下,在“中华民族伟大复兴”的历史征程中,邗江教育人坚定生命关怀和文明承启的教育理想与信念,全面落实国家要求,主动适应时代变化,积极呼应社会发展,通过更科学、更艺术的教育改革与实践,追寻幸福教育的育人真谛,打造幸福教育的文明生态,努力把扬州市邗江区建设成为幸福教育的首善之区。

以价值共识为基础,吹响幸福教育“守正创新”集结号。让每一个生命蓬勃生长,是邗江幸福教育的价值共识。这从根本上确立了邗江教育发展的“守正创新”之路。守正,意味着坚守教育的正确方向,遵循教育的客观规律,把握教育的科学真谛;创新,意味着打破思维定势,跳出传统套路,适应新形势和新变化而进一步革新教育行为,优化教育举措,提升教育品质。我们一是坚持以“守正”的态度正视邗江教育的现状,及时梳理违背教育规律、冲击学校教育、破坏教育生态、有违教育公平等因素,对标找差,专项治理,切实解决人民群众急难愁盼的教育问题;二是着力以创新的思维深入推进江苏省基础教育前瞻性教学改革实验重大项目“幸福教育育人模式”的实践与研究,从文化、课程、教学、活动等方面生动描绘学校办学的高质量前景,全面提升学校教育的高品质内涵,加快教育问题的标本兼治、教育发展的破旧立新和教育现代化建设,努力让每一个“人”站在教育的正中央,因教育而体验幸福、获得幸福,因教育而追寻幸福、创造幸福,从而实现立德树人、培根铸魂的远大目标。

以核心素养为中心,画出幸福教育“五育并举”全景图。其一,画出目标分解图。我们坚持“五育并举”的原则,遵循“五育融合”的要求,以中国学生发展核心素养为引领,以学科核心素养为基础,进一步明确和细化各学段、各学科的幸福教育育人目标,体现学段贯通,实现学科融通,全面擘画学生生命成长的教育蓝图,使之成为落实学校办学目标的“操作手册”和推动学校高质量发展的“动力引擎”。

其二,画出行动路线图。我们积极推进指向核心素养的“幸福校园生活”整体设计行动,从一日、一周、一学期、一学年等维度科学规划学校教育教学活动的路线、样式和策略,让校园生活呼应的学生的成长律,促进学生的功能发展,赋能学生的当下生活和未来可能,为培养好一个人、一群人、一代人而奠定坚实的基础。

其三,画出保障示意图。一是深耕“幸福文化”工程。不断加大投入,加快建设和完善学校物态环境以及各级各类课程基地、资源中心和研究中心,积极申报并研究各级各类项目和课题,升级文化内涵,推动文化育人。二是深耕“幸福教育”工程。围绕“四有好教师”的要求,指向教师发展的核心素养,以教师专业成长为重点,强化教师幸福能力建设,促进教师的核心素养转化为学生的核心素养,让优秀的人培养优秀的人。三是深耕“新家庭教育”工程。按照“面上铺开、线上深入、点上突破”的思路,引领家庭教育,促进家校融合,形成“同心、同步、同向”的融教育机制,开创“政府主导、三方携手、三位一体”协同育人的新格局。

以课程改革为重点,打好幸福教育“课程育人”组合拳。首先,打好“建设拳”,筑强幸福教育课程力。一是建立健全课程体系,注重学科课程和非学科课程的同步开设,注重国家课程、地方课程和校本课程的协同发展,逐步完善学校五育并举与融合的“课程圈”;二是丰富课程样态,积极推进线上线下课程的共建,逐步创生与学校课程互通互补的个人、家庭和社会课程,不断形成联合联动、延续延展的“课程链”。三是发挥发展课程功能,厘清常态课程和非常态课程的目标定位,划定基础性、拓展性和提升性课程的分段比例,关注课程的显性目标和隐性价值,创新课程的实施路径和方式,有力提升“让每一个生命蓬勃生长”的课程力。

其次,打好“实施拳”,筑牢幸福课堂主阵地。其一,用心变革教学,提升学校“小课堂”质量。主要包括:变革理念,从教学走向育人;变革目标,从知识和能力走向素养;变革行为,从掌控灌输走向生成建构;变革技术,从媒体辅助教学走向技术与教学的深度融合等。其二,精心设计活动,创优社会“大课堂”。广泛深入开展线上、线下的开放性、综合性和实践性学习活动,如云游博物馆、名家访谈、研学旅行等,开阔学生视野,增强学生体验,提升学生素养,培养学生的创新意识和解决实际问题的能力。

再次,打好“评价拳”,筑就幸福学生能量场。一是结合校园生活整体设计,建好学生档案袋,记录学生生活的动人时光和高光时刻,留下学生学习的鲜明印记和踽踽足迹,以丰富多彩的过程性评价见证学生的蓬勃生长,使之成为学生生命中不可磨灭的美好记忆。二是以《深化新时代教育评价改革总体方案》等文件为纲领,根据不同阶段学生的身心特点,从德智体美劳等多方面完善综合素质评价体系,建立健全教育质量评价机制,进一步明确评价的主导功能和主要目的,体现教学评一体化原则,淡化甄别选拔功能,突出引领指导价值,真正促进学生学业发展和精神成长。

(作者系扬州市邗江区政协副主席、区委教育工委副书记)

建设幸福教育的首善之区

■何云峰

实践探索

综合思政课程的实践与探索

■居艳

2019年3月,习近平总书记在学校思想政治理论课教师座谈会上强调指出:“办好思想政治理论课,最根本的是要全面贯彻党的教育方针,解决好培养什么人、怎样培养人、为谁培养人这个根本问题。”南京师范大学附属中学作为一所百年名校,在新时代国家教育方针政策指引下,着力以综合思政课程为抓手,以培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人为己任,全面落实立德树人的根本任务。

明晰课程目标

科学有效的课程是实现学校教育目的的前提和保证。为了让思政教育在高中学校落地落实,我们不仅要重视政治课的教学,还要认识到学校的育人环境、文化氛围、德育活动、美育活动、劳动教育等也是思政教育的综合载体。

南师附中经过多年的实践研究,结合国家未来人才需求方向、学校文化特质和学生特点等,探索出了一条学科育人、课程育人、活动育人、环境育人的综合思政教育之路。学校综合思政课程紧紧围绕社会主义核心价值观,以素质教育为抓手,打造与时代发展、与附中文化底蕴相匹配的教育模式。综合思政课程将“立德树人”贯穿始终,聚焦大思政环境的建设,以四大核心素养“社会责任的担当、健康强社

的体魄、情趣审美的能力和实践创新的精神”为育人目标。

研发思政课程

基于四大资源研发思政课程。南师附中综合思政课程主要基于书本资源、校史资源、社会资源和教师资源这四大资源联动开发。书本资源主要包含思政必修教材、选修教材、校本教材等,社会资源涵盖校外专家、高校资源、社会实践基地等,校史资源和教师资源则由学校的固有文化特质决定。我校“锐意实验、作风质朴、慎聘良师、善育英才”,校训“嚼得菜根,做得大事”是学校育人的文化基石,从附中走出的为国家做出杰出贡献的校友,有巴金、胡风、严济慈、顾作霖、袁隆平、彭珏云等,其中有57位院士、30余位将军,及数以万计的奋斗在各行各业的劳动者,他们踏实奋进,成为社会的中流砥柱。这些杰出校友和附中悠久的历史成为综合思政课程研发的重要素材,成为思政校本选修课、思政活动课程的重要内容。

开设覆盖全员、生动活泼的思政必修课程。在学科教学的情境之下,政治教研组将课本知识融入学生的生活体验之中,创设“活”情境、触发“活”体验。

构建学科交融的综合思政课程。站在思政课程建设的视域下,我校关注学生综合素质的全面提升,探索构建学科交融的综合思政课程,以综合思政课程建设为基点,以点带面,进而撬动其他学科课程形成协同育人的全生态教育。

以兴趣为驱动开发选修课、组建社团。丰富的思政校本选修课和相关社团,是思政课程校本化的重要体现。我校根据时代发展需要和学生的兴趣

指向,先后开发了多门思政校本选修课,组建了多个相关社团。选修课有“社会热点论坛”“社会情感活动课程”“幸福课”“社会心理学”“人生哲学”“系统思考”“哲学漫谈”“求问问道”“亚太地区和平研究”“战争与和平——从近现代国际关系的视角”等;社团有青藤社、商业模拟协会、汗青史学社、青藤书画社、辩论社等。校本思政课程以培育负责任、会创造、坚毅、仁爱、独立的学生为目标,更加注重学生在课程活动中的自主探究与自我升华。

打造跨学科、交互式思政活动课。结合学科优势,我校语文教研组主办戏剧节和诗歌节,历史教研组开展青少年“四史”教育,数学教研组开展数学史竞赛,理化生实验学科组主办科技文化节,艺术组、体育组举行合唱节、文化艺术节和慈善义演等活动,心理组开展生涯规划系列活动。学校营造了跨学科、可选择的思政教育场域,将思政教育与学生的兴趣志向相统一,深度融合于多学科学习之中,使思政教育润物无声、立德有形。

创新教学方式

开展实践性体验式教学。我校政治教师将课堂向学校周边延伸,寻求更生动的教学资源,增强课堂的体验性。如在“农贸市场的调研活动”中,学生不仅能发现我们预设的“价格与供求的关系”,更能了解到劳动者谋生的状况、熟食店的卫生监督等情况。又如结合《哲学与文化》部分的教学,教师邀请省工艺美术大师来学校和孩子们讲民俗、做风筝,开展“南京传统彩扎”体验活动,让学生在传统文化的浸润中,感受中国传统文化的魅力,增添对博大精深、源远流长的中华文化的认同,增强文化自信和文化自豪感。

开展综合性主题化教学。在《政治生活》的教学中,政治教师尝试设计主题化的教学活动,打破传统教学的章节体系,以解决现实问题为主要目标,驱动教师和学生调用多个模块甚至多门学科的知识,综合性地解决问题。例如,“听证会”主题教学,涉及公民的政治权利和义务、有序的政治参与、民主决策、政府职能、民主与集中等内容,最后的模拟听证活动环节,还需要调用数学、经济学、社会学、法学、心理学等方面的知识。这些教学尝试,都指向发展学生的核心素养。

学校良好的育人环境,教师过硬的专业素质,学生主动的求知意识,让我校在思政课程育人层面实现了一定突破。近年来,南师附中获评江苏省首届中小学生学习品格提升工程精品项目学校、全国国防教育特色学校。我校教师先后编写了《寓教于法》和《社会情境活动手册》两本思政校本教材。我校学生获得全国华语杯高中生辩论赛首届和第二届冠军、全国军事课教学展示团体一等奖、江苏省“学宪法讲宪法”活动一等奖等。

习近平总书记指出:“新的征程上,我们必须大力弘扬爱国主义精神,树立高度的民族自尊心和民族自信心,筑牢中华民族共同体意识。”新时代,我们要切实把思政教育的重要性,围绕爱国主义这一精神内核,以立德树人为根本目标,在综合思政课程的实践中涵养学生家国情怀,激发学生使命担当。

(作者系南京师范大学附属中学党委书记,正高级教师,江苏省特级教师,“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“第三层次培养对象”,南京市教学学科带头人)