

◆ 名校长管理之道

做精进笃行的“校园工匠”

■ 景晨瑾

“工匠精神”是工匠对自己的产品精雕细琢、精益求精的职业精神。工匠们喜欢不断雕琢、不断改善自己的产品工艺，享受着产品品质升华的过程。

在教育领域，“工匠精神”可以理解为教师对于教学技艺的不断精进，也是新时代校长推进学校品质发展的核心素养。作为一名基层小学的校长，围绕“办人民满意教育”“教育高质量发展”“培养合格的建设者和接班人”的目标要求，我在淬炼“工匠精神”的过程中，努力做人民满意、教师信任、学生喜爱的“校园工匠”。

淬炼品格，做理想信念的引路人。工匠为了追求完美和极致，不惜花费一生的精力，孜孜不倦，反复改进产品。要做好一名“校园工匠”，服务支持师生成长，首先要淬炼心性、提升品格，用自身的信念、智慧、毅力来引领。

2020年度“感动中国十大人物”张桂梅校长，身患10种疾病，但是为了彻底解决山区贫困问题，助力山区女孩上学，她创办了一所免费女子高中，专门供当时的贫困家庭女孩读书。建校12年来，已有1800多名大山里的女孩从这里走进大学完成学业，在各行各业作着贡献。张桂梅说：“当听到学生大学毕业后能为社会作贡献时，我觉得值了。她们过得比我好，比我幸福，就足够了，这是我最大的安慰。”

张桂梅的话就是对我们教育人最

好的褒奖。理想信念应该伴随我们一生的成长，无论走在生命的哪一个阶段，我们时刻要清醒地认识到，身上肩负着党和国家赋予的光荣使命、艰巨任务，要在漫长的教育生涯中，弘扬工匠精神，坚定信念、坚守课堂、坚持研究，用自己崇高的品格，引领、带动、帮扶学生，让“成长支持”成为“校园工匠”的教育信仰与追求。

求真求实，做基础教育的答卷人。工匠在整个工艺制作的过程中潜心钻研、一丝不苟，对产品进行严格地检测审核，确保每个部件的质量，不达要求绝不轻易交货。2021年，经合组织发布《超越学科学习：社会与情感能力研究全球报告》，提出：“学校不再仅仅是教给学生一些东西，而是要帮助他们建立一个可靠的罗盘和配置一套工具，让他们自信地在这个世界航行。”围绕教育高质量发展这一目标，基础教育更加呼唤“求真求实”。我们要潜心研究学校发展的目标与规划，从“以人为本”“素养导向”出发，求真务实构建学校文化发展的框架，尊重师生客观存在的差异，坚持“适合的教育”，为师生“私人定制”成长方案，寻找、搭建适合他们成长的阶梯，鼓足勇气、唤醒自信、倡导合作、扬长奋进。

校长在学校日常管理中，要敢于直面“学习贫困”。“学习贫困”不仅是儿童学习权利的缺失，还包含学生不会学习、不会生存、不会共处、不会处事等。在学校教育品质发展中，我们常常更多关注知识点、训练题、合格率等，忽视情感态度价值观的培养。校长要通过访谈、听课、问卷、热线、信箱等多种渠道，及时了解学生、教师、家长对学校发展提出的合理化建议，只有直面问题，才能转变观念、提高认识，真诚真切地解决问题。也只有在全员认同、全员参与、全员奋进的节奏中，校长才能稳健地带领学校从“网红”

一阵子”走向“受益一辈子”。
改革创新，做教育未来的奠基人。工匠的奋斗目标，是打造本行业最优质的产品，其他同行无法匹敌的卓越产品。无论是使用材料、还是设计流程，他们都想方设法不断创新、不断完善，努力提升产品和服务质量。“没有最好，只有更好”是工匠们的座右铭。

我在成为“苏教名家”培养工程培养对象后，认真学习了导师团张民选老师推荐的、联合国教科文组织2021年发布的《共同重新构想我们的未来：一种新的教育契约》。该报告指出：展望2050年，我们要为教育创造什么样的未来，取决于现在的选择。面对未来的教育，全球要解决老问题、摒弃旧观念、应对新挑战。李克强总理在2022年政府工作报告中把教育放在民生首要位置，把公平和质量作为教育工作的两大战略主题。以办人民满意教育、教育高质量发展为目标，以当下“双减”政策为契机，校长需要有主动改革的勇气、创新统筹的举措，通过补齐短板，突破瓶颈，不断推进教育优质均衡发展。

校长作为教育战线的排头兵，要从“双减”走向“质效双增”。

要转变观念，用“以学定教”启发学生潜能。教学中要以学生为主体、以学习为路径，改变学习方式，激活学生思维，促进对话交往，在研学的全过程提升学习能力。

要回归生活，让“学以致用”激活学习内驱力。生活即教育，教学要紧密联系生活，由生活情景引入，发现、分析、解决问题，回归生活应用，理论联系实际，赋予知识的生活价值，激活学生学习的内驱力。

要创建“学习社区”，让环境空间全方位育人。“学习社区”是指学生日常学习置身其中的环境与空间。“学习社区”应该体现学科与年级特点，具有多样化学习方式，如自我学习、同伴学

习、项目学习、远程学习、跨学科研究等，让整个校园公共空间、过道走廊、绿地花园等真正成为学生学习的现场，让学习随处发生、随时发生。

要开展“家校社”共育，融合资源全员育人。要创设家校合作主题，充分利用家长专业优势和社会阅历，反哺学校教育，涵养家风建设。要主动联系社区和共建单位，设立第三课堂，将社区、共建单位的服务项目和前瞻性研究引进课堂，通过请进来、走出去的形式，丰富学校育人场景与育人生态。

携手儿童，做教育田园的合伙人。杰出的工匠，往往执着追求，潜心钻研，并将自己的情感融入作品创作，让情感激发创作的灵感，让情感增进作品的灵动。

国家督学成尚荣先生说：“儿童是教师的第一专业！”每一位儿童的适性成长，就是教师“文化作品”的创作过程。一位心系儿童的“校园工匠”，处处尊重儿童的情感体验，时时跟随儿童的想象飞翔，步步呵护儿童的自由生长。我们要回归儿童，做教育田园的谱曲人；携手儿童，做教育田园的合伙人。

一位心系儿童的“校园工匠”，就是一个长不大的儿童。因为童趣，让我们坚守平凡的岗位；因为童真，让我们跟随儿童终身学习；因为童心，让我们永葆青春的活力。

小学校长既要胸怀“国之大者”“党之大计”，也要树立“校园工匠”“我将无我”的草根情怀，将“人民满意、求真求实、改革创新、心系儿童”铭记于心中、落实在行动里、烙印在职业生涯上，用真情与智慧、坚毅与执着，支持师生成长为“更好的自己”。

（作者系南京市游府西街小学副校长，“苏教名家”培养工程培养对象，江苏省特级教师，江苏省“333高层次人才培养工程”培养对象）

实践探索

做强支撑体系，提升县域教科研能力水平

■ 吴启龙

在当前落实立德树人根本任务、推进基础教育高质量发展的重要阶段，区域基础教育科研工作深刻影响着新时代学生核心素养的培育。徐州市教育局从本地区教研事业发展实际出发，着力破解制约基础教育高质量发展的体制机制问题，多措并举，创新实践，切实加强县域教研能力建设，做强教研支撑体系，促进全市基础教育教研科研事业发展水平不断提升。

研制开发教科研发评估标准体系和教研课程

在省市教育行政领导和高校专家的指导下，徐州市研制了《徐州市基础教育教研员专业标准》《县(市、区)教研员年度发展性评价指标体系》《徐州市基础教育教研发展水平评估指标》，建立了系统的教科研体系建设评价标准。《徐州市基础教育教研员专业标准》是教育行政部门进行教研员队伍机构人员招聘、选调的基本依据和全体教研人员自身专业发展的主要依据，具体包括：职业素养、教研能力和管理服务3个一级指标；政治思想、理论水平、专业修养、创新意识、课程能力、研究能力、管理能力、服务能力、教育指导等9个二级指标；主要标准28个。《县(市、区)教研员年度发展性评价指标体系》是针对教科研人员个体年度工作成效设定的考核评价标准，是教科研人员年度考核、专业技术职务晋升、评优评先及退出机制的依据，具体包括：职业素养、履职情况、工作绩效和附加项4个一级指标；思想作风、专业素养、教学研究、课程指导、培训服务、团队建设、质量管理、教师成长、专业引领、专业学习、学术水平、品牌项目、教研创新等13个二级指标；主要标准27个。《徐州市基础教育教研发展水平评估指标》是针对县(市、区)教研机构的发展水平设定的评价标准体系，该体系的一级指标包含教研机构的教研作风、教研体系、制度建设、教研实效、附加项等5项；二级指标包含思想建设、教研职责、机构设置、队伍制度、机制保障、管理制度、教研制度、课程管理、教学研究、教学质量以及特色工作和教学典型等12项；主要评估标准和要求共30项。以上三个评价标准成为徐州市教育行政部门评估、促进县域教研能力提升的重要标准依据。

针对徐州基础教育体量庞大、城乡二元结构特征显著、县域教研事业发展不均衡不充分的情况，根据《教育部关于加强和改进新时代基础教育教研工作的意见》《教育部关于加强新时代教育科学研究工作的意见》对于健全教育科研机构体系、强化教育科研队伍建设的要求，依据《江苏省“十四五”教育发展规划》“推动苏北地区发展要适应人口变化和新型城镇化发展要求，加快城乡一体化发展”的规划定位，徐州市教育局以优化县区教研

工作、提高教研发展水平、促进全市教育高质量发展为总目标，制订出台《关于加强县(市、区)教研能力建设的实施意见》，将创新县域教研体制机制、优化教研队伍结构、提高教研规范化水平等作为教科研体系建设的核心任务。

扎实推进县域教研能力建设九项项目

实施教研员配备达标工程。依据《徐州市基础教育教研员专业标准》，各县区从教研员职称、学历、教学实绩和教研能力等方面规范教研员选拔、使用、管理制度，及时充实教研员队伍，增强教研活力。在两年内，各县区每学段每学科要配备至少1名符合任课条件、具有一定教研经验和指导管理能力的专职教研员，同时，配备一定数量的兼职教研员参与县区重要教研活动，承担学科学术引领、教科研组织管理职责。

推进教研人员专业素养提升项目。县区教研机构指导教研人员制订个人专业发展三年规划，加强对教研人员个人业务能力、学术水平及参加培训研修的管理考核，建立常态化、制度化的教研人员学术管理考核机制，实施教研人员年度学术规划和报告制度，持续提升教研人员专业水平。

优化创新教研管理机制。一是建立健全小学、初中、高中全学段一体化的教研管理体系，避免分学段人为割裂教研机构的组织管理体制。二是探索跨学段、跨学科的区域教研融合机制，将立德树人的要求有机融入教育科研全过程。三是落实教研质量管理体系，解决教研质量评价体系中的实际问题，有效提升教研人员指导学校和教师改进教育教学活动的能力。

开展教研人员年度绩效考核。依据《县(市、区)教研员年度发展性评价指标体系》，实施县(市、区)教研员年度工作绩效考核，建立县(市、区)教研员准入、退出制度，促进教研人员和一线教师的岗位流动，充分调动教研人员研究教育改革问题、履行教研职

责的积极性和主动性。

加强育人关键环节研究。落实教育评价改革研究，推动建立以发展核心素养为导向的科学评价体系，指导学校和教师将课程教学、作业设计、考试评价等育人关键环节以及义务教育阶段“双减”工作、课后延时服务等教育改革要求作为重点任务，开展校本教研活动。

完善教学质量评价体系。制订、推行区域教学质量评价、学校教学质量评价和课堂教学质量评价等系统性评价指标体系，加强各学段教学质量过程评价、增值评价、综合评价的研究和实践，把县区学科教学质量评价与教科研人员工作挂钩，提升县区教研工作对全市教育高质量发展的贡献度。

打造教研特色品牌项目。落实落细“教研六化要求”，重视教研成果的物化和转化，推进教研成果普及运用，以基础教育质量发展进程中的重难点问题为研究对象，打造本地区教研特色项目和品牌项目，促进教研文化创新。

建立教研成果奖评选制度。每两年面向全市征集教研成果，开展优秀教研成果评选，鼓励教研人员、教研机构多出成果，出好成果。

实施教研机构发展水平等级评估。依据《徐州市基础教育教研发展水平评估指标》，开展两年一轮的教研机构等级评估活动，对获得优秀等次的教研机构予以表彰奖励，对不达标的教研机构进行通报批评，并限期整改到位。

合力筑起区域教研体系建设的立法保障

徐州市教育局在加强县域教研能力建设的组织领导、落实各项具体要求的同时，积极通过地方立法将基础教育教研建设方面的政策措施上升为地方性法规，增强制度的刚性，形成区域基础教育教研事业发展合力，为基础教育高质量发展保驾护航。2022年5月，《徐州市基础教育促进条例》经省第十三届人大常委会批准正式颁布实施，以地方法规形式对完善教育教学研究体系、开展县域教研发展水平等级评估等作出明确规定，保障了教研体系建设政策举措的长期有效。

（作者系徐州市教育局副局长）

管理 者言

师者，当正心修身，涵养文化，守住廉洁之本。江苏科技大学把加强廉洁文化建设作为深入推进全面从严治党党风廉政建设的重要抓手，注重以廉润心、以文化人，强化系统观念，充分发挥组织推动作用，着力构建“平台育廉、思政树廉、机制促廉、艺术润廉、家风助廉”的“五廉”联动模式推进廉洁文化建设，为学校立德树人赋能提质。

“平台育廉”——依托主题活动月、文化示范点，构建“平台育廉”路径。江苏科技大学历来重视廉洁文化建设的传承和平台打造，多年来持续开展“校园廉洁文化活动月”，不断挖掘廉洁文化资源，通过廉洁文化墙、廉洁文化书屋、廉洁警示桌牌、廉洁文化专刊、廉洁文化角等线上线下多种形式，着力打造有特色、有内涵的廉洁文化教育阵地。我们打造校级“廉洁文化示范点”，前后有8家单位“廉洁文化示范点”建设通过验收挂牌，有多家校外单位到校交流学习建设经验。党的十八大以来，学校更加注重贴近新时代需要，精心策划“守初心、知敬畏、扬正气、担使命”“学党史、铭初心、倡廉洁、树清风”等主题鲜明，内容贴近党中央战略部署、贴近师生员工生活、贴近党员干部实际的系列活动，依托知识竞赛、话剧表演、趣味运动会、校地共建等多元丰富的文化载体和师生喜闻乐见的形式，渗透到校园生活的各个层面。我们尤其注重将廉洁文化活动延伸到学生宿舍，至今已持续5年，让“廉”元素融入日常。将廉洁“种子”播进学生心田，通过平台建设把廉洁文化融入立德树人氛围营造与文化建设中，助推廉洁文化启智润心。

“思政树廉”——嵌入思政课堂、干部培训，构建“思政树廉”路径。学校挖掘校史中的红色基因，将“船舶、海洋、蚕桑”的办学特色深度融入“课程思政聚合行动”中，充分发挥课程思政资源优势，采取“渗透式”“体验式”等教学方式，在思政课堂和课程思政建设中渗透崇廉敬洁的思想，引导学生养成廉洁自律良好品质和廉洁从业思想基础。2019年高校纪检监察体制改革以来，学校通过“送纪上门”讲授主题党课等，深入开展党风廉政教育，引导师生在日常工作和生活中自觉遵守党纪党规法律法规。学校持续举办专兼职纪检监察干部培训班，结合纪委监委全委会、纪检委员工作例会、“清风在线·实务周讲”等“嵌入式”开展廉洁教育，通过校纪委网站和“清风科大”微信公众号，及时推送中纪委、省纪委监委的违纪违法典型案例，公开通报学校党员干部的违规违纪违法情况，推动党员干部“树廉”常态化，真正做到心有所畏、言有所戒、行有所止。

“机制促廉”——精准化警示教育，完善制度，构建“机制促廉”路径。学校坚持因人、因岗、因需、因材施教，分层分类开展警示教育，对新晋升处级、科级干部开展任前专题廉政谈话以及集中警示教育，力求“一把钥匙开一把锁”，着力提升警示教育的精准性和实效性，注重对关键岗位、重要领域、重点环节的系统性教育。警示教育贯穿施策，教育对象全覆盖，用身边事警示教育身边人，教育引导党员、干部不当局外人和旁观者，真正把自己摆进去，自觉把好权力利益观、廉洁关，从而实现警示教育的“精准滴灌”。2019年以来，学校纪检监察部门先后制订30余项规章制度，编印《江苏科技大学纪检监察工作制度汇编》，紧盯重点领域、关键环节和风险岗位，督促职能部门出台一系列规章制度，切实强化风险点防控，加强对权力运行的制约和监督，织密筑牢制度“笼子”，努力为学校立德树人提供坚强政治保障。通过完善制度，学校纪检监察工作更加科学规范，监督执纪问责职责进一步强化。

“艺术润廉”——注重艺术渲染，倡导艺术创作，构建“艺术润廉”路径。学校多年来持续组织廉洁主题文化作品征集活动，推进廉洁主题的作品创作与知识传播，将征集到的书法、绘画、摄影优秀作品，通过主题作品展览、学校网站和微信公众号进行展示，鼓励师生将廉洁主题文化融入作品构思、创作全过程。学校通过“晾晒”作品，既丰富了党员干部的精神文化生活，又能借廉洁文化激励全体党员干部和广大师生廉洁自律，奉公守法，增强廉洁教育的渗透力和感染力，持续推动廉洁文化可触可感、入脑入心，并在润物细无声中营造党员干部廉洁从政、广大教师廉洁从教、青年学生敬廉崇洁的廉洁风尚，为“廉洁校园”建设提供有力文化支撑。

“家风助廉”——开展家书征集、家风故事分享，构建“家风助廉”路径。学校持续开展内容丰富、形式多样、启迪灵魂的家风故事分享会，引导党员干部争做“好家风”的践行者、“好家规”的创立者、“好家训”的倡导者，自觉弘扬优良家风文化，以好家风涵养淳良品性，用好家风培育嘉言懿行，积极营造“家风助廉”的浓厚氛围。我们开展廉洁家书征集活动，引导师生通过家书传情、家风传承，传播廉洁理念，明大德、守公德、严私德，引导家庭成员增强修身律己、廉洁齐家的意识，引导家人共同关心、呵护师生健康成长，筑牢党风廉政建设的家庭防线。

（作者系江苏科技大学纪委书记、派驻监察专员）

五廉联动推进廉洁文化建设

■ 郑培钢