

# 人民满意的“好高中”

(上接第1版)

与此同时,在市级层面,南通还整合资源,建立了总量3980名的市级教师编制“周转池”,实现师资配置动态化管理。在各县(市、区)适当优化普高师生比,有的县(市、区)甚至达到8:1。市政府督导动态监控各地教师配置,以“通报”或“提醒函”形式发至各地,推动互相借鉴、配足配优县中师资。各地党委政府主动作为,创新机制、加大投入,吸引优秀人才到县中任教。2022年通州区出台的《关于推动通州教育高质量发展的实施意见》还明确支持四星普通高中可以自主招聘优秀教师,学校可依规直接面试签约。

管好生源再规范建好优秀的教师队伍,这样的做法奠定了南通县域普通高中发展的基础,为南通创造了一个教育史上值得称道的现象:整个南通从来没有出现过“一所学校挺出来,一批学校倒下去”的现象。

“招完师资再招生源的做法在南通没有市场。”成宾说,当所有学校教育教学质量都达到较高水准,群众不再为择校愁眉苦脸、绞尽脑汁的时候,好生源、好师资自然“安土重迁”,学校自身发展与生源质量良性循环,由此实现真正意义的教育均衡,“这是南通县域高中出现‘群峰现象’的根源。”

## 就分数谈分数没有高质量

江苏省曲塘高级中学地处海安市最西的曲塘镇,这所有着70年历史的学校,培养出很多院士和企业家。近10年来,随着城镇化的推进,当地人口越来越少,但这所农村高中却没有一个教师离职,人心队伍都很稳定。2021年11月28日,学校还为59对双职工举行了集体婚礼。

“我们这些年办学取得了许多成绩,真的没有什么特殊的绝招,作为农村学校,最根本还是学校文化的延续。”该校校长顾庆华表示,从上世纪80年代末到现在,学校一直强调服务,想方设法为教师创造好的工作条件,“整体风格朴实无华、踏踏实实,学风、教风、校风都很正。”

与曲塘中学类似,在南通采访过程中,记者发现各个县域高中的校园治理有着明显特点,“低调”一词充分浓缩了南通县域高中高品质的内涵:低调经营教育不跟风,守平常,坚持把简单的事做到不简单,把平凡的事做到不平凡。

这种“低调”蕴含着南通高中出成绩的秘密——精细化管理。南通教育人曾经有一句话响震全国:扫地也要扫出个全国第一!这句话出自于已故的江苏省栟茶高级中学“平民校长”姚止平。在他的率领下,这所偏远的农村高中取得辉煌的办学成绩。这句话说的正是南通县域高中的精细化校园治理,其核心要义是:寻找适合本校的发展路径,关注每一个学生的发展。

“常规管理形成高原,精致管理形成高峰。”江苏省白蒲高级中学校长柳永红告诉记者,办学成绩的背后没有秘密,关键在日常管理的落实,办学有术,办学追求必须一以贯之地在各个层面落实到班级才能实现,“一个班级到了只抓学生成绩的时候,就完了。在时间上重复和压榨,是不科学不规律的。”

在白蒲高中这所乡镇中学,学生每天都要锻炼半个小时,体育和艺术课程开齐开足,一直到高考前;作业永远是分层作业,学生选择性地做自己感兴趣或薄弱的试题;教师每周都有半天的办公地点在教室门口,随时回答学生的提问。

“教学质量是管出来的。”成宾说,学校管理的精髓在于对教育、教学、科研、后勤、师生员工和外部因素等各种资源的有效整合,构建教、研、练、考、管“五位一体”的全过程管理模式,“南通的县域高中几十年如一日,一直将主要精力放在以质量求生存、以质量求发展上,精细化、科学化和制度化水平长足提升。”

为了给每个学生提供高质量的教育,南通各个县域高中均根据学生需求和班级特点实施分层教学,在选课走班时实行两轨制或三轨制,提高教学的针对性。各校为学生专门建立档案,随着学生的进步逐级进行档案交接,以便给学生提供更为及时的帮助。与此同时,全市各县中均建立了年级部管理机制,分管校长既分管条块,也蹲点年级,实现了“线面融合、条块联动”,提升了管理效能。

江苏省西亭高级中学贴心地为所有教师安排一间宿舍,有一半的教师常年住在学校,学校详细排定了“守护工作表”,每天都有校级领导带队,从学生早上进校,晚上就寝,每个时间段每个区域点位都有教师守护。

“精细化的管理,还体现在不强求千篇一律,不提模式化。不同的学科,不同的时期,不同的学生,有不同的策略。一切从实际出发。”江苏省海安高级中学校长董裕华坚定地表示:就教学抓教学,就分数谈分数,不可能有长期的高质量。在他看来,“顶峰有多高,根基就要有多扎实”,学校之所以得到社会如此评价,就在

于海中人一直以来恪守专业之常识、教育之常规、人生之常态。

许卫俊是如东县马塘中学分管教学的副校长,一直以来他都直接下沉到年级组。他介绍说,在年级组里自己要把握三条线:班主任团队、备课组长团队、学生团队。“管理精细到什么程度?我们每次考试完都要第一时间处理小积分,精细化处理数据后再反馈给每个教师。班主任要召集学科教师开分析会,每个学生最近状态如何、要怎么提升,都得清清楚楚。”

在这些精细化做法的背后,秉承的是遵循教学规律和学生成长规律。用董裕华的话来说,办学要有定力,管理要不折腾,教师教书要有自主权,孩子读书要有幸福感,“我们深信任何偏离教育规律、偏离人的发展规律的言行,即便获得再多的鲜花与掌声,都毫无意义。”

“实现县中高质量发展,外部教育生态的优化是外因,学校内部管理的挖潜是内因。”成宾总结说,各县中创新实践,实施精细化管理,在推动学校高质量发展的进程中实现管理制度的迭代升级,呈现出“灵活守正”的制度适配生态。

## “草根科研”是日常

“只有让教师跳出题海,学生才能跳出题海。”这句话在南通的县域高中相当流行。其背后的底气来源于南通广泛而深入的教科研。

南通市教科院副院长徐卫华告诉记者,在江苏整体教研氛围浓厚的基础上,南通又有着自身的独特之处。全市的教科研既有一体化的“自上而下”的体系化建设,又有扁平式的“自下而上”的草根研究,“全市的教科研早已告别‘单兵作战’的时代,打破了区域和学校的界限。”

“各个学校把最强的学科拿出来建学科基地,历经27年的实践,实现了各个学科、各个学校的全覆盖。”徐卫华介绍说,目前每个学科均设有两个基地,分布在18所高中,这些学科基地围绕学科建设,年均开展各类市级教研活动100多次。“两个基地之间有完善的竞争机制,现在已经真正做到将教学研讨与经验推介融为一体,发挥了‘课改连接、课改示范、平台展示、智力支持’的重要功能,让更多高中学生享受到更优质的教育。”

在市级层面,南通搭建了广泛多层次成体系的教科研平台,让每一所高中都跳出了所在区域。全市将各个县域高中按照招生分数线分成了四类生源学校,给每类生源学校提供不同的教科研平台,“同类学校之间既有竞争又有合作,不同类学校推进不同的科研方式和课堂教学改革。”

在各个县(市、区),南通普遍建立起了与设区市匹配对应的教研体系,各个县域高中内部的课题、课堂改革、评课等教科研活动都围绕着学科与课堂日常开展。市级教研员则广泛地沉降到各个学校的教研当中去,日常课堂经常可见他们忙碌的身影。

南通市高中历史教研员马斌曾在江苏省通州高级中学工作了14年,他告诉记者,在南通做教科研比其他地方要苦得多,市里面想方设法创造条件引领各高中竞相发展,促进形成“优秀人才培养的生态与机制”。“很有压力,其他学校都在盯着我们怎么做,无论在学校还是在市里,氛围形成了,切身感受到一种‘鲶鱼效应’。”

江苏省如东高级中学的周锦华负责全市历史学科基地已长达近20年,他将基地的核心意义概括为“教学研究的中心、名师培养的摇篮”,对于县域高中办学而言,后者的意义更为重大。“我们的基地被称为推进课程改革的先锋,全校历史学科的青年骨干教师都被吸纳进来,不停地研究课程标准和课改方向,正常四五年一个青年教师就能脱颖而出,在全校梯队里找到位置,准备接班。”

此外,南通尤其倡导全体教师开展基于学生、源于课堂的“微课题”研究,把教育科研自然融入日常教学,促进了教师研究成果的生成和转化。“我们认为,遵循教学规律、遵从教育改革方向,就是要将研究成果带到教学一线,发挥教科研在指导改进教育教学方式、提升教育教学质量方面的作用。”成宾说。

在南通,实战型教学科研蔚然成风。江苏省海门中学教师专注于“物理特长生学生的教学模块重构研究”,将竞赛辅导和物理教学深度融合,物理学科教育质量一直高位走强,连续15年均有学生进入国家奥赛冬令营。

最值得骄傲的一点是,绝大多数南通县域高中都做到了日常考试是“原创试题”。市高中政治教研员成说:“我们基本不用市面上的各类练习册,大多数教师都有这样的经历,花一定时间精心出一份试卷,这个过程就是学科研究的过程。”

各个高中也想方设法让所有教师都参与到教科研当中。海安中学提出:一个班主任,自己任教的学科不一定要排到年级前面,只要班级的整体状况好,就是一



图①江苏省曲塘高级中学开展多种形式的集体减压活动,帮助学生释放紧张情绪;图②江苏省如东高级中学举行“南通市十八岁成人仪式”示范观摩活动;图③江苏省白蒲高级中学学生开展小组合作学习。

个优秀的班主任;一个教研组长、备课组长,自己任教的班级不一定要排到年级前面,只要整个学科组的总体状况好,就是一个优秀的组长。

江苏省如东高级中学每个学期都会进行团队大练兵。142名教师被分成10个团队,由校领导、学科带头人做带头人,每个团队都有自己的课题。“南通县中的高质量发展得益于用科学的态度,办专业的教育。”该校校长王继兵告诉记者,教育要高质量,光靠学生刻苦肯定不行,教师的教研教学必须要高质量,学校总结了“六个特别”:特别能吃苦,特别肯钻研,特别能奉献,特别善协作,特别负责任,特别讲科学。“这恐怕就是南通教师能做好教科研的秘密。”

## 80%的教师要能教高三

白蒲高中位于如皋市一个略为偏远的乡镇。陈海俊是这所高中的高三年级主任,临近高考,他每天都坚持第一个站到教学楼门口,“来的时候基本没什么人,不为别的,主要学生、教师看到我后就踏实了。”

在南通,这也是众多高中教师的工作自觉,他们全身心投入到教育教学中。

高强度的工作下,如何实现专业可持续发展?南通市教育局和各个学校针对教师不同的发展目标,积极为他们的成长搭台子、铺路子、指方向。

在市级层面,有“1115”工程行动计划,即在全市中小学遴选和培养10000名左右骨干教师、1000名左右卓越教师、100名左右教育型教师和50名左右领航校长。在明确县中校长、教师占比及学科均衡分布要求的基础上,南通通过梯队周期滚动培养,打造数量充足、结构合理、梯次明显、质量较高的县中骨干教师队伍。

“我们普遍要求各校大胆地在教育教学一线使用青年教师,坚持梯队培养、团队合作、教学相长,帮助他们迅速实现从‘站上讲台’到‘站稳站好讲台’的跨越。”成宾介绍说,南通市教育局明确要求,各校要让更多的青年教师能从高一到高三“打一枪”,每个学校争取要有80%的教师能胜任高三教学。

在校级层面,有实实在在的在推进的“青蓝结对”工程,各校广泛组织90后青年教师教学基本功比武,构建更加科学系统的教育人才培养和专业成长体系。

“在学校,我们总是能比较容易找到自己的坐标。”白蒲高中青年教师周晓翠说,自己虽然工作才几年,但已经是高一语文备课组长,经历着每一个青年教师迅速成长的必经之路:在备课教案、作业设计等方面反复打磨,把个性特长与所在学校的学科组、年级组乃至区域学科发展融合在一起。

周晓翠告诉记者,白蒲的“备课”分为五个环节、三个阶段:第一次是集体备课,大家共同进行学情深度研究,寻找到学科价值和最佳教学方法;“二次备课”则是在此基础上的个人研究,以满足个性化教学

的要求;第三次则是生成资源,全校共享,“这一过程牵涉到每一位教师,每一个人都能收获成长。”

类似的做法,在南通各个学校相当普遍,在南通的教师们看来,好的“备课”要备教材、备学生、备教法。在采访过程中,多位南通县域高中的校长告诉记者,教师怎么教学生,学校只提出基本的规范 and 标准,“优质教学没有统一模式,也没有最好模式,不同的学生,不同的教法。”

“我们知道,教学是有规律的,但教学又是自由的,在规律和自由当中老师可以赢得自身的发展。”成宾说,教师是教育发展的第一资源,南通教育好,好就好在有一大批“学为人师、行为世范”的好老师,“我们一直想方设法让每一个老师成长为好老师,让每一个好老师都安心尽心培养好南通的孩子。”

## “我们其实并不苦”

南通的高中学生苦不苦?一所乡镇高中的高二寄宿生许亦铭给记者算过一笔精确的“作息账”:每天6点半上早自习,中午可以休息一个小时,下午3点25分跑步半小时,晚上9点40下夜自修,回到宿舍洗漱,然后就可以休息了,生活很有规律。

许亦铭说,这样的日子比初中小学肯定苦一些,但没有不想学的念头,而且学校的体育课、艺术课还有活动课程开足开齐,“很充实,班级人人都在学习、积极向上,没有特别累的感觉。”

这样的生活南通高中生早已习以为常,各个学校的作息时间表略有差异,唯一相同的是确保学生有充足的睡眠和运动时间。南通明确要求各校要构建“课堂教学+课后活动+高水平竞赛”体育体系,每所高中每学年至少举办一次综合性运动会或体育节,定期发布全市高中生体质监测报告。无论对教学质量的要求有多高,都不能压缩学生每天体育锻炼的时间,这是南通教育人的共识。

江苏省如皋中学一直以来对学生们有一项承诺:在这所学校,保证每个孩子一年四季都有午睡、一年四季都有课间操、一年四季都有社团活动,让孩子们得到全面而有个性化的发展。

在竞争激烈的高中,做到这一点并不容易,其背后是积极探索科学化的减负增效之路。“科学是靠摸索与坚守,人人都知道运动和休息很重要,不光强健身体,还能促进学习,但在巨大的升学压力下,有几个人敢把学生放出教室去玩、去活动?”白蒲高中副校长宋易告诉记者,乡镇很多家长往往将高考看成改变农村孩子命运的唯一途径,恨不得小孩一天24小时都在学习,曾有家长联名向学校提出将晚自习延后一节课,抗议学校“抓得紧,万一成绩掉下来怎么办”,也有教师担忧,不如抓紧一点,这样“没有功劳,只有苦劳”。

宋易说,苦劳很简单,功劳很难,为了解决这一问题,学校始终抓住两点,一个是人,一个是规律,“我们强调学校的核心

是培养人,强调按照科学的规律去学习,长期的实践告诉我们,时间上无以复加的压榨是不科学不规律的。”

与压榨时间相反的,是南通县域高中集体对效率与学生个性成长的追求。校长们普遍认识到:减负不等于少学习、不学习,减负减的应该是过重、单一、单调、被动的知识学习的负担,是对素养提升没有帮助的负担,减下来的时间和空间应还给学生成长所需要的个性化学习。

很多年前,栟茶中学就提出了“三个不教”:学生已经学会的不教,自学也能学会的不教,教了还不会的不教。“老师们为了使学生少用1分钟,可以主动多用10分钟,去寻找真正好的练习题,让孩子们可以一题多解、多题一解、一题多变,以一当十,发展学生的观察、想象、探索、思维能力。”该校校长丛杰说,好的题目可以多层次、广视角、全方位,为减负增效提供有力抓手。

“负担的轻重因人而异,只要学生想学、好学、乐学,只要有利于学生好奇心、求知欲、想象力和创造力的激发与培养,都不应视为负担,还应当鼓励和支持。”朱金中说,高中的“减负增效”决不能满足于“学习负担小而考试分数好”,还应考虑教学效果和教学效益,关注对学生后续发展、终身发展的价值。

为此,南通在2013年就确立了“以评价驱动育人方式改革”的总体思路,率先在优质普通高中开展课堂教学评价改革试点,提出“立学课堂”教学评价“12条”,引导教师在课堂教学中落实学科育人。

在南通,这样的做法有其深厚的土壤。目前该市无论何种类型的普通高中,均全面建成学生发展指导中心,建立并实施三年一贯的学生发展指导课程体系;通过加强学生选课指导,强化学生职业体验,为学生选择专业提供更为有效的借鉴与参考。与此同时,南通各个县域高中还普遍实施了“去功利化的综合素质评价”,将素质评价作为“学生成长记录”,让学生及时记录下成长过程中有意义的经历,发现自己的兴趣和潜能,并“倒逼”学生主动规划自我、调整自我、发展自我、完善自我。

“海安中学的实践表明,只要调控得当,学生参加各种活动不会影响文化成绩;也只有学生学业成绩不掉队,家长才会支持和配合,社会的质疑才会少。”在董裕华看来,家长支持、学生主动发展与学校智力支撑相结合,才能让每个孩子的自控力和主动性“两颗种子”都能饱满、和谐、平衡地生长。“为此,我们要求每个教师对‘培养什么人’必须有清醒的认识,要弄清负担和成效哪些必须去除,哪些必须保留,哪些必须增加,将立德树人转化为实实在在的行动。”

作为全国“双减”试点城市,成宾告诉记者,“减负的目的是为了育人,减负增效的‘效’更多的应当指向立德树人。通过减轻课业负担,用节省的时间和精力找回长期‘失去的人’,这是学校和每个教师的责任。”