

## 名校管理之道

## 以美育人，向美而行

周海燕

美育和德育一样，也是培根铸魂的工作，在落实立德树人根本任务中发挥着不可替代的作用。启东市桂林小学秉承创始人中国近代建筑大师陶桂林先生的办学初心，深入挖掘学校的历史文化资源，继古开今，精心提炼出“志诚同行，各美其美”的办学主张，树立“大美”教育观，全力铸造美育文化。学校的美育工作，结合艺术教育和校园文化建设，以课程改革为方向，把立德树人的教育总目标和学科核心素养、学生发展素养结合起来，渗透于美育课程和实践活动中，围绕“尚美、探美、润美、聚美、和美”，开展了一系列行动，以美育人，以美化人，以美培元，形成具有临港特色、符合儿童规律的“志诚美育”新范式，取得了喜人的成果。

## 尚美——注重文化融合，营造美育环境

桂林小学在办学历程中，始终对人文历史之美和自然环境之美进行不懈的追求。桂林小学的前身是建筑大师陶桂林先生于1930年创办的中国第一所建筑学校——“吕四志诚土木建筑职业学校”。20世纪20年代初，陶桂林先生在上海创办了魏记营造厂，所承建的各项工程都精益求精，力求尽善尽美。从构思新颖、雄伟庄严的南京中山陵，到古色古香的当时全国最大规模的会堂——广州中山纪念馆，到巍峨的“远东第一高楼”上海国际饭店和当时全国最大的百货大楼上海大新公司（现为上海市第一百货商店），再到关系国计民生的导淮工程等，无不体现着陶桂林先生在建筑工程中对“美”和“责任”的极致追求，这也凝成了桂林小学传承至今的血脉。

我们在实施“志诚同行，各美其美”的实践探索中，秉承陶桂林先生对“美”和“责任”的追求，积极推进“尚美”这一核心文化的构建。立德树人，志诚同行，让每个师生获得成功”的办

学理念和“精、勤、敏、慎”的校训相辅相成，共同引领师生在生命发展过程中不断激发潜能、超越自我、发现美好、实现价值，最终实现多样化、个性化的生命之美。

学校打造浸润式校园环境，在校园环境建设和改造的过程中，修建了志诚美育展演长廊、志诚美育育德长廊和志诚美育历史文化长廊，布置了美育文化楼梯，设计了红色主题餐厅，改造了校史陈列馆、美术文化展馆、校园演播厅等，让师生每时每刻、每处每地都能遇到不一样的“美”，在优雅环境中潜移默化地受到美的熏陶。

## 探美——进行资源融合，夯实美育基础

我们首先注重部门资源的融合。学校以美育组为核心，整合学校多个部门，组建美育课程开发团队，从内容设计、硬件改善和课程编排等方面统筹布局。德育和教研部门协助美育组进行课程内容设计，教务处负责统筹课程编排和学生选课，总务处则通过多种途径提供后勤支持，改造艺术专用教室等设施。

其次，注重校内外优秀资源的融合。学校挖掘启东本地丰富的人文资源，如建筑大师陶桂林、明代“一鹤先生”彭大翼、清末进士李善儒、“中宪大夫”李芸晖等历史名人以及进士府、慕仙楼、三清殿、集庆庵、张善垦牧文化遗址公园等文化古迹，结合优秀传统文化进行资源整合，形成以体验活动为主、贴近学生发展的美育资源，让学生在实践的过程中了解家乡文化，体验渔港韵味。

再次，注重师资力量的融合。一方面，学校充分激发校内教师参与校本课程开发的热情，让有艺术特长的教师，特别是音乐、美术等学科教师参与美育课程的开发与实施。另一方面，学校结合美育课程实际，聘请校外专家进行指导，促进学校师资队伍建设和美育课程的开发实施奠定扎实的基础。

## 润美——推进学科融合，丰富美育内涵

蔡元培先生曾强调：“凡是学校所有的课程，都没有与美育无关的。”桂林小学重视美育与其他学科的融合渗透，为学生提供全方位美育指导，注重“五育”并举，在“美浸生活、美润人生”的理念指导下，促进美育与其他学科

的融合，并加强美育在学校发展及管理中的渗透，为学生营造良好的教育氛围，使学生在审美情趣、人格修养、道德品质等方面得到提升。

学校基于“乐美”课堂教学模式，进行学科融合的实践探索。例如，语文学科的“绘读慧写”，在全学段开展以绘画为支撑的语文项目式学习，通过画绘本、画插图、画思维导图等，让学生乐于表达、以美达意。再如数学课中的手抄报制作、英语课中的美文欣赏、劳动课中的手工制作、科技课中的作品展示、书法课中的精品欣赏等，都在一定程度上突出了美育在其他学科中的融合渗透。

围绕学校的艺术节展演活动，各学科教师都积极准备各种类型的节目，丰富了儿童的审美体验，调动了学生的积极性，促进了儿童的全面发展。

## 聚美——倡导课程融合，拓展美育形式

随着“双减”政策的实施，桂林小学站在美育视角重构学校课程体系，将原有课程体系中涵盖的德育课程、基础课程、实践课程重新进行审美表达，形成“尚美修德”德育课程、“尚美启智”基础课程、“尚美培创”实践课程三类相互融合的“尚美”课程体系，将美育贯穿儿童学习全领域，走向全课程融合育人。

“尚美修德”德育课程分别从班级文化建设、行为习惯养成、家校社联动、节日纪念庆典等方面，与美术、音乐、舞蹈、书法、劳动、戏剧等课程相结合，呈现出艺术化、多样化的美育样态。“尚美启智”基础课程中语文、数学、英语、体育、音乐、美术、科学与技术七大类国家课程，按照“达美、探美、塑美、诵美、赏美”五个主题，既跨学科分类又融合学科界限构建。“尚美培创”实践课程按照“童言达美、童健塑美、童乐诵美、童眼赏美、童技炼美、童创颂美”六个主题创设主题实践课程，作为基础课程的有益延展。

桂林小学结合延时服务，进一步投入人力和资金建设多个社团，建立多个美育实践基地，鼓励学生参与多样的艺术社团活动，为学生培养兴趣爱好和提升潜力服务。学校通过版画、书法、编程、科创、手工劳动等校本课程，拓展美育内容，在关注全体学生的基础上，倡导“一师一能、一班一特、一生一长”。如校本课程“走近陶桂

林”，先让学生了解陶桂林先生生平，再让学生学讲先生的故事，感受一代建筑大师的家国情怀和不懈追求。又如学校的“渔歌号子”社团，融合具有渔港特色的修补渔网劳动课程，把省级非遗项目的“吕四渔歌号子”搬进课堂、融入课程，让孩子们感受乡土文化的魅力。

## 和美——促进家校社融合，开放美育空间

桂林小学积极与家庭、社会携手，通过丰富多彩的社会实践活动，为学生提供更广阔的美育舞台。这些实践活动不仅让学生亲身体验艺术的魅力，更能丰富他们的艺术体验和生活阅历。学校通过与社会各界的紧密合作，将美育成果展示给更多人，让更多人感受到美育的价值与魅力。

学校借助微信群和家校学校活动，邀请专家为家长讲解美育知识，提升家长对美育的认识和重视程度。同时建立社区美育资源共享机制，与社区合作，共享镇社区艺术团来校演出，在不影响正常教学秩序的情况下，安排学生到社区的活动场所表演节目展示才艺。学校培养选送的学生节目在“三独”（独唱、独奏、独舞）比赛、器乐组合比赛中屡获一等奖，还代表启东市赴南通市区参加比赛。

桂林小学结合“三礼四节”（开笔礼、成长礼、毕业礼以及文化艺术节、读书节、体育节、科技节），打造“点面结合”的交流展示平台。如学校每年为一年级新生举行的开笔礼、为三年级学生举行的成长礼、为六年级学生举行的毕业礼，都开放学校空间，让家长进入校园，共同开展亲子活动，一同见证孩子生命成长中的关键时段，让孩子和家长共同留下美好的记忆，丰盈生命的旅程。学校还积极联系校外美育实践基地，如吕四港镇文体中心、吕四新渔港红帆基地、范龙村红色主题公园、江天生态园等，拓展学生的美育实践活动，为学生提供展示才华的舞台。

我们将在上级部门的指导下，继续开展富有意义的校本美育探索，以美修身、以美启智、以美养德，滋养美好心灵，滋润美好生活，为孩子们创造更加广阔的舞台，让祖国的花朵拥有更加美好灿烂的未来。

（作者系启东市桂林小学党支部书记、校长，南通市学科带头人，省乡村教育领军校长培养百人计划培训对象）

## 管理者言

2023年教师节前夕，习近平总书记致信全国优秀教师代表，深刻阐述了中国特色社会主义特有的教育家精神的丰富内涵和实践要求，对广大教师提出殷切期望，为新时代教师队伍建设和发展指明了前进方向、提供了根本遵循。教育是民族昌盛、国家强盛的基石，教师是立教之本、兴教之源，承担着让每个孩子健康成长、办好人民满意教育的重任。唐代文学家韩愈在名篇《师说》中对教师角色有一个著名的论断：“古之学者必有师。师者，所以传道授业解惑也。”在新时代，做有理想信念、有道德情操、有扎实学识、有仁爱之心的“四有”好老师，应是每一位教育工作者的不懈追求。南京市浦口区将“大情怀育人”作为区域教育主张，弘扬教育家精神，着力加强教师队伍建设和师德师风建设，培育扎根浦口大地的新时代良师。

传学习之“道”，成为学生思想的引领者。对处于人生起始阶段的学生来说，学习就是成长。它是一种持续不断的过程，不仅是获取知识和技能的手段，更是加快自身成长的方式。要回答“培养什么人、怎样培养人、为谁培养人”的问题，在实践层面要解决“学习什么、怎样学习、为什么学习”的问题。在这个信息爆炸、观念多元的时代，学生的思想容易受到各种思潮的冲击和影响，教师要增强他们的批判性思维和独立思考能力，引导他们分辨是非善恶，培育学习力、思想力，让理想信念成为他们的人生基石。教师要始终将立德树人根本任务作为教育的“定海神针”，毫不动摇地担当学生思想引领者的角色，坚持培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。

授文化之“业”，成为知识的优秀传播者。知识是文化的载体，当然在文化传承中具有至关重要的作用。当今教育亟需树立正确的知识观，知识不应该只是“育分”的工具，而应是“育人”的重要的媒介。知识的传播应该有文化的视野，立足中国，放眼世界，用中华优秀传统文化和人类优秀文化成果滋养学生的成长。知识的传播应该有创造的激情，启发激励，让学生不断用新的知识创造全新的自我；知识的传播应该有点燃智慧的火花，知行合一，让学生在好奇心与求知欲的驱动下成为优秀的学习者。陶行知先生说，文化是思想斗争的武器，这武器必定要解放出来。教师应当不断探索与变革教学方式，在文化与学生之间架起一座桥梁，成为优秀的知识传播者，实现学生的心灵自由与精神解放。

解生活之“惑”，成为学生生命的守护者。“人”都是具体的，没有也不可能抽象的学生。哲学家约翰·杜威在《现代教育的趋势》中说：“从前的教育是拿现成的教材做起点的，现代的教育是拿这个那个儿童这个那个儿童做起点的。”“大情怀育人”的核心要义是“关爱生命、关注成长、关切生机、关心生态”，将人视为有价值的生命，将生命视为不可割裂的个体。教师需要直面真实的人、真实的学生、真实的问题。惑由心生，它不是从外而来，是主体与生活相遇而产生的，其间蕴含着发展的可能性与契机。我们要将教育还原成真实的生活，在解决生活的困惑中，让生活本身成为生命成长的沃土。“生活即教育”，如陶行知先生所说，我们要创造的是“前进的生活、向上的生活、文化的生活”。只有以改造学生真实的生活为起点，向着“真善美”的生活前进，过这样的教育生活，教师才能真正成为学生生命的守护者。

引领者、传播者、守护者，是新时代良师的三重角色，是“大情怀育人”理念的价值体现。传道、授业、解惑，看似是三件事，其实只是一件事。“千教万教教人求真，千学万学学做真人”，教育的过程，以“传道”为目的，以“授业”为路径，以“解惑”为方法。“传道”渗透在“授业”中，“授业”的具体内容和主要方法就是“解惑”。因此，教师要用智慧启迪智慧，用心灵温暖心灵，用生命影响生命。传播知识的过程就是思想引领的过程，为学生的思想保驾护航就是在守护学生的生命，这是新时代赋予教师的责任与光荣使命。唯其如此，教师才能成为教育事业的中流砥柱，成为人类文化传承和发展的重要力量。

（作者系南京市浦口区委教育工委书记、区教育局局长）

## 做新时代良师，以大情怀育人

■吴峰

## 实践探索

## “督”“导”并举，赋能教育高质量发展

■孙鹏

镇江市在教育督导方面紧紧围绕教育重点工作，不断深化新时代教育督导体制机制改革，扎实开展督政、督学、评估监测，全面提升教育督导实效，为推动教育体系从“有”到“优”、由“优”向“强”转变提供强有力的支撑，着力推动教育强国建设重大决策部署落地见效。

## 深化督导改革，促评价改革提档

充分发挥督导作用。镇江市委、市政府高度重视教育督导工作，建立成员单位沟通联络机制和年度履职报告制度，明确成员单位工作职责，聚焦教育重点、难点问题形成年度工作任务清单，督促成员单位积极履职尽责。坚持问题导向，每年召开专题会议，加强顶层设计，加大教育难点、堵点问题摸排，剖析根源，制定方案，切实推动相关教育难题的整改和有效解决。

完善政府考评体系。镇江市完善政策保障，积极构建高质量教育体系，推动全市教育治理体系和治理能力现代化。加大教育重点项目推进考核力度，完成上年度对各市（区）督政结果反馈后，评价结果在《镇江日报》等主流媒体公布，助力政府科学决策。

改进学校考核办法。镇江市按照“改进结果评价，强化过程评价，探索增值评价，健全综合评价”的要求，改进考核办法，指导各校制订年度绩效目标，强化过程指导，为学校发展出谋划策，激发学校自主发展动力，引导学校端正办学思想、完善育人体系、改进教学方法、提高办学质量。

## 推进“两项评估”，促“两项创建”提速

强化动态监测。镇江市利用信息化督导平台进行动态监测，对全市义务教育优质均衡发展水平和学前教育普及普惠水平进行监测分析，形成两项评估年度监测数据报告供各地参考。

注重实地调研。镇江市按照“全面推进、重点突破、示范引领、适度超前”的工作思路，开展各市（区）全覆盖实地调研，及时了解各地重点工作推进现状，针对问题进行全面分析指导，推进问题整改和工作创新，分步分类指导各地科学推进国家级义务教育优质均衡发展县（市、区）和学前教育普及普惠县（市、区）两项创建工作。

全面推进创建。镇江市召开全市义务教育优质均衡发展推进会，积极引导各地做好实地核查迎检工作，将义务教育优质均衡发展水平和学前教育普及普惠水平两项评估工作纳入对市（区）政府年度教育履职督导评价内容，积极助推镇江教育高质量发展。目前，镇江市有3个市（区）通过国家级“两项创建”评估认定，新申报2个省级义务教育优质均衡发展县（市、区）和3个省级学前教育普及普惠县（市、区）。

## 强化挂牌督导，促办学质量提升

建立健全“三查四联”机制。镇江市建立学校日常检查、区域常规督查、全市专项巡查三级督导机制，把学校开展经常性督导，适时“回头看”，将常态化督导结果纳入市（区）政府履职评价体系。健全联培、联研、联督、联评制度，加强督学区域联动，组织全市责任督学参加督学知识与技能培训，定期开设督学论坛，交流研讨督导技能。同时，通过查阅资料、实地观察、座谈交流等方式对各区域文件落实、学校

管理、师生发展等情况进行联合督导评价，丰富督学工作实践，提升督导实际效果。

稳步落实“三真四必”举措。镇江市在督导过程中要求督学发现真问题、提出真建议、促进真整改，做到有督导必有清单，有问题必整改，有整改必落实，有落实必回看，打造督导闭环，确保问题整改到位。2023年，为及时发现并督促解决群众反映强烈的问题，镇江市共组织责任督学264人，实地督导学校217所，其中小学127所、初中90所，共发现73个问题，开出整改通知书及问题清单共65套，并跟踪整改，问题消除率达100%。全市中小学生学习水平在质量监测中位居全省前列，高考质量再创新高，办学质量全面提升。

积极探索“三库一案”建设。镇江市开展全市专项督导主题式资源库建设，建立督导案例库、问题库和问卷库，将各类督导主题、督导方案、评估指标、工具量表、访谈提纲、学生问卷、案例分析等纳入其中，将督导过程中发现的问题及解决方法进行分类整理，以课题研究为抓手进行深入研究，形成精准有效的方法指南，供全市责任督学使用。同时开展市直学校教育状况问卷调查，精心研制问卷，对市直学校19210名在校学生进行问卷调查，形成总报告和初中、高中分报告。调查结果用于干部聘任、拔尖人才考核及学校年度高质量发展考核。

## 做好各类督导，促育人生态提优

牵头开展专项督导。镇江市将“双减”、义务教育教师工资待遇保障、《江苏省家庭教育促进条例》、“暑期关爱学生生命健康”等落实情况纳入市（区）政府履职评价体系。切实开展秋季开学工作、责任督学挂牌督导、

中小学心理健康教育、关爱青少年生命健康等专项督导工作的自查自评、市级督查和省级督导。

重点开展专题督导。镇江市围绕全员导师制、学科中心组建设等教育教学重点工作开展专题督导和项目化诊断服务。开展“润心行动”专题督导，每周有主题，周周有跟进，周一报告，周一反馈，周一清单，积极营造良好校园质态，不断优化育人生态。

## 加强队伍建设，促督导效能提质

配强配优督导队伍。镇江市精心组织督学选聘、培训工作，提升督学的岗位意识和履职能力，促进督学工作规范化、制度化、科学化。调整部分市属学校挂牌责任督学，丰富责任督学覆盖的学段和学科，聘任市属学校兼职督学并组织开展专业和实务操作培训。

强化督导工作研究。镇江市积极探索督学队伍建设与学校中青年干部培养深度融合研究，出台兼职责任督学管理办法，给兼职督学提供多元化锻炼平台，有力助推学校办学质量提升，给督学队伍增添了新生力量。同时聚焦教育中心工作，改进督导方式方法，坚持问题导向，列出问题清单，形成整改报告，抓实问题整改，强化问责机制，切实为学校发展保驾护航。

创新创优工作机制。镇江市完善“督学—学校—区级—市级”四位一体的教育督导体系，积极探索引入第三方评估机制，外聘专家参与学校发展规划实施的过程管理和督导评估工作，实现督导评估实施即时化、督导评估主体多元化、数据统计分析智能化，切实加强全市学校工作的监督指导，提升督导效能，优化育人生态。

（作者系镇江市教育局党委委员、镇江市人民政府教育督导室副主任）