



以高质量办学推动教育强国建设

本期关注:走进新优质学校系列报道②

成都市龙江路小学武侯新城分校在破解办学难题中提升办学品质——

项目驱动激发学校向上向好力量

刘嫒

优质教育提质扩容,让老百姓从有学上到上好学,是新时代赋予基础教育的新使命。四川省成都市义务教育阶段新优质学校培育工作着力建设家门口的上好学校,通过几年的努力,将一所普通公办学校建成了办学品质好、家长满意度高的上好学校,让教育带来的幸福触手可及。

成都市武侯区龙江路小学武侯新城分校(以下简称龙小新城分校)就是在这样的政策背景下迅速成长起来的一所学校。2012年建校的龙小新城分校,由成都市首批名校集团龙头学校之一的成都市龙江路小学领办,地处成都市三环外。从一所公建配套的普通新校,到拥有两个校区的优质教育共同体,仅用了10年时间。2023年,学校被评为成都市新优质学校。

而在办学初期,学校曾一度面临发展困境:教师队伍不稳、家长满意度不高、信访投诉较多。其中,最大的问题是学校办学活力不足,集中体现在3个方面:教师队伍能动性不够、学生学习方式传统固化和家校社关系割裂。近年来,学校将先进管理理论与学校治理实践相结合,抓项目、促发展,通过激发学校办学活力,破解办学难题,有效提升了办学品质,在成都市武侯区教育综合督导评估中名列前茅,第三方测评家长满意度达99.2%。

项目制管理激发教师队伍活力

学校办学的核心在教师队伍建设,家长满意的前提是教师队伍优质。优教必先优师,而优师必先激发每位教师向上的愿望。《小王子》里说:如果你想造一艘船,先不要雇人去收集木头,也不要给他们分配任何任务,而是去激发他们对海洋的渴望。学校通过愿景引领,在武侯区两自一包(教师自聘、项目自主、经费包干)改革体制下,让项目制管理的方式,激发教师潜能,让每一位教师有梦想、有舞台、有发展。

组建项目管理机构。学校新建了中层机构项目管理中心,负责项目引进、项目孵化、项目管理和项目评价。学校项目分重大项目、常规项目和临时项目3类进行管理。重大项目一般自上而下产生,由学校党组织和校长办公会根据年度重点工作提名立项。常规项目一般自下而上产生,由教师个体、教研组、联合体等申报产生。临时项目一般根据临时需要双向奔赴产生。项目管理中心根据项目需要,组织校内团队进行立项评估、校内招标、过程服务、经费保障、结项评价等工作。学校2023年立项47项,其中自下而上产生的项目达28项,比如校园人气午餐项目就是由科学、信息科技、语文等学科教师联合营养师发起,旨在改进午餐营养配比和质量的项目。

确立项目负责制的运行方式。由项目负责人自主组合人力资源,自主确定运转方式,自主承担项目风险,民主集中决定奖励分配。学校资源向项目汇集,项目向师生汇集,师生向成长汇集。学校在家长、同事、年级组长、教研组长、校长办公会、个人专业积分等多主体赋权评价体系中,给予项目加分。责、权、利相统一的项目负责制极大地激发了教师自主思考、积极行动、大胆改革的活力。在项目运转的过程中,培养和成就了一批有想法、有担当的教师,提升了教师的专业水平。

周雄俊

在新时代基础教育的改革浪潮中,四川省成都市龙江路小学武侯新城分校的办学实践颇有研究价值。该校直面教师队伍能动性不够、学生学习动力不足、家校社关系割裂等办学问题,通过项目驱动的模式,激发学校各方面治理主体的动力和活力,在问题解决的过程中,显著提升了学校的办学品质,快速成长为一所老百姓家门口的上好学校。

项目驱动强调两个要素:项目、驱动。项目是学校办学明确目标引领下的产物,是真实的、有意义的教育教学问题,驱动是解决项目成长动力、团队协作、管理评价的相关机制。该校将项目驱动引入学校治理之中,从内部管理、教学改革、家校社融合育人3个层面进行了项目制的实践,为新



学生在教师指导下进行项目化学习。本版图片均由学校提供

项目化学习提升学生学习动力

几年前,教师讲、学生听,教师问、学生答的课堂教学模式在龙小新城分校很是普遍。在这样的课堂里,学生学习兴趣不浓、动力不足。如何传承和发展成都市龙江路小学趣、精、实、活的愉快教育课堂主张,让课堂作出充满活力的新时代应答?2018年起,学校选择了项目化学习这条道路,变革学习方式,提升学习动力。截至目前,已有教师、家长、社区人员600多人参与,惠及1400多名学生。

确立问题导向的项目化学习方向。学生学习动力缺乏的一个原因是学习脱离生活、知识脱离应用。一个真实而有挑战性的问题是高质量学习的开始。千教万教教人求真,千学万学学做真人。这句话既有目标,也有路径。

项目式协同凝聚家校社合力

党的二十大报告提出:健全学校家庭社会育人机制。现实当中,三方沟通的有效平台缺乏,定期协商机制缺失,对各自优势资源的充分挖掘和梳理不足。建立现代学校治理,推进治理结构优化,通过项目协同,加大家长和社区深度参与学校事务的力度,是凝聚家校社教育合力、提升学校满意度的有效路径。

创新双建队机制促进家校社协同。双建队是指在学校建立少先队组织的同时,在学生居住的住宅小区也建立少先队组织。2017年以来,龙小新城分校通过双建队机制,以活动项目为抓手,家校社三方协同,突破了寒暑假等时段组织缺失、活动无序等问题。具体来说,一是组织共建,学校和社区的党组织负责人交叉兼职,在家长和社区志愿者中聘请校外辅导员;二是资源共享,建立资源相互开放、定期议事协调、少先队员优先的共享制度;三是活动共办,项目化运行、课程化建构、多主体参与。项目式协同的机制也采取一项一协同,灵活的时间安排更加适合校外辅导员参与。双建队机制建立以来,共开展活动124次,依托家长和社区资源

我们遵循真问题的原则,用核心素养整合学习目标,用核心学科知识整合学习内容,用核心问题整合学习过程,学生在项目化学习中迸发出与传统学习不同的学习动力和学习激情。学校的第一个项目化学习是从2018年少先队代表会的小提案开始的。针对如何消除学校水池散发出的臭味这个问题,队员们提出了改造水池的提案,通过跨学科学习与专业人士访谈,最终将死水池改造成了集雨水收集、循环、净化为一体的活水园。

确立分类重构的项目化学习推进策略。我们按涉及范围,将学校的项目化学习分为3类:一是深入挖掘学科内的项目化学习,着力课堂优化与深化;二是加强多学科间的项目化学习,

力求融合与创新;三是拓展超学科的项目化学习,强调探究与开放。同时,学校抓住文化线特色线校本线,项目根植于学校文化基因,呼应学校办学特色和育人目标。如开展校园一方土,荒漠干点绿,的耕园项目,学生围绕如何让校园耕园收益最大化,围绕阿拉善沙漠上的梭梭树这一问题,开展了为期一年的涉及24位教师、238名学生的实践。学校将项目化学习和智慧教育特色融合,在武侯智汇云教育综合服务平台上开辟了项目化学习空间,实现了线上线下双线并行,学校项目化学习变点状式层级式孤岛式管理为网格化扁平式一体化管理,努力实现全过程可视化。新的学习方式,让学生乐在其中。

出了有益的路径探索。
(作者系四川省成都市龙江路小学武侯新城分校党支部书记、校长)



▲红领巾走进社区进行社会实践活动。
▶学生在体验项目化学习。

在项目推进中破解学校发展难题

优质学校创建提供了思路。

首先,项目驱动有助于激发教师队伍活力。在项目管理的机制下,教师获得了更广阔的自主与创新空间,可以根据个人的专业兴趣和特长选择参与项目。与传统模式相比,项目驱动更倡导从要我做到我要做。相比科层制管理,这种扁平化管理的模式在提升效率和激情上优势明显。项目驱动还促进了跨部门、跨学科的主动协作,同时在项目实施过程中提升了教师专业化水平。

其次,项目驱动对于增强学生的学

习能力至关重要。项目化学习聚焦于问题解决,侧重于真实且具有挑战性的学习任务,使学生能够在实践中增强能力和发展思维。这种学习方法不仅契合新时代的教育需求,而且能够唤起学生新学习热情,培养创新能力。学校通过设计学科内项目、跨学科项目和超学科项目三大类项目,以及长周期、短周期和微周期3种不同的项目模式,系统构建了项目化学习的推进路径。

最后,项目驱动进一步促进了学校、家庭与社会之间的紧密合作。通过项目化方式,合作机制发生了变化,在

注重实操性的创新机制中,家校社三方增进了教育共识,发挥了各自优势,凝聚了育人合力。

笔者认为,在实施项目驱动时,也需要注意以下几点:一是明确项目目标,要确保项目与学校的办学理念、育人目标相一致。二是加强项目管理,构建一套完善的项目管理体系。三是注重项目实效,以提高教育教学质量为核心,来评估项目的实际效果,并完善相应的激励与反馈机制。四是拓展项目资源,整合多方面资源,为师生提供学习和体验平台,并注重资源使用的课程化。

学校鲜活的办学实践证明,问题导向是发展的前提,项目驱动是优质的路径。

(作者系四川师范大学智慧教育研究所所长)

何春秀

中共中央、国务院印发的《深化新时代教育评价改革总体方案》提出了评价改革的五项重点任务,其中重点任务之一是探索建立中小学教师教学述评制度,任课教师每学期须对每个学生进行学业述评,述评情况纳入教师考核内容,可见中小学教师教学述评制度是新时代教育评价改革中的一项重要制度设计。上海市奉贤中学附属小学以中小学教师教学述评制度为重要抓手来进行实践探索。在此过程中,我们以学生学业评价体系建设为切入点、以学生学业述评实践为着力点、以教师教学述评制度研究为关键点综合推进,取得了不错的成效。

以学生学业评价为切入点,建立学业评价体系

中小学教师教学述评制度的一个核心内容是学科教师评学生。评学生主要是指由每位学科教师评定学生学业发展,这里的学业不只是学习成绩,而是涵盖知识技能、过程方法、情感态度等在内的综合表现。为了引领学科教师做好学生的学业评价,为教师评价学生提供目标导航、内容维度、路径方式等,学校整体架构了指向学生全面发展的小水晶学生学业评价体系。

评价具有育人的导向作用,以国家育人方针和区域新成长教育理念为指引,我们确定了学校的育人目标:培养品德为先、体健为基、全面发展、多元成长的水晶宝贝。基于育人目标,从而明确学业评价目标:通过校内外不同学习场景的评价,引导教师关注学生在德智体美劳5个方面的表现开展过程评价,引导学生成为品德为先、体健为基、全面发展、多元成长的水晶宝贝。学校系统构建了五大评价内容、四大评价场景、三大评价维度为主体的小水晶学业评价框架,并基于不同评价场景确定具体评价标准与评价方式,形成了校本化学生学业评价实施方案。

学校要求教师面向所有维度开展评价,引导教师关注评价的科学性、专业性和客观性,全面真实地反映学生的成长轨迹,引导学生多元成长。每学期每名学生会拿到一份水晶宝贝学业发展报告,每学期末,学科教师综合分析学生的过程表现,对学生进行描述性、综合性评价。

为发挥评价的激励导向作用,促进学生的多元成长,学校建立进阶性的激励措施,每名学生的积分能量值,每周获得水晶能量卡,每月获得水晶徽章,每学期末获得水晶单项奖或水晶宝贝全能奖。

以学生学业述评为着力点,夯实教学述评基础

我们尝试在教师教学述评背景下,研究学业述评指标框架的搭建,帮助教师基于学业评价的基础数据精准地分析、述评学生的学业发展水平,精准地反思自己的教学理念、教学方法、教学效果。

我们将学科学业评价指标进行优化,从兴趣与习惯、态度与品质、经历与学习成果3个维度开展过程性评价。教师借助信息化平台比较全面地采集到学生的学业表现证据,了解学生学科各分项的学习掌握情况。基于平台数据的收集、分析及评价的指标,教师从学业发展目标的达成情况和改进建议两个方面对学生进行了定性、定量的科学述评。

对于学业发展目标达成情况中的学习习惯,我们主要通过日常观察、学生自评、家长问卷、学生对话等方式对学生的兴趣与习惯、态度与品质进行评价。对于创新意识,我们主要挖掘学生高阶思维和创新意识,根据学业质量的考核情况,从学生实际出发,注重一些经典片段的记录,如课堂精彩回答、创意作业等,教师通过观察和分析,对学生的思维能力发展水平进行述评。对于学业水平,我们依据义务教育课程标准中的学科阶段目标和分学段目标,描述不同教学内容的学业质量要求,对学生所处的学业水平等级及其知识技能进行精准述评。

对每个学生进行学业述评的过程体现并发展了教师的专业水平,且有利于找到促进学生发展的有效教学行动策略。改进建议就是对学生的薄弱之处进行分析,进一步分析每名学生的优势和不足之处,给予建议指导,查漏补缺,形成每个学生学期末学业述评报告,从而提出其学业改进建议,为学生的自主发展提供更精准的指导。

以教师教学述评为关键点,创新教师评价制度

教学述评制度本身是一种增值性的教师评价制度,其设计的出发点是促进教师教学评价的科学化,促进教师关注每个学生的差异性学习和个性化发展,从而引导教师上好每一节课、关爱每一个学生。

对每个学生学业述评的结果,直接反映了教师的教学绩效,为绩效评价提供了具有说服力的依据。更重要的是,学业述评的结果经过教师的综合分析反思,形成教学述评的述。教师可以在述学生的基础上,针对学生学业述评的过程性数据及其使用情况、针对性改进策略与落实情况,以及改进的效果形成系统化的教学经验,来分析自己的教育教学行为中的优势及不足之处,从而调整或优化自己的教育教学行为,反作用于日常教育教学。这种教师教学的自画像,可以作为以教学为主题的教师述评。

述是为了更好地评,学校尝试构建教师教学述评的评价指标。教师日常对数据的使用频次、改进措施和落实情况可根据评价记录以量化的形式进行评价,这部分评价的是教师日常的基本工作内容,属于基本指标,占比60%。教师对述的成效通过对学生的学业进步、教师的改进情况进行数据跟踪和前后对比,占比30%,这部分是教师评价的核心考量指标,也最能通过教师述评,反映教师个人专业能力是否提升、学生学业水平是否提升。教师的自评和他评由于具有一定的主观性,因此占比10%,比重较低。学校还成立了考评小组,在学生学业相关资料的收集基础上,依据校级教学述评的考核办法对教师的教学工作进行补充与印证,最终对教师作出综合考核评价。
(作者系上海市奉贤中学附属小学校长)

校长笔谈

科学有效的教学述评制度怎么建