

中国好校长·名校长工作室系列
教育部教师工作司 中国教育报 合办

陈罡校长工作室

做具体时空中的课程“设计师”



陈罡在校长工作室研修活动中分享课程建设经验。

本文作者 供图

画龙点睛：
立足“三学”，唤醒成长

张东娇

陈罡校长工作室成立以来，充分发挥工作室的引领示范带动作用，坚持育人为本，以改革创新为动力，以促进教育公平为重点，真正体现了名校长工作室的价值。

工作室关注“三学”，即立足于学科课程研究，研究真实的学习，进而真正促进学生的成长，并以此推动学校和校长的成长。工作室重点做好三个方面的规划，分别是工作室的发展规划、成员校长个人以及所在学校的三年发展规划。规划引领发展的理念，能够最大程度地转变校长的观念，唤醒学校发展的主体意识和主动意识。

陈罡工作室自成立之日起就明确了“学校课程建设”的主题，以工作日的形式走进每一所成员学校，指导每一所成员学校的课程建设，在此基础上重新思考学校的办学理念和育人目标，继而形成对学校文化建设的系统思考和顶层设计，取得了良好的效果。研究中，工作室还逐渐形成了自己的独特的教学观，即将建设“课堂”作为一种课堂文化追求。具体来说，就是构建以学习者学习为中心的课堂，将学生的学习和成长放在中心位置来考虑教学，让学生在课堂真实地发生，真正共筑起师生的学习共同体。这些核心理念也在潜移默化中影响到每一所成员学校，他们不断构建本校课程体系，明确办学目标，围绕课程建设，真正服务于学生、教师的发展，最终形成了学校“人在中央”的价值共识。

工作室还创新使用了课例研究的研修方式，研究教育教学理念的落实和教育教学方法的创新。课例研究首先做到选题新颖、具有引领性，其次是注重研究的前移和后续，而且研究中采取观察量表对课堂进行定量观察，强调每个课例成员走进学生当中，真实关注儿童的学习过程。为了更加准确地了解教师的教学行为和学生的学习行为，工作室还精心设计了课堂观察量表进行观察，记录课堂中教师的每个问题、学生的每次发言、师生的每次互动，课后进行细致分析，从而对教学改进提出合理建议。以这种定量和定性相结合的研修方式开展教研活动，富有成效。

陈罡校长及其工作室的成员聚焦课程建设主题所进行的探索和实践，既体现了校长们的专业精神，更彰显了教育工作者的理想和情怀。（作者系北京师范大学教授、博士生导师）

合肥市屯溪路小学教育集团的课程建设做得颇有成效。然而，在校长陈罡看来，课程建设不能满足于一校一点的成功，要通过多校多点的实践，来实现区域内课程建设的共同提升。课程建设呼唤全体成员一起来参与到课程建设中，在具体的时间和空间里，去思考、去建设、去发展。正是基于这样的思考，陈罡校长工作室的各位成员紧紧地抓住“课程研修”这个学校发展的着力点，努力实践，在不同类型的学校创造课程建设的风景。

人在中央
一切课程改革的注脚

确定成员校名单时，陈罡从全省40多所申请的学校中反复比较遴选，最终确定了7所入室成员校和2所助理成员校。同时，工作室吸纳合肥市陈罡数学工作室和包河区陈罡校长工作室的部分成员，组成了“三叶草”学习共同体，并形成了《“三叶草”学习共同体行动纲领》。成员校涵盖省城、市县小学以及乡村中心学校，具有很强的代表性。在这里，研究真实问题、聚焦内涵发展，在课程研修中，追求独具特色的安徽省校长专业发展。

课程研修，怕的就是唯课程而课程，怕的就是为课程而课程，如果不能做到心中有学生，那么课程最终将生于头脑，毁于实践；流于形式，脱离实际。工作室成立之初，通过集体讨论研究，制定了学习共同体行动纲领。陈罡认为，一切课程的改革，如果偏向了“人在中央”的理念，再好的理论都是纸上谈兵。为此，他在每一次工作室行动中，都反复强调“人在中央”的理念，强调学校的课程建设应立足于学生的实际、有利于学生的发展、因地制宜做到个性化的发展。

陈罡认为，“人在中央”理念的落实，仅仅喊几句口号是不行的。在课程研修的过程中，他提出了三个“看见”：课堂中看见学

生，校园中看见课程，操场上看见活动。一行人在校园里“看见”，本身就是课程的实践；而在学校“看见”，就是课程的共鸣；共享“看见”，实现的是个体与集体的交融与提升。三个“看见”，让课程研修有了具体的抓手，也使得学校的课程建设有效地落到了实处。

学习共同体采用“专家引领+自主实践+课程研修”的模式。陈罡通过微信公众号，定期发表学校课程建设的文章，推荐或赠送相关书籍供全体成员学习讨论，又通过课程研修日活动，结合具体案例，实现理论学习与课程实践的高度统一。在天长市，他提出“正品城南，健康童年”的课程建设理念；在合肥市，他建议“理顺课程层次，落实大树课程”；在黄山市，他提出“建立课程图谱，走出乡村特色”的课程建设方法论。这些针对性的建议，使成员校的课程建设思路一下子明晰起来。

一图两表
为成员校课程建设提供范式

屯溪路小学关于学校课程建

链接

“三叶草”学习共同体行动纲领

我们致力于学习共同体的建设，平等、自由、共创是我们共同的价值观念。

我们倡导“人在中央”的办学理念，期待“儿童视角”能够成为每个学校的共识。

我们期待这里可以成为相互学习、共同成长的地方，是全体成员学校老师相互联系、共同进步的场所。

我们倡导成员系统学习教育理论并相互分享所得，致力于行动中解决真实的教育问题。

持续推动学校的改进，希望每一所学校能够聚焦于内涵发展，用

微小的力量影响教育的变革。

倡导为孩子们提供丰富的、适合儿童学习的学校课程，力争让学校课程可以满足每名学生的个性化发展。

倡导在学校中运用学习共同体的理念，在教学改进中实现儿童真实的学习。

倡导在学校之间共同分享关于学校课程建设的经验和收获，共同面对在此过程中遇到的困难和问题。

追求能够在可见的未来形成安徽省独具特色的校长专业发展共同体。

设中的一图两表（学校课程图谱、课时计划安排表、课程表）的具体形式，为成员校提供了具体的示范。

之所以要做出这样的设计，源于陈罡对多所学校课程建设的思考。他发现，在当前教育背景下，课程改革在实践领域早已不限于狭义的校本课程建设，而是扩大到了包含国家课程在内的整个学校课程。所以，整体构建每一所学校的学校课程就成了应有之义。它应当包含学校的育人理念、课程方案、课程体系等，围绕课程体系构建学校课程图谱，再具体化为学校的课程计划安排表与课程表。无论是国家课程、地方课程还是校本课程，在学校这一平台上应当一视同仁，每一门课程都应当指向学生全面的发展。

在成员校的课程研修日上，一图两表也一度成为议论的焦点。有的成员校自认为已经在进行课程实施，所以不再需要一图两表，有的成员校认为课程实施的关键在课程，因此一图两表的形式可以忽略。对此，陈罡明确了工作室的方向：学校育人需要有一个整体的思考，所以，我们要形成一个学校的课

程图谱，有了图谱，课程就有了一个整体直观的表述，学校图谱不是挂在墙上好看的，它代表了学校全体成员对于课程的思考；如何实施学校课程，就需要有时间的保证，就要有课时计划安排表；如何落实，就要有课程表，这有助于我们把课程建设的思路变得更加清晰。

成员校对于一图两表的理解加深了，有助于课程的实施，也将更加有效地推进课程建设的深入。

注目乡村
课程收效的关键节点

在现代学校的概念里，似乎已经没有了乡村学校的立足之地。可是作为基础教育的大多数，乡村学校又是不可绕过的。陈罡校长工作室看到了这个学校的“大多数”，并且着意在工作中关注。要使校长工作室的成果真正落实，没有乡村学校的参与是不可思议的。陈罡在在校长工作室成立时，其最难得可贵的是吸收了两所典型的乡村成员校。他说，基础教育的成败，关键在乡村教育，要抓好乡村教育，关键要有乡村学校的“试验田”。

工作室成立仅两个月，全体成员就走进了黄山市广阳中心学校，开展课程研修日活动。在这所小规模乡村学校，15位成员在陈罡带领下，深入到课程建设的每一个细节，从课堂听课议课，到校园文化建设、教师问卷调查，再到校长访谈，细致入微地调查梳理学校的课程现状，具体分析研究乡村小规模学校的独特优势。最后，工作室校长通过点评，客观生动地总结学校的课程建设成果，帮助广阳中心学校确定未来的发展方向。

如此近距离观察一所乡村学校，并为这所乡村学校的课程建设提供切实可行的方案。这次活动点燃了乡村学校也能做大教育的希望，而陈罡校长工作室注目乡村课程建设的探索才刚刚开始。（本文由校长国培计划 中小学名校长领航班教育部小学校长培训中心培养基地提供）

陈罡校长工作室的诊断与规划下，王庄小学通过几年的耕耘与学习，实现了素质教育的突围，完成了美丽的蝶变。在市县乡镇的多次师生比赛中，学校成绩斐然，获得了各级领导和学生家长的高度认可。（作者系安徽省淮南市凤台县王庄小学校长）

剪影

乡村校长系列·湖南益阳篇⑤

严建兵：
“奇迹”是这样炼成的

本报记者 赖斯捷 通讯员 晏婷 刘江龙

2016年7月，一场百年不遇的特大洪水瞬间吞没了湖南省益阳市赫山区泉交河镇中心学校。校长严建兵和他的70多位同事不等不靠，仅用半个月时间，就将占地30亩的校园清理整理干净，并恢复了水毁工程，被当地老百姓誉为“奇迹”。

而这所创造“奇迹”的学校，在2012年时，还是一盘散沙似的薄弱学校。在短短的四五年时间里，“奇迹”是怎样炼成的？

生平第一次，驾船救灾

洪水已经淹没教学楼二楼了！听到消息，严建兵心急如焚。7月4日凌晨，暴涨的洪水淹没了学校，他连夜赶赴学校，组织现场教职工抢险。随着洪水涨得越来越高，他的心也一点点提了起来。办公室和功能室里，还有那么多价值不菲的设备，学校地势低，加上洪水上涨速度极快，使得专业抢险人员所处位置与学校教学楼已相距几千米。

望着前面白茫茫的水域，没有任何驾船经验的严建兵二话没说，划着一条小船快速驶向教学楼，把电脑、打印机等一批办公设备及抢救了出来。事后，有人问他：当时雨大风急，又无任何保护措施，你哪来这么大的胆子呢？情况紧急，哪里还顾得那么多！他呵呵一笑。

洪灾过后，严建兵组织行政班班主任、行政班成员的家，成了一个临时避难所，部分留守儿童被接到这些家中避难。

洪水退后，整个校园校容校貌尽毁。面对一片狼藉的校园，严建兵和教师们一起戴起手套、口罩，穿上靴子，一身泥一身汗，把被水浸坏的课桌一张张从教室里搬出来，一间间教室挨个清洗。

50多岁的严建兵每天都在第一线，高强度的劳动坚持了十多天。他望着清洗干净的校园，虽然有些腰酸背痛，但还是很开心。

人心齐，泰山移。严建兵说，幸好自己拥有一个团结的集体，不然，怎能创造奇迹？

校园安全就要“四平八稳”

泉交河镇中心学校曾是一所农村薄弱校。2012年，严建兵被调来当校长时，学校教学质量下滑、生源流失、人心不齐等问题很突出。在他看来，凝聚起一支“人心齐”的队伍是第一要务。

选择什么突破口来凝聚人心呢？严建兵陷入了思考。

泉交河镇中心学校坐落于泉河边，由于地势不高，一到雨季，防洪抗灾的压力就特别大。防止学生意外溺水，也是校园安全工作的重要内容。学校之前在老百姓中口碑不高，也与校园安全不到位有关。一番权衡后，严建兵最终选定校园安全为突破口。校园安全，就是平安、周全，要的就是“四平八稳”。

所谓“四平”，就是指抓牢、抓实平日里的各项工作。教务处负责加强教育教学安全教育，对危险游戏、体育活动、实验操作等事故隐患及早排查；政教处牵头对多功能室、办公室、教室等定期进行日常检查；总务处则主要抓食堂和小卖部的食品安全工作；后勤处的责任田集中在校舍安全方面，要对走廊、楼梯、下水道、盖板等做重点检查和常规维护。

而“八稳”，则是指八大主题板块工作的稳步推进。严建兵定下的8个主题，即交通安全、用电安全、防溺水水、校车安全、预防踩踏、消防演练、网络安全、防止性侵，几乎囊括了学校安全的所有内容。为了让学生们学起来有趣，他又圈定了安全教育课、主题班会、黑板报、专题讲座、宣传画等5种形式，开展八大校园安全主题活动。

从2012年至今，泉交河镇中心学校没有发生一例安全事故，这是学校创造的另一个“奇迹”。

以德育补内涵发展“短板”

队伍有了，接下来该是给这支队伍“派活”了。

农村学校拼成绩，短板明显。严建兵提出一种思路：从以德树人的角度入手，来带动教育教学质量的提升。

在这一理念指导下，各项丰富多彩的德育活动陆续在校园展开。每周的升旗仪式，利用国旗下讲话，向学生进行道德教育；每周都要召开一次主题班会活动，鼓励学生争当文明学生，鼓励各个班级争当文明班级。

特别是乡村少年宫，用好了，是一个非常好的德育基地。2014年，学校少年宫建成后，严建兵将它打造成湖南省优秀少年宫示范单位。借助这个平台，学校不仅组织学生开展了形式多样的课外活动，还定期组织家长活动，努力提升农村家长的教育能力。同时，将留守儿童之家设在少年宫，给予他们特别的关怀。

与此同时，严建兵全力打造专业化的班主任、管理队伍。学校定期评选优秀班主任、优秀管理员等，鼓励教师将德育过程中的好做法、新困惑与大家分享，有效提升了班主任和管理员的育人水平。

在严建兵的推动下，完善的德育体系成为学校内涵发展的重要支点，带动学校教学质量稳步提升。

如今在他的“无声”引领下，各司其职、各归其位的风格在泉交河镇中心小学教师队伍中流行开来。优质的教师队伍，才是学校教学质量提升之道。严建兵欣慰地说。

美丽蝶变：一所村小的教育突围

叶华强

我与陈罡校长初次相逢是在合肥接受校长培训时，他为我们授课，一个偶然的机会，我得以近距离接触他。几次交谈中，他特别关注我作为农村学校代表招进工作室的原因之一。农村的孩子们，也许享受不到城里学校的优质资源，但他们一样享有接受更好教育的权利，一样可以享受学习的快乐和对美好未来的向往。工作室活动频繁而丰富多彩，我们可以在陈罡校长的带领下观摩名校经验、研讨课程建设、构建教育模式、指导校园文化建设。

学校根据自身条件积极改变固有的教育态势，发掘每个孩子的潜能，营造适合每个孩子的教育环境，让每个孩子都感到我是重要的。几年的努力下，校园充满了孩子的欢声笑语。

学会创新、学会学习，是新时期之核心素养的核心。核心素养中的核心是创新能力，下学会学习，是核心素

经过工作室的洗礼，我可以在更高层次的教育理念下去引领学校的发展。

每个孩子都重要，这是陈罡校长经常说的一句话，我想这也是他把我作为农村学校代表招进工作室的原因之一。农村的孩子们，也许享受不到城里学校的优质资源，但他们一样享有接受更好教育的权利，一样可以享受学习的快乐和对美好未来的向往。工作室活动频繁而丰富多彩，我们可以在陈罡校长的带领下观摩名校经验、研讨课程建设、构建教育模式、指导校园文化建设。

学校根据自身条件积极改变固有的教育态势，发掘每个孩子的潜能，营造适合每个孩子的教育环境，让每个孩子都感到我是重要的。几年的努力下，校园充满了孩子的欢声笑语。

学会创新、学会学习，是新时期之核心素养的核心。核心素养中的核心是创新能力，下学会学习，是核心素

素养塔顶尖的闪亮明珠。而学生创新能力的培养，需要教师更新教育理念。因此，每次工作室活动回来，我都会向教师“传经送宝”，传达新时期的教育理念，让学生成为学习的主人。

一图两表，让真实的学习发生，这是陈罡校长对工作室成员学校课程管理的要求。为谁教、教什么、怎么教、效果如何等问题，都是陈罡校长要求我们思考的。我和学校教师每周的业务学习都共同探讨这些问题，以求更好地教育学生。

有什么样的校长，就有什么样的学校。校长是学校的领导者、决策者和高层管理者，是学校领导集体的带头人。通过工作室学习，我对自己的发展定位也更加明确。作为校长除了具备良好的人品、交际能力外，一是要有现代教育的学习观、人才观，因为现代的教育观已经发生重大变化。以人为本的教育就是要尊重人的个性化