

中国好校长

上海中医药大学附属闵行蔷薇小学校长沈珺

# 建设「教育理想国」

本报记者 任朝霞

童年即未来，教育应该让每个孩子感到幸福，为他们的未来发展提供无限可能。我们一直在努力创建一所“易学、易教、易融”的学校，用现代化的手段承载起教育最原始的模样，让这里成为孩子们学习生活的快乐社区，成为教师实现梦想的精神家园，成为家长、社区、社会共同参与的“教育理想国”。——沈珺

**小档案：**沈珺，上海中医药大学附属闵行蔷薇小学校长、上海师范大学附属闵行第三小学校长，中学高级教师，特级校长，教育部第二批名校长领航班学员，上海市第十一次党代会代表。

有《世界是平的》作者、《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼和“PISA之父”安德烈亚斯·施莱歇尔。令国际友人没想到的是，他们竟然在这里找到了“上海获得PISA成绩第一的秘密”。弗里德曼按捺不住内心的激动，连夜在《纽约时报》发表文章《上海的秘密》，把这所外来务工人员子女较多的蔷薇小学，展示在了国际舞台上。

一所名不见经传普通小学走进国际视野，似乎来得太突然，但对于这所学校，其实也是必然。沈珺介绍：“蔷薇的老师每周都将70%的时间用在课堂和教学上，30%的时间用在教师的培训和发展教学技能上。”蔷薇成为了教师成长的沃土。

这所由村校改建的学校，发展之初便面临师资不足的问题：本科以上学历教师没有一人，50岁以上的老教师和30岁以下的年轻教师占了八成。希望在哪里？沈珺把“宝”押在了教师发展上。在沈珺看来，每位教师都有生长的自我需求和“绽放”的原动力，学校要做的就是给他们提供土壤和养分。而对于蔷薇这样的薄弱校，能解决问题的只有组团发展“自教育”。

“依靠团队建设来促成学校发展”，最初的正确选择为学校发展奠定了坚实的根基。在这一理念的支撑下，学校出现了各种各样的共同体：师德师风培养共同体、班主任育德能力提升共同体、课堂教学能力提升共同体、课程建设共同体乃至修身养性共同体，等等。有了合作共同体，学校发展中遇到的每一个迫切问题，都会有多层面的共同研讨和针对性的探索落实。

“而作为校长，一定要有所为，有所不为。”沈珺说，掌控七寸、张弛有度，是校长管理中应有的态度与策略。在推动教师发展的进程中，校长需要清楚目标，对于实现路径要尽量放大空间，吸引中层团队、教研团队、教师个体等逐



上海中医药大学附属闵行蔷薇小学校长沈珺跟孩子们一起参加少代会。 冯晓宇 摄

层完善细化。在“共事”的同时适时“共情”，放任发展，做好调度是智慧校长的角色定位。在学校教学楼的走廊里，有一面墙上贴着每一年进校的教师照片，每次有客人来，沈珺都会如数家珍地介绍教师们的特长。经过十几年的深耕，教师团队成了学校的灵魂。职初教师、胜任型教师、成熟型教师、品牌型教师……学校教师发展部制定的《教师发展三年规划》，为每位在校教师制定了明确的学习培训重点和进度安排。每学年梳理的“校本问题”，成了所有教师共同体的研讨主题。随着学校的发展，越来越多的青年教师加入，组团发展不断带来新的惊喜，在新校区、新学校的建设中，“老团队带新团队”也成了沈珺得以勇敢前行的法宝。

## 守护孩子幸福 焕发师生生命自觉

“了解儿童，发现儿童，守护每个孩子的幸福是教育的永恒使命。”这句话是沈珺走上教师岗位时认定的教育信条，二十年如一日始终坚守，从未改变。无论是站在杂草丛生的新校园，还是走向面向世界的新舞台，无论是面对外来务工人员子弟学校孩子们的企盼，还是面对新型社区众多家长的期许，这句熟悉的话都会从心底响起。

2001年，刚刚走上正轨的蔷薇，接管了一所外来务工人员子弟学校——弘梅学校，外来务工人员子女比例一下子提高很多，校园里充斥着家长对学校办学质量的质疑，甚至出现了本地生源流失的窘境。

面对压力，沈珺非常坚定，坚持用温暖的臂膀，拥抱着自五湖四海的流动儿童，建立了“手拉手”少先队流动大队，让两所学校的孩子一起参加升旗仪式，一起参加鼓号队、班级“手拉手”一起开展活动，一做就是八年。

“正是因为和弘梅学校长达八年的手拉手，才能积淀下蔷薇的精神：努力、包容、奉献。”沈珺说，两所学校学生之间的特色差异成了最好的教育资源，学校确立了“以德立校”的办学思路，在互动融合的少先队活动中，促进流动儿童和城市学生和谐发展，促进了每一个孩子的成长。

2014年，蔷薇小学晶城校区开办，有了新的空间。沈珺决定将育人理念、育德模式和环境布置融合起来。坚持了10年的“红领巾信用社”项目，深受学生喜欢，孩子们可以用好习惯和好品德，兑换心仪的愿望和课程。来到新校区，这一项目不断创新发展，一个满足学生心愿的创意不断产生：学生食堂与学生午餐自主管理衔接，走廊与学生安全教育、自然拓展课程整合，等等。

“学校教育的主体是学生，基于学生思维的创生，才能焕发师生生命体的自觉，实现育人的终极目标。”沈珺说。

“老师，蔷薇还可以入药。”学生的一句话激发了沈珺的新想法：如果在“心愿农场”里种植一些药用植物，孩子们就可以便捷地学习中医药文化了。很快，校园里种满了各种药用植物，建起了中医药创新实验室。老师们开发了中医药文化校本特色课程，还编辑出版了《微微本草》AR（增强现实技术）本草科普读本。中医药文化在校园内逐渐生根发芽。2017年6月，学校有了新校名——“上海中医药大学附属闵行蔷薇小学”。

## 数字化探索 创造教育未来

“对不起，对不起，让大家那么辛苦……”话没说完，校长沈珺哽咽起来，台下一片寂静。2009年，学校的一个故事分享会上，负责学校数字化项目的陆勤老师回忆起一年来做电子书包的艰难，每个人的内心都被深深地触动。

为解决教育信息化应用薄弱的的问题，蔷薇小学成为上海市22所农村教育信息化应用实验学校之一。本着让每一位教师都成长的理念，沈珺从一开始就明确：学校信息化建设，不是要培养单个信息技术非常强的专业老师，而是要全员参与、整体转型。

那段日子真的是黑暗的，大家对“信息化”这一新生事物都十分陌生，一切都是从零开始，每周都有技术的培训、专家的培训，还有校本的研修，几乎每位老师都要忙到天黑才回家，甚至一些人常常要工作到凌晨。

开端虽难，但脚步没有停止，因为大家坚信这是通向未来的必经之路。

在全体教师的努力下，实验校项目结束之后，蔷薇成为“闵行区数字化学习方式变革实验学校”中唯一的一所小学，开启了数字化校园探索之路，一发而不可收。

10年来，学校不断依托新的项目、课题，开展数字化校园环境搭建和数字化学习方式的变革试验、开启物联网等新型信息技术与课程及评价的创新研究，开发了数字化教学应用工具“魔法棒”，并成功申请了相关专利。

数字化应用最终体现在教学方式的转变上，十多年的探索让数字化教学在蔷薇成为常态。今年，突如其来的疫情发生后，各中小学校统一开展在线教育，蔷薇的师生没有遇到一点障碍，还在自主学习方面开展了新的探索。

前不久，蔷薇小学成为上海市第一批信息化标杆实验校，同时入选上海市首批人工智能场景的试点工程，成为全市入选名单中的唯一一所小学。站在新的起点上，沈珺兴致勃勃地说：“信息技术的发展给未来教育带来无限可能。”

“未来教育应该是开放的、社区融入型的，未来学校是生态的、人本的、创新的，一定充满着爱和自由，是孩子们幸福成长的天地。”沈珺说。

剪影

# 张国卿：寻求学生核心素养落地良方

本报记者 郝文婷 通讯员 郝慧珍

2018年，内蒙古包头市青山区幸福南路小学教育联盟总校长张国卿，被教育部国家教育行政学院聘为授课专家，主要讲授“基于核心素养下的课程建设”和“基于学习素养下的思维型课堂”。是什么让这名从教近30年的西部地区小学校长，站到了国家教育行政学院的讲堂上呢？这还得从他“死磕”学生核心素养落地讲起。

## 发展核心素养，解开办学困惑

2010年，张国卿任幸福南路小学校长。2015年，学校与周边两所小学组建“幸福南路小学教育联盟”，张国卿任联盟总校长。在一切井然有序发展的过程中，他却始终隐约觉得被一股什么力量牵着鼻子走，“有一种随波逐流的感觉”。渐渐地，一波波质疑涌上心头：几十门校本课程，看起来红火热闹，可为什么要开设？我们究竟该培养学生具备哪些素质？他常常百思不得其解。

2016年9月，《中国学生发展核心素养》正式发布，张国卿细看全文后惊叹：终于找到答案了！“这份报告将教育的宏观目标进行了细化和解读，为我们实现育人目标落地提供了思路框架。”他难掩激动之情。之后一个学期，所有的休息日和假期他都在办公室，沉浸在对这份报告的学习研究中不能自拔。

## 构建课程体系，内化核心素养

2017年3月，张国卿带领教师在三个校区分别经过几轮研讨，最终依据《中国学生发展核心素养》提出的人文底蕴、科学精神、学会学习、健康生活、责任担当、实践创新等六大素养，各自内化形成本校学生的“六大核心素养”，比如一校区的学生核心素养是：共享、博学、善思、坚韧、责任、力行。

各校区基于核心素养，重新构建起了自己的课程体系，如：一校区是“幸福课程体系”，包括校本微课、特色拓展、社团提升、年段拓展、实践活动、亲子课堂。每门课都有明确的素养培养目标、教学内容、过程设计和评价考核。值得注意的是，学校采用长、短课程相结合的方式，国家课程和校本课程并驾齐驱。正如一校区校长邹兵所说：“课程必须有时间保障和延续性才能有教育效果。”同时，一些实践课程要校内和校外、不同学段之间有效衔接，保证教育贯穿学生六年学习生活。

完整的课程体系为核心素养落地搭建了骨架，但怎么能融到学生的“骨血”中，还得看课堂。“学生听完课像吃了糖，不由自主地要吧嗒嘴那样的。”这是张国卿眼里最理想的课堂。经过全校几轮学习研讨，他们认为思维型课堂，是能让学生“吧嗒嘴”的课堂，是让学习真正发生的课堂，也是提升学生素养的最好途径。

## 打造“吧嗒嘴”课堂，落地育人方向

如何构建思维型课堂？为了探索答案，张国卿成为了老师们眼中的“书虫”。在不大的办公桌上，常常摆满了教育类报刊，十几本关于课堂教学改革的书，到处是阅读笔记。“教育改革不能等，也急不得，对一些教学改革方法，不仅要知其然，还要知其所以然，这样看起来才更踏实。”张国卿说。

“这些年他自己学，也带着我们学，从思维型课堂构建的理论基础到实践路径，再到课堂提问技巧这样的细节，一个问题一个问题地‘抠’。”与张国卿共事十余年的邹兵说。

“别看张校长平日里对我们宽容大度，一到课堂就爱较真儿！”语文老师庞婉薇说，“校长经常来听公开课，哪节课不理想，就和我们一起来磨课，择日还得再讲一遍。”

2018年，“基于核心素养下的课程建设”和“基于学习素养下的思维型课堂”，竟然走进了教育部国家教育行政学院的讲堂。这一年，他还被包头师范学院聘为客座教授。

从一头扎进学生核心素养落地的实践探索起，到如今历经几年摸索，张国卿心中的方向日益明朗。今天，幸福南路小学教育联盟的课外活动依然丰富多彩：有宿管在操场上的毕业典礼，有“开着坦克经过天安门”的阅兵仪式。与过去不同的是，每一项活动都有清晰的素养目标和关联课程体系支撑，三个校区的老师们也普遍具备了主动构建“思维型课堂”的意识和课堂教学设计思路。为了深入推进思维型课堂建设，2019年底，张国卿更是找到国内在思维型课堂建设比较成熟的专业团队，借“外力”为教师提供更全面更深入的专业指导。

“今年，推进思维型课堂构建已经作为青山区教学改革试点项目，区政府拨款给予支持，推动学生核心素养落地，我们可是又要向前迈进一步了！”张国卿说。

乡村校长

# 王中明：由细到精去领航

本报记者 魏海政

“教育无小事，但每件大事都由众多小事汇集；教育无大事，但每件小事都关系到孩子的人生大事。”从普通的自然课教师，到齐鲁名校长、山东省首批齐鲁名师名校长领航工作室主持人，山东省东明县第一实验小学校长王中明二十六年始终如一，坚持把“做好小事，做亮细节”作为座右铭，在细节中成长。

## 细心拉近师生关系

1995年秋，刚毕业不久的王中明来到东明县第一实验小学教自然课。虽然没有丰富的教学经验，但通过深入研读大纲、教材，细心的王中明发现，教材中有许多和孩子日常生活紧密相关的现象、实验、可操作的活动。他充分利用现有资源，在课堂上给孩子们演示，带领孩子实操。

慢慢地，学生的学习兴趣上来了，认真听讲的多了，平常坐不住的学生，也能瞪着眼睛静坐二十多分钟了。孩子们不仅喜欢上了自然这门“副课”，也喜欢上了这个“自然”老师。课前课后，总有学生围在他身边问这问那。好多同事都奇怪：“我们班主任都管不住的学生，咋都能听你的话啊？”他只是更加细心，从学生的实际出发，拉近了自己与学生的距离。

2003年，正值“自然”改“科学”的过渡期。王中明被推举参加市级教学能手评选，讲授《沸腾》一课。其中一个实操实验，为了让学生深度了解蒸汽机的原理，他精心设计、大胆改进，把演示实验变成了学生的现场实操实验。在授课现场难度大增、多名参赛选手演示失败的情况下，他让学生现场实操的实验却成功了，最终取得全市第一名的好成绩。

## 细节助推教师成长

2010年，王中明以全县第一名的成绩被选拔到城乡结合部的开发区中心学校担任校长。这里老民办教师、农村教师多，很多教师学习意识淡薄、教学基本功薄弱，缺少自我成长意识。

王中明便带领老师们“大练基本功，提升专业素养”，让老师练习钢笔字、粉笔字，写学习笔记，并带头深入课堂研究教学，引领教师成长。

曹隔芝是该校一位业务能力强、发展潜力大的语文教师。王中明多次与她交流，鼓励她“不能只做开发区的骨干，要想办法开阔视野，注重自身的成长，做教育的引领者”。现在，曹隔芝已经是当地一所县属小学的业务校长。

2012年，王中明又被委派到教学管理相对落后、生源流失严重的三春集镇中心学校主持工作。这所学校屡屡被投诉教师不作为、不批改作业，打牌喝酒不上班，学校管理上也存在用教学成绩“一俊遮百丑”的做法，校园脏、教室乱，厕所里都没法下脚。

王中明下沉一线搞清问题后，从细则入手，规范管理制度和师生行为，并吃住在校，与老师们一道苦干。

“自从规范细则实施以来，环境好了，老师们工作舒心了，孩子行为习惯好了，学习也有劲了！”中心校下辖果园学校校长张长理高兴地说。

很快，投诉率直线下降，生源回流，三春集镇中心校连年被评为全县教书育人先进单位。2016年，还荣获全市农村学校教学评估一等奖。

## 细致引领学校生长

2016年，王中明回到东明县第一实验小学担任校长。他熟悉这里的环境也深知学校的痛点——老学校、老教师，观念更新慢，靠生硬的制度约束，只能强化老师们的僵固心态，很难行得通。

王中明决定通过价值引领，强化老师们的积极成长心态，带动教师素

养提升和学生健康发展。

首先，以实验课题“校本课程‘好习惯影响一生’的开发与利用”为主线，倡议教师用生活育人的方式开展行动研究，激发了老师们教育教学研究的热情，开发了生活语文、生活数学等课程及以“家长课堂”为主的生活拓展课程。后期形成了以生活德育课程、生活学科课程、生活拓展课程为主的贯穿整个小学阶段的“大生活”课程体系，让学生站在生活学习的中央。

同时，把核心素养细化为学校层面的具体目标和学生层面的22个目标点，设计了主题知识课、专题活动课、四季活动课三种课型，明确了学校、教师、家长、学生四条实施路径，落实立德树人根本任务。

此外，把以往由一圈人围着孩子做评价的方式，改为学生评价自己、评价家长，让教师、家长的表现为孩子争星。经过细致的设计管理和师生努力，该课题获评山东省教学成果二等奖。

细致的管理风格还体现在王中明注重对中青年教师的培养上。他经常与中青年教师交流思想、工作改进策略，鼓励创新行动，让老师们对研学课程有更深层次的理解，从而对其更加精准地开发与实施。