

中国好校长

成都师范银都小学校长文莉——

# 追梦个性化教育

本报记者 倪秀 通讯员 陈朝和

每个人都是独特的个体,每个人都具有自己的潜能优势,每个人的未来都充满可能性。国家和民族的未来,世界的未来,需要全面和谐发展的优秀的复合型人才,同样也需要个性化人才、创新拔尖人才。 文莉

**小档案:**  
文莉 成都师范银都小学校长。四川省成都市首批正高级教师、市学科带头人 四川省特级教师、中小学名校长、首批鼎兴名校长工作室领衔人、优秀青年教师标兵、基础教育改革先进个人 教育部国培计划 专家、中小学校长领航工程成员暨校长工作室领衔人。



文莉校长和可爱的学生们在一起。 李婧 摄

正值暑假,成都师范银都小学(下文简称“银小”)安静了下来,文莉在办公室里享受着短暂的独处,办公桌上的小绿植静静地伸展着枝叶。办公桌上的墙壁上,贴着各式各样的明信片、小诗、简笔画,有来自英国友好学校校长的明信片,也有老师和孩子们简笔画里的文妹妹、文莉老师。

和她分享这安静的,还有组织面试新教师的同事们。这样的事务,似乎是难得地将他们带回从教生涯起点的契机。时间回溯,不知不觉,这已经是文莉在银小工作的第20个年头。

20年来,和银小的伙伴们一直探寻着个性化教育。在文莉的教育主张里,个性化是从未改变过的坚守。

## “跳出教育”又回来,选择一生的事业

成都师范学校的冯淑蓉老师创办了一所学校,你要不要去?要!2000年,文莉来到成都高新区,只是听到成都师范学校这几个字,就答应下来。

20年前的这一幕,她依然记忆犹新。那时,文莉并不是刚毕业的青涩学生。1982年,她考上了位于成都市文庙后街的百年中师成都师范学校。1986年,她以优异成绩毕业,成为成都市双流县的一名小学教师。

从教伊始,文莉就和孩子们一起成长,在学校和前辈们的指导下,教育教学成绩出色。1989年,她参加成都市首届青年教师语文课赛课获得第一名。同年,她还获得成都市首届优秀青年教师称号。不久后,文莉迎来了职业转折,入选成都市人才千万工程。1998年,她离开教育领域,担任双流县妇联副主席。

走出学校后,发现当时社会中儿童的教育环境堪忧,区域差异特别大,感受到了教育在整个社会中的无力与紧迫。在新的岗位,她常常跑到乡镇农村,深入基层了解妇女儿童发展状况,参加法院少年审判庭工作。文莉在基层

岗位上,接触到了困难儿童、问题少年,看到了学校之外人们的困境。现实的冲击,让她意识到,以前做的教育,更多的是在象牙塔里教教材,远离现实生活与社会。

尽管那时文莉跳出教育,可她却时刻放不下对教育的关注。我也说不清楚,只觉得我应该回到学校,跟孩子们在一起。我好像一直在寻找,寻找我遗失的梦想。文莉心里渐渐明白,教育才是她一生的事业。

她主动向组织申请返回教育岗位,获得支持后,终于又回到心心念念的学校。可要做怎样的教育呢?当时成都师范学校的教育,跟我们当下甚至是未来的教育都很符合。比如,语文课让学生自己选课自己讲;教师要求严格,但评定标准与教学内容,则根据学生自身发展的不同而量身定制。老师对学生的培养是个性化的。文莉说。

个性化教育,是文莉要找的答案。2000年,银小创立。这是一所由成都高新区与成都师范学校联合创办的学校,四川省特级教师、教育心理学专家冯淑蓉成为首任校长。她结合自身对教育的理解,为银小确立了尊重生命,彰显个性的办学理念,确立了全面推行小班化教育 改革路径,也确立了 顺其自然,强基础,重创新,促发展的育人思路。而来到银小的文莉,和学校一起从头开始,已经是四川省优秀青年教师标兵的她重新起步,从语文教师、班主任到教导副主任、副校长、校长。

## 尊重生命彰显个性,筑起梦中的学校

2011年,文莉任职银小校长,延续着学校小班化教育的步伐。学校在尊重生命,彰显个性的办学理念下,小班化教育从初期的学习模仿、外在环境打造,走向内涵发展与创新探索,特色逐渐鲜明。

当人们走进银小精致的校园,看见

孩子们亮晶晶的眼神,看见一群朝气蓬勃的年轻人,都会说,我看见了梦中的学校!如今,文莉和伙伴们感动于大家的赞叹与信任,分享着做教育的幸福。

这种幸福感,来自看见每个师生的快乐成长,来自看见一所学校生长壮大,来自不断看见被教育探索放大的价值与可能。小班化教育,是个性化教育的一种探索。无论大班、小班,都需要智慧地选择周围一切有利条件,把它转换为适合个性化教育的机会或者资源。将教育现代化、国际化融于常态,让每个孩子、每位教师都跟随时代、面向未来,得到个性化的发展,成为适应并创造未来的全面和谐而个性化的人才。文莉解释道。

如何持续系统创新个性化教育?在原有的国际质量管理体系基础上,银小创新项目孵化制管理,即发现学生发展新需求,发现教师新潜能,智慧选择新项目,团队合作探索,不断刷新个性化教育。2011年,中外国际共建课程STEM项目启动;2012年,教师个性化发展项目启动;2014年,智慧课堂项目启动;2017年,学校专著之五《小班化教育体育与艺术教育》项目启动

如何将每个项目转化为常态个性化教育?银小创新三课联动制管理。以课题带动课程、课堂的改革,推动课程体系与机制建设,以促进师生全面和谐、个性化发展。陈雪松老师团队STEM创新教育项目以课题为引领,让SCRATCH(图形化编程)等成为全校常态化课程,使每个孩子都感受到借助新技术进行个性化创造的快乐。语文教师万庆华带领学生写作,延伸出“读创行”课程。7年来六个班级原创出版儿童小说7本,并通过义卖捐赠,帮助农村、民族地区的孩子们。

而另一方面,学校鼓励全校150余名教师大胆地发展个性,充分释放教育才能。同时,学校爱护并尊重他们各自的教学风格,形成了数学教师是健美操

队总教练、语文教师是打击乐爱好者、英语教师能够写出一手漂亮的硬笔书法这样的多才多艺的教师队伍。

银小的创新就是课题、项目的相加融合。老师们通过立课题,汇聚学生,关注他们的个性发展。这些项目打通了学科,连接了师生家长,走出了课堂,联系了实际生活。每个项目在培养学生的同时,也成就了老师,成就了学校,和谐了家庭。

## 从一所到更多,用个性化的特色带动全面

银小能有现在的成就,除了坚持尊重生命,彰显个性的个性化教学改革外,文莉认为还有两个基础条件。一是成都高新区的创新创业精神,从一开始就注入学校,教育国际化,放眼全球;二是百年中师的专业精神,教师团队尊重教育和人的发展规律,教师从学生优点和特长出发,带动他们的全面发展。

文莉常常回顾学校走过的历程,不单是因为处于建校20周年这个充满意义的时间节点,同时也因为她的另一个身份,推动她给出行动方案。

2018年,她入选教育部第二期中小学教师校长领航工程,成立文莉名校长工作室;同年,被评为四川省教育厅首批鼎兴名校长工作室领衔人。工作室成员共17名,他们是来自成都、雅安、甘孜藏族自治州等10个地州市的校长,他们的学校分布于城区、乡镇和民族地区。2019年,工作室开启新时代小学特色办学的实践研究课题,以培养卓越校长,打造区域经验,建设特色学校,促进学校高质量发展。

课题实施中,文莉和16位校长伙伴一起学习国家教育发展规划,一起探讨如何实践。这期间,文莉始终坚持一个原则:因地制宜,因材施教。

面积不足10亩、学生人数3000+、文莉工作室成员、广安市邻水县鼎屏镇第二小学校长李志刚曾面临着现实难题:学校的小场地与大校额反差巨大,学生学习与生活颇多脱节。

加入文莉名校长工作室后,李志刚将学校特色发展聚焦于综合实践课程,进行课题式实验:在现代农业课程中,师生走进葡萄园、蔬菜园,了解现代农业技术;在动物养殖课上,共同研究兔子的饲养方法;利用利用百草课,老师带学生分辨狗尾草、稗草、马唐、牛筋草。学校从真实生活和学生学习需要出发,在生活情境中发现课题,建设培养学生综合素质的、跨学科的实践性课程。

文莉认为,如今很多学校的起步,是全面规范,再个性化,这样的发展模式,并不利于区域内质量差异性较大的各校进行定位。每个地方都有独特的文化,每个地方的学校都可以因地制宜,所以,应该以特色化办学,带动全面高质量发展。她主张,个性化的特色带动全面,因为个性化的实质就是因材施教、因地制宜地办教育。

## 剪影

# 陈国荣:以文化、思维与资源引领办学

实习生 刘田玳

出生在内蒙古,徜徉于哲学领域,从一名普通的政治教师,到首都师范大学附属育新学校(下文简称“育新”)校长和首都师范大学附属回龙观育新教育集团总校长,陈国荣以其大草原般的开阔胸襟和对价值与思维的追求,走出了一条 育德致美、启智日新的教育之道。

## 以校园文化实现价值引领

天马行空的二十四节气彩雕、千姿百态的传统彩灯、潇洒自如的书法作品、流光溢彩的西式壁画、洒脱奔放的彩绘,台阶上、教室里、食堂里、操场上,目之所及皆是艺术品。初来育新者,常常因校园的优美精致而惊叹,而更令人惊讶的是,这所有的一切,都诞生于历届师生之手,甚至学校一楼的大厅里,至今保留着第一届师生的彩绘手印和脚印。真善美是联系在一起,真诚的教育和美丽的环境,会使人向上、向善。陈国荣说。

不仅如此,这位外表强悍、来自马背上的校长,却有着一颗浓郁的家国情怀和人文关怀:精心设计的世界墙和民族墙、充满未来感的科技长廊、随处可见的休憩沙发、方便学生的即食饮水区、复古干净的学生宿舍等,在温馨舒适的教工之家,还为年轻女教师开辟了母婴休息室。这些,无不体现着陈国荣对人的关注:每个人都是主角,教育的本质在于对人的回归。

一位从育新毕业的学生表示:在育新接受的礼仪教育,让我受益终身。学校成立23年来,重视礼仪养成,厚植礼仪教育,开发了《礼·悟》教育作为德育课程建设的核心,以九礼六仪(鞠躬礼、迎送礼、课堂礼、仪表礼、集会礼、观览礼、言行礼、餐饮礼、家居礼;喜迎新生仪式、开学典礼仪式、快乐结业仪式、健康成长仪式、引领仪式、优秀毕业生仪式)成常规养成。陈国荣说,所谓校园文化,就是师生在校园内的事方式。成熟的校园文化不受人员变动的影响,蕴藏着学校不断前行的动力。

在饱读诗书的陈国荣看来,提炼和传承学校价值与文化时,应坚持实践凝练与顶层设计相结合,传承与创新相结合,用文化实现价值引领。基于此,陈国荣凝练出育德致美,启智日新的办学理念,并设计打造了内容鲜活、形式新颖的道德实践活动,力求通过开展金秋体育节、冰雪艺术节、风华学习节、神州科技节等一系列综合素质拓展节日,实现月月有大型活动,周周有社团活动,天天有教育内容的丰富校园生活。

## 以思维课堂实现教学引领

发展素质教育,从优质走向卓越,是陈国荣对育新提出的发展愿景。为此,他从自身问题出发,深入课堂研究,与学校成员深度交流,引入科研专家团队共同诊断研磨学校发展现状。最后发现,以往对教学过程的研究,往往将课程内容设计、教学手段选择、教师教学方式、学生学习能力等因素割裂分析,而忽视了各个要素的有机联系,更忽视了思维活动的连贯统一。于是,学生学习积极性下降,课堂枯燥沉闷等弊端也接踵而来。

哲学专业出身的陈国荣,深谙活跃思维的重要性。在他的带领下,育新借鉴林崇德教授发表的《思维型课堂教学的理论与实践》与胡卫平教授开发的学思悟活动课程等,开创性地提出了思维课堂551模式的研究,即五有五思一核心:以提高学生思维品质作为核心,以有序、有趣、有效、有情、有用为教学设计理念,以创境启思、自探静思、合作辨思、训练反思、回归拓思为教学设计环节的思维课堂教学方式。就这样,他带领广大教师对课堂教学质量进行新思考和新实践,引导教师注重创设情境,引发认知冲突,以讨论质疑、分析推理、交流评价、实验探究等途径,帮助学生自主建构、迁移运用,践行思维课堂理念。

从直接灌输到不愤不启,从冗长讲授到言此意彼,思维课堂551模式的推行让教师深切地感受到,它将学生的大胆质疑与谨慎断言有机结合,将独立思考与价值多元灵活统一,逐渐培养了学生们广阔深刻的思维品质和无人云亦云、敢于挑战书本与权威的勇气。思维课堂培养模式下的育新学子,在校园辩论赛、生物DIY(自己动手做)大赛、英语剧编排等各类比赛中大放异彩,还代表北京市参加了DI(头脑创新思维竞赛)国际头脑国赛,斩获耀眼明星奖杯。

陈国荣总说:不要给学生背不动的书包,要给学生带得走的东西。知识、分数是带不走的,但方法、能力却是可以跟随一生的。

## 以优化资源实现组织引领

教师低头干活,校长抬头看路,是陈国荣时刻提醒自己的箴言。作为一校之长,在学校规划上既要顶天立地,上承国家政策、时代背景,下接学校特色、实际情况,又要与时俱进,将战略规划、目标规划、问题规划三个维度有机结合,使学校在动态平衡中稳步发展。

在这样的信条与鞭策下,陈国荣带领育新从最初的名校办分校走到现在的集团化办学。随着办学规模不断扩大,多所学校持续加盟。作为育新教育转型期的校长,陈国荣首先在组织管理上凝练特色,大胆整合。他相信:能用制度解决的事就不用会议,能用结构解决的事就不用制度。结构性变革,是承接育新转型的奠基石。

在陈国荣的主导下,学校逐渐克服以往科层制主导的管理模式,优化组合以往教导处、德育处、教研处、教务处等部门的职能,成立了八大中心,一个委员会,即教学质量督导委员会、学生事务管理中心、教师发展研修中心、课程开发指导中心、体育健康教育中心、艺术审美教育中心、科技创新教育中心、国际(内)文化交流中心、行政后勤服务中心,紧紧围绕学生、教师、课程,明确职责、分工合作,落实专业的人做专业的事、专业的人做基础的事的原则。很多老师表示,这样扁平化、项目化的管理结构,让他们的专业性充分发挥,工作劲头十足。

在谈及教师队伍建设时,陈国荣说:人品是为师的第一标准。其中,人品和你人品是两个重要维度,人品你就是在面对外界的品评时,一名合格的教师要兼具身心健康与专业优秀的素质,要怀揣师爱而传道授业;你人品就是在品评教育对象时,要时刻关注丛林中的那棵树,即尊重每一个个体的能力与尊严。

此外,陈国荣还通过资源整合,不断拓宽育新教育的发展前景。从坚持拓展心灵版图,行走改变世界的每年研学旅行,到和美国、英国、加拿大、澳大利亚等友好学校的互动学习;从创办家长学校,到OFS(我们的自由天空)公益助学实践。把资源转化为价值,把价值转化为知识,把知识转化为效率。育新教育在资源优化中走向师生卓越。

## 乡村校长

# 姜勇:到田间地头开家长会

本报记者 魏海政 通讯员 焦玉栋

在短短不到两年时间,山东省潍坊市昌邑市石埠学校的教育教学质量,从20年之久一直所处的末位,上升到乡镇同类学校第二名;从每年流失100多名学生,到最近一年来回流近300名学生。是什么力量让家长和学生用脚投票肯定了这所学校?石埠学校的老师们说,这得益于姜勇校长到任后,带领大家脚踏实地开展家校社共育 办学治校理念的实践。

## 办起“家长夜校”

2008年,姜勇刚上任昌邑市围子街道宋庄初中校长时,就遇到了非常棘手的问题:学生流失严重,教学质量也未在徘徊,社会满意度低,学校濒临撤并。

把脉寻方,对症下药。通过深入调研走访,姜勇发现,家校沟通不畅、矛盾突出,一直是制约学校发展的症结所在。针对这一问题,姜勇想了一个办法,在当地创造性地开设了 乡村家校共育讲座,鼓励和引导农村的家长参与到学校教育育人工作中来,和老师拧成一股绳,一起教好孩子。

乡村第一个家庭教育家长学校,办起了家长夜校。

刚开始,他的做法也曾饱受质疑。但很快,新颖的形式、实用的内容,姜勇的讲座受到了家长们的欢迎和追捧。一个冬天下来,有四位学生家长一直跟着姜勇,听了他的10场讲座。姜勇走到哪个村,他们就听到哪个村。

不怕您笑话,我之前对孩子的教育不上心,也不得法,不是放任不管,就是一生气就拽过来打骂。可是听了您的讲座,我觉得我必须改变了。农村不比城里,我们要的就是您这样接地气的指导活动。时间一久,这些家长开始吐露心声,积极配合学校教育。

## 形成“治理法宝”

为什么如此重视家庭教育,并能准确找到学校发展的症结所在?这也和姜勇多年来扎根农村学校的经历有关。在长期的农村教育研究和实践中,他清晰地看到了一些农村家庭教育观念、社会环境对孩子成长的不利影响,也逐渐孕育形成了他家家校社共育的乡村学校治理理念,成就了他改变落后农村学校的法宝。

为什么这么重视家庭教育,重视家长的力量?就是为了引导农村家长多和老师交流,多学怎样支持孩子学习成长,将

家校合力拧成一股绳。姜勇认为,把学校教育和家庭社会有机结合起来,推进家校社共育,既是乡村教育发展的必然趋势,也是最美乡村教育的基石。

你对老百姓的好,他们都会铭记在心,有时他们朴素的回馈方式更让你感动。姜勇说。有一天,姜勇到集市买菜,突然,一位50多岁的农村妇女从背后叫住他,说:校长你忘了?你到俺村儿开过家长会,俺是静静妈!

姜勇一下想起了那个因为家庭变故一度辍学的孩子,在他的帮助下重新回到学校,后来又考上了高中。校长,谢谢你,这是俺自家种的,一棵白菜,两个地瓜,你别嫌弃,就当姐姐送给你的。这位家长接着说。

这位家长朴实的举动,一下子戳中了姜勇的泪点。孩子的家长把我当弟弟、当亲人,只是因为咱们做了自己该做的事情。也正因有了如此融洽的关系,我们的教育才有可能做好。

## 坚持“校长必修课”

2017年,潍坊市教育局出台文件,专门向全市教育系统推广宋庄初中家庭教育工作的典型做法。中共潍坊市委教育工委也专门发文号召向姜勇同志学习。到2018年离开宋庄初中转任石埠学校校长

时,历经十年,姜勇带领的家校育人团队,累计行程一万多公里,足迹遍布学校辖区的38个村庄社区,作了2600多场大小报告和读书会,帮助400多名贫困学生完成了学业,学校教学质量也成为当地乡村教育的一面旗帜,实现了连续七年学生零辍学、管理零投诉、群众满意度百分之百的奇迹。

家访是校长的必修课。姜勇说,去年我家访问了60多个家庭,每个家庭情况虽然不同,但老百姓对孩子的期待都是共同的。到了具有类似校情的石埠学校,姜勇和老师们在推进教育教学改革的同时,依然开设新父母讲堂,定期深入农村学生家家访,了解学生和家长的诉求建议,将教育理念送到农家小院,将家长会开到田间地头。

2018年,昌邑市教体局专门成立了姜勇家校育人能力提升工程师工作坊,请乡村学校的18位校长参加工作坊,进一步带动乡村小规模学校发展。姜勇主持制定了工作坊校长治校育人量化评价标准,通过能力展示、学校特色、质量检测、满意度测评、经验推广等,定期表彰推出优秀校长,让原本各自为政的乡村学校死水,变成了相互交流学习的活水。而这些乡村校长,也更加坚定了走专业化道路、提升办学水平的信心。