



一所百年老校的重生

——山东省青州第一中学推动学校整体变革纪实

本报记者 王家源 魏海政

■本期关注:学校整体改革

山东省青州第一中学校长史振平的办公桌上,一座写着“中国好校长”的透明奖杯摆在显眼位置,这是去年毕业的一名学生送他的。收到奖杯那天,史振平掉了眼泪。

“这是我任教以来收到的最珍贵的礼物,人生如此,夫复何求?”那天的朋友圈记录了他的心路历程。

史振平以前没当过校长。在近30年的教育生涯中,他当过教师、班主任,在青州市教育局做过干部,还在潍坊市教育局任职两年。当一位校长,打造一所品牌学校一直是他的教育理想。2019年以来,在他的带领下,不到3年时间,百年老校青州一中焕发出了新的生机活力,教师、家长、社会从观望到认可、支持。

一位新校长与一所百年老校,发生了怎样奇妙的“化学反应”?

一场“关系革命”

2019年8月,刚到学校,史振平对全校师生进行了一次学校满意度调查,结果令他大吃一惊,“教师对学校工作的满意度只有64.9%,学生的满意度只有56.2%”。

问题出在哪儿?在与教师、学生、家长的座谈中,在与青州、潍坊包括省里的专家征求意见的过程中,结论渐渐浮出水面:死管、死教、死学,把学生管死了,整个学校缺乏人文关怀,压抑个性与思维。

“深层问题是学校理念落后,已经不适应新高考背景下高中教育的发展。”正是这次调研,让史振平找到了破题的关键:重建学校的干部、师生、同学关系,来一场“关系革命”。

在构建新的办学理念体系时,人际关系被放在突出位置。“建设一所充满人文关怀的学校”被列为学校发展目标的首位,“让学生成为师生精神和心理依恋的圣地”成为学校发展的精神追求,“推行人性化管理,让学校暖起来”成为学校发展战略之一。

校领导率先垂范。“放下权力的架子,让沟通、协商成为主要的工作方式。”这句贴在校领导办公室外面走廊中的标语,时刻提醒他们注意工作态度方式和方式。

在史振平看来,教师是推动学校发展的第一力量,只有拼命对教师好,教师才能拼命对学生好。学校每年为教师办十件实事,安排专人帮教师照看孩子,为教师完善洗车设施、更换办公桌,帮青年教师解决单身问题,提高班主任待遇,为晚自习值班的教师提供1元晚餐,每月集体为教师过生日,等等。

为带给学生温暖和精神鼓励,早上6:05,无特殊情况,史振平就会准时站在教学楼前迎接学生;晚上9:50,他又出现在学校门口,与回家的学生挥手再见。

这些做法一度遭到质疑。有人说,校长见了老师、学生主动打招呼,



▲青州一中教师指导英语兴趣小组开展活动。

▲青州一中中学生开展30公里远足活动。

学校供图

没有严肃感,学生就不好管了。社会上也有人议论,去了个新校长,管得松了。史振平回忆,“我压力也很大,但我始终认为,学生敬畏老师,不是敬畏你的权威、严肃,而是敬畏你的学术和人格。高高在上,走不进学生的内心,真正的教育就不会发生。”

让学生来琪(化名)印象深刻的是,一次学校语文节举行诗词演唱会,史校长上台高歌一曲,全校都沸腾了。史振平还给学生写班赋,已经写完了4个班。给学生送书时,他专门向班主任“备课”,让赠语更贴合学生的个性特点。现在,学生们以拿到校长的签名赠书和与校长合影为荣。

学生也会跟他“没大没小”,有女生调侃他的新发型,还有男生在学习压力大时要求“校长来抱一抱”,拥抱完后史振平回道:“哥们儿,加油!”

2020年,学校再次进行满意度调查,师生对学校工作满意度分别达90%、87.8%,2021年,数字分别涨至99.1%、93.7%。每份匿名问卷史振平都细细翻阅,作为新一轮调整管理策略的重要依据,在他看来,只有关心学生、教师关心的事,校长才当得起称职。

课堂动起来、活起来、燃起来

6年的教研室主任工作,让史振平养成了思考与研究的职业习惯,形成了自己的教育观、课堂观。而青州一中的课堂,曾给他留下深刻印象。

“每年潍坊教科院到学校听课、评课,在青州一中基本都是‘批判大会’,因为老师们总是一讲到底。”史振平说,“我在青州市教研室时倡导集体备课,青州一中一听说我来检查,总是临时找教师拼起几张桌子‘集体备课’。”

“从考查知识变为考查素养和能

力,以新高考、新课程、新教材的实施要求推进课堂改革,坚决摒弃满堂讲、满堂灌。”史振平下大力气进行课堂改革,提出实施“九维六动”生本课堂,让教师从思想维度(理念先进)、任务维度(目标驱动)、氛围维度(激情燃烧)等九个维度变革课堂,让学生实现口动、手动、脑动等“六动”,以“九维”促“六动”,着力破解满堂灌、学生自主学习和思考时间少、师生和生生互动少等问题。

2019年下半年,68名教师主动报名参加与课堂改革实验,一个学期后,改革在全校推开。

教师们很快尝到了甜头。2020年青州市高中优质课评选中,学校有6个学科获得第一名。2021年青州市青年教师课堂教学大赛,学校青年教师夺得8个学科第一。

“老师从课堂的主宰者变成了引导者,学生的课堂参与度、活跃度、兴奋度提高了一大截。”高二级部主任赵春磊深有体会。在他看来,更重要的变化体现在理念上。“以前老师们也学习其他学校的教学模式,但这种模式的改进最多持续不到一个学期,因为只学到皮毛。”“九维六动”是一种理念的引导,它不是固定模式,而是引导着老师从学科、学生特点、具体知识点出发,去设计课堂、驾驭课堂,逐渐内化为老师自己的方法体系。”

青州一中是传统理科强校,校级班子和级部主任基本都是理科出身,语文和英语一直相对薄弱。

史振平包靠语文学科,开展“激情早读”,亲自给学生示范怎样读才能深入文本,聘请著名语文老师黄厚江为语文教学专家,成立黄厚江名师工作室;开设语文节和英语节,开展课前三分钟演讲、经典诗词演唱会、英语配音大赛等活动……

到了高三,语文差的学生是不是

赶不上去了?上学期中考试,高三语文老师张琳用自己的实践给出了答案。她教的班级选考组合是物理、化学、地理,这次语文成绩考了级部第一,而这个班在高二的时候语文还是级部倒数第一。

史振平与张琳聊了一个多小时,促成张琳写了《让学生对学语文有宗教般的信仰》一文进行揭秘,“我会毫不吝啬地表扬学生,表扬的力量超出了我的想象。我每周会尽最大可能保证学生的阅读时间,保证一次作文写作。我有时会讲课本以外的东西,让他们觉得学语文有趣、实用,还很高雅。”

“课堂应该是师生生命成长的地方。”史振平说。如今,他很欣慰地看到学校的课堂正在动起来、活起来、燃起来。

开放办学让学校舞台无限放大

青瓦斗檐,古柏挺秀。置身于青州一中校园一角的松林书院,千年历史积淀尽收眼底。松林书院的历史可追溯到宋代的“矮松园”,千年来,这块土地上弦歌不辍,走出了一批名士硕儒。

让学校每位教师和书院大儒一样,成为专家学者,享有职业尊严,实现人生价值,是史振平的愿望。他也清楚,距离这个目标,教师们最缺的是什么,“老师们非常敬业,但理念不先进,视野不开阔,不注重研究。”

第一步,先带师生“走出去”。2019年11月,史振平干了一件学校历史上的创举——带着高三1000多位师生开展30公里远足活动。在一天徒步中,同学们重新认识了一个能坚持、有毅力的自己。

去年暑假,全体教师走出青州,在济南进行了一次集体大教

研。教师以学科组为单元,研究高考题和新课标、新教材,把握教学方向,并进行先期的集体备课,形成了打破年级、同伴互助的教研新机制。“开放办学,表面上看是‘走出去’‘请进来’,深层的内涵是课程的开放,思想和思维的开放,这才是最重要的。”史振平说。

管理上,史振平改单一的行政管理为行政管理与学术管理双线并进,向学科组、备课组建设要质量。在他看来,行政管理解决的是“干不干”的问题,学术管理解决的是“怎么干”的问题。学科组组长由原来的“享受中层副职待遇”,直接提为中层正职,与级部主任平起平坐,备课组长提为中层副职。同时,学校制定教学质量监控体系,强化对集体备课、课堂、考试、作业等的过程管理。

“拿起表扬的武器”,是史振平挂在嘴边的一句话。每周,从校领导到中层干部,大家集体出动“寻找最美课堂”,并把所听课的亮点以简报形式发布。学校定期评选“最美教师”“最美学生”“最美班主任”“最美服务育人标兵”,鼓励师生不断进取、向美向善。

“从死盯着成绩,到舍得把时间交给学生。”“学校更有温度了,让我们更有荣誉感和归属感,激发了内在动力。”“重视学术研究,找回了我们的专业自信。”采访中,教师们谈得最多的,便是由理念转变带来的切实变化,视野不开阔,不注重研究。”

“思想和理念决定着学校发展的方向,高度与境界,只有推进开放办学,才能让学校的格局和舞台无限放大,而没有和谐融洽的人际关系便没有学校的一切。”史振平说,“学校就像是我的大课堂,课堂里有目标、有文化、有激情,洋溢着青春的活力,像一个温暖的大家庭。”

以学科项目化学习推动育人方式变革

舒俊波 周爱芬

项目化学习能够丰富学生学习方式,促进学生个性化成长。新修订的义务教育课程方案和课程标准明确指出,要以深化教学改革为突破,强化学科实践,推进育人方式变革。浙江省杭州市竞舟小学近年来融合学科实践性与生活学科性,尝试探索小学学科项目化学习的有效路径,通过统筹学科特质、学校资源、教师能力和学生需求等相关因素,践行学科实践育人,将学生素养培育落实到各学科实践项目中。

微处入手: 学科实践项目的开发路径

教师们教育教学中的“金”点子,都是实践项目开展的基础。学校降低学科实践项目的准入门槛,简化项目流程,鼓励教师们用较短时间来解决教育教学中的真问题。课堂教学的微处理、课程资源的微设计、校园资源的微开发,都可以纳入学科实践项目。音乐教师的云上音乐会,美术教师的校园动漫等,这些微项目都从教育教学的细微处产生。

将教育问题、教育设想转变为研究项目,是一线教师普遍存在的短板。学校鼓励教师用简短的语言描述实践项目的目标和步骤,在线填写项目申报单。组织团队力量对项目申报单进行解读和审核,帮助教师们梳理研究脉络、整理研究素材、制订研究计划,降低项目操作的难度和复杂性,呵护教师们的研究热情,助力实践项目的有序开展。

学校鼓励教师从课程资源、周边资源和校本特色等维度开发学科实践项目,将生活实际引入到教学中,审视各学科的核心素养培育体系,寻找课堂内外互相结合的实践内容,构建学科拓展类项目。如撰写植物观察日记,就融合了科学和语文的教学要求。综合考察环境,挖掘周边公共场馆和社区场地等可用资源,开发具有区域特色的实践性项目,达成学校与社会教育一体化。

集群样态: 学科实践项目的常态推进

同年段、同学科、同年龄的教师们,困惑和问题会比较一致,对于教育教学中出现的共性问题,抱团研究可以聚集力量形成合力。学科之间存在融通性,项目之间可以互相借鉴,教师能力和特长可以互补。学校在申报实践微项目的基础上,对相关项目进行整合、规划与重组,形成项目集群。

学校从共同体目标出发,整合学科、校本、周边等各种资源,构建“集群式”实践项目,鼓励项目融合,支持教师们抱团合作,助力项目对接。如三年级语文的习作单元有观察日记,三年级科学也要求学生写观察日记。语文教师和科学教师进行双向对接,形成目标相近、资源共享的项目集群,既减轻了师生的负担,也提升了项目的质量。

微项目是研究的起点,对于有一定研究基础的教师,鼓励他们做长研究,做系列性研究,将实践微项目转变为课题研究,形成论文和研究成果。比如,有数学教师尝试“非纸笔练习”的实践微项目,经历数周时间,深受学生欢迎,学校鼓励教师继续探索,形成系统性研究,课题在区级立项,形成多篇论文和成果。

研教一体: 学科实践项目的保障措施

培育项目先行者。让一部分教师以开拓者的视野,对项目进行试水,鼓励某一门学科或者某一位教师先行尝试,在项目实施中发现问题,在解决问题中总结经验,在项目反思中获得能力提升。由资深教师现身说法,介绍实践微项目过程中的所得所思,为其他教师提供指引,鼓励更多成员参与其中,营造实践项目的研究氛围。

关注教师成长性。从学科角度对课程进行规划,明确各个学科实践项目的实施要点,形成实践性项目的常规步骤。学科实践项目的开发与实施能提升教师的研究能力,教师研究能力提升后,又保障学科实践项目良好运行。借助实践项目,将教学、研究和教师培育有机结合在一起,实现教研训一体化,有利于整合教育资源,提高工作效率,推进学校各项工作的良性循环。

保障研究持续化。在项目开发过程中,寻找学科之间的融合点、校内外资源的融合点、家校合力的融合点,提升资源使用效率,减轻师生负担。在实施过程中,从学科、学校、学生和教师等维度出发,降低准入门槛,让每个教师都可以适度参与。从学科专业特色出发,整合相关资源,促使学科实践性项目集群化,着力打造项目支持体系,确保实践性项目推进过程中有支持、有保障。在评价过程中,鼓励正向激励评价,借助各种平台展示实践项目阶段性成果,鼓励教师持续研究。

(作者为分别系浙江省杭州市竞舟小学教研室主任、校长)

校长该如何凝练办学思想

韩民

许多优秀校长、卓越校长都在做凝练办学思想的功课。那么究竟校长办学思想内涵是什么?凝练办学思想的意义是什么?又该如何凝练办学思想?这些是值得探讨与研究的问题。

凝练办学思想是办优质教育的现实需要。校长办学思想是以校长为首的学校领导团队基于学校的具体情况和已有的办学经验,针对学校发展的根本问题而确立的指导思想,是教育思想与管理方略相互融通、理念体系与实践体系相互支持的知行系统。

办学思想的高度常常决定了学校发展的高度。对学校而言,由于有了正确的思想引领,办学站位更加高远、办学方向更加明确、办学意志更加坚定、办学行为更加自觉,其办学的优质性和特色性也将自然生成和显现。

许多校长拥有丰富的办学实践经验,但其办学思想还是处在模糊、隐性和不自觉的状态。凝练办学思想能够促使校长的办学思想从模糊、潜在和不自觉的状态转化为清晰、显性和自觉的状态。在此过

程中,校长能够把感性认识理性化、隐性认识显性化、零散认识系统化、个人认识公共化,从而提升自己专业素养与专业能力的提升。

凝练办学思想作为校长培养的一种方式,不同于总结前人的办学思想,有四个显著特点。

一是成长性。引导校长凝练办学思想旨在提升校长的专业素养与专业能力,从而推动学校的发展。能力总是与完成具体任务或者达成特定目标相关,并且在具体的实践情境中历练才能形成与发展。离开了实践活动的真实现场和具体情境,单纯靠专家报告和口耳相传的培训是低效的甚至无效的。校长凝练办学思想的过程就是基于自己真实工作情境的研修机制与成长载体。

二是学术性。凝练办学思想的过程中不仅用到了文献法、观察法、经验总结法等研究方法,而且办学思想体系要用学术化的表达方式呈现,这本身就是提升校长学术素养与学术能力的过程。同时,只有将自己的个性化、潜在的办学经验上升到一种结构化的理性文本表

达时,才能更好地传播自己的办学经验,带动区域内其他校长共同成长。

三是实践性。校长办学思想是校长教育管理实践的升华与提炼,是以校长为核心的管理团队实践经验的智慧结晶,它不仅要回答办什么样的学校、培育什么样的学生的问题,而且要回答如何综合考虑各种办学要素实现自己的办学主张,切实找到恰当的实践路径,以便更好地指导学校的教育教学实践及管理实践。

四是独特性。校长办学思想是校长成长历程与学校具体实践结合的产物,不同的校长有不同的生活、求学、工作经历,会形成不同的办学思想。比如,有时尽管都是做“幸福教育”,但理解的角度与实践路径也会具有显著的区别,这种差异性就是校长办学思想独特性的具体表现。

办学思想的表达离不开对办学理念概括。用符合教育规律、具有哲理性的语言概括成一句话来表达是自己的办学主张和核心价值观点,将自己多年的办学经验与学习

思考成果显性化、明确化,主动性回答办什么样的学校、办什么样的教育。比如辽宁省抚顺市东方德才小学校长李丽红提出的“办有温度的幸福教育”,就是将学校多年的办学经验和潜在特质清晰化、明确化、概念化地表达出来,从而更好地引领学校发展。

在办学思想的实施系统中,校长要能够从自己的办学理念出发,论证并梳理学校的实践办学行为,厘清学校方向和行动路径。这其中需要考虑到五个核心要素。

要明确育人目标,回答培养什么样的人的问题。学校在贯彻党的教育方针共性要求的同时,要针对本校培养的学生进行画像与准确表述,以凸显育人目标的独特性与优势所在。

课程体系是校长办学思想实践中最具学校竞争力的内容,回答怎样培养人的问题。站在办学实践角度看,只有优质、丰富、契合的课程体系和恰当的教育教学活动才能保证学校育人目标的达成,学校的办学愿景才能化为现实。独具特色、优质多元的校本课程能够让学

生在学习过程中遇见最好的自己,真正实现因材施教。

要考虑到教师队伍,回答谁来培养人的问题。要达成育人目标、完成相关课程的开发与实施,需要有与之相匹配的教师。人是最重要的教育资源,强有力的教师队伍才能保障教学活动的科学性与有效性。在办学思想的实施过程中,教师队伍建设是重要的一环,在某种意义上说,强教就是强师,教师强才有教育强。另外,必备的教育设施保障教育教学活动的有效开展,用教育管理盘活学校各种教育资源,都是其中的核心要素。

校长基于丰富的办学经验,用学术化视角将感性的经验提炼、概括、系统化、结构化成办学理念体系;再从校长清晰化、明确化的理念系统出发,演绎构建出学校新的办学实践体系。这两套系统贯通成为完整的办学思想体系,能够让学校从自发生长的状态跃升到自觉发展的境界。

(作者为辽宁省基础教育教研培训中心副主任、沈阳师范大学教师教育学院副院长)