

编者按

近年来,九年一贯制学校占初中学校的比例增高,贯通的办学机制、高效的资源应用、一体化的管理模式等优势,使此类学校越来越被社会和家长接受与认可。开办九年一贯制学校已成为新时代促进基础教育高质量发展的重要举措之一。新的教育背景和要求下,九年一贯制学校如何发挥优势提升质量?如何破解发展难题?校长周刊推出“关注九年一贯制学校办学”上下两篇报道,请两所九年一贯制学校校长介绍改革经验,今天刊发上篇,敬请读者关注。



图片由人大附中航天城学校提供

治有道
校有道

九年一贯制学校如何实现高质量发展

周建华

关注九年一贯制学校办学(上)

全国教育事业统计公报显示,从2011年到2021年,全国九年一贯制学校从13304所增加到18233所,占初中学校比重从24.58%扩大到34.49%。2021年6月,教育部、国家发展改革委、财政部发布《关于深入推进义务教育薄弱环节改善与能力提升工作的意见》,鼓励各地建设九年一贯制学校。

在理论上,九年一贯制学校有利于从整体上实施素质教育,解决中小学衔接问题,提高义务教育质量。但在办学实践中,却面临模糊的办学理念、提前的教学安排、僵化的学校管理、唐突的学段衔接等现实困境。突破上述困境,应根据九年一贯制学校的特点,从办学的本体论、方法论及实践论的视角,整体探索九年一贯制学校高质量发展的路径。本文结合中国人民大学附属中学航天城学校(以下简称“人航”)的实践,加以阐述。

1 九年一贯制学校办学的本体论:整体育人

九年一贯制学校的最大优势是能够更好地关注义务教育阶段学生9年的整体性发展。因此,九年一贯制学校办学的核心在育人,关键在整体,最终目的是促进学生在九年义务教育阶段更好地实现德智体美劳的全面发展。

整体育人的内涵有两个方面。一是学校的整体视野,即九年一贯制学校是一个包括诸多育人要素、育人系统结构和功能的有机整体。任何一所九年一贯制学校,小学与初中是一个整体,一年级到九年级是一个整体,九年义务教育是一个整体。它不是小学、初中“两所”学校的生硬拼接。整体视野还包括学校愿景、德育、课程、课堂教学、智慧校园、家校社共育是一个整体,需要整体设计,发挥整体育人功能。二是学生的整体发展,即德智体美劳全面发展。九年一贯制学校在课程的连续性、成长环境的连续性、教师队伍的连续性、学制的连续性等方面,为整体育人提供了强有力的支撑,应充分发挥这种连续性对整体育人的促进作用。

2 九年一贯制学校办学的方法论:系统推进

九年一贯制学校办学的系统推进主要包括两方面。一是系统设计。即运用系统论原理,对学校办学的要素系统进行分析与设计。其中,办学愿景是九年一贯制学校高质量发展的前提,主要包括办学目标、办学理念、办学策略、育人目标、教师队伍建设目标、学校文化等,其功能是引领办学与育人方向,凝聚全体师生,激发团结奋斗;德育是立德树人的主要路径,课程是学校育人的载体,课堂是育人的阵地,这些要素的支撑是教师队伍,智慧校园建设则是育人的技术支持,家校社共育则是育人的合力所在。二是系统实践。将上述系统有机组织起来,优化实践路径和操作策略,实现学校全员、全方位、全过程的整体育人。

在办学的系统推进中,要注重小学与初中在育人目标、学习方式、课程模式、教学方式、教师研修、管理方式之间的差异和协调,这也是九年一贯制学校高质量发展的重要基础。

3 九年一贯制学校办学的实践论:因校施策

适合的教育才是最好的教育,适合的办学模式才是最好的办学模式。九年一贯制学校一体化办学要根据学校的个性特点,确定学校高质量发展的路径与方式。限于篇幅,笔者仅论述人航以下几个方面的实践。

一体化的课程建设

课程是学校教育的载体,也是育人的载体。一所优质学校,必然有一套优质课程来支撑;一套优质课程,也能成就一所优质学校。九年一贯制学校要建设九年一贯制的课程。

课程建设一体化的顶层设计的:确立课程目标—构建学校课程结构—构建学科课程体系—优化课程实施—重视课程评价—深化课程管理。

课程目标的上位引领是党的教育方针、学校育人目标以及国家课程标准,课程目标服务于育人目标。人航确立的课程目标是:促进高质量育人体系的建构与实施,促进学生全面而有个性地发展,促进教师专业发展,促进学校高质量特色化发展。具体地讲,一是建构学校课程结构,发展学生核心素养;二是建构学科课程体系,发展学生学科核心素养;三是提升课堂学习及课后服务质量,落实“双减”,促进学生在校内学会学足学好。

为系统推进课程建设,学校明确如下四方责任:学校的责任——落实国家课程方案,建构多元化、可生长的课程结构;教研组的责任——建构特色化的学科课程体系;教师的责任——打造课程建设案例(课程模块),打磨精品课例;学生的责任——选择适合自己的课程,并对选择负责,让选择凸显价值。

结构决定功能,学校课程结构决定学校课程功能。学校课程结构上位回应学校育人目标,下位引领学科课程体系建设。人航建构了以核心素养为统领的“三三三”课程结构,整体培育学生发展核心素养:三足鼎立,以育人目标、学生需求、学科逻辑支撑学校课程立体结构;三个层级,即启航、领航、自航三个层级;三个维度,即每个层级均包含文化基础、自主发展、社会参与三个维度。

学科课程体系是学校课程结构的深化,整体培育学生学科核心素养,学科核心素养是学科育人价值的集中体现。人航建构了各学科小初高一体化的“三航”课程体系。启航课程——面向全体学生,课程目标重在夯实学生的共同基础,主要包括国家必修课程以及国家课程的校本化拓展(校本必修课程)。领航课程——面向分层分类学生,课程目标重在挖掘学生的潜能,主要包括丰富的各类选修课程。自航课程——面向学生个体,课程目标重在发展学生的个性特长,主要包括荣誉课程和校级学生社团课程。荣誉课程为满足对未来某一发展方向要求较高的学生,重在拓展学生的学术视野。启航课程在必修时段实施,注重课内提质;领航课程及自航课程,在课后服务时段实施,注重课后服务提质。

无课程不特色,学校的办学特色必然以特色课程来支撑。人航要办成航天特色的

科技高中,因此学校在航天专家的指导下,建构了航天特色课程体系,支撑学校航天科技特色校建设。并规划建设火箭、空间站、卫星、深空探测、月球车、通用实验等主题实验室及通用实验室,支撑课程开设和课题研究。

在上述课程建设的过程中,凝练了以下课程建设策略:一是依赖教师,成就教师;二是提升学生核心素养,发展学生;三是平缓起步,加速进程;四是鼓励先进,允许暂时的落后;五是重视顶层设计,也重视来自教师的创造,将教师创新实践加工为教师发展课程,暑期培训、科研年会展示共享;六是注重课程成果的反思梳理,追求学术表达,其成果能正式发表。

2021年12月,学校课程方案获得北京市海淀区首届中小学课程方案优秀成果评选一等奖;2023年3月,学校课程方案再次获得海淀区第二届中小学课程方案优秀成果评选一等奖。

一体化的课堂教学改革

笔者经常和教师算一笔账:一名学生,从小学一年级入学到高三毕业,大概要上1.68万节课;一位教师,一生大概要上1.4万节课(以每天2节课计)。课堂决定了一个民族的未来,因此,课比天大。课堂教学改革,要确立顶天立地的意识,即教师的教学理念顶天,教学基本功立地。

为深化课堂教学改革,人航构建与实施一体化高质量课堂教学体系。即突出一条主线,抓住三个问题,优化五个环节。其中,一条主线,是指在知识的教学过程中形成学科核心素养;三个问题,是指为什么提出核心素养(缘起)、课堂教学中核心素养是如何形成的(学理)以及教学实践中形成核心素养的策略(实践)。五个环节,是指课标解读、教学设计、课堂教学、课后作业、教学检测等教师教学工作的五个环节。就拿三个问题展开来讲:

——为什么提出核心素养?在20世纪末,为了表征面向未来的人才培养规格,世界上许多国家和一些重要的国际组织,都选择用学生发展核心素养来表述。

——课堂教学中形成学科核心素养的学养。学科知识是学科核心素养形成的主要载体,学科活动是学科核心素养形成的主要路径,学科教师是学科核心素养形成的主要条件,学科考评是学科核心素养形成的主要保障。

——课堂教学中形成学科核心素养的策略。以单元主题教学为抓手,以优秀课例为引领,以专业听课评课为杠杆,以联合教研及校本教研为平台。这些策略在校本教研中孕育,在课堂教学实践中运用,在教学反思中迭代,在不断迭代中优化。注重在课堂教学中加强知识与知识、知识与生活、知识与个体的精神成长等三类联结,促进学科核心素养的形成。在此基础上,通过课例学习,以例说“事”(教学故事)、以例说“法”(教学方法)、以例说“理”(教学原理)、以例说“人”(学科育人),教师们形成了这样的共识:教科书不应该是学生的全部世界,而要让世界成为学生的教科书,社会

成为学生的大课堂。

一体化的教师队伍建设

育人先育师,强校先强师。人航教师队伍建设的总体目标是建设高水平、专业化、创新型的教师队伍。教师队伍建设的顶层设计,一是选师,注重热爱教育、聪明、人品好等基础条件,综合考核学术功底。二是育师,主要路径有党建强师、专业发展规划强师、师德师风强师、课程强师、课堂强师、教研强师、制度文化强师等。

学校推进教师梯队建设“三航”工程,对每类教师梯队均明确了培养项目、培养内容、培养周期以及负责部门。此外,学校特别注重引领每位教师制定教师专业发展规划。其内涵主要包括发展现状、发展阶段、发展目标(纵向、横向)、发展任务以及发展措施等方面,这些方面涵盖了教师专业理念与师德、专业知识和专业能力。学校制定了一体化的教师专业发展问卷,问卷回收后统计分析表明,发展规划书的信度为0.801。教师专业发展水平的标准回归方程表明,主要任务规划、目标横向规划、目标纵向规划、现状分析以及措施规划对教师专业发展水平的回归(贡献)系数分别为:0.428、0.376、0.213、0.186及0.110,方程中的各自变量不存在共线性,线性回归模型对总分的归因非常好。以此为基础,笔者撰写了教师专业发展分析报告,要求教师根据上述分析报告修订完善自身专业发展规划,学校整理存档备用。

校本教研是促进教师专业水平提升的重要杠杆。学校对校本研修非常重视,通过校本教研,一是专业引领,更新教育教学理念;二是同伴互助,共享解决教育教学问题的创新实践;三是自我反思,促进教育教学行为的改进。其中,暑期集中培训(重在课程建设)、寒假科研年会(重在课堂教学改革)是重要的研训载体。

为固化教师队伍建设的有效做法,学校推进校本支持制度与文化自觉。倡导奉献精神、科学精神、创新精神、团队精神;确立“课比天大”,设立“能上能下”(能教不同学段的课程)平台;配套多劳多得、优劳优得的薪酬制度;弘扬“在一起,飞更远”的文化自觉。

教师队伍建设过程中,学校形成了以下基本策略:一是点燃教师成长激情,树立教育理想;二是在课程建设中依赖教师,成就教师;三是实施“三航”工程,建设教师梯队;四是注重团队建设,建设教师共同发展机制(学习共同体+成长连续体);五是引领教师制定专业发展规划,为教师量身定制发展平台;六是加强校本教研,引领教师成才;七是制度约束与文化激励相结合;八是关爱教师身心健康,营造宽松和谐的工作氛围。

经过近三年的努力,学校教师队伍整体水平大幅提升,如区级学科带头人、骨干教师队伍,实现倍增,从原先21人达到43人,有力地促进了学校的高质量发展。

(作者系中国人民大学附属中学联合学校总校常务副校长、人大附中航天城学校校长)

山东大学基础教育集团积极探索新型的教师管理评价策略,经过5年多的实践,逐渐形成了学校教师项目制管理模式。笔者所在的济南市历下区历山学校是集团校之一,通过系统的管理与评价改革,学校真正达成了优质轻负的办学目标,也成为当地教育发展的典范。

实施教师项目制管理势在必行

项目制管理是“管理科学与工程”学科的一个分支,介于自然学科和社会学科之间。它是指通过项目负责人和项目组全体成员的努力,运用系统的理论和方法对现有的资源进行计划、组织、指挥、控制,旨在实现项目特定目标的管理方式。因此,学校教师项目制管理可以理解为:基于学校教育目标,成立相应的项目,制定行动计划,明确行为准则,系统调配服务资源,并对工作执行情况和结果进行监督、评价的过程。

进行教师项目制管理改革势在必行,为什么这样说?这是基于现实与传统背景分析的结论。党的二十大报告提出“教育是国之大计、党之大计”,也深刻体现了党和国家对教育立德树人根本任务的关切与重视。然而,现实中不少学校现有的教师管理与评价模式陈旧落后,不能很好地承担起以上使命。传统评价的平均主义导向、论资排辈对积极性的挫伤、教师不愿走出自我满足“舒适区”等弊端,都会导致教师工作内驱力不足,对教育教学改革创新产生拒斥,难以形成教育教学的合力,并最终影响“办好人民满意的教育”这一目标的实现。其实每一位教师内心深处都有被肯定的渴望,也有对理想情怀的憧憬,如何去点燃教师们对教育梦想的追求,坚定教育的初心和担当,是学校管理者应该深深思考的问题。而且,教师们也都有自己的专长和特色,如何把这些专长、特色聚合成方向、目标一致的力量,提升学校教育质量,成就学校品牌,这也是学校管理者亟须考虑的问题。而教师项目制管理就是解决这些问题,实现教师成长、学校发展的有效路径。

依据校情科学设置管理项目

山东大学基础教育集团自2017年就开始了教师项目制管理的探索,所属的历山学校也是集团内开展时间最早的成员校之一。学校依据重点工作成立了课程体系、德育品牌、引桥衔接、教师发展、课改深化、特色发展等多个项目组。项目的运行覆盖了学校所有重点工作,每位教师至少参与一个项目组,每个项目组都以项目书为依托,以专家指导为引领,以完备的多元评价机制为保障,达成了“变外在指令的被动执行为内在价值的主动追求”,人人发扬主人翁意识,努力实现学校既定的办学目标。

以教师发展和课程深化项目为例来进行说明。学校成立之初,教师队伍构成复杂,且年轻教师居多,教学经验严重不足,价值追求有待统一;学校原有的教师培训体系化不足、针对性不高,教师参与的积极性和实效性也不尽如人意。为解决这些问题,依据学校发展规划,基于教师问卷数据,制定个性化教师成长方案,分级、分类精准帮扶每一位教师;建立教师成长档案,完善评价机制,让专业发展成为教师主流价值追求,“凡我在处,便是历山”几乎成了每个人的共识;通过学校类型化、个性化培养机制的实施,学校各层级教师成长迅速。过去的两年间,学校2人次获评国家级“优课”,6人次获评省级“优课”,10人次获评市级“优课”,逐渐实现了让学校教师有峰、有山、有高原的愿景。教师发展也带动了课改深化的落实,学校“数字化环境下基于学生问题教+自主合作探究学”的课改模式已经在全校普及,并成立了课改先锋队,真正让课改模式成为全学科常态课的必然样态,让深化课改成为全体教研组的研究主题,助力全体教师实现深层次的“循疑思教”,引导学生实现真实的“质疑深思”。目前,围绕课改已有1项省级课题结题,2篇省级论文发表,课改整体成果荣获山东大学校级教学成果一等奖。

此外,其他项目组也都在推进中取得了累累硕果:德育课程体系校本化、系统化推进立德树人根本任务的项目,获得了济南市优秀德育品牌;引桥衔接课程积极申报济南市“百所衔接课程示范校”;特色发展项目引领学生的艺术素养全面提升,学校足球队荣获全国青少年足球精英赛第一名,跳绳队荣获全国跳绳联赛一等奖;以“寻味历山”劳动课程体系为依托的劳动教育,帮助学生们掌握了生活技能、劳动技能,并探索出了科技赋能新时代劳动教育的新路径。

项目制管理的运行与复盘

如何让项目制管理发挥真实的效果?建立一套周密运行机制是必不可少的。一个完整的项目设计包括项目主题、项目负责人及成员、项目现状分析、项目目标、项目实施、项目保障、项目评价。确定项目主题后,负责人和成员要周密考虑人选,运用双向选择机制,保证人力资源效率最大化;项目现状分析是引导项目组成员客观分析完成此项目的优势和劣势,以便于学校提供精准的服务和帮助;项目目标要与学校整体发展目标一致,目标表述要具体可量化,且要指向全面育人;项目实施计划要翔实,确保每一个项目都按照既定的目标和时间点推进,学校要根据项目具体实施情况及时给予指导和帮助;项目评价是关键,过程性评价和终结性评价分别对标项目书的阶段性目标和终结性目标,且与教师常规工作评价、学年量化评优相结合。

教师项目制管理实施5年多的时间里,此种管理模式产生了巨大的功效。教师自选参与学校重点项目,既保证了专业人力资源的效益最大化,更可贵的是教师在实施项目进程中干事创业的内驱力得到显著提升。总体来看,5年的教师项目制管理探索与实践较大幅度提高了集团各校区教师管理的效率,大部分教师的担当意识、敬业意识、合作意识、创新意识都得到显著增强,多所实践学校教育教学质量在区域内名列前茅。在看到成绩的同时,我们也发现项目制管理的目标维度还不够全面、项目实施较为粗放、结果应用较为单一等问题。未来,学校将注重评价维度多元化、实施过程精细化,更新和丰富项目奖惩措施,引导教师确立正确且多元的价值追求,切实落实义务教育立德树人的根本任务,实现教师的专业成长和全面发展。

(作者系山东省济南市历下区历山学校校长)

以项目制管理促进学校教师全面发展

辛吉荣



视觉中国供图