

不同的校长能呈现校园的多样之美,北京一学校探索执行校长制——

每个老师都有机会当校长

本报记者 施剑松

当家长到学校反映问题,音乐教师王莹迎了上去;当学校举行活动,数学教师尹园园到值班室协调车位;当同事病休,体育教师陈浩洋一人顶了三个人的岗……因为他们在一线教师之外,都还有另外一个身份——执行校长。

2021年9月,北京市呼家楼中心小学团结合分校校长李新宇在学校推广了一项新制度,面向全体教师选聘3个校区的执行校长。这项制度犹如在平静的水面上丢一颗石子,在全校教师心中画出了一圈又一圈不断扩大的同心圆。

1 聚焦教师队伍 问题探究赋权增能

初到学校,李新宇发现学校整合后教师平均年龄为41.32岁。并且,年龄结构也不合理,35岁以下教师占比仅为33%,45岁以上教师占比为46%,属于“哑铃型”结构。“教师队伍缺少领军者,中青年教师虽然有进取心,但靠经验成长的教师多,科研意识与研究能力有待加强。”李新宇对此评价说。

面临新课标落实、线上线下相结合的混合教学及“双减”背景下课后服务对素养类课程的开发与实施提出更高层次等诸多现实问题,该如何提升教师的教育教学能力和专业水平,打造结构合理的教师队伍,进而促进教师幸福成长和高质量学校发展?李新宇觉得,赋权增能是必然选择。一方面,学校需在师资配置与管理方式等方面为教师创设良好的工作环境;另一方面,需不断增强教师的学习力、教学力和评价力,为提升教育教学质量提供智慧支撑。

执行校长制经过研究开始探索实施。执行校长全部来自一线教师,既有自荐也有推选,每个校区每学期选择一位执行校长参与学校管理,可以参加学校行政会议,还可以结合月度工作重点,策划组织一次富有学科特点和个性特点的教学活动。

现任执行校长尹园园记得自己当选执行校长后的心态变化:“在教育教学的第一线,有许多辛苦与委屈常常选择默默承受,慢慢地,自信心降低了,职业幸福感和自豪感似乎也不那么强烈了。当选执行校长,获得大家的认可,首先是更自信

了,紧接而来的是心态上的变化,是从一开始的‘心怀小班’到现在的‘以校为家’,学校的点点滴滴都看在眼里,有了关注、思考与责任。”

一次校区举办教研活动,负责组织的尹园园想到专家到校停车位需要协调,一大早就跑到后勤班认真安排。“如果不是当了执行校长,一个普通教学老师对学校的活动怎么能想到这些细节?”她笑着说。

2 完善制度文化 实施标准化管理

执行校长制让一线教师有了参与学校管理的机会,但要真正激发教师发展动力,还需要创设健康的制度环境。近年来,呼家楼中心小学团结合分校逐步完善了学校相关制度。先后制定了《教师文明公约》《教师一日工作常规》《教学常规管理制度》等文件,实现学校育人及管理理念的更新和规范。

李新宇认同马斯洛“需要层次理论”中“自我实现”是人的最高需要这一观点。学校实施标准化制度管理,将标准的制定权前移给干部教师,就是激发教师的“自我实现”价值。即不同层级、身份的干部和教师依据自己的工作内容,围绕“工作态度”“工作质量”写出相关的评价标准,努力把学校的办学理念内化为个人的理想追求,使之转化为个人的自觉行为。

事实证明,干部教师的“自我实现”大大提升了学校的管理水平。例如,学校教学主管制定的“工作质量”岗位职责标准十分具体,包括每日教学巡看并反馈,每周进班听课5—10节,每周指导教研活动1次,主持或参与科研课题研究,指导覆盖不同层面的教师。这五条标准看得见、摸得着,将看似“无形”的责任量化了。

教师的年龄不同,专业水平也有差异。新教师、青年教师、成熟教师、骨干教师,都结合学校的教师发展规划及自己的专业成长需求,自我制定标准,从课堂教学到班级管理,学校对教师的要求全部以标准的形式出现,奖励制度也调整为奖励标准。

学校每学期组织一次奖励标准学习,新教师进入学校,只要学一下标准,就知道该做什么、怎样做,教师对在校行为自行负责。学校并不以此考核教师,只是对

教师的管理方式由检查变成了引导与提醒。标准化评价的探索在不断完善中赋予标准化管理强大的生命力,引导教师们自觉努力,实现自我价值。

3 启动教师“阳光工程” 唤醒发展内驱力

教师王娟的第一次执行校长履职是今年三八妇女节活动的组织和策划。“在策划案的反复修改中,我意识到我们的工作落脚点是有温度。”她说,“策划之初,我总是想活动形式要多样化,并没有深刻思考活动能够带给师生们什么。”

经过深入的思考,3个校区的执行校长达成了共识——将三八妇女节的活动主题定为“感恩有您,让爱延续”。感恩有您,是在校内开展感谢关爱女教职工的主题活动;让爱延续,是引导学生把这种感恩带到家中,为女性长辈送去真挚祝福。

节日那天,学校为女教师送上暖心的祝福视频,学生们完成了一张张教师的肖像画。这种爱也延续到了家里,为妈妈、为奶奶做了很多暖心的事……“那天,我看到了老师们喜悦的笑脸,感受到了学生们对老师们的爱,心里感到被认可而获得巨大的欣慰。”王娟说。

执行校长让教师发展有了新平台,学校还要提供支撑助力教师专业成长。2021年,学校启动“阳光工程”教师发展规划实施方案和“星级教师”评选制度。

依托“阳光工程”,学校通过导师带教、分层培训、典型推介、经验分享、教学论坛、交流轮岗等多种手段,带动教师队伍整体发展成长。学校还确定了“阳光教师”的具体类别,即“朝阳教师”:合格+特点;“暖阳教师”:规范+特长;“艳阳教师”:示范+特技;“骄阳教师”:引领+特色。

在李新宇看来,教师赋权增能是一个激发动力的专业发展历程,也是一种提升教师专业权利的必然结果。作为过程,希望教师具有专业自主的能力,能自我成长,解决问题的能力;作为结果,是希望教师具有充分的专业知识与教学效能,拥有专业自主性,能实施专业判断,肩负专业责任,促进学生专业学习,进而促进学校进步。

在一座城市里,一所规模最小、设施陈旧、教师平均年龄最大、学生数量最少的“小量级”学校,该怎样生存和发展?江苏省盐城市大丰区康平路小学(以下简称“康小”)没有受困于自己的短板,反而以“小而精、而美、而优”绽放出教育“大智慧”。

“精细化+人性化”烘托校园和谐

康小学生绝大多数来自外来务工家庭,由于家长无暇照顾孩子,长期的自由散漫导致他们缺乏规矩意识,乱丢乱抛、书写马虎、缺乏文明礼貌……这就是学生的“初始状态”。养成计划首先从文明礼仪开始,学校在“红领巾广播”中设置了“礼仪之星”专栏,利用每日晨会对表现突出的学生进行表扬,同时要求教师做好示范,遇到同事主动问候,遇到学生主动打招呼。

时间一长变化悄然发生,遇到师长时,孩子们学会了面带微笑主动问候,懂礼貌、知礼仪逐渐成为习惯。之后,学校在“红领巾”确立一个主题,“不乱丢乱抛”“不乱涂乱画”“不追逐打闹”……现在漫步校园,处处可见和谐优雅的语言。

学校管理制度在执行过程中如何体现精细化、人性化,往往决定了这所学校的“温度”和“高度”。康小规模小,专职教师少,一位教师可能身兼数职。有一位体育教师除正常教学,还负责学校的多个体育社团,而这些社团训练都在课后,比赛都在周末。这位教师颈椎不好,发病理疗时早上都会迟到一会儿。对于这样一位能吃苦、实绩好的教师,如果硬按学校的考勤管理制度来要求她,势必会打击她的积极性。

对此,学校“专人专事专议”小组决定,这位教师可以用加班时间与迟到时间相抵消,并进行了相关制度的细化。这个决定在学校里引发热议,绝大多数教师认为这样的管理有人情味,符合校情师情。人性化有利于实现学校的制度化,教师们对教学管理、作业管理、师德师风等方面的制度执行更加自律、严格、规范。

“文+景+情+美”育出新人

康小学生的家长绝大多数是小商小贩等进城务工人员,文化层次不高,学生在这样的生活环境中难免被潜移默化地影响着,遇事不冷静,容易引发矛盾或冲突。学校便打造“美丽校园、温暖教师、可爱学生”,让目之所及皆是美好,心之所向皆能成真,以文化人、以景育人、以情动人、以美传人。

围绕“和雅校园”建设,学校对校园文化进行了重新布局,让每一处建筑都成为一个精致景点,

『小量级』绽放教育『大智慧』

谭娟

让每一面墙壁都展示一个文化主题,实现一层一系列、一栋一主题,让“和雅”文化氤氲于每条廊道、每级楼梯、每面墙壁和每间教室,使学生在“和雅”文化的涵养与滋润中逐渐变成讲雅言、践雅行、养雅趣的“和雅人”。

因为面积小,可用的整块大地方不多,学校就将操场北侧的一整面墙设计成了“感恩墙”。有教师不解:别的学校操场上都是一些运动标识,为什么不做成“运动墙”呢?其实学校活动空间有限,操场是学生每天除了教室来得最多的地方,因此要尽可能发挥这面墙的育人功能,一到操场就看到,不忘感恩祖国、社会、学校、教师、父母、同学,感恩每一位对社会默默奉献的人,耳濡目染就会从内心认同。学校还特别设计了一面“国学墙”,对学生进行传统文化的熏陶,引导学生积极做一名弘扬优秀传统文化的“和雅少年”。

“重点突破+全局推进”赋能师生发展

谈到学校优质发展,有教师总强调学校生源不好,想把质量抓上去太难。怎样打破这个僵局?要找准撬动全局的支点。学校英语组教师相对年轻,很认真,接受新鲜事物的能力较强。于是英语组率先进行了课堂改革实验——加强教学研究,调整课堂结构,关注“每一个”,让所有学生在课堂上敢说、敢问、敢想。学习中推行伙伴学习,在小组里试行“小先生”制,充分发挥组内成员的作用,互帮互助、共同进步、共同提高。一个学期后,学校英语组的成绩进步明显,有两个年级跃居全区榜首。

点亮一盏灯更要照亮一片。借着英语组的东风,学校又将目光瞄准了资源比较丰富的数学组,从学校层面鼓励、支持教师参加各类研讨活动。只要个人有发展意向,就鼓励业务“追星”,学校还定期邀请市区名师到校指导工作,提升教师的专业素养。有教师参加讲课比赛,由校长牵头组成听课小组,一个环节一个环节地过,一句话一句话地磨,最终数学组的教师连续获得多个区级一等奖。

学校还关注学生的全面发展,积极开展艺术节、科技节、运动会等活动,让每个学生都有展示自己的机会。近年来,学校有学生获得全国网球冠军,篮球队荣获区级比赛的冠军;课本剧、朗诵、合唱、舞蹈、科技、书画等社团也屡获奖项。“小体量”的康小在质量面前不再弱小,在教育高质量发展的路上,学校锚定的目标是“小而精、小而美、小而优”。

(作者系江苏省盐城市大丰区康平路小学校长)

辽宁省沈阳市铁西区雏鹰实验小学教育集团

以“体”育人 让成长“真实”发生

近年来,辽宁省沈阳市铁西区雏鹰实验小学教育集团以沈阳市基础教育综合改革重点实验项目为依托,坚持“五育”并举,深入践行“翔”教育理念,在“五育”融合背景下积极探索“以体育人”,释放体育强大而独特的育人力量,培养学生勇敢顽强、吃苦耐劳、沉着果断、坚韧不拔的意志品质,助力学子提升能力、全面发展。

“改”“创”结合 课程落实体育素养

基础教育改革的核心环节是课程改革。通过积极有效的课程改革落实体育核心素养,是挑战,亦是机遇。学校以此为出发点,通过“改”“创”结合的方式,寻求更合适的课程标准和教学方法。

在课程内容上,邀请专家反复验证、把关,形成3.0版篮球校本讲义,并开设了轮滑、排球等20余种体育社团课程;开展“阳光体育121”运动模式,坚持上好体育与健康课;立足“教会、勤练、常展、常赛”,结合学生年龄特点,创编篮球低、中、高年级校本讲义,在全校开设篮球校本课程。在教学形式上,力求“量体裁衣”:运用校内、智慧+、小型竞赛等多种教学形式,促进学生掌握科学的运动方法;设计“运动技能+趣味游戏”菜单式作业清单,自由选择、阶段性验收、鼓励式督促,让学生喜欢完成、愿意坚持。在教师队伍上,力求“日新月异”:学校建设了“阳光体育研究室”与“篮球研究室”,坚持每周开展一次教研;组织体育教师开展“一纲三步”教学研

究;阶段性开展评优课、基本功大赛等教研活动,逐渐形成独具个人特色的教学方式。

课程滋养实现体教融合,改变显而易见。学校女篮荣获辽宁省中小学篮球比赛亚军,男篮连续6年蝉联铁西区冠军;啦啦操队连续4年荣获全国联赛冠军;六年级学生张一诺荣获辽宁省第14届运动会青少年组乒乓球项目U11组团体冠军,学校获2023年区比赛团体冠军,参加其他各级各类比赛获奖共计150余项。

“数据”“素养”联合 精准评价学生体质

教育评价方式是落实课改、验证育人实效的关键。学校以提升学生体质为抓手,在落实体育核心素养的同时,通过信息化大数据对比,改革评

价方式,实现精准评价。一方面,实现量化式课堂评价。阳光体育和篮球研究室从运动参与、运动技能、健康发展、社会适应“四方面三等”探索学生身体健康评价模式。另一方面,考核评价看过程。确立“形成+终结”考核评价体系,注重过程性评价;结合不同群体如“三小”(“小眼镜、小胖墩、小豆芽”)、一般学生、运动队等群体,构建科学的评价体系;通过数据对比,为高效课堂教学提供科学的依据与保障。

深化改革,掷地有声。以2020年学生体质报告数据为例,学校男生平均身高为142.75cm,高于本区对比学校2.77cm,女生平均身高为142.39cm,高于对比学校3.03cm;男生平均体重为37.63kg,低于对比学校0.36kg,女生平均体重为34.65kg,低于对比学校0.07kg;肥胖率低于对比学校17.18%。

“五育”融合 助力全面发展

新课改背景下的教学创新是相互影响、互相促进、共同形成师生教学相长的“双环”路径。学校在体育课程改革过程中融合“五育”,发挥“以体带全”的功能,助力学子全面发展,提高教师育人水平。

学校将“五育”纵向融合到不同体育项目之中,横向渗透三大育人目标,主要体现在“三个注重”上:一是注重特长培养差异化,建设以足球、篮球为核心,以乒乓球、冰球等为特色的体育竞技团队,实现“2+N”创新体验全融合;二是注重运动技能全覆盖,全员掌握“三操一绳”,通过21天跳绳打卡活动,最终达到全员会跳、能花样跳、动作规范的目标;三是注重竞赛体系多层

湖南省岳阳市一幼儿园

园本化“生活课程”的探索与实践

近年来,湖南省岳阳市一幼儿园以政策导向为依据,融合多方资源,开展园本生活课程研究,以此提高教师课程构建能力,转变幼儿学习方式,提升家园共育质量。

直击问题关键 提升教师能力

在生活课程初探阶段,幼儿园对园所实际情况进行了认真梳理,发现教师课程开发基础相对较弱,在以往教育实践中,教师更习惯依赖既有教材组织活动,幼儿被动学习的现象居多。为了改变这种局面,幼儿园融合多方资源,有针对性地开展多联合作行动,提高教师课程构建能力。

以研促教,树立科学理念。通过培训、研讨等形式帮助教师树立科学理念。如在特色生活活动“我是小管家”研讨中,教师聚焦班级问题,结合各班幼儿实际情况,制定班级行动方案。

以点带面,发挥示范引领作用。由骨干教师先进行班本案例研究,再将实践经验分享至其他班级。从模仿到创新,一步步帮助教师建立课程开发的自信心。如在“柚子课程”开发初期,大(一)班教师带领幼儿先探索,再将实践中出现的问题与平行班共享,集群体智慧,不断优化课程实践。

蹲班指导,推进课程深度研究。为更好地协助教师开发班本课程,教研部门通过蹲班观察,及时给予策略支持。如小班教师在“幼儿进餐行为习惯养成的研究”中,教研部门通过撰写观察记录、罗列观察数据,为教师进行深度研究提供依据。

评价反思,提高课程实践行动力。定期以班级、年级组为单位,开展班本课程汇报,通过互评互学的方式,不断总结提炼课程开发实践中的有效策略。

合理运用资源 转变学习方式

在生活课程构建过程中,教师运用园所丰富的自然资源,尝试将自然与课程有机融合,自主研发“柚子课程”等,助力幼儿主动学习和深度学习。

在摘柚子活动中,幼儿计划、讨论、实施,失败后寻找原因,借助工具,求助他人,再次尝试解决问题。这个过程中孩子的表征、表达能力得到提升,自主性、社会性得以发展。

在柚子沉浮实验中,幼儿通过改变柚子的形态让原本浮在水面的柚子沉下去,然后提问“能不能让沉下去的物体浮起来”。教师抓住该契机,为幼儿讲解“死海现象”。于是幼儿开始分工,有的去厨房借盐,有的准备容器和水,尝试着以改变水的密度为方向进行探究,结果失败了。幼儿开始反思和调整:将盐的用量从一包增加到三包,将小的玻璃盆换成大的透明盒子,将冷水

换成热水,等等。几番尝试后,实验成功了。在反复实验的过程中,幼儿的猜想一步步得到验证,不仅保护了幼儿的求知欲、探索欲,同时也提高了幼儿发现问题、解决问题的能力。

巧妙家园社联动 提升共育质量

将生活课程延伸至家庭环境、社会环境,可以有效地锻炼幼儿的生活自理能力,推进班级有效管理,增强家长对生活教育的重视度与认可度,提升共育质量。

班级围绕幼儿在园的各个环节开展“多样管家”活动。如创设“周五劳动日”,让幼儿参与班级清洁工作。这天幼儿可以自由选择小组成员和“工作”,从被照顾到主动照顾他人和环境,树立劳动光荣的意识。在“我是小管家”活动中,设置“趣味管家”岗位。通过巧创“真竞聘”、巧设“实习期”、巧用“小老师”、巧立“总管家”等活动,逐步锻炼



孩子们在做柚子沉浮实验

幼儿的自理能力与动手能力,强化幼儿的自信心与集体归属感。在“管家竞聘”“家庭小管家”等支线活动中,充分调动了家长资源,为家长深入参与课程创设了机会。

班级利用社区资源,充分结合本土文化开展游戏活动。如围绕岳阳建筑开展大型主题建构游戏,让幼儿在游戏中感知家乡建筑的结构特点及蕴含的文化;结合幼儿对身边“劳动者”的认识,开展多样角色游戏等。同时把握节日与时事,生成性开展多样主题活动,

如母亲节,班级开展“我来当妈妈”体验活动,幼儿扮演妈妈怀孕的样子,切身感受妈妈怀孕时的辛苦,感受妈妈对孩子的爱。

岳阳市一幼儿园在园本化生活课程探索与实践,以教师能力为核心,梳理课程构建脉络,使教师从“依赖”到“创造”,提高了教师课程构建能力;使幼儿从“被动”到“主动”,转变了幼儿学习方式;使家长从“不解”到“理解”,提升了家园共育质量。(刘美蓉 张婷)