



以高质量办学推动教育强国建设

本期关注:走进新优质学校系列报道③

江苏省常州市华润小学汇聚资源不断打开发展新空间——

以教师成长激发新建校发展活力

钱小琴 何燕

江苏省常州市华润小学创办于2013年,位于常州市天宁区近郊。办一所家门口的优质学校成为地方政府和周边社区的期待,也是这所新建校面临的挑战。让人欣喜的是,短短10年,学校由创办之初的3个班级、130名左右学生发展到现在的55个班级、2000多名学生,成为老百姓家门口的“好学校”。

这些成绩的取得,得益于区域推进集团化办学,更得益于学校主动发展和汇聚资源的意识。10年来,学校紧紧抓住“人”这一发展关键要素,通过实施管理创新、优化队伍建设、推进教研项目等,有效整合教育资源,持续激发教师发展的内在动力,为教师的专业成长提供有力的支持与平台,进而推动学校整体发展迈向新的高度。

在跟岗学习中推动青年教师快速成长

教师是教育发展的第一资源,也是学校发展的最本力量。新建校面临的一个重要问题是,缺少管理干部和优秀的成熟教师,同时,新学校青年教师较多,教师年龄结构不够合理。为解决这一问题,我们与集团核心校常州市局前街小学实行师资互派,由局前街小学委派学校优秀管理人才和成熟骨干教师来华润小学支教,华润小学则派青年教师去局前街小学跟岗锻炼或顶岗教学。

学校从长线思维出发,实行“一带二”的跟岗培养模式培育管理团队,即一名核心校的成熟干部同时培养两名同岗位的后备干部,我们也创造性地将这种培养模式称为“双岗位制下的梯队式”管理模式。这不仅让更多教师有参与学校管理的机会,也大大增加了人才培养的成功率。以学校人力资源部为例,起初,由核心校成熟干部担任部门负责人,两名跟岗的年轻后备干部分管人事劳资、文书起草等事务,学校还鼓励优秀青年教师以非行政组织形式协助管理。在岗位的历练下,这些青年后备干部在做中学,在学中做。学校独立建制后,核心校成熟干部逐渐撤回,“跟岗”锻炼的后备干部组成了学校新的管理班子。这支年轻的行政团队独当一面又相互协作,为学校运行提供了坚实保障。经过一定的实践和思考,《“双岗位制下的梯队式管理”工作模式初探》一文获常州市集团化办学优秀实践案例一等奖,集中展示了学校对集团化办学下的新型管理方式的探索和研究。在此模式下,两名“90后”青年干部晋升为校级领导,管理能力迈上了新台阶。

为加快青年教师成长,部分新教师被选派到局前街小学接受锻炼和培养。在集团核心校高起点、高平台的培养下,新教师在教学与管理方面都取得了长足进步。学校一位年轻教师在执教第3年就获得了江苏省小学道德与法治评优课一等奖,执教的第9年被评为常州市学科带头人,第10年晋升为校级领导,成为青年教师快速发展的典型。

学校干部及青年教师的迅速成长,促使学校发展呈现出诸多积极态势,不仅提升了学校的教育教学品质,还营造了良好的成长氛围,为学校持续发展注入了源源不断的活力。

在赋权管理中锤炼教师能力

经济学中有一种资源叫作管理资源,它不同于物质、人力和财力资源,具有无形和潜在的特点。它之所以被称为一种资源,是因为通过加强管理,便可增加产量、产值和利润,取得较好的经济效益。同样,学校的快速发展离不开管理资源的支撑和保障,有助于调动和集聚学校改革和发展中的各种力量。

除了学习和借鉴局前街小学的管理经验,学校还积极推进多元治理。把教师作为学校治理的主体,赋予教师更多的管理权力,促进教师在推动学校发展建设中实现自我成长,从而优化教师队伍建设。学校推出

【专家点评】

让教师在参与中成长

李伟平 鲁兴树

“参与”是日常使用频率较高的一个词,也是一个具有丰富意蕴的词,“参与”用在管理上更具有丰富的成长意义。华润小学这所新建校快速发展的历程,让我们看到了“参与式管理”在助推师生发展中的价值与力量。参与式管理,就是让更多的人参与管理。

让更多的人参与管理,意味着管理功能的转变。管理的重要功能是促进人的发展。秉持这样的功能观,华润小学积极推行管理重心下移,让更多的年轻教师参与学校管理,



学生在参加活动。

学校供图

“年级组自治”管理策略,提出“将自己的教育理想在校园内实现”这一理念,鼓励每一位教师积极参与到年级组的教学管理、教研活动、学生工作等多个方面的工作。在这一理念下,各年级组主任的角色发生了显著变化,他们成为年级组的第一责任人,肩负着组织策划和落实日常工作的重任,年级组各成员也积极参与,发挥各自的专长和优势,共同为年级组的发展出谋划策。以教学活动为例,在学校期初、期末特色活动中,各年级组均会在学校顶层规划的指导下,紧密结合各年级学生的身心发展特点,对既定的活动方案进行细致的筛选、调整和完善。同时,蹲点主任会精心组织年级组成员进行明确的任务分工,部分成员负责方案的进一步优化,部分成员负责撰写活动报道,还有部分成员则负责摄影工作,学生成长中心、后勤保障中心等则作为协助部门参与活动过程,以确保教育教学活动的高质量完成。这种全员参与式的研讨既能确保每一位教师对方案的深度解读,更能集中每一位教师的智慧,确保活动方案的科学、创新、可行和高质量。“年级组自治”不仅提高了学校的管理效率和质量,也激发了年级组成员的主动性和创造性,更符合学生的成长节律。

此外,为进一步加强教师队伍建设,学校还以年级组为单位,构建了华润小学教育教学常规自我督导机制。各年级分别成立了由书记、校长室、课程教学中心与年级蹲点主任共同组成的“教育常规督导组”,从“听——深入课堂,聚焦学生习惯养成”“查——立足常规,聚焦细节提质量”“研——个别交流,思维碰撞促思考”“思——总结反馈,明晰方向促改进”4个方面深入年级组各班级各教师,通过自我督导的形式及时发现教育教学工作中的问题,精准反馈与指导帮扶,从而推动各学科的研究氛围,促进教师和学生更好更快地成长。

管理重心下移与年级组自督整改等做法,不仅显著增强了教师队伍的主人翁意识和主动担当精神,提升了教师队伍的师德素养,放大了学校整体的领导效能,同时也汇聚了广大教师的管理智慧与专业能力,有效锤炼了教师队伍



教师在课堂上指导学生。

学校供图

在管理岗位上历练成长。如在集团核心校结对培养干部的过程中,他们采用“一带二”的跟岗培养模式,为青年教师提供更多的成长机会。

让更多的人参与管理,意味着管理方式的转变。一方面是从外控管理走向自主管理。师生参与学校事务,既有助于集聚发展力量,又有助于培养和发展他们的主体精神和主体能力。另一方面是民主管理。推进级部管理、开展学生建言献策活动、成立多主体参与的议事会,华润小学这些改革举措,让我们看到了民主管理的痕迹。

让更多的人参与管理,意味着管理者角色

在教育教学实践中的能力素质,最终实现了管理育人的目标。

在项目研究中提升教师素养

教育研究是提高教育教学质量的有效手段。我们把开展项目研究作为办学的重要载体和抓手,通过参与或承担集团教研项目推进教育改革,促进教师成长。

学校积极承担集团的研究任务,贡献研究智慧。如在建设集团“儿童成长节律课程”中,由华润小学完成关于立冬、大雪等节气生活的设计和实现,经集团课程部进行资源整合和完善后在集团内共享,推动了集团内的集群创新。在集团化办学过程中,我们认识到,成员校持续发展的关键在于自我造血,实现集团课程理念统领下的教师独立发展,让青年教师的教研水平在主动变革中焕发生机活力。华润小学成立了校区独立的课程研发中心,聚集了学校骨干力量,围绕研发主题提前思考与策划,呈现初步的顶层设计,在重心下移到年级组、学科组时再对方案进行讨论、修改与完善。这样的教科研管理制度既保证了学校重点项目策划时的质量,同时又让方案在不同群体的群策群力中趋于完善,促进了学校教研骨干力量的培养及引领,这样的“顶层智慧”来源于教师又服务于教师。

在这样的管理制度下,一批拥有较高教研水平的青年教师成长起来,学校许多教龄不足10年的青年教师纷纷独立申报江苏省教育规划课题、常州市教育规划课题,在省市区论文评比中也获得多项一等奖的好成绩,引领学校教研水平高速发展。在学校核心课题的引领下,学校在课题研究的推进中采用了“梯队发展,差异推进”的策略,研究推进从扶到放,逐渐走向既有校级统领又有多元研究形态的可喜局面。近三年,学校已有省内涵建设项目2项,市级重大改革项目6项,省级课题4项,市级课题6项,区级课题、校级微课题10余项,立体化网络课题群初步建立。随着研究的深入,一批骨干青年教师成长起来。在项目的引领下,学校积极整合资源,强化校本特色,优化项目结构,在项目研究中坚持成事又成人,不断提升教师素养,激发学校发展的创新动力。

从传承集团资源,到挖掘内生资源,再到整合项目资源,10年里,学校聚焦“人”,以资源支持系统充分激发教师自我表达的意愿,形成教师主动发展的态势,实现了从依靠集团自主成长的蜕变,也促使华润小学从一所新学校成长为新优质学校。站在新的历史交汇点,我们将以更高的办学追求、更加开放的心态、更为主动的精神汇聚更多资源,集聚更多能量,深化改革创新,以“人”的发展为不竭动力,努力办出老百姓家门口的“好学校”,为新时代基础教育扩优提质行动贡献智慧和力量。

(作者钱小琴系江苏省常州市华润小学校长,何燕系该校副校长)

和“领导”内涵的转变。谁是领导,不取决于身份,而取决于他是否真实参与、是否发挥了管理和领导的作用。为提升学校整体领导力,华润小学积极推进项目化管理和非行政性组织建设。例如,他们推出了“年级组自治”管理策略,突出了管理的专业性,也让一线教师有了学校改革的领导权和话语权。在此过程中,教师的责任感、专业能力也必将得到提升。

需要强调的是,让更多的人参与管理,不是简单地增加管理者数量和提供更多的管理岗位,而是涉及学校管理的价值观、思维方式、学校制度和组织等一系列变革。只有这样,才能真正发挥和提升管理的育人价值。

(作者李伟平系江苏省常州市局前街小学教育集团联合党总支书记、局前街小学校长,鲁兴树系常州市教育科学研究院原副院长、研究员)

以案释法
教育部政策法规司 合
中国教育报刊社 办

案件回顾

2023年10月,某中学一教师在校内怒摔学生手机的视频在网络引发热议。视频中,该教师一手拿着没收的学生手机,一手录视频记录,一边说着“我不管是谁的手机,各位家长看好了”,一边狠狠地学生的手机砸向地面,手机瞬间四分五裂。学校和教师应该如何实施手机管理?教师是否有权采取损毁的方式予以处理?这些问题需要深入思考。

专家释法

王蕴 上海财经大学

近年来,越来越多的中小學生开始使用手机,也有很多孩子将手机带入校园。为了引导和规范学生对于手机等智能终端产品的使用,保护未成年人健康成长,全国人大常委会2020年修订的《中华人民共和国未成年人保护法》,教育部2021年发布的《未成年人学校保护规定》(教育部第50号令)等法律法规,都对中小校园手机管理作出规定。本案中,教师怒摔学生手机的行为,不仅教育方式失当,而且侵犯了学生的合法权益。学校的管理者和教师,要准确理解法律精神,把握手机管理的边界与方式,合法、科学、有效地实施手机管理。

学校有权依法依规实施校园手机管理

校园手机管理的权利来源是学校对学生的教育和管理权。学校负有为在校学生创造良好学习条件、教育引导学生健康成长的职责,也享有维护教育教学秩序的权利。

实施手机管理是学校的法定权利。教育法第二十九条规定,学校有按照章程自主管理、组织实施教育教学活动的权利。未成年人保护法第七十条规定,未经学校允许,未成年学生不得将手机等智能终端产品带入课堂,带入学校的应当统一管理。未成年人学校保护规定明确提出,学校可以禁止学生携带手机等智能终端产品进入学校或者在校园内使用;对经允许带入的,应当统一管理,除教学需要外,禁止带入课堂。对学生带入校园的手机实施管理,是学校办学自主权的重要内容,也是法律明确赋予学校的职责。

学校应当加强手机管理制度建设。学校要根据未成年人保护法、未成年人学校保护规定,遵循民主、公开的程序,在广泛征求校外利益相关方意见的基础上,制定本学校手机管理的办法,将法律的原则性规定转化为学校管理的具体规则。学校要明确禁止携带和使用手机的情形,也要明确允许合理使用的情形及满足学生正常通信联络需要的举措;要明确学生带入校园的手机的保管方式、违规带入和使用的处理等。学校应当向学生及其家长广泛宣传,使其知晓管理要求。学校的教师和管理人员应当准确地理解和执行相关制度。当然,不同学校、不同地区、不同类型(比如寄宿制学校)的管理制度也应体现自身的特点,要做到实事求是、科学合理,平衡好管理和服务的关系。

实施手机管理不得侵犯学生合法权益

根据教育法第三十条规定,学校及其他教育机构应当履行维护受教育者合法权益的义务。未成年人保护法、未成年人学校保护规定也要求学校在处理涉及未成年人的事务时,要尊重未成年人的尊严,保护未成年人的合法权益。手机管理虽然是校园管理的一个“小切口”,但直接体现了学校管理的能力和水平。

第一,不得侵犯学生的财产权。实践中,怒摔学生手机的类似行为和事件时有发生,这直接侵犯了学生的财产权。对此,未成年人学校保护规定第十四条明确规定,学校不得采用毁坏财物的方式对学生进行管理,对学生携带进入校园的违法违规物品,按规定予以暂扣的,应当统一管理,并依照有关规定予以处理。家长为学生购置的手机属于个人财物,学生将手机带入学校后,暂时由学校代为保管,事实上双方形成了以手机为标的的无偿保管合同,学校应对手机保管尽到注意义务,妥善保管。但保管不是没收,即便是违反规定擅自带入学校被暂扣的手机,其所有权依然归学生和家所有,学校无权处分更不能毁损,否则就构成对财产权的侵害。从法律责任上看,如因过错导致手机在保管期间损毁、灭失的,学校也应承担相应的赔偿责任。

第二,不得侵犯学生的隐私权。隐私权是最基本的一项人权,依法受到保护。在校园手机管理中,曾出现过教师以搜身方式查找学生违规带入校园的手机,以及没收手机后当众宣读学生手机信息内容的情况,这是典型的侵犯学生隐私权的行为。未成年人保护法第四十条规定,处理涉及未成年人事项,应当保护未成年人的隐私权和个人信息。未成年人学校保护规定第九条要求,“学校应当尊重和保障学生的人格尊严,尊重学生名誉”,“在教育、管理中不得使用任何贬损、侮辱学生及其家长或者所属特定群体的言行、方式”。学生手机上存有的通话、短信、聊天、上网记录等多种个人信息,属于学生隐私权范畴,不论学生是否将手机上交学校保管,学校、教师都无权浏览或解锁翻看更不能传播转发。

学生将手机带入校园,教师不能一摔了之
中小校园手机管理的边界与方式

第三,不得侵犯学生的受教育权。受教育权是宪法赋予公民的一项基本权利。未成年人学校保护规定第十二条要求,义务教育学校不得开除或者变相开除学生,不得以长期停课、劝退等方式,剥夺学生在校接受并完成义务教育的权利。此前,曾出现过某地一所中学对12名违规携带手机入校的学生作出开除学籍处分的案例,这显然违背了比例原则,超出了管理的限度,侵害了学生的受教育权。学校在实施手机管理过程中,要坚持教育优先,重在引导学生合理使用手机,养成良好习惯。

实施手机管理要突出育人导向

立德树人是教育的根本任务。学校的育人功能不仅体现在课堂教学上,也体现在每一项规章制度、每一个管理行为中。要充分发挥好手机管理的育人功能,培育学生良好网络素养和行为习惯。

学校应当积极培育学生网络素养。中小學生是互联网时代的“原住民”,电子产品和网络势必在孩子们的学习和生活中扮演更加重要的角色。中小學生尤其是中学生,处在青春期发育的敏感时期,一方面对网络世界有着强烈的好奇心,另一方面容易陷入成瘾性依赖,引发近视、厌学、沉迷网络等影响身心健康的问题。如何引导学生养成良好的信息素养和网络观念,是育人的一项重要功课。学校要落实未成年人学校保护规定有关要求,让学生科学理性对待并合理使用手机,提高学生信息素养和自我管理能力,将科学、文明、安全、合理使用网络纳入课程内容,要对学生进行网络安全、网络文明和防止沉迷网络的教育,预防和干预学生过度使用网络。

学校的管理制度应当公平公正。学校制定的手机管理制度,应当尊重学生的合理需求,提供条件保障学生必要时应能与家长取得联络,这不仅是公民通信权的保护,也是支持家长行使监护权的方式。学校在制定手机管理等各项校园管理制度过程中,要坚持以学生为中心,秉持尊重每个学生、平等对待每个学生的原则,用科学合理的管理制度体现公平公正和育人为本的价值理念。让孩子们在校园中感受制度文明、人文关怀,充分发挥制度育人、管理育人和人文育人的作用。

学校的管理行为应当合理适当。身教胜于言传。对于学生违反学校管理规定擅自携带手机入校、平等的方式妥善处理,对于违纪学生以批评教育为主,引导学生认识到自身错误,让学生在自我管理上获得进一步成长。手机往往是学生非常珍视的物品,摔碎手机这种粗暴、任性甚至是违法的管理行为对学生的负面影响无疑是重大而深远的,也是非常不可取的。对于屡教不改、确实需要处分的学生,也应依照校纪校规按程序作出处分,并保障学生的救济权利。

学校实施校园管理,离不开家庭的支持。学校要履行好应尽的职责,也要做好家校联络沟通,让家长充分理解并积极配合学校手机管理工作。家长也应以身作则,在平时生活中放下手机,多与孩子沟通交流,教育引导孩子养成合理使用手机的良好习惯,凝聚起家校协同育人的合力。