

名校长管理之道

镌刻基因，探索师生生命成长的另一种样态

曹月红

始创于1914年的常州市荆川小学，以明代著名文学家、教育家、抗倭名将唐荆川之名命名，毗邻荆川先生读书处。荆川小学历经百年沧桑，那些无法被时光冲淡的，是精神的凝聚、价值的积淀，荆川先生炽热而深沉的家国情怀、担当精神始终沉淀在学校发展历史的深处。

随着学校易地新建，百年积淀的荆川魂又有了新的发展沃土。我们紧抓契机，积极探索发展基因，让百年老校焕发新的生命活力，让师生获得更精彩、更充实的生命成长。

动力基因：

贯通古今的文化集成

我校的发展始终秉承百年“担当”校训，在“崇尚尚武，自觉担当”的培养目标下，“担当”文化渗透到校园的角角落落，成为师生成长的行为准则、发展的强大动力。

育人定位渗透以始为终的厚朴。传承自百年“荆川精神”，又有以终为始的前瞻：过去、现在、未来具备的核心要义，育人定位凸显了教育本质的回归。“担当”品格的三个维度“厚实自己、关爱他人、服务社会”与“勤实学、有自信、乐创造、守诚信、善合作、乐于助人、爱国家、知感恩、乐奉献”九个核心要素，其本质是引导荆小的孩子“学会生存”“学会生活”，成就人的幸福与生活的良好。

育人定位体现系统集成的大育人观。“担当”品格这一顶层设计，真正如“基因”一般全息渗透到了校园场景、课程教学、学生生活等全领域，浑然一体。

在“担当”理念的引领下，伦理教养、审美教养和生活实践教养正悄然体现在学校师生的思维方式、行为方式和生活方式之中。

品格基因：

留下印记的德育实践

学生的生命质量，既是自然属性和社会属性的统一，也是社会价值和自我价值的统一。我校构建德育“留下印记”的品格基因，秉承“担当”校训，不断提炼“荆川精神”的内涵，以课程为依托，以活动为载体，以体验为重心，充分整合校内外资源，引导学生传承“荆川精神”，扎实培养勇于担当的荆川少年。

构建“养正德育”体系。我们着眼于把“荆川精神”和学生发展核心素养有机结合，构建“养正德育”特色育人体系，提出“养德性，育正心；养习惯，育正行；养责任，育正义”的目标。引领学生养德践行，通过思政课程、江湖拳、体育课程教学研究，在传统文化习养中育担当；通过多彩养正社团活动、家校社养正服务岗体验、养正校园文化节、七色养正社会基地实践，在多层次、多样化、个性化的德育实践活动中，潜移默化地促进学生的精神成长和行动自觉，激发学生的家国情怀和自觉担当。

开展多元综合评价。小学生由于年龄小，能力有限，其担当行为主要表现在一些细小的事情上。为此，我们积极创新评价体系，利用六色阶梯式的《荆小担当少年成长记》为重要评价载体，依托多层次、多样化、个性化的品格体验实践活动，记录学生所经历的课程、活动，养成的良好习惯，使之成为学生的生活日记、岁月年轮和童年记忆。通过《担当家长成长册》给孩子21天好习惯打卡、班级“每月一星”评选、“荆川好少年”评选等评价机制，时刻关注学生细节，及时给予孩子行为评价，以增强孩子的行为动机，提高其担当行为的自觉性。

引擎基因：

互联互动的课程体系

用整体育人的视野建构课程。我们以培育担当少年为育人目标，打破原有课程间的壁垒，有效整合国家课程，开发补充相应的校本课程，以德育主题活动、学科拓展活动、实践体验活动为基础，形成长短课程相结合的符合学校办学特色的课程体系。

用学科育人的高度厚植素养。我们实施国家课程与学科相关的拓展，比如语文学科的主题阅读课程的拓展、数学学科的体悟性活动课程的拓展、英语学科的绘本阅读课程的拓展、美术学科的水墨画课程的拓展等，厚实学生的担当本领与教师的担当内涵、担当素养。

用心身两健的温度凸显名片。搬入新校以来，体育成了我校的名片。我们利用多方资源盘活了校内外的场地，重点打造篮球、足球等体育特色项目，根据学生的年龄特点及认知水平，结合江湖拳招式的特点，整体架构一到六年级的江湖拳校本课程内容体系。我们充分整合资源，对大课间进行重新规划，安排跑、跳、投、武术、民间游戏等35项内容，且每班均有一个项目，并定期交换，扎实强健学生体魄。

演进基因：

共生共长的“实学课堂”

我们依托市级基础教育学校品质提升建设项目“中小学范式教学的实践研究”，以问题为导向，指向学生核心素养的培育，聚焦教学关键事件及问题，分别从课程体系、教学范式、学习评价三个维度进行研究。我们立足学校实际，在日常的研究中通过优化课堂教学各环节建构了“实学课堂”四要素：真实的问题情境，切实的学习目标，扎实的探究活动，丰富的成果展示。

教师在课堂中能创设真实的问题情境引发学生认知冲突，激发学生的学习

兴趣；对教学内容进行高观点视角的解读，提出切实的学习目标；引导学生在已有认知和经验的基础上自主建构知识；课堂探究活动立足于能有结构地呈现教学内容，挖掘教学现场的学习资源，有序地开展教学。

学生在课堂中能通过问题情境，调用已有的知识经验自主建构知识，形成对问题情境的思维成果；在探究中能根据切实的学习目标应用有效的学习工具，通过动手操作、学习实验等体验活动，形成解决问题的有效策略。我们进一步完善了荆川“实学课堂”新常规，分别从教师及学生层面规范了教与学的实施细则，有效地促进了课堂教学，让优质教育扎根于课堂。

“实学课堂”的实践研究，为在日常课堂中培育担当少年提供了切实可行的教学策略，提升了学生学习的知识能创造性应用的担当本领。同时，教师的担当内涵、担当素养也得到了很大的提升，实现了学校课堂转型的变革发展，让教师和学生课堂教学中共同成长。

互助基因：

合作共赢的团队成长

针对青年教师占比高达56%的现状，我们团队探索新教师的培育路径，依托他们的团队成长，切实为学生的成长助力。

假期集训入状态。每年暑期，我们都会为新进教师开展为期一周的岗前集训，从常规篇、礼仪篇、课堂篇、管理篇等角度入手，让新教师从各个方面尽快进入角色，了解日常教育教学的内容、本质，发现自身的不足，运用好假期自我充电，不断提升做好教师的底蕴。

日常培训丰内涵。我们建立青年教师导师制，发动“实学”的力量，在常规调研和推门听课中，鼓励教师取长补短，扎实课堂教学技能。我们每月定期开展以课文朗读、即兴演讲、粉笔字、课件制作等为主要内容的教师职业技能和素养竞赛

培训；借助校园网创建“青年教师教学论坛”，鼓励青年教师积极思考教育教学遇到的问题，在思维的碰撞中，不断摸索、思考、积淀教育机智。

专题研讨促成长。我们构建生长学术的组织架构，通过与专家结对、领衔项目研究、成立名师工作室、比赛集训团队，精准打造“名优教师”，精心培养“骨干教师”。形式多样的专题研讨，既带给青年教师观念上的洗礼，也有理论上的提高；既有知识上的积淀，也有教学技艺的增长。在这样的研究氛围下，教师个人的研究热情不断提高，平时研读理论专著，注重日常教学研究的思考与经验提炼，积极落笔成文。

“五四”练兵强本领。每年五四青年节后，我们都会组织开展“教学大练兵”活动。大练兵比赛内容与青年教师素养比赛内容同步，涵盖粉笔字、即兴演讲、课文朗读、说课展示、课堂教学5个板块，35周岁以下青年教师全员参与，覆盖全学科，有效地促进了青年教师专业能力的不断提升，为他们的个人成长助力。

成长巡礼展风采。我们为青年教师举办周岁成长礼，在这场典礼上，领导、父母和身边的伙伴共同见证他们的成长历程。得益于学校的平台、团队的协作以及自身的努力，虽是初生牛犊，但新教师不惧挑战，积极参加市、区各级各类活动和教学展示，且赞誉不断，见证着他们的成长迈入“快车道”。

立足学校实际，探索的多元发展基因，镌刻进了每一个荆川师生的内心，其背后渗透的“担当”文化成为所有人的行动准则，并在日常教育教学中内化于心、外化于行，也让文化的浸润下，成事成人，享受着每一个生命成长的幸福。

（曹月红，江苏省小学语文特级教师，常州市特级校长，现任常州市荆川小学校长。）

管理实践

学党史 明初心 担使命

马宁

党史学习教育开展以来，我们深入学习贯彻习近平总书记在党史学习教育动员大会上的重要讲话精神，立足学校实际，发挥教育教学优势，推动党史学习教育走入课堂、走入人心、走向实践、走向深入。

主题融合：以组织生活推进党史学习教育仪式化

我们注重依托组织生活和理论阵地强化党史学习教育的仪式感和庄重性，在日常学习中让广大师生得到经常性的教育和洗礼。

党史理论教育与日常学习相融合。我们把党史理论学习和教育作为党委中心组和学生业余党校学习的重要内容，发挥党员干部、学生标兵引领作用。我们组织党员和师生学习《中国共产党简史》《论中国共产党历史》《新中国70年》等著作和习近平总书记关于党史的重要论述。坚持自主学习、集中培训与在线学习相结合，利用“学习强国”平台资源，加强日常督促。我们充分利用历史、政治、语文、艺术课程，将党史教育融入各学科教学之中，在思政、历史、语文等学科教师中选拔培养一批优秀教师学党史、讲党史。我们加强党史进课堂的内容、途径和方式有效性研究，组织党史进课堂教案设计和优秀课例展示活动，要求教师撰写高质量的党史学习教育论文。

党史学习教育与“三会一课”相结合。我们把党史学习与教育作为支部“三会一课”和主题党日的重要内容，落实“三个一”要求：每月各支部安排一次围绕党史学习教育内容的主题党日活；每学期每个支部上一堂党史学习教育内容的专题党课；每学期每个支部撰写一篇党史类书籍，撰写心得体会，组织学习交流。

记忆建构：以环境育人推进党史学习教育生活化

我们充分利用物化环境、精神环境、制度化环境和实践活动的育人功能，做到“三个结合”，进行熏陶教育、意识教育、实践教育，明理、增信、崇德、力行。

把党史学习教育与校园生活环境结合起来，建构历史记忆场景。在物质生活环境方面，校园道路灯杆、橱窗、厅廊、教室、办公区域等景观、建筑、设施都彰显党史元素，旭轮广场、明诚亭、笃敬轩、校史陈列室等均融入爱国爱党宗旨。在精神生活层面，我们利用展板、电子屏、黑板报、标语、“海棠花红”党建阵地等，让党史学习教育随处可见；利用宣传栏、专场电影、影视资料、报纸、广播、“学习强国”平台等，让党史教育情景再现，塑造集体记忆。

把党史学习教育与节假日纪念日结合起来，建构历史记忆符号。学雷锋纪念日前后，我们依托学校“小城大爱，创美先锋”行动支部，组织党员志愿者活动，为“六美集大美，幸福新常态”贡献市力量。清明节期间，我们组织党员团员参加祭扫烈士墓活动，重温入党誓词、入团誓词，激励党员团员传承英烈精神，强化责任担当。五四青年节期间，我们举行“青春向党，十八而志”十八岁成人仪式，开展线上红色故事会、“初心底色绘党史”手绘比赛等系列活动，鼓励青年学党史、知党恩、跟党走。

把党史学习教育与教育基地建设结合起来，建构历史记忆在线。一方面是在场体验，将党史学习教育融入红色教育基地之中。今年上半年，我们先后组织师生赴苏州革命博物馆、蒋巷村史馆、常熟党史馆等教育基地

开展现场教学，进行拓展训练，让师生身临其境。另一方面是在场效应，将党史学习教育融入红色情境之中。打造教育性与艺术性兼具、画面感和真实感并存的教育场景，给参与者以沉浸式体验。

历史叙事：以专题研讨推进党史学习教育系统化

学校每一个人既是党史教育的受教育者，又是党史教育的宣教者。整理党史材料，讲好党史故事，我们注重推动党史学习教育从理性认知到自觉践履的飞跃，全员、全程、全域打造教育时空。

宏观叙事中共党史，构建价值坐标。一是采用时间连线的方法，以主旨性的历史观念，科学的历史解释，激励家国情怀。二是采用空间聚焦的方法，以代表性的党史事件发生地为线索，感怀党的伟大忠诚。

微观叙事乡土党史，丰满整体认知。地方党史可亲可近可知可感，讲好乡土党史可以丰满师生认知，小中见大呈现历史大趋势。一是充分利用常熟红色教育基地，开展党史教育和爱国主义革命传统教育。二是充分挖掘校本红色资源，开展党史、校史教育。三是我校这所百年老校有着丰富的党史人物素材，我们邀请本校的退休老党员、老书记、老校长、优秀教师深入学校宣讲，不断增强师生对中华民族、中国共产党、学校历史的认同感。

夯实党史教育的理论基础，建构党史教育的集体记忆，厚植党史教育的历史根基。我们不断创新形式，深耕内容，开发资源，凸显价值引领，营造浓厚氛围，不断提升党史学习教育的时效性和影响力。

（作者系常熟市中学校长）

管理反思

以制度改进促进教师成长

江苏省清河中学 于秀秋

学校要通过制度设计和改进，建立较为科学的管理机制、考评机制、激励机制和用人机制，为教师创设富有温度的教育生活，离教育的原点更近一些，与教师的心灵更紧一些，让每个教师在成长的路上都能看见自我：在自主管理中审视自我，在创造探索中发现自我，在温馨体验中发展自我。

坚持民主议事，推动自我管理。作为学校管理者，制度管理的出发点就应当是为了实现人的发展。任何一项制度的产生如果忽略了人的存在，最终产生的是让人没有安全感的冰冷制度。只有让制度的约束对象参与制度的制定，才能让学校生活中的每一个人都能更好地理解、执行制度，最终达到适应制度，并在其中充分地享受其给自己带来的职业幸福感。和教师切身利益关系较大、容易产生矛盾的事情，必须推行民主管理。如学校的人事任免、考核、评优、职称、晋级等重要事宜实行公示制；学校重大决定，事前征求教职员工的意见；制度从教师中来，到教师中去，让教师自己说了算，这样就会增强他们的责任感和归属感，凝聚人心，学校的各项事业就能蒸蒸日上。

注重“自下而上”，激发自我发现。学校建立各项管理制度，开展各项管理工作的目的是为了培养健康快乐的学生，成就自主发展的教师，建构幸福的教育生活。为此，学校各项制度的出台切忌长官意志、强力推进。作为学校管理者，不仅要关注教师的切身利益问题，还应留给教师制度建设的主动权，注重“自下而上”，充分发挥教师在学校制度建

设中的主体性，使他们能够在教育教学中勤于思考、善于作为、勇于创新。为此，学校制度的建立和改进需要充分发挥教师的主体作用和聪明才智，在鲜活的教学实践中自发形成适合自身情况的相关制度。教师自己决定和支配自己的教育教学工作等，就会以积极的态度对待工作，具有教学主动性和进取心，能良好地控制自己的教学情绪和行为方式等。

提供温馨体验，推动自我发展。教师对学校制度的最大评价是体验性评价，学校制度不能缺乏人情味。学校规章制度的制定、执行、反馈、监督等应更多地考虑到教师的情感接受力，时刻关注教师的思想动态，赋予制度“人情味”的色彩，使生硬的、冰冷的、机械的条条框框具有人性色彩、人文情怀。有教育专家这样说道：“教师的发展应该以人为本，以生命为本。专业发展不是把教师束缚在校园里、课堂中的发展，而是要把教师放到他自身生命的长河和社会背景中去思考，不能只关注技术层面，而忽视了人文素养。”因此，作为学校管理者，要关注教师的基本生存需要及更高层次的成长需要、自我满足的需要，给教师创造良好的生活环境、工作环境，营造适合教师专业成长的良性生态环境。在学校制度建设与实施过程中，学校管理者要紧跟鲜活的教育教学实践的步伐，努力唤醒教师自我成长的内在需求，赋予其自主管理的权力，并为其提供自我发展的空间和平台，促进其自我发展与主动发展，努力追寻学校发展不一样的精彩。