

编者按:
弱势学校提质增效是一个世界性的课题,也是我国基础教育高质量发展亟待解决的问题。党的二十大报告提出,办好人民满意的教育。办好人民满意的教育,就是要让老百姓在家门口就能上好学校。满足老百姓对更加公平更高质量的教育的需求,才能真正把教育发展成果普惠于全体人民。本期探讨——

弱势学校提质增效的实践路径



记者观察

16年前,九年一贯制的杭州市天杭实验学校跌入低谷:小学、初中教学质量均位列全区末尾;九年级教师二分之一分流他校;校级班子重组。

如今,杭州市天杭实验学校招收的仍是辖区内符合杭城入学门槛的所有适龄儿童,外来务工人员子女占40%~63%,共有86个班级,3000多名学生,家长满意度测评连续多年位居杭州市前列;近四分之三的学生进入优质高中就读,一跃成为全区学科带头人、全市感动杭城教师最多的学校;13年来培养30多位副校级以上干部,被称为区内“黄埔军校”。

生源没变,教师没变,是什么让学校走出低谷,成为高质量发展的现代化学校?

好“空气” 好镜子 好流程 ——解码杭州市天杭实验学校逆袭的DNA

□本报记者 言 宏

走进杭州市天杭实验学校,“幸福地创造幸福”的标语随处可见,这是天杭的办学理念。在校长邱曙光看来,理念不应该只是墙上的一句话,它应该如空气一般在校园里弥散着,它存在于每个人身上、每一处地方;它唤醒师生,成就师生;它是学校发展的生命力,它在潜移默化中让教育变得美好。

好“空气”,胜过营养品

在天杭,每个学生入学的第一天,都会在学校巨型“笑脸墙”上留下自己最灿烂的微笑。天杭桂苑校区至今已经有13届4000多名学生的笑脸登上“笑脸墙”。随着年级变迁,外墙上的大幅“笑脸墙”将浓缩到笑脸长廊中。校党委书记曹翔笑着说:“我们希望10年、20年之后,学生们带着他们的孩子回到天杭,回到起航的地方找寻自己童真的笑脸。”学会微笑和感受幸福是学校教会学生们最重要的一课。

“幸福”和“温暖”是流淌在天杭人血脉里的文化基因。学校中有块“小确幸”的留言板,留言的都是在天杭学习、生活过的学生。学校还给墙面留了白,可以不断添加新内容。而每年的感动月,则是师生最期待的月份。在这个月,这一年发生在师生身上的那些感动事迹都会被身边人挖掘出来,人人写感动卡,人人都能收获感动卡。

“天杭一开始是被我们夸出来的!当学校办学处在低谷时,我们要求学校班子成员在教工大会上的发言围绕亮点、闪光点展开,分管校长们变身夸夸团,用‘好听’的话激励教师们走出低谷。”邱曙光告诉记者。

在“全程幸福、全体幸福、全面幸福”“三全”幸福观引领下,天杭开展幸福教育。在天杭,每一个大型活动都经过学校的精心策划,让师生能够感受感动点、幸福点。一年有12个月,天杭就有传承多年的12场庆典。单列出来看,都是非常普通又细微的小事……抓住学生9年成长经历中的所有重要时刻,给学生值得一生记忆的巅峰时刻,是学校建构仪式主题教育活动的初衷。

在天杭人眼里,每个学生都是“唯一”,学生们成长的每一个第一次都值得记录。学校有一本“天杭护照”,护照里记录了学生从入学到毕业所有的重要成长瞬

间,每个学生都将历经10余场大型典礼。

“学校像是一个生态系统,阳光、雨露、空气相互交融形成有灵魂的幸福场,在天杭,我们坚持不懈地为师生的成长和发展创设安定、温暖、幸福的环境,我们坚信,‘好空气远比营养品更重要’。”邱曙光告诉记者。天杭营造“好空气”有三个关键:一是激发内在的动力,满足当前师生的迫切需求;二是当师生遇到困难时,背后总有一双手给予帮助;三是坚持做小事、寻常事。让师生能尽情呼吸着幸福、温暖的“好空气”,彼此成就,共同成长。

好镜子,唤醒师生成长力

“校长心中、眼中永远是教师第一。培养好师资就是组建好天杭教育合伙人队伍。”邱曙光说。他认为,成长基因对于每一个师生来说都是与生俱来的,只是有些处于活跃状态,有些则处于休眠状态。当成长基因被唤醒了,师生自觉自发的追求成为学校的常态。

其中,教师的唤醒显得尤为关键。唤醒教师最重要的力量来自“镜面式研修”。“镜面”的含义是多样的:以他人为镜,不断对照,取长补短;以规范标准为镜,不断对标,提升自己;以问题为镜,不断反思,避免犯错。早在2010年,天杭成立“旭日学校”,开创新浙江省青年教师校本培训的新模式,让教师研修有“镜”可照、有“范”可学,易操作,可持续,真有效。这背后有科学原理。人类大脑有这样的镜像神经元系统,人们善于学习模仿别人,也容易被别人影响。在天杭,学校其实就为教师们建立了一个镜面,让自己、让别人、让周围都成为镜面,让你关注身边榜样,关注自己最近发展区,一点一点地,教师们就不知不觉成长为未来的那个最好的自己。

与传统的研修方式相比,“镜面式研修”更注重专业成长的实操性标准,即从教师工作情境出发,基于教师存在的问题,同时从本校教师中找到优秀教学行为的标杆作为学习对象,提供的镜面标准非常草根,非常及时,便捷能学。

基于不同层次教师的自我成长需求,学校借助镜面微课、镜面案例、镜面实践、镜面沙龙等4种学习载体,通过“给镜面一比镜面一做镜面”等3个步骤,为教师专业成长提炼出“经验+反思”的公式。以新入职的预备班旭日学员的“镜面式研修”主题为例,主要学习和掌握上岗即会遇到的10个“第一次”。例如第一



校长邱曙光化身“葫芦爷爷”迎接新生走红地毯。

次家访、第一次备课、第一次上课、第一次批改作业、第一次召开家长会等。每一个主题有研修内容和达成目标,并为每一个主题提供2~3个由教龄在2~5年内优秀学员制作的“示范镜面”微视频,供预备班学员学习、研修。每年的8月22日对所有预备班学员的研修成果进行考核。2个月、4个月后分别提供新的“10个一”主题研修,包括第一次上公开课、第一次作观点报告、第一次听评课等,层层递进。就这样,30个第一次的“镜面式研修”促进了新教师专业行为的快速转型,实现“上岗即胜任,半年即优秀”的天杭速度。

针对教龄在6~7年的旭日学员,学校为其量身定制更多样的成长路径:对于青年班主任们,天杭开设了全省首个校内班主任研究院;对于青年干部们,天杭成立全省乃至全国首个校内青年干部研修院,来拓宽教师的外部视野。通过每月“精题、错题”的整理,有重点地指导学员开展主题研究,贯穿始终的是高频、持续、深度的反思,帮助青年教师逐步形成镜面教学、管理经验。

新学员的优秀案例又可以成为“新示范镜面”,替代原有的“示范镜面”,这样不断迭代,保持镜面永远与时俱进。2020年,天杭“镜面式研修”研究成果获杭州市基础教育教学成果奖一等奖。

好流程,成长有轨道

“好的教风、学风是最好的教学生产力!”副校长韩云娟认为天杭的变化,源于学校完善了常规工作流程,并高标准地执

行。在教学常规上,天杭一直致力于做好“实”字文章。在教师层面,天杭通过“有布置、有检查、有反馈提升,追求教学常规管理的规范化和最优化”,确保备课、上课、作业、批改、辅导、调研、分析等工作有效落实。在学生层面,天杭特别关注学生“会学习”,教导处提出具体做法让要求“看得见”,教研组明确要求让推进路径“看得见”,抓实学生的基本习惯和基础学力,让学生真学会、真掌握、真提升。

如天杭的作业改进之路就经历了从1.0版到3.0版的升级换代。为了给学生充足的作业思考和整理的时间,学校在上下午分别给学生留足20分钟。前15分钟是理错题时间,要求写错因,做订正;说错因,明改进,让反思更具深度。后5分钟是理作业时间,对于疑难问题,可以集中请教同学,询问教师。此时严禁教师进教室,但允许学生去教师处个别辅导,订正作业。这不仅给学生留足思考、整理的时间,也给教师批改和落实个辅提供了时间保障。根据学习能力不同,每个学生都有属于自己的个性化错题本。学校鼓励学生当天的问题当天解决,形成日事日毕的好习惯。学生在询问教师的过程中,也能提升教师的研学水平,迈向师生共研的作业变革精进之路。

“一所好学校,应该不是给每个学生一条路,而是开启尽可能多的方向,让每个学生找到属于自己的发展之路。”邱曙光说。近年来,天杭通过“1+3+X”幸福课程的实施,让每一个学生在课程学习中都有幸福体验。



专家观点

内外协同:弱势学校的改进之道

□杭州师范大学教授 项红专

我们一般把弱势学校界定为办学条件较差、学校管理不善、师资队伍较弱、生源素质较低的学校。弱势学校的存在,是一个国家、一个区域教育发展不平衡的表现;弱势学校改进是一个世界性的课题,也是我国基础教育高质量发展亟待解决的问题。

弱势学校改进需要秉持系统思维。实践证明,只有内外协同,即学校内部的主动变革与学校外部的大力支持相结合,弱势学校改进才能取得实效,但关键在于唤醒自我发展意愿,培育自我改进能力。

一、增强内生动力

1.重拾信心,改变精神面貌

信心比黄金更重要。弱势学校改进的当务之急是要消除“弱势意识”。“弱势意识”是弱势学校在长期的办学过程中累积而成的一种自我意识,它是师生自我意识沉潜的根源。因弱势学校而带来的自我贬低,使得师生看不到出路和希望。因此,弱势学校的改进,首先须消除其自

贬低意识,在此基础上重新激发学校的自我肯定意识,为学校的发展注入希望、提供动力。一种有效的策略是,基于“优势视角”开展“欣赏型探究”,把“有待解决的问题麻烦”转变为“令人期待的解决方案”。要围绕肯定性话题,了解学校成员的想法,揭示学校及个人的优势,探询其珍视的东西。探询的要点,在于促使每一位成员说出自己引以为豪的东西,把那些催人奋进、饱含生命激情的非凡成就和经历,以丰富多彩的故事呈现出来。总之,要重拾丢失的信心,让师生把信心写在脸上,体现在精神状态上。

2.重塑信念,明确理想目标

优质学校是靠理念驱动的教育是一项纯正而崇高的事业,需要理想和信念来支撑。雅斯贝尔斯说过,“没有信仰就不成其教育”。学校要明晰教育共同体的教育信仰即学校的教育哲学,主要包括办学理念(理想的教育)、发展愿景(理想的学校)和育人目标(理想的毕业生)。可借助专家的力量,对学校办学进行全方位的诊断,然后提出方向性的建议。学校要结合教育大势、区域发展、办

学历史、办学现状等,发动全校师生、家长等开展大讨论,群策群力、贡献智慧,使其成为一个共建共享、取得共识的过程。同时,要把学校的教育哲学融入课程教学、德育工作、后勤管理、评价考核等各方面,落地见效。

3.重树信任,营造和谐关系

信任作为一种重要的社会资本,是现代学校运行的基础。信任体现在与他人的关系之中。营造和谐融洽的人际关系可以增强师生的归属感和学校的凝聚力,提振办学士气。学校要大力倡导干群合作共事、师生教学相长、生生互助互学、师师合作进步的良好氛围。要尊重赏识教师,实施分布式领导和扁平化管理,提供更多参与学校管理的机会,激发教师工作的积极性和创造性;要相信依靠学生,把学生当作学校改进的重要伙伴,经常性地听取学生的意见和建议,鼓励他们参与学校的变革。

二、借助外界力量

弱势学校的持续改进离不开外部的大力支持,包括支持的方式和时机。

首先,教育行政部门应扛起弱势学校改进的责任,给予政策、资金等的支持。要帮助弱势学校改进办学条件,打造美丽、温馨、舒适和智慧校园,让学校成为学生向往的地方;要利用“县管校聘”等政策,为弱势学校调配优秀教师,改变其师资匮乏、结构性矛盾等困境;通过设立建设项目(含配套经费),帮助弱势学校突破办学难题,促进内涵式发展。区域教研部门要利用自身优势,给弱势学校提供更多的专家入校指导和教师展示自我的机会,给予教师更多的成功体验,唤醒他们的专业意识,发掘其专业潜能,等等。

其次,弱势学校自身也要转变观念,实行开门办学,巧借外部资源,激发办学活力。设法与优质学校建立教育共同体,通过跟岗学习、同课异构等,开阔教师视野,提升专业能力;要办好家长学校,提升家长的育人意识和能力,发挥协同育人作用;要加强与社区的联系,充分利用其教育资源,做实学生社会实践活动;要主动加强与所在学区企业等联系,引导企业支持学校办学,设立奖教奖学基金等。



扫一扫,关注“浙江教育报 前沿观察”
微信公众号,了解教育前沿观点