

校长治校的有形与无声

沈申福

学校教育是一群生命体从事创造性教育教学事业的过程，并在此过程中不断变化与糅合，生成新的力量和资源。作为一个有机体，学校具有内在生长力，这种内生力由学校内部各个要素通过一定方式组合生成。

有形的制度铸成无声的秩序

学校教育是生动活泼、千差万别的，由富有个性的师生组成不同类型的群体，一所成功的学校，务必通过制度建设强化日常管理的刚性设定与规范，稳定教育教学秩序，形成基本的规矩与日常惯性。学校的制度文化深刻地体现了学校领导层的治学理念与管理哲学。

当然，学校任何一项新制度的生成是有形、留痕的严肃过程。首先，一项制度生成的背景是为了有效解决学校管理中存在或新出现的问题，尤其是破解办学中制约学校发展的老大难问题。其次，生成的程序必须规范、民主，经过调研与论证、修订与完善，充分发挥教代会的作用，这也保证了制度生成后的严肃性与约束力。第三，制度建设的目的是达到规范与有序。但要注意处理好一个重要事项，即考虑教师职业的特殊性，新制度的刚性不能减弱甚至抑制了教师的积极性与创造性，必须在规范的基础上，努力创设一种开放、包容、合作、竞争的氛围，尤其是包容学生和教师独具个性的发展与创新。这样的制度一旦生成，广大师生员工才会内化于心、外化于行，逐步成为组织成员统一的行为自觉，有效遏制学校内部的散化与内耗，自然会产生巨大的向心力与生长力。

有形的教学促成无声的生长

课堂教学是学校教育教学最主要的场所与渠道。有效的常态课教学决定一所学校的办学质量与社会声誉。如何促进课堂教学规范化、优质化进而常态化？这个问题看似简单，实质涉及的因素很多。教学环节是复杂的，教学要求是规范的，教学目的是明确的，教学内容是设定的，但由于教学对象是生动的，因此教学方式必须多样，教学方法必须灵活，教学效果自然千差万别。预期的或者良好的教学效果能否生成，生成到什么程度，存在不确定性。

其中，对课堂教学各个环节的监管必须严肃与规范。首先，课前的教学设计必须做到“集体备课的智慧集中”与“教学者个性再设计”两者的紧密结合，这是上好课的前提、基础。其次，加大课堂教学的研究与引领，是每所学校最核心的工作。一方面，要通过同课异构、专家示范等带动教师研究课堂，创新课堂教学。另一方面，学校管理层的日常推门听课是推进常态课走向优质的最有效手段。最后，重视教师课后的教学反思和学生课后的训练与反馈，这是师生内化与巩固的关键环节，既不能忽视，更不能简单处置。

有形的关爱赢得无声的认同

除了强化制度建设，校长还应以自己的言行设身处地理解教师，真心实意尊重教师，切切实实关心教师。首先应严管干部，营造为一线教育教学工作保障与服务的浓厚氛围，关注教师群体的工作满意度与幸福感，为教师创造温暖的保障环境。其次，对教师非原则性过失予以宽容，潜移默化地感化教师、改变教师。另外，要特别重视对教师的人文关怀与生活关照，为教职工排忧解难。教师的心静了，就会潜下心来教书育人；教师的心暖了，就会满腔热情去研究创造；教师的心齐了，就会群策群力去开拓奋进。

教育是一门慢的艺术。在教师管理工作中，上述的制度建设、课堂教学和暖心工程是最核心的有形指标。此外，有形的组织会汇成无声的归属，有形的目标会促成无声的拼搏，有形的环境会生成无声的教育，有形的榜样会带动无声的追随，吸引更多教育工作者进行智慧耕耘与探索。

(摘自《中国教育报》2021年10月13日第5版)

本期主编 翟文文

滕州教研



TENGZHOUJIAOKEYAN

2021年10月15日 星期五 2021—2022第5期(总第325期) 滕州市教育事业发展研究中心主办

以初心凝匠心 择一业精一事

——10月11日市教研室工作例会侧记



2021年10月11日上午，市教研室工作例会在教研室会议室召开。教研室全体人员参加会议，会议由教研室副主任朱邦伟同志主持。本次会议共三项议程。

一是工作汇报。各学段主任分别汇报了上周工作完成情况，并认真传达了本周工作计划。二是教研论坛。本周由教研室小学段仇光伟主任主讲，他主讲的题目是《写好学历案 赢在新课堂》。仇主任从事教研员工作已有二十载，对于此次枣庄市教育科学研究院倡导的教案革命——“学历案”的撰写工作，有更加系统地

认知与理解。仇主任谈到，“课程纲要”、“单元方案”、“学历案”是新课堂达标活动链条中的三个关键元素，它体现的不仅是备课方式的转变，更是教师教学思想的转变，是要把“深度学习”设计出来的先进思想，必将推进课堂教学效能的提升，促进我市基础教育高质量发展。仇主任结合大量的小学数学“学历案”案例，从正、反两个方面系统解读了“学历案”撰写的八个要素的内涵外延。深入浅出地讲解，让大家对“学历案”有了更加清晰的认知，受益匪浅。

三是马培函主任总结讲话。马主任结合教研室近期工作，跟教研员们分享了他的工作体会——《滕州教研，我们的选择》：一是教研，让滕州教育更加精彩，教研室全体人员始终牢记“研究、指导、管理、服务”的工作职责，不断完善教研工作体制，努力建设富有活力的教研机构，切实发挥了教研引领全市教育质量提升的作用；二是留一只眼睛看外面的世界，教研员作为“政策理论与实践教学”间的桥梁纽带，既要紧跟时代步伐，全面系统了解上级政策文件精神，学深悟透教育理论，又要扎根一线，发现基层问题、发掘一线经验，用“同理心”深入思考，真正为基层发展“掌好舵、服好务”；三是打造好自己的5%，以枣庄市教科院杨立新主任为榜样，把追求卓越作为教研员的理想，加强学习，勇于担责，尽心尽力，成为最好的自己，成就一线教师。与会教研员从马主任的讲话中感受到他对教研工作的无限热情和拳拳之心，备受鼓舞。

《山东省教育厅关于加强新时代基础教育教研工作的实施意见》中提出，加强新时代基础教育教研工作，就是为加快推进教育强省建设、办好人民满意的教育提供强有力的专业支撑。滕州市教研室始终把“学习、研究、实践”放在首位，此次例会，进一步学习了“学历案”的撰写，重申了“优秀教研员”的使命，为打造高素质的教研队伍，全面提高教育教学研究水平注入了力量。（齐国艳）



• 2 . 经验推介

责任编辑 李亚璞

按：随着《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》的印发，“双减”已经成为教育“热词”。济南高新区伯乐实验学校是怎样落实“双减”的呢？有哪些行之有效的措施？一起来看。

让“轻负”成为“增效”原动力

一、关注课堂，轻负提效，关心每一个孩子的成长

为打造优秀教师群体，提升教育质量，济南高新区伯乐实验学校在指导教师走专业化发展的道路上，坚持“立足课堂、学生中心、项目推动”的原则，推行“全员培训”制度和“学思评一体化”教学策略。

“学思评一体化”教学策略要求教师在备课的过程中，首先明确本节课的教学目标，然后将其有效转化为一个个可操作的学习任务。基于任务的完成，教师找准学生完成任务需要的现有知识储备、已有经验，引导学生在原有知识的基础上产生新的疑问，形成学习探究的新任务、新情境。之后再通过由浅入深的设计，带领学生进行思维的升阶。学生通过“读一读、背一背、画一画、讲一讲、演一演”的方式进行内化，能够切实地做到“今日事，今日毕”，在“因材施教”中固本强基、深化优势、发展特长。

二、科学设计，家校合作，作业也能玩出花

在伯乐实验学校每个班级的外墙上都有一块展板，被等分为“多彩语文”、“智慧数学”、“快乐英语”3个作业展示区域。精美的“手拉书”，绚丽的手抄报、思维导图，工整的硬笔书法，一件件“作品”都透露着教师在设计作业时的巧思和学生的用心与创意。

为了切实减轻学生学业负担，促进学生健康成长，伯乐实验学校教研组对作业布置勤加教研，在充分了解学情的基础上，加强作业研究，科学设计作业，做好各学科作业统筹，严控书面家庭作业总量，积极探索跨学科的综合性作业。在今年的暑假作业中，有不少内容让学生印象深刻，五年级三班学生高可馨花心思最多的是绘制英语思维导图。她说，实践作业不会让她感到厌烦，比单纯的背诵和抄写记忆效果更好。

伯乐的假期作业，并不排斥家长参与和辅助，为了帮助家长切实履行家庭教育主体责任，学校鼓励家长与孩子一起制定学习计划，培养孩子按时做作业的习惯，帮助孩子提升学习自觉性；适度陪伴与指导，鼓励孩子独立完成作业；不随意给孩子布置额外作业，控制兴趣班数量；为孩子创造良好的家庭学习氛围，督促孩子主动完成作业后从事力所能及的家务劳动，鼓励孩子坚持体育锻炼，做到劳逸结合。

三、延时服务，面向全体，关注每一个家庭的幸福

2021年春季学期开学伊始，学校将小学部课后延时服务延长至下午5:30，教师对学有困难的学生加强帮扶，对学有余力的学生给予指导，学生也能培养各类兴趣特长，还能进行“爱校劳动”。学生家长认为此举不仅为家长分忧，而且有利于孩子巩固以前和当天所学，而且提高了写作业的效率，孩子和家长欢迎这样有温度的延时服务。

延时服务在假期是否还有效呢？新学期开学第一天，济南高新区伯乐实验学校都会照例举行假期作业晒一晒活动，而九年级作为毕业班，则将晒一晒的活动早已渗透到假期的每一天。原来从学生放假起，假期作业就做到了每日一晒。学生每天把作业完成后通过QQ发给任课老师，所有老师每天都及时批改，及时反馈，逐人分析，即使在假期也做到“日日清”，老师们及时发现学生的发展与进步，引导学生增强信心和自我改进。

• 3 . 教研动态

责任编辑 谢清耿欣

精准把脉高三教学，稳步助推高效备考

——市教研室高中部赴善国中学进行高三专题调研



10月12日，市教研室高中部全体教研员在马培函主任、朱述进主任带领下赴善国中学进行高三专题调研。此次活动特邀二中新校代小宁校长和实验高中罗元校长参加活动，共听课21节，主要研讨高三复习专题调研和交流高三教学与管理经验。各学科教研员深入课堂、深入备课组，从学科角度关注研究善国中学的高三教与学，增强备考的实效性；与任课教师沟通和交流，总结梳理典型经验和好的做法，研讨备考中的难题。下午3点在善国中学接待室组织了反馈会，善国中学校长、分包高三校级领导、高三级部主任、高三各学科备课组长参加，反馈会由朱述进主任主持。反馈会共三项议程。首先，受邀参加本次活动的二中新校代小宁校长和实验高中罗元校长交流了他们参加本次活动的感受。其次，朱述进主任结合本次调研情况，就善国中学高三后期复习备考与管理提出了四点建议：一是构建复习课模式；二是进一步加强学习习惯和方法的指导和养成；三是做好学生学法指导；四是抓实训练。最后，马培函主任从敬业、信任、扎实做教育、放眼未来四个方面对高三后期教学作了重要布置，要求学校要长期坚持抓细抓实抓好。这次调研活动是在高三备考关键时刻开展的，获得了预期的良好效果，有效助力了善国中学高三后期复习备考。（张彬）

强镇筑基求发展，凝心聚力促提升

——滕州名师团队走进洪绪镇、羊庄镇小学调研

10月12日、14日，滕州市教育事业发展研究中心齐国艳、耿欣老师分别带领由滕州名师、学科带头人、兼职教研员组成的名师团队走进洪绪镇、羊庄镇，开展教学研讨及业务教研活动。名师团队先后到洪绪镇苗庄小学、羊庄镇中心小学，开展课堂展示交流，与老师们座谈，指导校本教研活动开展情况，对“一课一研”、作业教学以及学历案撰写与使用等方面进行检查，并进行了集体反馈，既肯定成绩又指明不足，建议中肯，有实用性，操作性，又能结合乡村学校实际，提出破解的办法。齐国艳、耿欣老师就强镇筑基活动的意义做了明确的讲解，对本次名师团队走进洪绪、羊庄的整体感受谈到学校、老师、学生是一个昂扬向上的状态，是一个积极上进的集体，通过课堂、学习足以见证。对农村学校下一步发展提出四点建议：一是全面实施三级课程，提高核心素养；二是扎实开展“一课一研”活动，打造高素质团队；三是不断优化作业教学，落实“双减”；四是写好学历案，赢在新课堂。思想要落实到行动。



下周工作早知道

1. 组织新形势下初中期中考试变革研讨。
2. 指导命制教师考试和初中、高中期中考试试题。
3. 筹备学历案编写专家报告会。
4. 筹备并组织全市高中优秀课例展评。
5. 组织初中综实学科团队及姜屯基地骨干教师代表到行知基地学习。
6. 组织参加枣庄市初中人机对话测试现场推进会。
7. 初中道法赢在新课堂系列活动——中心团队进校园（羊庄中学）
8. 初中组、高中组到张汪中学、洪绪中学、辅华高中视导调研。
9. 组织召开初中生物科学学历案编写推进会。
10. 组织高三教师、九年级文化学科及八年级地理生物科学教师业务考试。
11. 小学到大坞、鲍沟、张汪、姜屯、龙阳、柴胡店强镇筑基。
12. 组织评选小学语文作业设计。
13. 小学到二实小校本教研
14. 组织研究为枣庄小学语文习作现场会准备的课例。