

“工”字模型提升决策落地力

刘长存

普通高中已经进入改革全面深化的阶段。各项改革措施的落实,不仅需要校长具有高瞻远瞩的决策能力,而且特别需要校长掌握改革决策落地的能力。

近一年多来,我校尝试使用“工”字模型,效果很好。

创新管理促决策落地

我校的办学目标是培养有自主发展能力的学生,为此我们在学校文化、课堂教学、校本课程建设等方面采取了若干深入的改革措施。但在改革的过程中,我们发现,很多学校做出的改革计划在实际落地的过程中,变形较多,改革的预期目标、效果在改革过程中不断衰减。一年多以前,我们在天津教科院陈雨亭博士的指导下,在改革方式上下功夫,采用“工”字模型,提升了决策的适切性和落地能力。

我校在大连市申报的学校特色是自主发展教育,学校的总体发展目标是逐步形成自主发展教育育人模式。这种模式指的是学校围绕立德树人的根本任务,以促进每一个学生自主发展为目标,对学校进行整体改革,以有效提升教师的教学水平和课程开发水平,建构起课堂教学注重培养学生理解力、校本课程注重学生全面发展、学校管理围绕大任务配置资源和进行制度创新的学校运行方式。

我们眼中的学校整体改革,指的是在科技发展日新月异、社会急剧变迁的时代,学校必须着眼于培养学生未来发展至关重要的必备品格和关键能力;认真研究学校的现实情境,聚焦师生的能力建设和课程资源建设,在关键领域进行持续的、互相支持的改革。采用这种改革方式,我们就不会继续沿用上而下的控制模式,不会简化改革流程,不会忽视教师的专业学习和深度思考,而是让每个人都参与、理解和行动。

微改革、微创新成为具体途径

学校的整体改革中包含着若干局部的微改革或微创新。例如,在改革的过程中,我们发现,课堂教学改革举步维艰的重要原因是学校忽视了对教师的理论提升,忽视了教研组建设,忽视了对学生自主学习能力的针对性培养。我们认识到,用授受式教学的思想方式解决不了传统课堂的问题。如果没有新的理论体系支撑教学理念的转变,除了几个庞大的改革口号,教师连新的话语体系都不可能,更别提要解决问题了。这个难题的关键是学科带头人的教育理论针对性提升,具体解决办法是进行针对性阅读。

于是,我校从2016年10月开始实施针对性阅读计划,组织教研组长、备课组长和自愿报名的青年教师,阅读能指导我校教学改革的教育理论著作。我们当时做了一个阅读计划的“工”字模型,然后据此制定详细的推动针对性阅读的方案,落实效果非常好。到2018年2月,我们已经集体深读了《我们如何思维》《追求理解的教学设计》《深度学习的7种有力策略》《学习的本质》《教什么知识》及《理解为先模式——单元教学设计指南(一)》。

除了以上五本著作,我们还同时邀请专家为各学科组教师定期推荐最新的论文。例如历史组教师在阅读了常熟特级教师马宁的论文《概念为本的课程设计在历史教学中的应用》以后,对学校正在集体共读的《追求理解的教学设计》产生了新的兴趣,因为这本著作对“大概念教学如何促进学生的理解讲得特别透彻。我们在全校听评课活动中,在教师的小课题研究学术报告中,都特别要求教师在自己的教学实践与正在阅读的理论著作之间建立起对话。经过不懈的、细致的推进,教师们逐渐形成了和全国优秀同行对话的习惯,



学校青年教师读书交流会 阅读阅读美。 作者供图

形成了在自己的教学中寻求理论支持的习惯。

学校整体改革是一个系统工程,既需要规划,也需要过程中的落实与反思,缺一不可。我们采用的这套“工”字型学校整体改革管理模式,发挥了特别重要的作用。

“工”字型管理模式亮了

“工”指的是汉字“工”,上面的一横指的是规划或者计划,既可以是三到五年的长远规划,也可以是年度规划;下面一横是对学校当下相关改革领域的诊断,即校本发展状况的诊断与描述;“工”字中的一竖表示从现状出发达到目标的路径,必须设计与实施一定的策略,配置一定资源以及建立相应的制度。我们小到教研组,大到全校,在进行改革时都采用了这种“工”字型模式。

“工”字型管理模式发挥作用的三点:一是在制定规划时,一定要目中有人,具体的、活生生的人;二是在诊断时要借用数据或者邀请外部优秀同行或者专家帮助诊断,

一定要发现真问题;三是在制定改革策略的时候,要进行逆向设计,就是从目标开始设计改革策略,而不是从现实的起点开始。逆向设计倒逼学校的决策层重视倾听所有参与改革的人,而不是从自己的主观愿望出发;重视设计策略与工具配套;重视对改革过程中评估证据的设计。

“工”字型模式发挥作用,还需要依靠学校决策层领导方式的改变。我们采用分布式管理,实施项目制,每一个改革小项目都由教师团队自愿承担。在为学生构建自主发展的成长环境的过程中,老师们围绕学校特色、教育教学改革、课程开发、生涯规划、学科建设等成立了若干项目组。例如,学生的“时间管理”系列课程由我王妍老师负责,她协调班主任、团委、教务处、课程室等一起设计了“做时间的朋友”系列活动:班会、板报、演讲、校级征文、校友报告、教师的时间意识专题教研等,使“时间”这个重要的改革变量显现出来,引起了学生、教师和家长的重视。

(作者系辽宁省大连市第四十八中学校长)

名校长专栏

教育是对人的成全③

成全学生的美好和价值

吴国平



浙江省宁波市镇海中学校长、中学高级教师。宁波大学硕士生导师、宁波市名校长工作室首席导师、教育部中学校长培训中心导师、浙江省督学。

教育是对人的成全,而我们应该致力于成全什么样的人?

关于这个教育的根本性问题,国家层面在不同时代总会有整体的、概括性的规定,比如“三好学生”“四有新人”“三维目标”以及最新出炉的“中国学生发展核心素养”等,这应该是我们最基本的遵循。在这个框架之内,每个学校、每位教育工作者还会结合各种实际情况做更为校本化、师本化的思考与实践,所以我们能看到丰富多样的学校培养目标、校训、教师教育教学主张等的表述。

很长时期内,由于教育资源的稀缺和教育观念的落后,分数成为学生、家长、教师、学校以及教育行政部门事实上的“命根子”,成为评判学生好坏优劣的最重要标尺,我们所有的努力仿佛也全部聚焦到了那精确到小数点的分数上。自然,分数也是学校教育的一部分,代表了学生的学习能力、学业水平,但作为一个完整的个体成长来说,如果只有分数,无疑是对生命的窄化和异化。对于一所学校来说,一味追求分数、追求升学率,其发展也是缺乏内涵和境界的。所以我们提出“教育是对人的成全”,至少包含了两个最基本的部分:不仅要成全高分,更要成全高素质。

我每年向高校输送数百名优秀毕业生,他们都是那般优秀出色。所以有一年,某家媒体的记者让我在毕业的校友中选择一名最让我欣赏、最能体现镇海中学教育教学水平、最能代表镇海中学学子形象气质的学生,就让我着实感觉为难了。但如果一定要说,我首先会说出陈琨的名字。2008年以理科全省第一名的成绩考入北京大学光华管理学院金融学专业的他,在当年北大的新生开学典礼上作为新生代表发言,4年后又以总评第二名的成绩顺利攻读北京大学金融专业研究生。但让我刮目相看、触动我的,却是那年暑假填完高考志愿后,陈琨立即奔赴四川地震灾区当了一名志愿者。谈起自己为什么不顾危险进入灾区时,他说,“三年高中让我明白了一个道理:一个人的存在必须要对他人有意义,否则你就失去了价值。”

顶着高考桂冠的耀眼光环,陈琨同学却以这样一种充满社会责任感的方式为自己的中学时代画上了完美的句号。我想,这就是我们努力追求的育人规格。当时,我这样总结。我觉得镇海中学的学生就应该应该是这个样子,就应该朝这个方向发展。为此,2012年进行学校课改顶层设计的时候,我们将学校的育人目标定格为“综合素质强、个性特长优、学业水平高、社会贡献大的优秀公民”。这一育人目标与首任校长提出的“启智、求敏、治文、博综”办学方向相呼应,也融合了学校各个历史阶段育人规格的优秀特质,能够最为鲜明地代表镇海中学学生及其终身发展过程中的形象特征。学校教育个性化和社会化的双重功能得到了有机兼顾,强烈的社会责任感尤为突出。

对于学生的成长成才,我一直认为做人比做事、做学问更重要,高素质比高分更重要,人格健全、身心和谐比学业成绩更重要。每学年的第一次国旗下讲话,我都会侧重这方面的内容,是我发自内心地想给孩子们以教育引导,成全他们的幸福美好和社会价值。2017年底,我推出了生涯教育主题报《梓荫河畔》,创刊的题目是《遇见更美好的自己》。我特别喜欢“美好”这个词。人生就是一个不断趋向美好的过程,在成就自身美好的同时也成就这个世界的美好。

融合中做强 发展中超越

——集美工业学校合并改革与融合发展纪实

两所独立办学的老牌学校,合并后能否破除壁垒,顺利发展?面对外界的观望和忧虑,集美工业学校以出色的办学成绩,为各界交上了满意的答卷。

在2018年福建省职业院校技能大赛上取得10金12银10铜,在2018年厦门市职业院校技能大赛上取得22金29银49铜,夺得福建省和厦门市学生技能大赛双冠。而在2017年全国职业院校技能大赛中,集美工业学校共斩获3金10银7铜,总奖牌数位列全国之冠。在2017年全国职业院校信息化教学大赛上,学校获得了4金1银2铜,金牌数和奖牌总数均位列全国首位。这些数据打消了人们的疑虑,也奠定了学校在福建省中职学校的龙头地位。



2017年全国职业院校信息化教学大赛荣获4金1银2铜

克难合并 从磨合到融合

2016年12月28日,集美工业学校正式挂牌。该校由原集美工业学校和福建化工学校整合而成。

合并之时,集美轻工业学校有96年办学历史,福建化工学校有58年历史,两校在悠久的办学历史中创造了多个辉煌,却在新时代遇到发展瓶颈,具体来讲,包括两校占地面积较小,发展受到限制;专业存在重叠,两校总计38个专业,其中12个重叠,还有些专业与社会契合度不高。职业教育在新时代下要承担的新使命,厦门市政府部门作出决策,将两校合并。以实现优化资源重组,促进厦门市职业教育规模提升、结构优化、做大做强。

然而,要让两个独立办学的老校做到实质性合并,并非易事。在校长陶顺生到任之前,厦门市就已经作出了合并两校的决定,但鉴于种种困难,合并办学并没有取得实质性进展。

在摸清学校情况的基础上,陶顺生提出了“磨合、整合、融合”的合并三步走战略,领导班子则着手顶层设计,制作两校整合的总体方案。

在磨合阶段,陶顺生提出“交叉工作”的形式,让两个学校的管理慢慢走到一条路上来。比如,原来两个学校都有办公室,就有两个主任,实行交叉统筹工作后,单月两校的办公室工作由化工学校的办公室主任统筹,双月由轻工业学校的办公室主任统筹,这样一来,两校的管理人员开始互相接触认识,也渐渐接受了两校即将合并办学的事实,并开始在实际工作中尝试如何把管理走到一条路上

来。交叉统筹工作的过程,不仅是两校合并的“热身”运动,还发掘了一批具有协调能力、顾全大局的人才。

在整合阶段,学校“啃下”了干部人事这块硬骨头。合并前,两校中层岗位加起来超过70个,但合并后学校所能提供的中层岗位仅为42个。如何切好“蛋糕”,让有能力者各就其位?学校坚持“公开、公平、公正和民主”的原则。42个岗位全部公开招聘,只要是有意竞聘的人员都可以报名,通过民主测评、公开招聘等环节竞争上岗。

原集美轻工业学校基础科科长、现任学校招生就业处主任的汤明利老师,就是通过竞聘选拔出来的。他说,学校的选材改革,让年轻人能够有机会通过竞争找到合适的岗位,并发挥作用。

学校共进行了三批竞聘,报名达95人次,任用42人,提拔27人(其中转正7人,新任用20人),离任干部18人。难得的是,这一改革做到了零投诉,获得厦门市教育部门的高度赞扬。

两校合并后,学校现有在校生6300多人,是厦门市乃至福建省办学规模较大的中职学校。到2018年9月,新校区建成后,整个校区占地354亩,建筑面积达23万平方米,也是全省占地面积居首位的中职学校。

展闽南文化 以特色办学打根基

在实质合并之后,学校根据厦门产业实际,优化整合原有专业,将38个专业调整为26个,提高了办学效率。学校目前设有先进制造、智能控制、信息工程、现代化工、现代交通、现代服务、闽南文化等7个专业系,数控、模具、机械等专业都在福建省处于领先地位。

学校专业建设的另一个特点是突出展现闽南文化。前不久,学校闽南传统工艺传承基地揭牌成立。揭牌仪

式后,还举行了传统的拜师仪式,30多名学生分别向漆线雕非遗大师蔡水况、厦门珠绣大师谢丽瑜、中华剪纸大师张金城行拜师礼,他们呈上拜师帖、为师傅敬茶,并现场朗读《弟子规》。

这个基地把漆线雕、珠绣、剪纸等闽南传统工艺或非遗项目引入职业学校,在传统工艺与现代职业教育相结合方面进行探索。作为工业类学校,学校有做传统工艺的底蕴,集美工业学校由集美轻工业学校和福建化工学校整合而成,原轻工业学校建于1920年,很早就开设有陶瓷艺术、服装工艺与设计等专业,原化工学校成立于1958年,开设有化学工艺、精细化工等专业,本身就具有工艺实训的基础。

据介绍,闽南传统工艺传承基地还将建设第二期,继漆线雕、珠绣和剪纸后,还将引入德化陶瓷、香道和石雕等项目。工艺美术是学校的传统强势学科,现在学校的广告、装潢、服装等相关专业都开设有这门课程,学生很早以前就学习如何在陶瓷、石材上绘画,因此,学校对引进这些项目很有信心。闽南传统工艺传承基地还引入现代学徒制,让老师当师傅,学生当学徒。

除了闽南文化传承基地,集美工业学校的校园内随处可见闽南元素。

漫步于校园,浓郁闽南地域特点的嘉庚建筑跃入眼帘,古朴典雅,庄重恢宏。嘉庚公园、嘉庚风格建筑、嘉庚群雕、嘉庚语录,构成学校独特的校园文化风景线。

赛场见本领 发展中实现超越

学校在成功实现两强合一的同时,也取得了教育教学的系列成绩。在技能比赛的赛场上、在田径竞赛的赛场上,全校师生争金夺银,多点开花。在2017年全国职业院校技能大赛上斩获3金10银7铜,总奖牌数位列全国首位;在2017年全国职业院校信息化教学大赛上,斩获4金1银2铜,金牌数和奖牌总数均位列全国首位;让人艳羡的成绩取得,绝不是偶然。金牌的背后,是教师和学生5+2白加黑的备战,同时也侧面反映了两校整合决策的正确性,真正实了1+1>2。

除了在技能大赛上屡获佳绩,在体育赛场上学校也是收获满满。学生代表队连续两年获厦门市中职学校田径锦标赛甲组、乙组、团体总分三项之冠;教师代表队连续两年在福建省中职学校教工健身运动会、厦门市教育系统职工趣味运动会摘得桂冠。

陶顺生表示,为了丰富学校发展的内涵,提升职业教育办学层次,两校合并后,学校提出了创新发展、内涵发展、特色发展、传承发展、融合发展的五大发展理念。

在不久前揭牌成立的集美工业学校创新创业中心内,学生郑鹭佳与同学一起,开发了一套适合住宿学生使用的智能洗衣系统,用户通过微信公众号进入“洗刷刷”服务平台,可以搜索发现附近的洗衣机,并预约洗衣、自洁除菌,还可实时查询洗衣进度、接收服务提醒等。使用完成后,可互联网在线结算支付。这是学校创新创业中心的典型案例之一。

学校重视学生创新创业,创业中心不仅为学生提供办公桌、洽谈室、导师间、路演厅等硬件,还为学生双创提供孵化基地,此外,配备了十余名创业导师,通过对口指导,帮助学生孵化创业梦想。学生“视界”工作室团队在2017年和职教杯福建省黄炎培职业教育奖创新创业大赛上,摘得中组金奖之冠。

学校还非常重视实训,每年投入2000多万元的专项资金用在实训室的建设上,比如在2017年下半年,就配备了高端的五轴高速加工中心,采取了小班化的教学,让每个学生都能动手操作。

扎实的的特色专业建设,加上过硬的实训技能,使得学生成为企业抢手的“香饽饽”。在前不久举行的一场招聘会上,230多家企业带着5400多个岗位进校招聘,企业提供的岗位数远大于毕业生总数2000多人。校方表示,因为专业对口和订单式培养,我们现在关注的早已不是就业率,而是如何让学生高质量就业。

学校提出,2018年将凝练办学之魂,让新学校的办学精神和核心理念,成为学校深度融合的目标和文化,内化于心,外化于行,成为广大师生为之全力奋斗的共同愿景,努力成为厦门这座创新创业之城、高颜值生态花园之城添砖加瓦,贡献力量。



蔡水况、谢丽瑜、张金城等民间艺术大师为学校闽南传统工艺传承基地揭牌