**内外通化 整体转型 共创诗意新生活**

——2015—2018三年发展规划达成度领导班子述职践廉报告

常州市新北区新桥实验小学

面对新三年学校发展的新形势、新空间、新机遇，四位校级领导携手全体教师，围绕创建“新优质学校”、三年发展规划中期评估、素质教育综合督导评估、“生命实践”合作校日常研究性实践变革等关键事件为契机，提升学校发展的内生力，激发各层面教师的成长动力，加强学生的核心素养和诗性特质培养，通过课程新节律的实行、研究新项目的开发、师生新团队的培育，凝聚发展新质新秩，共创诗意新生活。回顾三年走过的历程，新小人团队协作，不畏眼前的困顿，始终走在积极向上的发展探索之路上，实现了从优质学校到新优质学校的跨越。

1. 领导与管理团队

**1.完善大型学校的组织管理系统。**

（1）面对学校规模大、两校区并存、新进教师多的现状，学校实行了“双主体责任制”的管理新职能与“条块结合、整体联动”式的管理新机制。

“双主体责任制”指的是课程教学处、学生工作处、后勤保障处的部门责任人既是条线工作的责任人，又是某个级部的第一责任人，在课程开发和实施、常规管理、级部师生评价、教学资源调度等方面主动策划、组织落实，并在各项工作的开展中体现出各级部的独特性和创造性，实现了学校各项工作在级部的整合融通。

每个年级设立行政责任人，成为各年级组转化落实学校各项工作的引领者、沟通协调者和年级第一责任人，实现管理的重心下移。课程责任人、年级组长、教研组长成为基层管理的重要力量，在大型学校的管理中发挥着越来越重要的作用，各年级组在课程开发和实施、教学常规管理、级部师生评价、教学资源调度等方面主动策划、组织落实、沟通协调，并在各项工作的开展中体现出各级部的独特性和创造性。基层管理者总结反思、部署工作的能力得到提升，基层管理力量正逐步走向成熟。一定程度上凸显了学校工作的整合融通，实现了学校各项工作的互动与生成、创新与发展。这样，各中层机构进行部门纵向管理，级部横向综合，校区整体联动，实行“条块结合，整体联动”式的管理机制。

（2）非行政团队建设有成效。

激发与唤醒每一个人主体责任意识与生命活力。为了让所有的教师都参与学校的管理，有足够的锻炼机会与岗位提供给教师，学校引进了项目管理，与学校正式行政组织互补共生，主要有以下四个方面的项目组：课程建设类的，学校的校本课程开发都是以项目小组的形式来开展的；辅导学生参加各级各类比赛类的，学生写字团体赛、三年级英语口语与朗诵比赛、科技创新大赛、航模、舞蹈、童谣传唱、课本剧等；教师素养提升类的：写字、朗读、参加基本功竞赛的。这些项目组有的是长期固定的，有的随着活动的结束就自动解散，项目组的成员有领衔人召集，激活了基层教师的主动性创生性，还发现了教师的很多潜能。

**2.提升领导者的主动承担和实践创生意识。**

着力培育学习型、研究型管理团队。在条线管理、级部管理、项目引领担当中提升自身的课程领导力，主动策划、过程引领、结果反思，共同推动学校的日常化变革实践。通过每月的管理反思研讨，提升团队深入一线发现问题的能力和持续跟进解决问题的能力、理论学习和实践转化的能力，行政反思研讨的形式也在实践中不断丰富，形成了学习交流、沙龙研讨、现状诊断与工作推进等一些固定板块。这样的管理机制既提升了他们的管理领导力，又提升了他们的专业领导力，促进了他们的“双领导力”提升。三年中，管理团队有1名常州市骨干校长，1名即将晋升为特级教师，3名晋升常州市学科带头人，1名晋升新北区骨干学科带头人，2名新手中层获新北区骨干教师称号。课程教学处与学生工作处的10个人中有8人的专业称号有提升。

1. **不断创新学校管理机制。**

不断探索动力机制，建立责任人和合作者的新型关系，激发个体与群体创造力，让每个人都成为活动的主体和主人，活动的创造性思考者，使得学校成员自主创新、主动追求发展的动力成为学校新发展绵绵不绝的源泉。创新工作方式，变革行政例会，通过主题沙龙、节点事件的专题研讨等使得例会真正成为解决问题、推进活动的研讨会、管理智慧的交流会。把决策权继续重心下移至每一个层面，每一个项目，创新学校升旗仪式，创新教研方式，创新变革课程节律，让师生的生活呈现新的样态。活化学校文化布置，让学校充满生命的活力与成长的气息。通过系列管理机制的创新，逐步形成适应日常研究型变革实践的新秩序与师生的新生活，积淀学校独特的“诗意文化特色“的文化个性，同时使学校“诗意儿童文化”特色彰显出新的内涵。

**4、推广辐射影响力彰显**

**（1）学校获得多项荣誉。**

三年中，学校荣获江苏省科学教育特色学校、江苏省优秀少先队集体、常州市教育科研示范基地、常州市国际理解学校示范学校、常州市先进基层党组织、常州市党建品牌一等奖、常州市文明单位（标兵）等荣誉称号，连年获新北区小学教学质量综合评估优秀，连续三年素质教育综合评估一等奖。于2015年成为全国“新基础教育”“生命 实践”学派合作学校。2017年4月，接受了新北区素质教育督导评估，学校的30节课受到评估组的高度褒奖，课堂灵动、诗意，优秀27节，良好3节，优良率达100%。2017年被评为常州市“新优质学校”，2018年3月代表新北区承办常州市“新优质学校”风采展示活动。

**（2）组织各级开放交流。**

三年中，学校迎接了新疆克州乌恰县教育代表团、江西省九江市教育局的领导、江苏省农村小学校长助力工程培训常州班等多批次考察团来校参观考察，学校已逐步成为常州市教师培训中心校长培训的实践基地。学校常年与市内的局前街小学、市外的学校如镇江市桃园中心小学、苏州市盛泽实验小学（特级教师薛法根）等学校结成友好学校，开展校际学科研讨、校领导跟岗学习等，不断丰富学校的内涵发展，学校的美誉度、办学品位得以进一步提升。承办了全国“新基础教育”研究成果推介会、江苏省第十一届“名校名师”小学语文主题观摩研讨活动、江苏省首届少儿走进常州诗歌朗诵音乐会—《童心里的诗篇》、江苏省“小数报名师大讲坛”活动、“海峡两岸”童诗研讨活动等，“新优质学校”现场展示活动，展示了学校鲜明的办学特色与深厚的文化积淀。《中国教育报》报道了学校的“诗意儿童文化”特色，《江苏教育》杂志管理版以专版介绍了我校具有“诗意儿童文化”特色的语文课程建设研究成果，我校开展的亲子阅读活动、寒假作业改革、社区活动、节气活动、名师名校活动、诗歌节活动、“海峡两岸”童诗研讨活动等在江苏教育电视台、常州电视台、《现代快报》、《常州日报》等媒体上报道。

**（3）研究成果多项获奖。**

学校围绕儿童诗教育，出版了9本专著，及学生个人诗集5本，研究成果在省级获奖三次，2017年9月，《构建具有“诗意儿童文化”特色的学校课程的实践研究》获江苏省教育厅主办的江苏省教学优秀成果评比一等奖。继2013年我校的《具有“诗意儿童文化”特色的语文课程》成为常州市首届课程建设基地后，2017年4月，《“儿童诗”教育特色文化》成功申报了江苏省的课程基地，在江苏省46所小学组基地学校中位列第二。学校新专著《诗意点亮生活——“诗意儿童文化”特色的课程建设》即将出版。

**二、课程与教学**

**1.以“诗意儿童文化”润泽学校课程建设**

**（1）架构“诗意儿童文化”学校课程**

从我校独特的儿童诗课程中凝练出“诗意儿童文化”，在聚焦核心素养培养的教育大背景下，发现诗性的育人价值，以指引和完善学校的课程体系，为学生创设适应复杂环境的、顺应成长节律的、给予充分体验的课程。学校课程主要分为三类：精耕课程——国家课程（必修），牧养课程——供选择的校本课程，放歌课程——打破学科边界的综合课程。

在“精耕”课程方面，进一步促进各课程在原有建设成果基础走向成熟，包括建立学科基础课程与学校课程体系的关系模型；促进课程目标和内容的校本重构和转化；建立本校学科练习体系等。“牧养”课程主要指向于学科拓展课程或学科交叉整合课程，共分为“诗意读写说”“动感数学”“童眼看世界”“生活科技玩中学”“艺体俱乐部”五大领域，每个领域均有十几门课程可供学生选择。我们遵循课程“四要素”开发精品课程，如对儿童剧课程、国际理解课程、数学实验等重点建设项目进一步深入研究，加强了课程论证，课程纲要日趋完善。由教师组成项目组进行协同开发，学生走班进行课程模块的选择学习。在“放歌”课程探索中，着重研究了期初课程和以“冬至“、“春分”、“霜降”节气为主题统整的项目学习。

**（2）改变学校课程节律**

从2016年秋学期开始，学校打破以往匀速运动的课程节律，为学生的校园生活创造特殊“节点”。根据学生核心素养的研究发展方向，变传统程序式的课程节律为因需生成式的课程节律，探索学校三类课程的最佳实施路径，让单科学习与综合学习、限定学习和选择学习相互补充、相互促进。把传统文化、学科活动等与儿童成长相融，综合融通地设计学生活动，将促进儿童身心发展与学科知识建构的融合共生。

**（3）新型课程开发初见成效**

**“期初课程”开发日渐成熟。**从2015年秋学期开始，我校组建了“期初课程”开发项目组，在南师大吴永军教授论证指导基础上，基于每个年段学生的成长特点，整合各课程内容，渗透我校特有的“诗性”元素，开发出综合课程。一、二年级的主题词为“喜爱”，三、四年级主题词为“探究”，五、六年级主题词为“责任”。以活动模块为单元设计课程内容，开发出“艺术与审美”“科学与探究”“体育与健康”“人文与社会”等领域综合课程，将课程定位在反馈回顾学生假期生活与规划新学期愿景，将学生假期生活与成长，学科知识应用与创新，未来的期许与展望都在“星星鸟起飞”课程这一平台中得以呈现。在实施过程中，尝试一班多师和多班一师的教学模式，并探索期初课程学习的评价方式。

**“节气”课程从主题整合式走向项目学习式。**以顺应自然而生长为基本理念开发的“节气”活动起初以主题统整各学科活动，继而发展为以融通学生当前学科学习以解决问题为特点的项目学习。如：以“冬至”节气为主题统整的项目学习，为期一天，低、中、高年级分别以童话童谣与趣味游戏、亲子活动与民间艺术、传统文化与国际视野为主题，一天的学习从《二十四节气歌》的吟诵、全校师生冬至仪式开启，进入模块的学习探究，从而实现学科融通、发展学生的核心素养和诗性精神。“春分”课程则通过开展不同主题的“春分”学习活动，真切地感受中国传统节日的内涵。在项目学习的实施过程中，各学科以“团队”为基本的组织形式，学科组层面首先围绕主题进行年级序列化的项目学习内容开发，将学科知识、概念等融入到项目任务中，年级组层面由课程责任人主抓，教研组长协同共同开发，关注多学科内容的交叉融合，以实现师生、生生以及该项目活动的所有人员相互合作，形成“学习共同体”。项目学习活动在实现学科融通、发展学生的核心素养和诗性精神作出了探索。

**（4）扎实日常促进课堂转型**

立足学科课程建设的视角，采用系列主题的研究路径，整体架构和推进各学科的专题研究和日常教学。侧重于“聚焦学科关键能力，实现课堂转型”的研究重点，建立了新型课堂的一般展开逻辑，落实课堂转型，培养和提升学生课堂新常规（主动预习、积极倾听、善于合作、及时整理）和教师新基本功（解读儿童、组织对话、捕捉资源、反思重组）。

以数字化建设推进教学转型。拓展网络教学空间。学校教师与学生在“和教育”开设了个人帐号及个人空间和教学平台，覆盖率100%。英语学科利用“一起作业网”在3-6年级学生中进行日常教学活动，三年来共注册加入学生数   达4500余人，每学年日常活跃人数达2500余人，占全校总人数的62.5%。江苏省教育资源公共服务平台及校园网资源库教师覆盖率为100%，上传资源数量827条。另外全国“一师一优课”45周岁及以下112位教师共晒课156节，完成率超过近40%。在“一师一优课”活动中，获市县级优课20节。  
 探索“互联网＋”教学创新。学校积极探索现代信息技术背景下的教与学方式创新。我校于2015年7月申报成为常州市第二批数字化试点学校，并于2015年9月正式开始数字化学习实践。在近三年的研究中，以聚焦软件工具的有效运用，让学习更自主；借助交流平台的即时便捷，让互动更多元；把握学习探究单的版块设计，让探索更深入；利用学习数据的收集与分析，让教学更具针对性的视角，对课堂教学组织方式、评价方式进行了有突破性的探索研究。承办了多次市区的数字化课堂研讨活动。

在“促进内觉，主动发展”的教师发展理念引领下，在学校研究、实践、创生的团队氛围中，优秀教师的群体已经逐渐形成，三年中，有1名教师成为常州市乡村骨干教师培育站导师，有3位教师成为新北区优秀教师培育室领衔人，将学校的优质资源辐射到区域内；有20多人成为常州市乡村骨干教师培育站、常州市名师工作室、新北区优秀教师培育室成员，为自身发展找到新的起点；有16名教师在五级梯队攀登中提升称号或成为新成员，其中常州市特级教师后备人才1名，常州市学科带头人4名（调入他校1名），常州市骨干教师、常州市教坛新秀各1名，新北区学科带头人2名，新北区骨干教师8名。60%学科有市级骨干教师及以上优秀教师。

**三、班队活动与学生发展**

**1．整体架构，形成机制。**

**（1）完善学生工作指南。**学校进一步完善了《新小年级基础建设规程》《校园岗位分工与职责》《新小经典仪式教育活动指南》《学生成长手册》等制度文本，集新小学生年段特点、岗位指导纲要、优秀活动案例、常规建设建议等重要内容为一体，有效地保障了班级建设和校园安全，提升了学生的文明素养和班主任的日常工作规范。

**（2）融通学校大型活动。**学生工作处在深化“七彩诗意德育”过程中进一步丰富、充实、系列化开展学校大型活动，形成我校七彩德育活动课程。同时，进一步明确学校主题活动的序列，主要包含儿童文化节之体育文化节和诗歌文化节、3月生命教育月、九月民族精神月、节气主题研究活动、校外实践活动以及学生文明素养养成工程，结合寒暑假生活，我校又开发了《紫藤娃过大年》、《紫藤娃的夏天》寒暑假活动手册。基于学生年段特征和成长需求的不同，活动的目标设置和活动形式各不相同，根据活动月历梳理成新小学生的《七彩生活手册》，整体作用于学生的六年的小学校园生活，形成可持续发展作用力。

**（3）改革创新学校仪式文化。**围绕“共建诗意栖居的精神家园，成就每一个人”的办学理念，根据学生年龄特点，结合重大节庆日以及学校大型活动，精心策划、举行隆重而具有诗意文化内涵的仪式教育。一年级：做守礼仪的小主人。 一年级入学仪式、入队仪式；二年级：二年级组队仪式；三年级：三年级十岁成长仪式；四年级四年级入社仪式；五年级五年级学长礼；六年级毕业典礼。让常规性仪式教育流淌诗意文化；通过主题性仪式教育激励生命成长；利用特色性仪式教育张扬七彩童年；让节假日仪式教育播撒诗歌情怀。充分挖掘仪式教育育人的多元价值，激发独特快乐的成长体验，培养学生优雅诗意的审美情趣，使每一位孩子都能主动健康地成长。

**2．优化资源，在拓展中发展。**

**（1）校外实践基地为学生多元发展助力。**我校充分利用校外实践基地，为学生发展助力。如在建地铁站、常州高铁站、常州旅游商贸高等职业技术学校、常州监管支队等邻近的教育资源都成为了我校挂牌的校外实践基地。同学们在校外基地进行参观学习、岗位体验、志愿者服务、主题教育，打开学生校园生活空间，拓展学生生活体验，在实践体验中获得独特的成长体验。

**（2）家长优质资源生成形成教育合力**。对家长培训进行系列架构，了解家长所需要的培训内容和形式，筛选培训专家及资源，形成培训的主题菜单，与家长“相约星期三”。家长根据需求，自主报名参加，现场与专家互动，获取家教策略，使家长素质得到提升。同时组建校级、年级、班级层面的家委会组织，形成家长群落。活动课程关注家长资源的引人，（家长志愿者、家长辅导员）充分挖掘家长资源，形成家长资源库。结合班队活动、校本课程和社团活动，邀请家长进课堂，担任兴趣社、项目组的辅导员。每月引进家长进课堂一次，可以是职业分享、特殊技艺教授……或由家委会组织校外公益岗体验等活动，以此丰富学生成长体验。

**（3）校外平台成为学生自主发展的阵地。**把学生自主活动的阵地从学校向社区发展，活动的策划组织的重心由原来的辅导老师，成功转向社区工作人员和校外骨干校干部。依托社区组织激活儿童社区新生活，利用双休日日常开展义工营、兴趣社、玩伴团、项目组活动，丰富儿童社区生活，培养学生活动组织能力、社会责任感。玩伴团，在前期的调查反思中进行后续推进；打开视野，拓展资源，精心策划和组织公益岗活动，与综合实践课相结合，深入开展社区小课题研究项目组研究，形成学生为主题的研究项目成果，锻炼提升学生思维品质及活动研究的综合能力。《构建参与式社区新生活》的研究获“常州市十大创新改革项目”。

**四、硬件建设与环境保障**

**1．形成一校两区的后勤工作经验。**

近年来，新北区多所学校人数剧增，我校的几次过渡搬迁经验，为同类型学校提供了借鉴。比如搬迁计划的制定与落实。后勤部门按预先调研，制定详尽的搬迁计划，责任到人。首先将所需搬迁的班级和教师办公室都分类打包，按时间节点搬迁到指定校区，并把新学期所需设备和用品搬至过渡校区安装到位，剩余物品全部搬至临时放置点按类别堆放整齐，避免了校产的流失。比如过渡校区的创造性装备。后勤部门经过统计，国际校区要新增40个教室，学校就提前对国际校区部分教室和厕所进行改造，暑期安装了各种安全防护设施、教学设施、接通广播系统、网络系统及餐厅的改造，使暑期搬迁工作顺利完成。

**2.提供教育教学活动品质保障。**

近年来，学校接待全国各地参观学习团队数十批次，组织了各级开放展示活动并多次承办全国级与省市区级活动。学校还向社会承担各种开放活动的场馆提供，学校提供了一流的服务保障和后勤管理，给与会代表和活动人员留下了深刻的印象。从保安的引导到场地、设备的及时协调准备，从环境的布置到资料提供、服务接待，后勤部门提供了精细化的服务流程和保障。每一次大型开放活动背后是后勤部门的有力支持。

**3.研究两校区办学后勤管理策略。**

在四年的两校区管理过过程中，我校后勤部门不断研究后勤管理中整体协调的管理思路。形成了例会制及后勤人员学习制度，并积极探索与镇级单位合作，达成资源共享。如保安、食堂人员、清洁工、后勤人员的统一调配。同时实现不同校区后勤管理的业务要求一致，保障我校办学水平的有效辐射。近年来，后勤部门就安全管理、食堂管理、资产管理经验多次向兄弟单位介绍和推广，获得兄弟学校及来校参观学习的教育代表团的好评，学校多次代表新北区的学校接受国家、省、市级的现代化装备调研活动。

三年来，四位校级领导团结全体行政人员和全体教师，一切以学校发展大局为先，积聚正能量，开诚布公成人成事，为新小的发展注入了新的生命活力。

**问题与整改措施：**

1.面对急剧扩张的学校规模，建立清简高效的常规管理机制。梳理规模扩张后常规管理所面临的主要问题有管理人员相对较少，缺少精力；年级组平行班级过多，制度不能及时有效地传达到基层；教师人员构成复杂，尤其是大量涌入的新教师对规范的理解和执行存在较大差异。相应地建立相关管理机制：培养和锻炼中层干部及中层后备力量；建设基层管理组织，教研组长和课程责任人进行分工合作；加强对基本规范的培训、调研、反馈力度，增强每位教师对学校基本制度的执行力。

2.面对日益扩大的教师队伍，建立梯队发展的保障促进机制。梳理教师队伍的法战现状，存在如下问题：学科发展不均衡，数学学科整体不强，综合学科缺少领军人物且后备力量薄弱；老教师缺乏成长动力，能扎实做好日常工作但缺乏再成长的动力；青年教师学科素养总体不强，基本功显弱，缺乏专业发展的后劲。学校必须要将主要经费和精力向培养教师队伍倾斜，利用学科差异资源，内聚外引，做好学科建设；学校要重视发挥老教师的作用，做好团队的引领者或保障者，部分老师要打造成学科或领域的首席专家；学校要重视青年骨干教师的培养，以个人发展规划为指引，重视基本功锤炼，借助各个平台进行锻炼，在实践中学习成长；最后学校要变革教师整体考评机制，客观、公平、公正，将日常与评优、绩效真正有机地挂钩起来。

3.面对文化稀释的现实危机，推动凝聚人心的创新变革项目。原先优良的学校传统文化有可能因为扩容而稀释、变质，这是需要管理者警醒的。“求善、勤奋、进取”一直是隐含在“诗意儿童文化”深处的精神基点，也是促进新桥小学在每个历史时期顺利转型的精神之源。关注日常教育情境的变革而非虚悬口号的改变才会让一所学校真正焕发生命活力。以此为出发点的管理变革、课程教学变革才真正为师生所需，是我们值得花大力气去推进的。

2018、6