

人一旦变得积极,不仅可以建构生理资源,还可以拓展心理资源,甚至会产生大量社会资源。许多所谓的能力问题,大多是因为心理、情绪产生了问题。人一定是在积极的时候能力才会提升。当我们调节出这种内在的力量,就可以把以前没有的各种资源创造出来,让我们从绝望悲观中脱离出来,获得意想不到的效果。

(清华大学社会科学学院院长 彭凯平)

如果组织里有许多人出现问题,一定是领导的问题,一定是制度存在

问题。建立这样一种人性观,是为了促进我们反思制度和文化。处于顶层的领导力就是从你动员、组织资源的能力方面去思考:为什么同样这么多资源,有的校长有领导力,有的没有?原因在于我们在组织资源、描绘愿景过程中是不是考虑到每一个人?只有考虑到每一个人的时候,你才会有领导力。

(北京第一实验学校校长 李希贵)

很多时候,我们对待员工的态度决定了员工对待工作的态度。当你看员工不顺眼,能力不行,往往是越看越不顺眼。过一段时间后,他可能真的越来越差。相反,如果你真心欣赏、表扬他,他可能就越来越出类拔萃,最后成为顶梁柱。在心理学中,这被称为“人期望效应”,即在人与人的互动关系中,处于主导地位的人对从属地位的人的看法和期望,会直接影响从

属地位的人的行为和行为结果。

(创业酵母创始人 张丽俊)

在管理中,许多管理者会采用很低的基础工资+高一点奖金的方式作为激励,生怕给员工固定的高工资后,员工就不努力了。但我觉得,靠体力工作的人可以这么激励,但在创造性岗位上,最有创造力的工作一定来自于热爱,一定来自于他有内在的自驱

力和创造性。所以,凡是与认知能力相结合的工作,就不能用绩效的方法来激励,而应让他有更明确的愿景。

(樊登读书创始人 樊登)

时刻准备承担糟糕决策的责任,分享成功决策的功劳。如果选择反其道而行之——把成功决策的功劳据为己有,把错误归咎于他人,管理者就会迅速失去下属的尊重。当工作出现问题时,一句“这是我的责任”需要莫大的勇气。但这恰恰是管理者该说的话。

(摘自《卓越基因》一书)

区域观察

# 开新路，育“强师”——四川省启动首批中小学名导师工作室

□ 罗 瑜 汪桂琼

教育部等八部门印发的《新时代基础教育强师计划》如何指导各地教师队伍建设?各地如何确保《新时代基础教育强师计划》的落地落实?近日,一场特别的启动会在四川省成都市举行,来自全国的5位导师通过网络与线上参会的四川省首批中小学名导师工作室学员交流,并在线进行了课堂展示。

“今天既是首批中小学名导师工作室的启动仪式,也是学员的拜师会。”中共四川省委教育工委书记、四川省教育厅副厅长崔昌宏说。为落实《新时代基础教育强师计划》,四川省充分发挥名师辐射带动作用,邀请“教育部领航工程”名师组建导师团,指导全省基础教育名师工作室领衔人高位发展。

**广邀名家,力引导师团。**为培养一批政治过硬、品德高尚、业务精湛的教育家型教师和校长,四川省教育厅聘请全国知名专家组成导师团促进中小学名师工作室建设。首批聘请了吴正宪、刘希娅等5位专家针对重点学科组建小学数学、综合实践、初中语文、初中数学、初中英语首批5个基础教育名导师工作室,在课堂教学、课题研究等方面给予指导。

“两位教师从课标出发,巧妙设计教学重点,既讲清楚了知识点又教会了学生学习方法。”在启动会上,导师团之一、湖南省长沙市雅礼洋湖实验中学教师璩艳霞点评了工作室成员中两位教师的展示课。

事实上,在启动会之前,5个名导师工作室就已开展了一些预热活动。璩艳霞名导师工作室成员、成都市教育科学研究院副院长谭文丽表示,“名导师工作室通过线上开展了文言文教学专题研究,在导师引领下,大家聚力教育教学中的难点,既能助力自身成长又能相互进步,进而辐射引领更多教师成长”。

**创新机制,培育“大先生”。**根据统一部署,名导师工作室按“1+10”模式,即1个领衔人带10名成员分期分批建设,纳入四川省中小学名师工作室统一管理,并按年配套专项经费,以

三年为一个周期开展名师队伍培养。

“刘校长所在的重庆市九龙坡区谢家湾小学是减负提质标杆学校。”刘希娅的粉丝、成都七育才学校教师叶德元,如今成为刘希娅名导师工作室的一员。他激动地说:“相信有她的助力,能为我们今后的工作带来新思路、新举措、新方法。”

按照工作安排,名导师工作室将着力指导成员所领衔工作室的3年发展规划和制度建设;指导成员及所领衔工作室凝练教育思想、铸就教学风格、提炼物化教育成果,搭建学习成长和宣传推广平台;指导成员及其所领衔工作室团队立足课堂,提升学校办学品质和课堂教学质量,培育全省教书育人的“大先生”。

**逐级辐射,构建共同体。**自2018年开始,四川省先后建设省级名师工

作室126个,按照“1+10+5”培养模式,即1名省级领衔人带10名市级名师,每名市级名师带5名县级优秀教师,围绕工作室成员共同愿景,打造学习、研究、成长共同体,形成覆盖全省各市(州)共7600余名教师的培育梯队和成长矩阵。

为了扩大省级名师工作室的辐射作用,去年12月四川省教育厅印发《关于采取“揭榜挂帅”方式遴选组建四川省第三批中小学名师工作室的通知》,确定以任务为导向,首期设置中小学作业设计、课后服务课程设计、乡村振兴重点帮扶县“一村一幼”教学等榜单,采取项目制“揭榜挂帅”遴选全省第三批中小学名师工作室领衔人。“谁有本事谁揭榜,谁最能干谁挑梁”。首期公布榜单45个就吸引了四川省中小学名师申请揭榜241人次。

首批名导师工作室成立后,四川省就形成了贯通国省市县的名优教师培养体系,着力打造本土强师战队和教育领军人才。

**产出导向,增强新动能。**名导师工作室围绕培养一个专家、带动一门学科(领域)、引领一个团队、结出一批成果、建设一批资源、辐射一个区域的“六个一”目标,在造就和培育优秀教师队伍的同时,担负起引领区域教育教学改革、针对区域教育重难点问题攻坚克难、组织教师进行系列研训活动、开展区域性扶贫支教、组织开发优质课程资源、带动某学科(领域)发展等工作任务。

首批名导师工作室领衔人重点推进人工智能助推教师队伍建设,通过线上+线下常态跨时空开展精准培训。将工作室变为“教学难点攻坚队”,为全

省基础教育教师专业成长提供系列化课程范例和系统化数字资源。

值得关注的是,本次基础教育名导师工作室建设中,四川省重点关注民族教育地域差异的现实,近30%的名导师工作室成员来自民族地区。名导师工作室将发达地区先进教育理念和城市优质教育资源输送到农村及民族地区,增加紧缺薄弱领域师资培养供给,促进民族地区优秀教师“留得住、待得久”。不仅如此,国家和省级名师工作室逐级帮扶带教,吸纳了近300名民族地区优秀教师作为省级名师工作室成员,5000余名农村教师作为省级名师工作室学员,探索出了教育精准帮扶的新路径和新模式。

(作者单位分别系四川省教育厅教师工作处、四川省教师发展中心)



局长专栏

江苏省太仓市地处长三角地区,素有崇文重教的传统。近年来,太仓市以教育评价改革为牵引,积极深化教育综合改革,走出了县域教育高质量发展的新路。但在取得成绩的同时,我们也清醒地看到,太仓市名校名师资源还不够聚集,教师的主体地位和评价不同程度地被忽视、教育协同发展机制不够健全等因素制约了区域教育的发展。为此,太仓市着力突破各种“顽瘴痼疾”,不断增强师生教育幸福感、提升教育品质、提高教育影响力,用扎实的教育评价改革绘就教育发展新篇章。

**聚焦改革方向,把握供给导向,推进基础教育内涵发展。**不解决县域层面教育评价的顶层设计问题,教育评价改革高质量推进只是空中楼阁。太仓市坚持高位谋划、综合施策,成立市委教育工作领导小组,定期召开全市教育工作会议,开展党委、政府、社会、学校、家庭“五位一体”的主体责任认定,明确各方职责权限,为把牢改革方



## 用好评价这个“杠杆”

□ 李广耀

向、优化评价供给提供了保障。2019年6月,我们提出“活力教育”主张,通过广泛征求意见和建议,构建了“活力校园”“活力课堂”“活力教师”“活力学生”四大目标,形成了县域教育评价改革系统任务。

在实践中,我们立足“五育”并举逐项设计改革要求和评价要点,出台“活力教育”学生发展评价清单,以教育评价标准和供给为制度保证,用多个标准评价教育教学活动,用好增值评价、特色评价、分类评价三把尺,建立以学生成长成才为中心、从被动成长向主动成才转变的评价模式,激发学生兴趣、彰显学生个性,促进学校办学路径更优化、内涵发展更丰富。

**疏解改革堵点,完善衔接机制,推**

**进基础教育贯通发展。**当前,一些学校教育存在“唯智育”“唯分数”的现象,造成重教书轻育人、重智育轻德育的顽疾。扭转这一状况关键在开展以课程、课堂为核心的评价改革。

改进课程建设评价。我们坚持推进全域课程改革,尊重学生成长、教师专业成长以及学校办学规律,构筑课程量与质、特色课程与创新课程、课程融合与融合课程的评价维度,以课程评价推进学校评价改革。

改进课堂教学评价。我们实施“活力课堂”评价标准,搭建课堂与课程、课题关联平台,着力开拓“四大”行动,即以区域课堂评价标准统领课程实施与高品质课堂建设行动,以学校课堂实践丰富区域课堂内涵行动,

以阶段性“活力课堂”诠释课堂评价标准行动,以课堂评价标准成效反哺课堂活力行动。

改进校际合作评价。近年来,我们着力探索“名校+”联合办学模式,形成了大中小幼一体化、全覆盖的联盟办学格局,实现由行政推动向价值驱动转型,并出台教育联盟质量评价标准,评价标准观照教育联盟建设的方方面面,形成管理共建、评价共计、发展共赢的评价体系。

**激活多元主体,构建协同体系,实现基础教育主体赋能。**仅依靠学校或只开展学校教育评价是远远不够的,我们需要结合国情和地方实际,推进面向多元主体的教育评价改革,提高评价改革的完整度和专业性。

太仓市于2019年启动申报全国教育科学“十三五”规划重点课题——《政社协同视域下县域教育治理创新的行动研究》,2020年获批并开题,加速了教育治理创新范式与策略研究,为区域教育治理提供了理论支撑和实践基础。太仓市委、市政府将教育评价改革列入市、区(镇)年度考核内容,发挥牵头抓总作用。同时,发挥学校、家庭育人主战场作用,完善综合素质评价机制,推进“五育”融合学生评价体系不断健全。

不仅如此,太仓市着力培育教育评价改革一线力量,以师德师风和教育教学实绩为评价内容,分层分类优化考评细则和激励机制,形成区域特色的“新锐”“领航”“领衔”骨干教师成长梯队。下一步,太仓市将以教育评价改革“绿色指标”为导向,以高质量教育评价改革为引擎,努力建成教育现代化强市。

(作者系江苏省太仓市委教育工委书记、市教育局局长)

区域研究动态

自2019年4月,浙江省杭州市大江东产业集聚区和经济技术开发区合并成立钱塘区以来,片区及校际教育质量发展不均衡一直是影响人民群众幸福感、获得感的重要因素。而人民群众从“有学上”到“上好学”的愿望越来越强烈。基于这样的现状,钱塘区将解决区域教育不均衡问题作为着力点,出台了《钱塘区教育全方位综合提质三年行动计划》,提出了争创“全域优质”“全面优质”“全程优质”的目标。为了尽快实现“三全教育”目标,在区教育局领导下,区教师教育学院以深化课堂教学改革示范学校评比为抓手,以“课改引领,区校联动,教研助力,展评结合”的思路,探索出区域深化课堂教学改革的一系列机制。

**课改引领机制。**一是目标引领。区教育局制定了《关于进一步深化义务教育课程改革的实施意见》和《深化基础教育课程改革专项资金管理办法》,成立区课改领导小组,确定区域课改行动计划,指引学校课改方向,让每所学校有打造自己课改范式的目标。二是项目引领。区课改领导小组制定课改项目主题菜单,如项目化学习设计与实施、课堂教学模式构建等,供学校根据校情和已有实践基础进行选择,让学校有抓手。三是专家引领。依托区域课改专家智库,充分借力课改专家资源跟进论证学校3年一轮的课堂教学改革方案。通过“一校一案”、专家问诊、校长答辩等,倒逼学校启动优化课改方案,促进学校课改方案从基本型向拓展型、超越型升级。

**区校联动机制。**校际联动。基于发展需求,学校双向选择组建课改研究共同体,以“1+N”模式形成课改实践联盟。“1”是指双向选择时要求共同体中必须有一所及以上的上一轮课改示范学校,“N”是指有2—4所来自两个片区及以上的学校。课改研究共同体通过不定期开展以课改为主题的校际研讨活动,实现局部课改成果的辐射;定期开展课改研究共同体的阶段成果推介活动,并进行捆绑考核。

区校联动。学校自主向区教师教育学院申报课改阶段成果展示,区课改领导小组根据学校申报组织专家进入学校进行实地观摩、诊断、反馈、评估;各学校自主设计课改成果展示方案,通过方案解读、上示范课、学术论坛等形式展示学校课堂教学改革的推进情况;课改专家通过观课、面对面交流和集中反馈,对学校课改实施过程中的问题提出指导性建议,促进学校基于诊断进行改进。同时,学校会邀请兄弟学校观摩,让课改理念辐射到更多的学校和教师,让更多的教师理解、参与到课改行动中。

**跨区联动。**一方面,我们组织校长、骨干教师走出去,学习先进学校的课改经验;另一方面,与区外学校合作展示课改成果,拓宽视野,实现课改经验的跨区域共联共享。

**教研助力机制。**为了解决学校课改中的问题,区教师教育学院根据学校开学初提交的需求订单,组织学科教研员到学校进行调研,通过实证调研、圆桌会议等形式,找准学校课改中的痛点、难点,帮助教师从知理念到用理念,促进教师课改理念的转化。同时,教研员依托区教研训一体化平台,开展学科教学研究、校长课改领导力培训等,分学时设计长短期研训项目,引领校长、教师深化课堂教学改革。

**展评结合机制。**在2019年和2020年两轮课改实践的基础上,我们迭代修订了2021—2024年区域第三轮深化课堂教学改革示范学校评比方案,修订编制了“区课改示范学校”评价量规,从课改方案顶层设计、课改样板课、课改联盟校展示、组本研修案例、优秀工作室等维度细化评价量规,引导学校对标进行课改研究,发挥评价的诊断和激励功能,以评促改,培育课改示范学校和品牌教师。

(作者单位系浙江省杭州市钱塘区教师教育学院)

# 探索区域深化课改系列机制