

绝大多数领导喜欢看到下属之间的竞争,因为这种竞争有利于局面的掌控。于是,组织内部制度的设计偏向竞争的多于合作的。所谓生态恶化一般源于过度竞争的制度。在一个组织内部我们应该追求的是合作,通过合作形成组织能力,正所谓攥起拳头有力量。有了这个力量,我们才能在外部世界里竞争。

(北京第一实验学校校长 李希贵)

人们常说“事实胜于雄辩”。但事实上,人们有关一些重要问题的争论,往往不是因为对事实的认定有分歧,而是因为不同的人对相同的事实有不同甚至完全相反的理解。所以,

管理慧语

孙和保 辑

事实本身并不能告诉我们什么是正确的。如果我们持有的理念是错误的,那么我们给出的解释也是错的,错误的解释可能带来无穷的后患。

(北京大学光华管理学院院长 张维迎)

校长成功的标志不是自己取得怎样的成就,而是取决于教师在工作和学习中取得的成就。要获得这样的成功,校长需要将注意力从自身发展转移到关注教师团队上。一是校长需要在学校事务和教师需求中寻

找平衡点,二是校长需要慷慨地给予赞扬和关怀,三是校长需要帮助教师排除工作障碍,为教师创造充满生机和活力的工作环境。

(北京彼得·德鲁克管理学院讲师 彭信之)

什么样的人才是好老师?我遇到的好老师无数,但真正让我发生巨大改变的人,并不是那些教给我知识和道理的人,而是痴迷于自己正在做的事的人。比如,大学时遇到一个老先生,讲课并没有给我留下太深印

象,但他吟诵古诗词呈现出来的那种痴迷的神态,我记忆犹新。后来回想,那个神态才是真正带我入门的东西。任何一个领域都是由一大堆技能、工具组成的,只有一个活生生的人才能把那么多细碎的零件拼接成一种生活方式、一种精神享受、一种魅力,而把这种魅力展现给别人看就是好老师。

(得到App创始人 罗振宇)

在工作中,有一些人不管做大事还是做小事都一塌糊涂,最后还要别

人收拾烂摊子。犯错并不可怕,可怕的是总犯重复性错误。曾经我也遇到过这样的下属,一心想辅导他,但无论投入多少时间和精力都没有用。后来我就明白了:所谓的能力问题80%是态度问题。

(创业酵母创始人 张丽俊)

在工作和生活中拥有初学者的心态是一件了不起的事情,初学者的心态是指不要无端猜测、不要武断、不要偏见,初学者的心态正如一个新生儿面对这个世界一样,永远充满好奇、求知欲、赞叹。

(苹果公司联合创始人 史蒂夫·乔布斯)

区域观察

# “他山之石可以攻玉”

## ——河北省石家庄市基础教育国家级教学成果推广应用的探索

宋 辉

基础教育国家级教学成果奖是基础教育教学领域的最高奖项。为充分发挥优秀教学成果的示范引领作用,构建高质量教育体系,教育部在全国遴选了60个基础教育国家级优秀教学成果推广应用示范区,河北省石家庄市通过层层申报和审批成为首批示范区。一年半以来,石家庄市坚持“转化、融合、赋能”的指导思想,克服疫情带来的种种不利影响,积极探索成果推广应用的实践模式和区域表达。归纳起来,主要在以下七个方面进行了探索与尝试。

**创新体制机制。**石家庄市成立了由市教育局局长亲自挂帅的示范区建设领导小组;通过推荐和选聘,集中了行政、教研、学校优势资源和力量,以市、县(区)、实验校组成三级管理体系,确定了各级工作要求和任务;由市教育局基础教育处统筹牵头,市教育科学研究所具体协调,各县(区)教育局、教研室具体落实,三级联动共同形成和完善了《石家庄市国家级教学成果示范区建设方案》。

**明确目标方向。**国家级优秀教学成果推广应用示范区建设的目的,在于通过学习和转化优秀教学成果改进和提升区域教育教学质量。为保障示范区建设成效,对于市、县(区)、实验校三级管理体系,我们明确提出了三个问题:一是“我在哪儿”。要求实验校厘清现状,并总结归纳面临的问题和困境;二是“我去哪儿”。在深入分析学校现状和发展需求的基础上,确定研究和实施目标。三是“我怎么去”。依据国家级优秀教学成果的内容,将研究和实施目标细化、分解为具体步骤,形成各校的实施方案。

**聚焦实施路径。**教学成果推广的关键是落实,落实的关键在于抓实过程。国家级优秀教学成果推广应用示范区建设周期为3年,依据推广方案我们确定了每年的推进主题:第

一年是强化学习年,第二年是深化研究年,第三年是固化成果年。年度主题的确定使各级主体在推广工作的谋划和落实上目标更加清晰,继而形成了相应的细化环节、分解任务及与之相应的工作要求,所有过程和路径,都指向国家级优秀教学成果推广应用示范区成果推广的3年整体目标。

**强化问题驱动。**教学成果的本土化过程就是成果与学校实际相结合,层层深入解决学校发展瓶颈、困惑和问题的过程。在这个过程中,我们强调实验校首先要摸清现状、梳理短板、厘清问题,然后将优秀教学成果的理论、方法、措施、做法与短板、问题相结合,寻找解决策略、思路和途径,以问题驱动成果的转化和赋能促成成果推广的自觉性和内驱力,发

挥优秀教学成果对区域教育发展的促进作用。

**创建推广文化。**成果推广是一项系统工程,不仅需要相应体制机制的建设和运行,还需要创建相应的推广文化,做到“两手抓,两手都要硬”,才能助力推广过程的顺利和流畅,保障成果的落地和生成。除了制度文化,推广文化还包括三级管理的共生文化、项目组织的共建文化、实验校成员的共赢文化、研究过程及成果的共享文化及项目攻关的众筹文化“四共一众”文化体系,且在推进中注重文化、专业、行政的引领。

**坚定攻坚信心。**在推进的起始阶段,我们感受到来自各方面的观望和迟疑,这源于对成果落实的不确定和实施过程的不清晰,也源于对成果推

进中困难的畏惧和失败的逃避。针对这种现象,我们提出了“直面问题、攻坚克难”的策略。首先,强化实验校管理干部干事创业的信心,鼓舞斗志;其次,在过程中明晰环节、加强交流、培树典型、及时表彰,体现正向激励;再次,重视关键事件、关键人员的作用,保持团队良好精神状态和攻坚意识。

**丰富资源保障。**石家庄市委、市政府高度重视国家级优秀教学成果推广示范区的建设工作。首先,为项目顺利推进提供了经费保障。2020年,在全市疫情防控任务艰巨、财政收入紧张的情况下,每年增设成果推广示范区建设经费100万元,用于成果学习、专家指导、调研调研、教师培训、校长研学等,强有力地保障了成果的推广。同时,各区(县)、实验校也积极筹

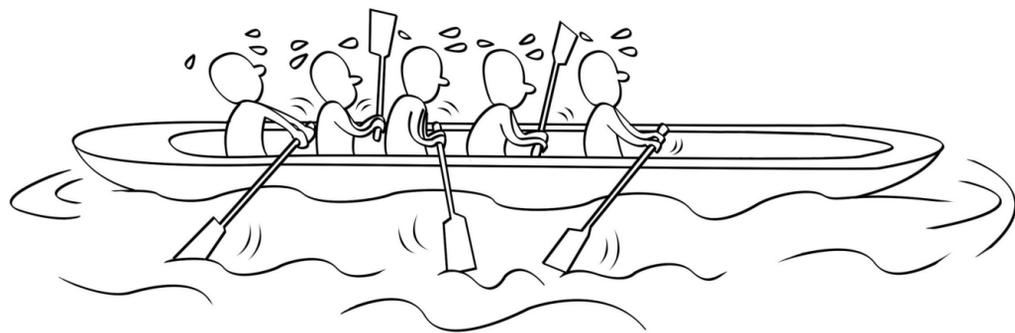
措资金,加大投入力度,保障项目实施。其次,专项设立省市级研究课题。经过多方努力和协调,2021年度省、市教育科学规划课题申报指南中分别设立了“国家级教学成果推广专项课题”20项和150项,提升了研究的规范性和系统性。再次,拓宽交流渠道,促进成果推广。与省市教育期刊合作,通过出专刊、开专栏等形式促进项目成果交流和推广。

经过一年半的努力,石家庄市基础教育国家级优秀教学成果推广应用示范区建设已初见成效,100所实验校成为全市乃至全省教育教学改革的先锋,带动了区域教育质量的整体提升。

(作者系河北省石家庄市教育科学研究所副所长)

管理漫画

无共识,不团队。



河北省沧县风化店乡中学 张吉亮绘

区域新力量

# 信息时代开启“阅享”新体验

王 欢

信息化时代,朋友圈的分享转发、直播间的顶流带货、短视频的视觉冲击,让人目不暇接。阅读如何跟上视频时代、读屏时代,如何呈现直击心灵的阅读分享?直面科技进步和传播方式的改变对阅读带来的影响,辽宁省沈阳市铁西区教育局开启了“阅享”新体验。

**办好新载体,共享阅读成为新时尚。**作为推广阅读新理念、搭建阅读新平台的载体,“微光校长书房”成立于2021年12月,通过举办读书沙龙、幸福校长联盟等,组织校长长分享成功实践案例,实现理念传播、资源流动、成果共享和学习联动。下班后、休息日、假期里,校长们聚在一起以“书友”互致问候,共聊阅读与沟通、共话办学成功经验、共话书籍与生活的共鸣。在校长的带动和引领下,各学校书香校园创建如火如荼,全区师生把多读书、读好书、好读书当成一种生活方式,营造了全民阅读氛围。

如果说“微光校长书房”的创建让大家因书相知、因书成友,在区域内建起校长的“阅读社区圈”,那么“微光读书会”则是将“阅读社区

圈”搬到了网上,升级为一个综合性阅读大平台,为各校阅读课程的开展注入新资源。

**找准新媒介,创建阅读活动新品牌。**“微光读书会”通过创新线上活动方式,组织全区百余所中小学、幼儿园开展读书活动,立足“全区统筹、全员参与、校为亮点、辐射家庭”,以微光点亮幸福教育。

“微光读书会”开启时正值疫情居家时刻,无法互动走访、不能齐聚一堂分享读书感悟成了困扰活动设计者的最大难题。要实现足不出户就能互动分享,方便快捷地深度交流读书心得,选好传播媒介至关重要。几经调查,我们决定选用短视频的方式整合现有资源,并将活动分为五个部分,串联起一条“名家导读、校长引

读、教师讲述、书虫分享、亲子共读”的阅读分享路径,以点带面,每天通过“视频号”的发布、更新和互动,引领整个区域的阅读活动。

确定思路后,我们推出了“微光读书会”启动视频,分别邀请校长、教师、学生和家代表做阅读分享。如沈阳市语文名师邹守媛分享读书方法,铁西区凌空幼儿园一位家长和孩子一起分享亲子阅读时光……这样的方式不仅为下一步活动做好了示范引领,也明确了展示方式和推出标准。

“微光读书会”期间,“铁西教育视频号”推出的专题活动页面浏览量达43.7万次,点赞量1.3万次,评论量1690条,分享量达2.4万次……这组数据展示的不仅仅是“微光读书会”

的活动成果,更呈现出短视频这一新媒介所创建出的阅读活动品牌。

**引领新风向,丰富阅读课程新资源。**从纸质书到电子书、从读书到读屏,阅读方式不断翻新,“微光读书会”以名家、校长、教师、学生、家长的接力式阅读,实现了沉浸式阅读新风向,达成了多样化、多层次、多方面阅读资源的注入。

阅读需要引领。“微光校长书房”先后邀请曹文轩、沈石溪等16位知名儿童文学作家,通过讲述自己的成长故事、述说文学作品创作背后的精彩、推荐适合孩子阅读的书目、分享有效的读书方法等,引领校长、教师、学生、家长了解如何系统、有逻辑、精准化读书,明晰何为有价值的阅读。

在“微光读书会”活动中,各学校搭建了三级阅读课程体系:第一级为阅读基础课程,结合国家课程进行单元整合,开展阅读分享会、诗朗诵等活动;第二级为阅读拓展课程,基于教材开展整本书阅读,运用教师推荐的阅读方法丰富学生的阅读体验;第三级为阅读创生课程,设计了有创意的书脸秀、书中人物模仿秀等课程。通过这些课程的研发和实施,让阅读真正指向学生精神成长,成为学生的学习方式和生活习惯。

家校合作的核心目标是促进孩子健康全面发展,其途径之一就是通过亲子阅读提升家庭教育水平,进而提高家校共育水平。阅读让家庭氛围变得愈加和谐,一家人共聊书中人物,时而哈哈大笑、时而眉头紧锁、时而互相探讨。书成了孩子与父母之间、家长与学校之间的纽带。

摊开一本书,沉浸式品读;打开一个屏幕,呈现多元分享。读书这件事已然刻在了每个参与者的生活里,幸福教育就这样一点点蔓延、升华……

(作者单位系辽宁省沈阳市铁西区教育局)

区域研究动态

赓归作为湖北省山区县,有超过2/3的学校地处乡村,而县城学校在校师生人数却占到全县师生总人数的2/3,这种倒挂致使在城区开展教研活动受益的始终是那2/3的师生。而现实是,只有乡村教育的质量高了,全县的教育质量才能有整体提升。因此,我们通过搭建各种平台让乡村学校教师参与进来,搅动村小教研“一池春水”。

**搭台唱戏。**我们根据学校地理位置把全县分成四个协作区,轮流开展教研活动,让区内每个学校遴选一名教师上公开课。有了上公开课的任务,就能将这份个人的任务或压力传导到一群人身上,再通过聚集各方力量进行指导帮扶,进而促进一群教师的成长。同时,我们还向偏远地区倾斜,给薄弱区域或薄弱学校“开小灶”,由县骨干教师或名师工作室成员通过送教方式进行“手把手”指导。

**网络助力。**有了上公开课的机会,如果不加以指导,仅仅上一节课得一张证书对教师成长是没有意义的。如何保证公开课的质量,让公开课在最终亮相时有一定的示范引领作用和研究价值,让每一个教师从中受益,要想取得预期效果仅靠学校内部力量是不够的。我们借助录播教室的录播功能,让各学校上公开课的教师将试教过程录下来,传给教研员或名师工作室团队,大家看后再通过视频会的方式将意见和建议反馈给上课教师,然后在校内进行研讨、交流和改进。如此几个回合,把研究过程做深做实,使每个教师亲历研究与改进的过程。同时,每所学校都指定了以教学组长、骨干教师为主的项目负责人,由他们牵头组织大家反复研讨、打磨,确保磨课过程扎实有效。

不仅如此,我们利用网络将外界优质资源“引进来”,如宜昌市伍家岗区与赓归县是“手拉手”帮扶关系,我们在教研活动中特邀伍家岗区骨干教师参与磨课活动,他们通过录播教室与我们远程共听一节课,通过远程指导使村小教师足不出户长见识、增能力。

**全员参与。**一次活动准备不易,受益的人越多越好。我们在策划活动时,一个重要指标是看能否带动村小教师参与其中、受益其中。比如全县优质课竞赛,我们要求所有教师都要在本校参加选拔赛,人人上一节校内竞赛课,在层层选拔的基础上确定各乡镇的参赛对象,最终凭借各乡镇竞赛获得县一级参赛资格,确保一次活动带动全员参与。

同时,在各协作区开展教研活动时,我们通过录播教室的直播功能,将一个协作区的活动辐射到其他协作区,使每个协作区教师都有学习的机会。有的学校还尝试让学生在录播教室与活动现场的学生同步上课,感受名师风采。

**深入研讨。**衡量一次活动效果的指标,除了参与的人数,另一个就是思维参与的程度。在策划活动时,我们摒弃传统程序化的分组发言、泛泛评课、集中反馈等方式,聚焦大家内心真实的疑问,与执教教师和磨课团队核心成员现场互动,使研讨的氛围更加热烈且有针对性。其他片区在线学习的教师也可以通过连线的方式参与互动答疑环节。

活动结束后及时的反思,让活动效果进一步强化。我们要求教师在活动结束后一周内上交个人反思,让研究中的所得通过文字方式沉淀下来,提高教师提炼反思的意识和能力。

(作者单位系湖北省赓归县教育局)

# 搅动村小教研“一池春水”

邓梅