

# 学校治理难题多? “月湖之约”探索破解之道



毛云芬



张赞

3月14日,“月湖之约”教育管理主题论坛在海曙区储能学校新芝校区拉开帷幕。论坛采用线下专场+线上直播的方式,海曙、五河、庆元、喜德四地近600位教育人齐聚论道,聚焦构建卓越教育体系,共探教育高质量发展新未来。

为期两天的“月湖之约”通过中小学书记(校长)论坛、中小学副书记(副校长)论坛、优秀中青年干部论坛,分别从“教育现代化背景下,学校治理机制的重塑”“‘双新’视域下,学校团队文化建设的路径与策略”“新时代背景下,以管理创新赋能学校高质量发展”三个主题切入,探索高质量发展的破茧之道。

□现代金报 | 甬派 记者 林桦 通讯员 李晨 励彤



钱维刚



杨晓勇

## A

### 如何治理学校?他们立足校情,寻求个性化突破口

每个学校在发展过程中,都会出现各种各样的困境。有的因学校比较小,想为学生创造良好的硬件条件和环境相对比较困难;有的因学校比较老,往往会因创新动力和能力不足而故步自封,遇到发展的“天花板”。

宁波市孙文英小学就是一所“藏”在主城区弄堂里的小学校,校园总面积不大,面对学生学习、运动等需求,该校党支部书记、校长张赞分享了寻找新突破口的方法与经验。

“决定一所学校办学质量好坏的,不是学校占地面积有多大,而是它到底能为学生提供多少可以发挥教育功能的场所。学校努力盘活资源空间,在小中集优、在小中创美、在小中见精、在小中生特。”张赞表示,她于细节处着力,在校园环境建设上让每一面墙说话,让每一处角落都充满故事,引导同学们共同参与校园环境建设,同时积极引领教师专业成长、发展校园特色课程,推进校外品牌活动,积极在“最小的学校”创造“最好的教育”。

海曙区储能学校新芝校区党支部书记钱维刚则意识到,在这个日新月异的社会,培养一个成长型和学习型的团队尤为重要。如果学校的决策团队不走出“舒适区”,学校的发展方向可能会出现偏差。

钱维刚以学生的心理健康工作为例,认为决策团队应该主动学习心理学的相关知识,对学生心理问题的各种表象进行分析,至少要初步了解学生心理问题的成因,不同心理疾病的特征,否则就无法作出科学有效的决策。

## B

### 如何建设校园团队文化?他们以诚待师,凝聚“团魂”

一个团队不可没有共识。团队文化作为学校发展的灵魂,既是推进学校教育改革的内在动力,也是凝聚教师力量,提升教育质量的关键因素。如何让所有老师的心拧成一股绳,为学校的高质量发展助力?参加论坛的学校分享了各自学校团队文化建设的路径与策略。

海曙区古林镇初级中学是海曙区唯一一所拥有2500多名学生的住宿制初中学校,一个年段就有18个班主任。要物色到合适的班主任人选,是一件比较棘手的事情。

基于实际发展的需要,从2021年起,该校便启动了“市区——高校——本校”一体化班主任培养项目。该项目把市、区连同高校培训项目,与学校班主任培训有机整合,以期打造一批兼具教育情怀、专业理性和实践智慧的班主任队伍。

该校副校长毛云芬表示,教育家苏霍姆林斯基曾说过,“如果想让教师的劳动能够给教师带来乐趣,使天天上课不至于变成一种单调乏味的义务,那就应当引导每一位教师走上研究这条幸福的道路上来”。“班主任的工作状态和幸福感直接影响到班级里的每一个学生,如何更好地激发每一位班主任的潜能、提升教师和学生的幸福感和成长动力,是我们继续思考的主旋律。”

毛云芬的观点与海曙区樟村中学党支部副书记杨晓勇的想法不谋而合。樟村中学面临的问题是:教师队伍内驱力不足,结构需要完善。杨晓勇清晰地认识到,优化团队文化建设并不能一蹴而就。情感凝聚、目标一致和利益平衡是构建高效教师团队的三个核心要素。“心理需求分为五个层次:被接纳、被感激、被赏识、被赞同、被认可。”他分享自己在绍兴培训时发生的一件事:绍兴的校长在初次见面时,就把他们一行7人的名字正确叫出,并把每个人的简历一一道来,这给了他很大的启发,“用情感,才能搭建和管理好学校的团队,构建和谐的氛围。”

## C

### 校园管理如何创新?瞄准“新病旧疾”,探索破茧之路

时代在进步,学校在发展。随着时间的推移,学校管理过程中的“旧疾”渐渐明显,“新病”也会慢慢显现。这也促使学校管理者用新的眼光,探索破茧之路。

海曙区石碶街道实验小学由康龙小学、希望小学、横涨小学三所完小合并而成,于2017年9月正式投入使用。合并初期是一所各方面比较薄弱的学校。该校王富荣老师结合自身学科专业,挖掘地方优势资源,在学校各方的努力下,学校实现蜕变,成为宁波市唯一的“全国航天特色学校”。

2022年,宁波市爱菊艺术学校鄞西校区和姚丰校区合并。新局面带来新机遇,也带来了新困境。学校既要秉承建校40年来的教育文化,又要面对因体制和学生年龄跨度变化导致学校文化变革的现状。围绕这一难题,学校领导班子最终提出以“美”为主线的创新型管理方向:打造“以人为本、和而不同、各美其美、美美与共”的“文化自觉”模式。

每一所学校都会经历各种困境,但也正是因为遭遇了困境,才能让学校破茧而生。

海曙区教育局相关负责人表示,思想有多远,行动就有多远,时代的变迁召唤着新的教育样态,未来也将持续迎合时代要求,搭建多样化教育交流平台,引领海曙教育人不断突破思维格局,进一步擦亮“专曙优学”名片,办好人民满意的教育。

#### 名词解释

#### “月湖之约”

“月湖之约”是海曙区教育研修品牌。2012年,“月湖之约”首次出现在公众的面前。之后便开始了它的发展与壮大之路。多年来,“月湖之约”的研讨领域不断拓宽,逐渐发展成海曙教育人与区内外教育同仁交流管理经验、碰撞教育智慧的年度盛会。