

基于成长发展理念的素质教育质量管理模式

——洛阳市实验小学质量提升案例材料

洛阳市实验小学 李青青、王柯、陈瑛、王继辉、赵万方、侯方方

党的十九届五中全会把“推动高质量发展”作为“十四五”时期到2035年国民经济和社会发展的主题，建设高质量教育体系已经成为中国教育战略性任务。“高质量发展”是对发展状态的一种事实与价值判断，意味着教育在“质”与“量”两个维度上达到优质状态，表现为教育享用价值与质量合意性的提升。它既涉及教育增长方式和路径的转变，也是一个教育体制改革和机制转换的过程。¹

洛阳市实验小学自建校之日起至今，在改革发展的浪潮中，始终贯彻落实党的教育方针，秉承成长发展理念，紧抓质量发展生命线，立德树人全面发展，倡导教师上好每一节课，教好每一个学生，创立学生学习负担轻、成绩优、能力强、习惯好的素质教育模式，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人，努力办老百姓家门口的好学校。

一、基于实验成长背景紧抓质量发展生命线

洛阳市实验小学和全国各地的实验学校一样，“实验”两个字是写进学校办学发展的基因里的，它验证实验变革成效，整合优质教学资源，是颇具份量的办学品质保证。

学校以“办人民满意的教育”为宗旨，贯彻落实“以学生为中心”的教育理念，秉承“在体验中快乐成长”的办学理念，以“成长课程”为实施路径，以“办一所全面发展人的学校”为办学愿景，建设“全员、全方位、全过程”三全育人体系，营造“严谨务实、开拓创新”的校风，“读书体验，实践分享”的教风，“乐学善思，合作探究”的学风。以“明德惟馨，笃行致远”为校训，运用科学系统的质量管理理念、方法和工具，积极发挥“改革、实验、品牌、示范”的作用。

学校连续获得首批和第二批两次全国文明校园称号，获得教育部全国优秀实验学校、首批河南省义务教育标准化管理示范校、河南省首批优质教育集团、河南省书香校园、河南省劳动教育特色学校等多项荣誉，学校以促进学生德智体美劳全面发展、个性充分发展为目标，为每一位学生的终生发展奠基赋能，被誉为“洛阳市实施素质教育的一面旗帜”。洛阳市实验小学教师专业精尖、敬业奉献、积极向上，学生阳光自信、落落大方、

¹ 柳海民，郑星媛.新时代中国教育改革发展新方向[N].中国教育报，2021-04-01

身心健康，解决问题、思辩能力、合作探究、创新意识、交流表达等综合能力强。在各项活动展示和监测评估中，是洛阳市质量最好，负担最轻的优质学校之一。



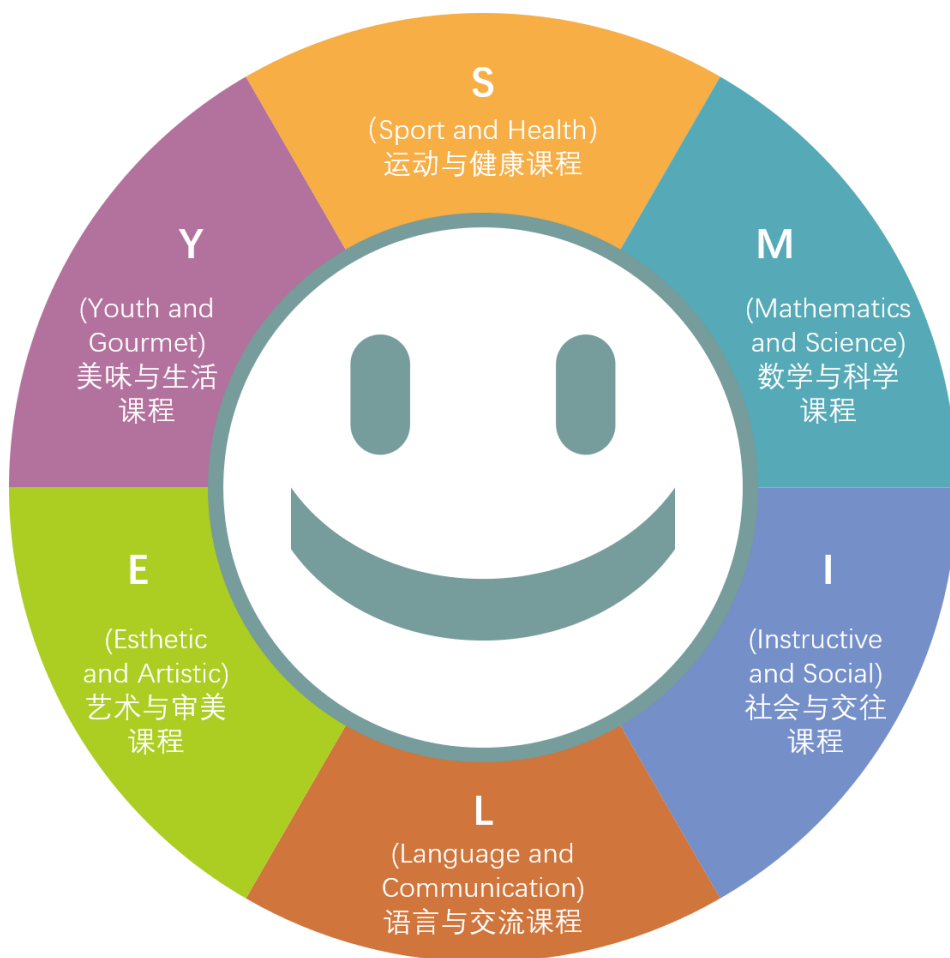
从“3”到“7”的递增，实现了集团化分类管理的改革创新。洛阳市实验小学是市教育局唯一直属的实验小学，已走过六十六年的办学发展历程。从1954年建校迄今，先后获得“洛阳市首批实验性示范性学校”“河南省教育系统先进集体”“河南省五好基层党组织”“河南省文明学校”“河南省校本教研实验学校”“河南省文明单位”“全国文明校园”等多项荣誉。 开放办学，输出品牌。为推动洛阳市义务教育均衡发展，实现优质资源共享，学校积极探索多种形式的办学体制。2010年11月，已经拥有凯东、洛浦和通济三个校区的洛阳市实验小学被市教育局确定为“教育体制改革试点学校”；2011年1月，市教育局批准成立了洛阳市实验小学教育集团。近年来，学校积极发挥龙头学校的辐射带动作用，遵循“文化建校，特色发展”的帮扶模式，探索集团化办学新路径，以机制创新带动育人模式变革，努力办好家门口的每一所学校。2014年牵头成立洛阳小学教育专业研究委员会，2016年组织举办洛阳“小水滴”体育科技俱乐部，2017年，采用委托管理的模式与瀍河区政府合作办学，恒大分校诞生，随着招生规模的扩大，2019年秋季，恒大分校东校区诞生，2020年春天，签约吉利区实验小学采用协作模式，开始了洛阳市实验小学吉利实验学校的三年实验。同年7月，洛阳市人民政府批复举办洛阳市实验小学凌波校区；2021年7月，洛阳市实验小学栾川分校成立，学校的规模从三个校区到增加三个分校、一个合作校、一个新校区的实践过程，是一所学校发展创新的过程，从“3”到“7”递增的

同时，更大发挥学校优质办学资源的辐射面。目前，学校已形成凯东、洛浦、通济、凌波四个校区，以及瀍河区恒大分校东西两所托管校、栾川分校和吉利区实验学校。

二、基于体验成长内涵构建成长课程体系

学校围绕“在体验中快乐成长”的核心办学理念，以课程改革为提升质量的核心，将地方课程和校本课程融入国家课程，形成快乐“6+”课程体系，更新课程观念，完善课程内容，优化课程管理，注重“体验”和“成长”的学习过程，把“体验”当作一种追求“成长”的方法，既是对教育过程的一种认真的态度，也是对追求教育价值的一种精神。从理论上讲，“体验”注重学习主体内心的感受，自我认知促进自我改变的成长，是教育内驱力的迸发的根本。而从实践上讲，体验教育需要从学习过程的研究开始，去研究其中学生的学习和教师的教学，从而更好的达成体验到成长快乐的目的。

洛阳市实验小学的快乐“6+”体验课程体系，在阅读、健康、科学、艺术、社会、生活的基础上，把课后服务的餐宿生活衍生成为课程的一部分，随着课程涵盖内容的变化，课程更加丰富，更加接近生活。课程设置根据核心素养的要求来设计课程内容的重点，课程内容与培养目标一致，在教育教学环节充分培育和践行社会主义核心价值观。



课程领域一：S (Sport and Health) 运动与健康课程：教会孩子们酷爱运动，乐于在运动中体验身心舒展的极限快乐，活力四射，健康向上将成为孩子往后人生路上的明亮底色。

课程领域二：M (Mathematics and Science) 数学与科学课程：数学是科学之王，探究与实践是学习数学与科学的秘笈，让孩子们在参与和实践中，学会发现、学会探索、学会实践，永远充满着对新事物的好奇，以及等待开发的创造能力。

课程领域三：I (Instructive and Social) 社会与交往课程：走进社会大课堂，在实验体验中学会交往，洛阳是一座博物馆之都，研学洛阳，读懂中国，去学会认识世界。

课程领域四：L (Language and Communication) 语言与交流课程：会“表达”，会“沟通”，会“倾听”，让孩子们的学习经历既丰富又趣味。我们的课程设计里要有语音教室，录音棚视听，“小小播音员”，“校园主持人”，“校园小记者”等留给孩子们的舞台。

课程领域五：E (Esthetic and Artistic) 艺术与审美课程：书法、美术、国画、剪纸、版画、拓印、音乐、戏曲……不同的音符奏出不同的美妙乐章，不同的色调绘就特别的精美画卷，坚持对美的追求。

课程领域六：Y (Youth and Gourmet) 美味与生活课程：饮食就餐是课程非常重要的一部分，会就餐，懂美味，爱生活，捕捉孩子的生活镜头，让孩子寻找饮食文化的美，体验到生活的美。“S—M—I—L—E—Y”，“smiley”正是课程的立意，让每个孩子都能够体验到成长的快乐。

洛阳市实验小学的快乐“6+”体验课程体系中，在五大领域的发展体系中衍生出了生活课程，健康、阅读、科学、艺术、社会和生活课程六大系统领下的课程研发实施。按照课程纵向分类，每一类课程，还分为基础性、拓展性和探究性课程。课程体系结合不同校区的不同主题文化定位，打造适合校区特色的课程模板，凯东校区处在洛阳的古城墙内的里坊区，打造的是“七彩同乐汇”课程，洛浦的“欢乐街”课程，新区校区的“未来视窗”课程，恒大分校的“七彩体验”课程都是在立足地域和软硬件建设的现实基础上，定位实践，扎实落实。

除了学科课程的研发实践，学校还研发了迎接新学期的温情“开学季”、四年级的孩子同过“十岁礼”，毕业前夕的感恩“毕业季”等微课程活动，一到六年级的24个体验课程基地让课堂从校内走向校外场景，三月“书法节”、四月“贸易节”等一些列的节日课程，行为习惯养成系统课程提出的口号是“一二三，四五六，一起挽手向前走”，“实小儿童礼”对学生集会、课堂教室、上下楼梯、校园游戏、进出校门等都有明确的声音控制和行为引导。

课堂改革——优化土壤。情境、质疑、探究、分享和拓展是洛阳市实验小学体验式课堂五模块模型。体验突出学生课前的问题引导，突出课堂体验分享，突出课后的学习反馈带来的变化。课前导学单、课中体验单和课后访谈单的出现，更加关注孩子的问题呈现，更加关注孩子的课堂感受，更加关注个性化课堂的研究性。体验式课堂的实践与研究，就像土地的翻耕一样，肥沃了土壤，让教师目光聚焦课堂改革，保证高质量的课堂教学。“一模三单”，“五小”课堂，基于项目的真实性学习，一路走来，学生、教师、学校都有了新的呈现模样。完善的制度保障了教师工作的积极性和学生学习的积极性，更大程度上提升了工作效率。

三、基于文化成长创设保障课堂教学质量

顾明远先生说，“课堂教学是立德树人的主渠道”。学校强化课堂主阵地作用，坚持把课堂教学作为提升教育高质量发展的主要环节，既强调创新教学方式方法，促进信息技术与教育教学的深度融合应用，也强化教学规范管理，对作业考试辅导等作出制度性安排。课堂教学是课堂作为教师的主战场，是培养人才的主渠道，教师立足课堂，充分发挥学生的主体性，上好每一堂课，教好每一名学生。

学校实践探索出体验式课堂文化，课堂以情境、质疑、探究、分享、拓展五个模块为基本形式，注重“课前预学”提前摸清学情，做好学前指导；注重“课中研学”建立课堂研究学习小组，做好过程引导；注重“课后访学”追踪学生学习状况，优化教学内容和方式。“坚持教学相长，注重启发式、互动式、探究式教学，教师课前指导学生做好预习，课上讲清重点难点、知识体系，引导学生主动思考、积极提问、自主探究。”²

²中央全面深化改革委员会第六次会议《关于深化教育教学改革全面提高义务教育质量的意见》.2019-01-23

在“互联网”“大数据”时代，学校积极推进新技术应用和教学实践的深度融合，融合运用传统与现代技术手段，进行探究性、自主性、个性化等学习方式变革，“植物课堂的秘密”“寻找错别字”“党史中的数学”等主题活动的开展集知识性、拓展性、实用性、创新性为一体的教学方式，要求学生在任务驱动下，自主利用技术手段记录学习和研究过程，并形成研究成果进行推广分享。“24节气课程”的开展，相关学科教师进行跨学科教研并达成共识，一次融学科的学习，紧抓数学思维、语言表达、科学精神、信息素养等核心能力的提升。

四、基于可发展性保障评价科学运行

洛阳市实验小学教学评价坚持以科学发展观为指导，瞄准教学评价标准，强化增值评价、特色评价、过程评价、长效评价和综合评价等，以促进师生发展为目的，主张价值多元、面向未来、探索以人为本，重过程、重学生主体性的发展性评价。

评价从探索体系架构、质量监测、质量改进、教学效果等方面构建教学质量保障体系。³一是依托教学管理的可发展性构建教学质量管理系统。建立质量管理领导小组，执行部门以教师部和发展部为主，其他部门协助完成。二是依托教学目标的可发展性，构建教学质量标准系统。该系统由教学条件标准、教学过程标准、教学考核标准构成，是教学过程实施、教学效果评价的依据。三是依托教学资源的可发展性，构建教学资源保障系统。该系统由教材教辅资源包、教师备课资源包、学生学习资源包、专家指导资源包、校内外课程资源等构成。四是依托教学过程的可发展性，构建教学过程管理系统。主要由课程建设、教学改革研究、课堂教学管理等构成。五是依托教学质量的可发展性，构建教学质量监测系统。坚持以质量促发展、促提升理念，由教学实施评价、课程评估、课堂评估、毕业生跟踪调查等构成。六是依托教学激励的可发展性，构建教学质量激励系统。由教师教学激励、学生学习激励构成。

五、基于研训成长结合保障教师发展稳步提升

学校教研工作承担着提升教学质量、促进教师专业发展的重任，尤其在当前深入贯彻落实“双减”政策、推动核心素养导向的新课程新课标落地的过程中，科学设计和扎实推进学校教研工作。洛阳市实验小学立足实验，坚持高质量的教师队伍促进高质量教育的理念，学校依托年级组教研、学科组教研和跨学科教研的“三级教研”的开展，以及跨校区、跨区域的成长课程营地的教师研修平台的搭建，使日常教学于教育研究紧密结合，为促进学校教育高质量发展提供有力保障。

洛阳市实验小学以体验教育为实践路径，秉承“在体验中快乐成长”的办学理念，在长

³ 杨玉林，徐文浩等.着眼评价、聚焦发展，构建教学质量保障体系[N].教评参鉴，2020-04-21

期实践中，始终倡导以研促教，并依托“三级教研”和成长课程营地研修课程的开展使日常教学与教育研究紧密结合，有效破解教学中的真问题，从而为教师学习新理念、新知识、新方法、新技术提供了有效载体。

同学科的年级组教研以整体把握教材、解决教学问题为重点，利用寒暑假时间引导教师进行大单元备课整体把握教材；利用周教研时间梳理问题，强化反思改进，引导教师优化教学过程；利用早教研时间统一教学进度、重难点突破路径、作业设置等；利用随机教研时间集思广益随时遇到问题随时讨论解决问题。通过常态化的年级组教研，教师对于教材有了整体把握，对于单元教学目标之下的每节课的教学目标、重点难点、突破方式以及作业布置等内容做到心里有数，有效提升了教学和教研能力，确保了常态课的教学质量。

从“实践型”到“研究型”的转变，培养一支执行力强，有科研能力的教师团队

学校办学成功的关键在于人，在各个不同的工作岗位上，学校一直倡导人人由“实践型”向“研究型”的转变，注重通过提升管理干部及教师团队的素质来完善各校区的“造血”机能。

打造精干管理团队。打造一支顾大局、有担当的管理干部团队是提升学校“造血”机能的重要环节。一是精细化管理。通过扁平化管理动态把握“条”“块”结合的度。如在



新校开办初期，加强“条”上的力量，把学校的管理思想、文化内涵、优质资源辐射到新校区，使之在新校生根发展；新校经历几年的办学相对成熟后，则需要加强“块”上的发展，形成各自的发展特色。二是干部交流。通过母体学校选派等方式大胆起用年轻干部，让更多有思想、有干劲的教师参与学校管理，并定期组织干部团队基于管理问题开展案例式学习交

流。三是民主管理。调动教师参与管理的积极性，以各类组织成立管理委员会的形式，让全部教师参与管理，尽可能发挥人的优势领域，提高各级管理者的积极性和工作能力，保证学校管理的高效运作。

培育专业教师团队。学校办学的核心竞争力是老师，老师是课程的实施者，好老师就是好课程。学校办学规模的扩大势必带来师资的扩招，如何让大量新加入的教师能得到快速成长？一是洛阳市实验小学的“2-5-8-10”教师培育工程解决了对统一培养的做法，通过实施分层培养机制、多元评价机制、分配向优秀人才倾斜等办法，鼓励每一名教师积极进取，快速成长，从教坛新秀到学科骨干教师，再培养为校级名师，并主持校级名师工作室，努力发展为市级以上名师、学术技术带头人，实现了人才递进式发展。二是建立学科资源教室，收集学科资料，呈现学科研究内容。年级组，学科组，校区间针对学科研究项目学习，基于问题的梳理分析和问题解决，让教师进入到研究孩子、研究文本、研究课堂的全新工作状态。这样的机制促使经验型教师向导师型、智慧型教师转变，学校内的教师快速成长，一大批年轻教师脱颖而出。

构建学习成长共同体。一是师资力量雄厚：目前，学校四个校区有123个教学班，6000余名学生，在职教师近330人，平均年龄37.1岁，平均教龄16.3年，本科以上学历占98.5%，研究生学历占9.5%。获得国家级省级荣誉称号老师占14.1%，其中获得全国优秀教师1人，省优秀教师3人，省名师6人，省骨干15人，省学术技术带头人5人，省教学标兵6人；获得市级荣誉称号老师占32.4%，其中市优秀教师33人，市名师12人，市骨干22人，市学术技术带头人9人，市教学标兵7人。二是传承帮带好：学校拥有的这一大批在省市具有影响力的特级教师、名师骨干、学科带头人，并充分发挥骨干教师的引领作用，组建各学科教研团队，定期开展各类特色教研活动，借此提升师资整体水平，保证学校教育质量的优质均衡。三是平台广阔：为给教师搭建更广阔的发展平台，学校还聘请知名教育专家顾明远、陈锁明、陈钰铭、曹培英、吴正宪、张伟等教育发展顾问，把舵教学方向，引领教师专业发展，提升各学科教学质量。

学科教研以提升学科质量和教师研究能力为中心，洛阳市实验小学始终秉承“实验、研究”的立校根本，重视学术型教师队伍的建设，学校建立校级课题研究机制，“小切口”问题任务驱动，人人参与研究和问题解决；除校级课题外，各学科都基于学科特点与真实问题解决自主申报市区级课题。为深入开展教学研究，学校坚持将课题研究与教学研究有机整合，并围绕课题研究开展“明远杯”课堂教学文化节等学科系列教研活动，为课堂教学质量提升奠定了基础。此外，学校每周还会安排学科巡课日，参与者在课后交流中要结合教师的研究专题提出意见与建议，使日常教学和课题研究紧密结合，使研究成为教学常态。

跨学科教研以推动学科融合和学生全面发展为目标，围绕“传统文化”与“科技创新”



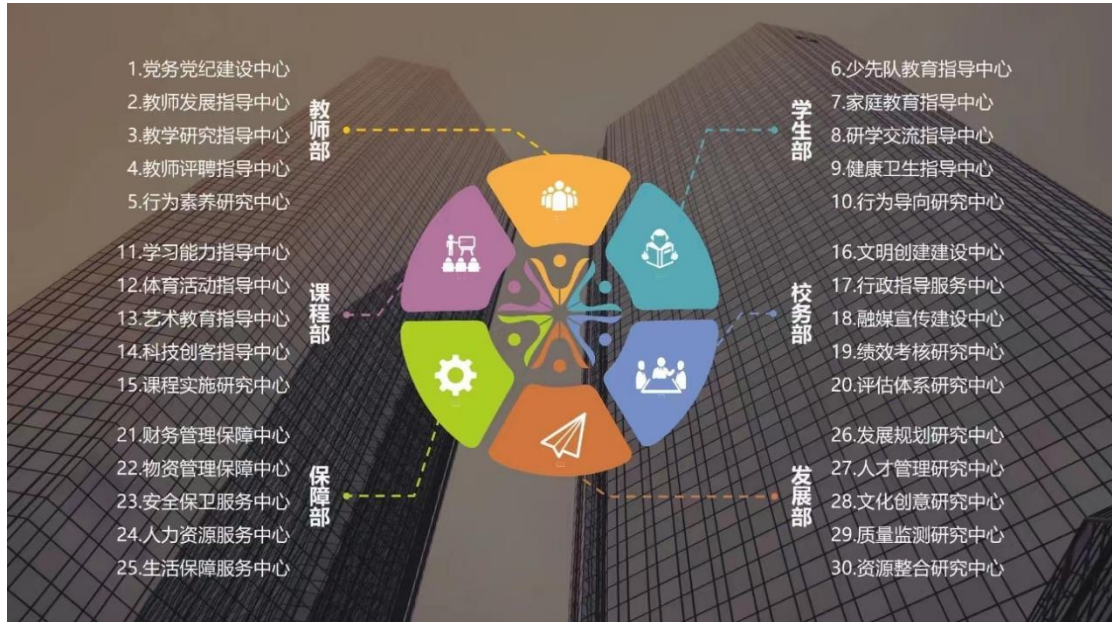
两大主题，通过积极开展跨学科教研活动，引导教师探索学科之间、课内课外、技术与教学的深度融合，关注五育之间的内在联系与融合，开展基于生活、着眼实际问题解决的融学科课程展示，展示以年级组为单位，每学期开学初要求本年级所有任课教师共同参与设计学期融学科课程方案，主要包括课程主题、内容、目标、实施方案、实践活动场所、学生成果、评价方案、反思与改进意见等，以此为学生创造浸润式体验学习的机会，促进学生自主学习、快乐学习，提升学生核心素养。

成长课程营地以推动义务教育均衡发展为目标，加强区域教育联通互动，拓宽资源共建共享的空间，凸显教育公益属性，立足课程联盟校形成教育共同体，在课堂教学、课程建设、教师发展、学生培育等诸多方面，开展学术交流活动，提升实验性和专业性，共同促进教育高质量发展。

六、基于治理成长变革保障学校高质量运转

建立现代化学校治理体系是激发学校办学活力、推动学校高质量发展的重要支撑。洛阳市实验小学自 2013 年开始，坚持走变革发展之路，管理者角色定位的变化，促使学校开始从教导处、德育处、教科研处、电教中心、办公室和后勤处六大行政部门的教育管理部门结构，到指向研究性的八大领域管理，到五大模块十五个中心的管理架构改革，再到六大模块二十四中心，以及今天追求融合与创新的六大模块三十个中心组织架构的形成。新的管理组织架构，更加精准聚焦核心目标，更加深层切入具体举措，更加密切关注创新研究，更加全面协调部门联动，更加主动规划学校发展。新管理组织架构的出台，不仅是做“加法”，

它在原独立模块和中心的基础上，进行二次整合和具化，用系统思维和统筹兼顾的方法，对小中心进行模块调整和名称再次明确，并确立职责的具体指向，在反复研讨的“排列与组合”中去凸现大模块的定位意义、引领作用、统筹功能。



新管理架构更加精准聚焦核心目标。六部模块中的教师部、学生部、课程部、校务部、保障部、发展部，部的名称就是部的定位核心与工作目标，既突出部的定位，又强化六部之间的关联，各部立足定位，服务定位，保障定位，研究定位，发展定位，六部各自围绕工作目标定位，从定位出发，强调规范，主动规划。突出基于问题的研究创新，尤其是给中心人员招募留下空白，下放用人权限，让更多的老师参与管理，推行”人人都是管理者”的现代学校治理理念。

随着办学规模的扩大，学校每年都需要引进大量新老教师。这种情况下，无论是教学还是管理上依靠传统口耳相传的办法已无法解决日常出现的问题，迫切需要学校从传统的“人治”管理走向现代化的“制度化、标准化”管理，以保证学校教育高质量精细化运作，实现从“人治”的“手工”管理到标准化管理。

标准引领——规范管理。学校每五年一个发展规划纲要，教代会每年一次对纲要的修订，针对理念、原则、主要内容等做准确分析和定位，形成了一套从实践中得出理论，又在实践中去验证理论的总结反思再实践的有效途径。2018年初，学校在新的五年发展规划纲要里，在文化体系构建的基础上，针对办学实践提出了八个重点领域，每个领域都有在不断实践反思中，2019-2021年的三年发展规划纲要上，学校提出了五大模块十五个中心的扁平化项目管理创新机制。2020年秋季学期，根据学校发展的需求，又提出六大模块二十四四个中心，

2021年秋季学期学校实施六部三十个中心管理组织架构。

新的管理架构重组以来，各中心职能定位、业务发展、协调配合已初见成效，项目责任制已基本得到落实。同时，在学校日常管理中，各部门和中心“条”“块”结合，“块”上示范引领，“条”上督促落实，并不断以问题为导向对原有各项制度进行“打补丁”升级，增加可操作的保障性、规范性、激励性制度和流程，形成各领域管理制度近200项，使之成为学校干部及教职工管理执行的标准。洛阳市实验小学基于项目流程的管理方式研究给了实小人强大的动力，在历经确定项目，提出问题，寻求根本解的方案探讨，交流呈现，项目建模的过程中，探索出一套完整的体系标准，集团化办学提供了保障。

文化传承——凝聚力量。“在体验中快乐成长”是学校的核心办学理念，突出体验的主体参与和为实践，品德培养、兴趣习惯养成，突出“快乐”的学习体验。以“立足传统文化、拥有国际视野”为主题文化，以构建人文校园、儿童校园、健康校园、绿色校园、艺术校园和云端校园为主要特色，以基于人的全面发展为圆心，以课程改革为半径的课堂教学、课外活动和校外实践三个同心圆的开放性课程体系为实践内容。在相同的校园文化体系架构下，通过资源共享、信息交互、网络连接、交流学习、个案呈现，促进了校区之间优质资源的均衡发展。

新管理架构更加深层切入具体举措。在确定基本架构的同时，新体系也对中心职责进行明确表述。认真领会习近平新时代中国特色社会主义思想，准确解读创造新组织管理模式的背后隐形密码，重新定位定义学校与教育，把寻求工作有效性作为主要职能目标。重视各项工作的规范性和创新性，在变与不变中明晰管理的终极职能目标。

新管理架构更加密切关注创新研究。除“发展部”围绕学校中长期发展和阶段性发展的需求研究外，其余的五个部模块均在原有的中心指导性的基础上，设有研究中心，通常为四个指导中心和一个研究中心。如教师部在党务党纪建设中心、教师发展指导中心、教学研究指导中心，增设教师评聘指导中心的基础上，专设行为素养研究中心，凸现制度研究和小问题研究的创新职能定位。

新管理架构更加全面协调部门联动。在以往行政职责划分鲜明的基础上，新的架构重新调整人员配置，学生部吸收过去的后勤和教导处人员的加入，期望能够得到来自其他角度对学生工作的反观与思考，重塑组织关系，让分工从界限明确走向兼具融合性与统筹性。就好比过去我们乘坐“天子驾六”，是六匹马拉动一辆马车前进，如今每一个部都是一辆“天子驾六”，我们就拥有了一个车队，目标一致，各自用不同的方式和角度服务师生发展的办学目标。

管理架构变革之后，洛阳市实验小学管理团队发生了质的变化，各个职能部门相互配合，

相互协调，共同推动洛阳市实验小学发展迈向新台阶。

新管理架构更加主动规划学校发展。以变被动为主动的工作思路，新架构重视学校教育共同体发展，以“多个校区共同开发使用多个校区的资源，共同培养多个校区的学生”的共建共享的共同体发展理念，注重城乡地域差异交互，注重校区联动，在课程建设和师生发展上主动规划、全面设计、有力推进共同体中每一位教师个体的发展。

在教育发展改革的大背景下，着力于学生健康成长和全面发展的明确意志，一切由学生出发，服务于学生成长，反观审视实践中的问题，准确寻找症结根源，系统性解决深层次问题。在今后的探索中，学校将继续坚持社会主义办学发展方向，发挥辐射引领作用，带动更多学校，帮助更多孩子享受公平而有质量的教育。