

思想力校长

校长的领导力从何而来？真正的领导力在于服务。校长的职责不是“管教师”，而是为教师的成长服务，帮助每位教师找到工作的快乐，找到职业的尊严感和幸福感，成全教师走向自我发现、自我修炼、自我成长的教育旅程。

为服务师生成长而来

□宋刚

校长领导力从何而来？作为一名校长，我在这一岗位上奋战了10多年，越来越清醒地认识到，真正的领导力在于服务。校长的职责不是“管教师”，而是为教师的成长服务，帮助每位教师找到工作的快乐，找到职业的尊严感和幸福感，成全教师走向自我发现、自我修炼、自我成长的教育旅程。

校长，应为服务师生成长而来。

引路子，为每位教师装上“自主型”发动机

教师是一所学校发展的基石，只有教师成长了，才能真正促进学生的发展。而校长的重要角色，在于为每个教师装上自主成长的“发动机”，激发教师自主成长的内驱力，并为他们“引路子”“搭台子”。

在山东省淄博市张店区实验小学，学校教师基本属于经验型骨干教师，年龄大多在35-40岁之间。如何在原有经验基础上进一步帮助他们“寻求突破”，找到新的生长点，是他们最需要的，也是作为校长必须思考和面对的新话题。

首先，帮助教师做好“专业成长规划”，即“引路子”。

为了解教师的专业发展需求，每学期开始，学校都会让教师填写一张“教师专业发展规划表”，引导教师自我剖析专业成长中的优势和不足，明确自身优势在哪里，成长的障碍点在哪里，最近发展区在哪里，从而引导教师确定自己成长的“路线图”。然后，据此为教师量身定制成长方案。同时，引导有共同成长需求的教师自由组成研修团队，以“帮助每一名教师专业成长”为指导思想，以解决教学中实际遇到的疑点、难点、重点问题为研修方向，让教师成长更加贴近教育现实。

李婧瑜是刚入职的一名年轻数学教师，根据她自身对教学充满热情但经验不足的特点，学校为其量身打造了“三实践两打磨一反思”的校本研修活动计划。整个活动首先由新人职教师说课，数学团队教研确定思路，然后新教师进行三次教学实践，两轮



宋刚，山东省淄博市张店区实验小学校长。

课例打磨，最后呈现成果课并进行活动反思。通过这样的主题研修活动，入职不到一年，李婧瑜很快掌握了数学课堂教学的基本流程，不仅上课“有模有样”了，还成了学生特别喜欢的教师之一。

其次，创新实施“教师走班教学”，引领教师在“共赢”中找到“新动力”。

学校走班教学分为4个层面，包括：同级部教师就同一教学内容走班上同年级教学诊断课；同级部教师用不同的教学内容走班上同年级主题研讨课；教师跨级部进行同学科文体研讨课；教师跨学科引领孩子开展项目体验课。先由教师晒课单，再由其他

教师按需选择走班教师。

譬如，教师孔凡花执教的《西游记》阅读指导课不仅在本级部上，还受邀到四年级、五年级去上；教师黄玉华的儿童诗课程也走入了全校的每一个级部……一个学期，仅语文、数学两个学科就共计走班100余节次，走班制在实验小学已然成为了一种常态。

如今，从一开始规定走班人员到指定班走班，再到目前的“自然走班”——不分班级、不分年级、甚至不分学科，彼此诊断教学与管理的得与失，走班教学成为学校教学新常态，成为最有效的教学交流方式，同时也发

挥了教师团队的实力，形成了学校独有的团队教研文化。合作共赢也逐渐成为每位教师的共识，并促使教师找到如何迈好下一步的“新动力”。

搭台子，让学校成为教师的“成长场”

教师的专业成长需要展示自我、绽放风采的平台。学校力求通过搭建“研究场”“动力场”“争鸣场”等流淌着正能量的舞台，最终汇聚成催化教师不断向上拔节的“成长场”，从而让每位教师都接收到一个信息“你成长的样子，最美”。

中国教育迫切需要教育家，这是全社会的共识，也是长期以来党和政府的工作重点。从免费师范生到公费师范生、从临时性的骨干教师国家级培训到系统化的国培计划、从中共中央、国务院《关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》到《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》，无不体现党和国家对于教师培养与教育家成长的关心支持，反映了教育行政部门长远的战略眼光与教育发展思想。数十年过去了，我们的师资队伍确实取得了长足的进步，但期待的教育家却是千呼万唤难出来。这是为什么？我们有阳光（教育政策），有雨露（教育投入），却缺少教育家成长的优质土壤（中小学校）。教育家并非全才，而是在于将教育一件事做到极致。但调查表明，当下大批中小学教师队伍浮躁、急功近利，很难能将教育做到极致。原因自然是多方面的，但学校有着不可推卸的责任。

以某省一所名校为例，这所学校有着百年历史，长期以来也十分重视师资的培养，早在上世纪90年代就提出了“名师工程”计划，而且也确实培养出了10余位特级教师、正高级教师。然而就是这样一所名校，绝大多数教师又处于一种怎样的生存状态呢？

普通教师每天签到6次，班主任8次；开学初上交学期计划，学期结束上交总结；每周一次集体备课；每学期上交教案一次，而且要求必须是手写教案；每学期开设一次公开课；每学期举办一次校级教学开放周活动；平均每天听一节课；每学期一次质量分析；每学期成果统计；每周一次教工例会；每

学期给每位学生写一次品德评语（班主任）；每学期各级课题申报；每学期一次学校和班级的开学典礼，每学期一次期末总结会；每学期一周教工政治学习；每学期一次校运动会；每年5月集体歌咏活动，10月文艺比赛；每学期一次督导检查……这些都是常规任务，如果遇到学校评文明单位、先进集体或其他诸如特色学校等事情，教师更要使出浑身解数，一人分担多个角色。看上去，这些工作都属于学校教育的一部分，教师承担似乎也是应该的，但也正因为如此，教师们每天都处于一种应付状态。什么都想做，结果什么都没做到极致。

除了教师杂务多外，严重影响教师专业发展、妨碍教师走向教育名家的另一个重要原因，就是学校的评价标准。原先该校曾有四位一体的评价标准，即课堂教学（包含学生平时考试、会考、高考三项成绩）、教育科研（包括论文、论著、课题、讲座）、学生素质发展指导（包括学科竞赛、各类艺术比赛等）、教师素质成果（除教育科研外的一切个人成果）。但慢慢地，其他指标都在淡化，唯有高考成绩及与高考密切相关的成绩，如竞赛成绩等较为单一的指标在起作用，全校上下错

中小学校有责任改良教育的土壤，使之“酸碱”平衡，促使每个教师有足够的时间、充分的精力、饱满的热情将教育逐步做到极致，并由量变到质变，最终脱胎换骨成为教育家。

教育家：将教育做到极致

□蔡伟 朱思媛

误地将高考与教育等同起来。于是，教师发展的兴趣越来越狭隘，追求的境界越来越庸俗化，看待教育的眼光越来越短浅，最终大多发展成为高效应对高考的高手，而距离教育家的目标则愈行愈远。

教师不能将教育做到极致的第三个原因与上两个原因相关，就是教师缺乏真正能够实现专业发展的机会。更确切地说，不是没有机会，而是学校出于教学（实际上就是高考）的需要，不允许教师离开本土外出学习。目前，从中央到地方，出台多项教师发展支持计划，投入大量资金委托高校及培训机构开展高规格的教师培训。但有的学校居然以教学需要为名，宁可浪费极为难得的国培免费参训名额，也不让教师外出培训学习。而学校又缺乏校本培训的长远规划与科学设计，虽然也会请一些专家学者和一线名师到学校传经送宝，但因是大锅饭，针对性不强，培训效果自然不佳。教师的许多疑惑得不到及时指点，成功的经验也难以推广，一些具有潜质的优秀教师也就慢慢成为了井底之蛙。

可以说，上述三个问题得不到解决，我们的教师是很难将教育做到极

致的，也就不可能成为名副其实的教育家。解决上述三个问题的关键在学校一方。中小学校有责任改良教育的土壤，使之“酸碱”平衡，促使每个教师有足够的时间、充分的精力、饱满的热情将教育逐步做到极致，并由量变到质变，最终脱胎换骨成为教育家。目前对中小学校来说，重要的是给教师三个“解放”。

解放教师的时间。学校各级领导都必须充分认识到时间对于教师成长发展的重要意义。只有给教师留足读书、调研、思考、写作的时间，才能保证教师的知识不断更新，专业技能不断得以发展，科研水平不断得到提高。解放教师的时间说起来容易做起来难，因为如前面提到的许多事情是教师不得不做的。但我们可以通过引导教师将各项工作与调研、科研等工作结合起来进行，做到一举多得。以学科竞赛的组织指导为例，如果只是抄题、做题、阅卷、讲评，不仅效果差，而且特别浪费教师的时间。学校相关部门可以引导教师从研究的眼光出发，对每道题进行分析筛选，确保题目具有举一反三的价值，并根据这些题目特点，归纳总结学科竞赛命题与解题的规律，写出

指导性文章。这样不仅可以减轻学生的训练负担，提高竞赛指导的效果，而且教师可以同时获得宝贵的、可推广的经验与教学研究的成果。当然，也有一些工作是学校可以帮助教师完成的，例如每学期或每学年的教育科研成果统计，科研处只要注意平时的收集整理，就不必反复让教师们一次次去填写报表。此外，学校还可以整合一些活动尤其是各种会议，帮助教师“脱困”。例如，不要刚开了全体教工大会，又开内容差别不大的班主任会议、学科组长会议、学段长会议等；不是非开不可的会议就不一定把教师都召集起来，相关的内容完全可以通过教师群发布。

解放教师的空间。调研表明，目前有些学校采取“三不”政策：不准教师离开本县区范围参与教学活动，不准教师在工作日请假外出学习，教师不得参加非本学科的各类活动。中学教师早上6点到校，晚上9点（有的到10点）才回家的比比皆是。大量的教师基本是家一学校一食堂三点一线。把教师圈在如此局促的空间内，教师的眼界很难拓宽，思路很难拓展，优质的信息难以获取，经验难以交流，距离教育家的目标只会越来越远。解放教师的空间具体说，就是为教师搭建快速发展的平台，为教师提供自由生长、自主发展的机会。学校虽然不可能派遣大量的教师出国进修，但是国内的一些优质教育活动，学校应当尽量支持甚至鼓励教师参与。尤其是像国培计划这样高层次的培训，不但不能阻止而且还要鼓励教师努力争取。教师走得远、看得多，才能博观而约取，厚积而薄发。当然，解放教师的空间并非强调教师一定要

架梯子，让“教师成长力”直抵学生核心素养

要搭建一个什么样的梯子，才能让教师成长力直抵学生核心素养呢？

在不断的探索实践过程中，我们提出“优+”课程构想。“优”，是优化，是优秀。我们力求通过学科间、学科内、跨学科、超学科整合等路径优化课程结构、课程设置、课程实施，让学校课程更加优秀。这里的“+”，一是代表对传统课程的突破、超越与创新；二是课程设置中增加一些个性化课程的设计，增加学生课程学习的效益。

基于此，学校进行课程体系的顶层设计，初步建构起包括基础型课程、探究型课程、拓展型课程于一体的结构井然、层次分明、充满内聚力的“大中小”一体化的球形课程体系。项目学习课程即探究型课程，是学校“优+”课程的重要组成部分，也是学校课程的一大特色。

根据社会对公民培养的要求、学校发展阶段的需要、学生健康成长的保障等各个方面予以主题确定，构建起包括人与自然、人与社会、人与自我、人与科技、人与艺术等项目学习序列。每一次项目学习，我们都会经历“确立主题—头脑风暴—制订方案—课程实施—汇报展示”的过程。教师的教学方式也实现了由“教师主导”到“教师指导”、从“学生参与”到“学生设计”的质的转变，学生综合能力不断得到提升。

5年来，项目学习的持续开展和不断升级，改变的是教师教与学生学的方式，也成就了学校生机勃勃的文化气象，尤其是不断生长的课程，也正在成为从教师成长力通往学生核心素养的一架最美的长梯。

离开学校，事实上，在校内建立或强化学习共同体和教研合作基地，使教师不再囿于教室与学生一起苦战题海，同样也是教师空间的解放。一旦教师的活动空间拓宽，他们就能接触到更多的优秀教师、杰出人物，他们的困惑就有可能获得解决，经验就能得以提升，自身价值与社会地位就能得以提高。如此，他们才能走得更远，做得更精致。

解放教师的大脑。在中小学校，教师抱有课堂教学创新意识甚至经常身体力行的人为数不少，但能够坚持下去的并不多见。一方面是教师自身意志力不足，毅力欠缺；另一方面是与学校行政层面实质上的影响密不可分。有些学校怕教师的课堂创新打乱学科组教学的部署，因此给予教师诸多的条条框框，或者单纯以分数来要求教师，迫使教师放弃诸多具有建设性的创新想法，教师只能跟随大众，亦步亦趋，根本无法体现自己的教育思想与教学个性。众所周知，大大小小的教育家，都是通过教育实验成长起来的，而我们的中小学校的教育创新很少，也不鼓励教师大胆地进行课堂教学创新实验，如果哪位教师“固执己见”坚持教学改革，很有可能遭受各种压力。一帆风顺倒也罢，凡有一点风吹草动，就一定会被强行禁止。其实，学校的包容是解放教师大脑的基础，领导的支持是教师能将一件事坚持做下去的保证，引入相关专家名师的指导是教师运用大脑将教育这件事做到极致的条件。

三管齐下，中小学教师才有可能踏上教育家的征程。

（作者分别系浙江师范大学教授、研究生）