

思想峰汇

培育教育家型校长是时代的呼唤,而领航校长是教育家型校长成长的重要阶段。他们如何在学校发展中发挥价值引领作用?如何为教师赋能,让学校更加充满活力?如何创新机制,增强家校合作的领导力?近日,由教育部“国培计划”名校长领航工程清华基地与江苏基地联合主办的云论坛举行,论坛以“价值 赋能 创新:新时代教育家型校长的领航使命与担当”为主题,邀请教育部“国培计划”中小学名校长领航班学员进行深入研究与交流。

教育家型校长的价值追求和变革领导力

领航关键是引领师生理性成长

□ 华联

作为新时代的校长,特别是要发挥辐射引领作用的“领航”校长,应当具备哪些素养和品质,心怀哪些追求?

“校长要具备领导力、思维力、创造力和表达力”,这是教育部领航工程江苏基地首席专家严华银教授提出的观点,我深表赞同。其中,校长最核心的品质是要有思维力。思维力的强弱高低主要体现在以下方面:冷静、理性,敢于求异、思辨,总是反思、反求诸己,富于想象,善于思考,尤其是在教育的许多基本问题和根本问题上有自己独立的追问、独到的理解。因此,校长应大力培养理性思维能力,这决定着学校教育发展的方向、思路 and 品质。

理性是人类所独有的一种高级认知加工方式,是“基于逻辑和推理的加工过程”,并与基于直觉和情绪机制的加工过程相对应,后者通常被认为是“非理性”的。理性思维者主要依靠逻辑指引作出决策,而非理性思维者则习惯依靠情感机制行事。作为校长,如何才能具备理性思维?我们知道,自我训练能够为思维力提

供生长土壤,我们要加强自我训练提升理性思维水平,并通过学习、实践、反思来实现。

校长要加强学习。校长的管理智慧与理性思维不是无源之水、无本之木,我们必须坚持学习与思考,不断充实思想。我每天除了要读一小时的书,还积极参与领航基地的培训学习,走进名校汲取智慧,重新构建对教育本质的理性思考,并带领教师团队重新对学校进行定位。作为百年老校,我校的校训是“勤、朴、敏、健”,勤朴是学校文化的核心,是学校发展的精神支柱。于是,我和团队共同学习、探讨、论证形成了新的办学理念,本着“让每一位学生健康全面个性发展”的育人目标,积极打造“虚心志坚、胸怀高远”的学校精神,注重挖掘学生潜能,培育时代新人。在管理中,我更加注重唤醒、激励、关爱和

服务。这种通过理性得到的教育共识体现着校长的坚守与创新。

校长要投身实践。校长的思维力不是纸上谈兵,还需要经受时间的磨砺。特别是随着“互联网+”和人工智能时代的到来,未来学校的育人模式、学习方式、管理方式、评价机制等都将发生改变。面对“互联网+”时代,我心目中的理想学校不仅要实现信息技术与学校工作的深度融合,而且还要走向创新发展。随着“互联网+”成为各行各业的趋势,权威对知识的垄断被打破,传统班级授课制也将被打破,优秀教师将成为网络课程的传播者,其他教师成为学生学习的组织者和管理者、课程资源的开发者、学校事务的处理者。为了适应时代要求,几年前学校就打造了学生的网络学习平台,组织教师根据课程标准开发出数万个课程资

源,让学生通过线上线下不同的方式进行学习。疫情期间,学校除利用该平台进行线上教学,还组织学生学习和传播防疫知识,做手抄报,开展防疫教育,将品德教育与学生的实际生活相结合,促进学生全面发展。在不断实践中,校长的理性思维能力也在不断提升。

校长要善于反思成败。家校之间的矛盾是必然的,如何化解?记得我刚调过来做校长时,教师很努力,但家长却不满意。经过长时间的思考,我发现家长的质疑是因为不了解学校、不理解学校,进而不谅解学校和教师。因此,我将家长请进学校参与学校研究、学生的各项活动以及学校的事务性管理,还利用学校APP平台宣传学校优秀教师的事迹、学生的活动,向家长传播正能量。同时,我请家长到学校里来,听取他们的意见,

在学校APP上设立“意见”栏目,建立家校共育平台。经过多年的努力,家长从告学校、告教师变为赞学校、赞教师,也为学校发展提出了许多很好的意见和建议。

总之,校长不仅应当具有理性思维力,还要积极投身实践,发挥自己的领导力,带领教师不断发展。校长理性思维力的提升,也增强了学校的创造力。在不断的交流交往过程中,校长的表达力也将得到提升。我认为,只有“四力”齐具才能实现领航校长的价值追求。

众所周知,学校的发展靠教师,我们要沉下心来办学,更好地发展学校,就要注重优秀教师的实践总结、提炼与经验分享,鼓励教师在实践中锻炼提升;加强校本教研力度,实现同伴互助,引导、催生全体教师发展自己的理性思维。除此之外,我们还要注重培养学生的理性思维,并通过课程建设、建立理性的教学制度、营造理性教学氛围来实现。

(作者系天津市南开区中营小学校长、教育部“国培计划”中小学名校长领航班学员)

校长要学会“教家长做家长”

□ 王齐

心理学家弗兰克·卡德勒说:“生命中最不幸的一个事实是,我们所遭遇的第一个重大磨难多来自于家庭,并且这种磨难是可以遗传的。”如此看来,家庭教育对于一个孩子的成长是如此重要。

今年因为一场突如其来的疫情,我们对学生心理健康情况进行了问卷调查,并结合问卷进行调研,反映出几个问题:部分学生表现出情绪低落,经常不快乐;学生对亲子关系感到困扰;对兄弟姐妹的关系感到困扰;无法从家长和那里得到支持,个别孩子因此不愿倾诉而选择默默承受。

为什么学生居家学习会出现这些心理问题?在专业教师的指导下,我们分析出原因:家长基于生计问题和对孩子的学业焦虑,无意识地对孩子进行心理压力传导;亲子沟通存在障碍,家长普遍表现为受教育的年限比较短,不能对孩子的学业给予支持,有些孩子长期与爷爷奶奶生活,家长和孩子在一起的时间很少;孩子在线上学习的焦虑和挫败无处宣泄;租住户多,孩子缺乏安全感;教育形式单一,不知道如何引导兄弟和睦相处,家长在家庭教育中缺少方法。

因此,我们要教家长做家长。主要包括:

指引育人理念。学校进行一对一全覆盖的云上家访。建议家长可以和孩子一起制订家庭日常作息计划,做到规律有序生活;给予孩子一定的独处时间,多一些理解信任。居家学习期间,学校为学生量身定制线上“石岗金石佳课程表”,在思政课上为学生讲好抗“疫”故事,鼓励师生战胜疫情。在心理课上,我们和学生一起讨论幸福观:你们觉得自己幸福吗?你们觉得幸福到底是什么……还有“艺”起抗“疫”、快乐运动寻找金石健康小先生等活动,让学生学做幸福的人。

指引育人方法。通过亲子运动会、父亲节、母亲节、妇女节等节日,开展“寻找生命中的逆行者”“寻找最可爱的人”“讲讲我的亲子故事”“亲子日记漂流”等活动,教学生爱身体、爱健康,会感恩、爱家人,学会认识自我价值。

指引构建和谐家庭关系。开设家长夜校,带着孩子一起寻找幸福,培养积极心态,接受不完美的自己,建立亲密家庭关系;提供社会途径的支持,比如广州市提供的成年人心理支持免费咨询电话;进行心理情景剧的排演,让家长明确“父母的一言一行,决定孩子是否有美好的未来”。

关注孩子情绪。本着“不要有用一生治愈童年”的理念,学校对于有心理健康问题的学生实施一生一案;并且加强团建活动、户外活动;对全体学生进行“一生一访”,制定提纲积极支招,让学生的生命安全教育 and 心理健康教育落到实处。

面向未来,我们既要育学生又要教家长。我们坚信,成功的家庭教育就是要将爱国敬业、刚健有为、自强不息等积极乐观的观念春风化雨般渗透到孩子的内心。坚持立德树人,与家长一起培养孩子的爱国情怀、品德修养、知识见识、奋斗精神。

(作者系广东省广州市花都区花城街石岗小学校长、教育部“国培计划”中小学名校长领航班学员)

让为师者呈现应然的生命姿态

□ 汪炜杰

教师的专业发展是学校健康、持续发展的最关键因素,是学生成长的基础与前提。对于教育部“领航校长”来说,我觉得最重要的是通过价值引领成为他人重要的“生命摆渡人”。只有在“成己成物、立己达人”的过程中不断修炼,领航校长才能不断向教育家型校长的目标迈进。

“居敬持志,成己成物”是我对领航校长使命与担当的应然理解和实然行动。我期待师生抱守敬畏安静的原则,坚持自己的远大志向,在不懈成长和更新自己的过程中,帮助和成就他人他物。

因为,在我看来,教育家型校长承载着将学校价值观精神传承具体化为榜样力量的重任。榜样的力量是无穷的。最亲切、最有说服力的榜样在哪里?我认为就在身边老教师的传统精神中——克难攻坚、厚德立学、成人之美。前辈平实可贵的职业精神、敬业态度以及丰富实用的教学经验,是学校文化的重要积淀,也是教师专业发展不可多得的本校资源。在强调师德师风长效机制的今天,重拾往昔的艰苦奋斗、无私奉献、爱岗敬业和无私爱生等可贵品质,对构建教师的精气神、净化教师的价值追求非常有益。

还记得学校84岁老教师吴菊芳过生日的情景。近几年,吴老师过生

日都不是家人在张罗,而是学生在张罗。这是一位成就了学生也成就了自己幸福晚年的令人尊敬的好老师。我常常鼓励优秀教师以主题报告、专题讲座、互动沙龙等形式,介绍、交流自己的成长故事,让这些教师带动更多青年教师成长。校长要把教师专业发展作为自己的应然使命。强化更具引领价值的“不教而教”的榜样力量,才能让学校的日常运行越来越有温度。

要向教育家型校长靠近,我们必须成就更多优秀教师。好教师在我眼里是“志于道,据于德,依于仁,游于艺”。57岁的教师黄凌平,因跌倒导致右膝盖骨折。在大家关心他的伤病时,他却说:“说真的,这些疼痛都是小事,再痛再难受也不能忘记自己作为教师的职责。我最放心不下的是孩子。”“虽然我现在只能卧床上课,但我绝不会降低课堂教学质量,要对得起教师这个职业”。后来,安徽电视台和中宣部“学习强国”平台以《池州一中教师黄凌平卧床直播网课诠释师德光辉》为题对

黄凌平的先进事迹进行了宣传报道。黄凌平的故事是我们学校疫情期间最温馨的春天里的故事,真实表达了“成己成物”的德性修行和文化基因。

现在,我们正处于教育高质量发展的新时代。我越发体悟到:学校德性的养成与彰显是教育高质量的要义之一。校长的道德引领力,更多依赖于自己对学校共同价值观的知行合一而形成的态度品质和价值实践力,最要紧的不是忠于自己的管理职责和延续自己以前的业务成就,而是最大限度地去做成就教师,去推动学生成长。

校长要在建构和践行学校价值的过程中,引领教师呈现出为师者应然的生命姿态。教师能动地提升自己、成就学生和认同学校,学校也就当然有了德性。

校长要以陪伴者、支持者和促进者的角色,在善待不足中信任和期待教师,在尊重差异中分层培养教师,在指向“成己成物”中挖掘为师者生命姿态的价值取向,努力让学

校“成为一个成人也能生长、改变和学习的”地方”。

我常常想,管理者对下属有什么样的期待,他们就会怎样对待下属,很大程度上决定了下属的表现和职业进步。对暂时难以胜任的教师,我们要给予“你能行”的信任、“我们在”的帮助和“静待花开”的期待。校长善待不足、信任期待教师,能使教师获得一种积极向上的能量,能使教师变得自信、自尊。教师就会基于价值观和归属感去成为一个个自带动力的动车组。

在学校,教师如同多元异质的学生一样,教师群体不平衡的情况是客观、普遍的,校长的理解与接受和学校的态度至关重要。对中青年骨干教师的培养,强调由经验型向科研型转变,实现业绩认同;对资深教师的提升,要实现品质认同,鼓励和支持他们向更高层次发展;对刚入职年轻教师的培养,要解决他们的技术性问题,即新教师在教学和班级管理中的专业能力、技能问题;帮助他们解决交往性问题,即新教师与

以团队评价撬动教师专业发展

□ 金卫东

作为百姓誉为“家门性价比比较高”的优质教育资源,经过20多年的发展和沉淀,学校培养打造了一支优秀教师队伍,但同时教师个体的专业发展也在不断进入一个高位瓶颈期。尤其是教师专业成长过程中遭遇到的各种各样的挑战,无论是教育外部的工作氛围、抑或是学校内部的评价和激励机制,或者是教师个体的动力源泉……无不倒逼学校管理团队用智慧和勇气去面对、去解决、去提升。

根据成因探究,原有的主要基于教师个体的评价机制逐渐呈现出不足之处:评价中侧重教师个人工作能力、工作量和工作效率等内容。作为一种行政手段,把评价形式置于评价的功能前,把评价过程置于评价的本质前,制约或部分制约了评价的功能,也制约了教师的专业发展。尤其是在教师个体的专业发展到了瓶颈

期之后,就出现了动力枯竭和路径迷茫的困境。

教师专业发展的动力枯竭与路径迷茫面临的问题表征,总体来看:一是一部分教师有专业发展意识,但如何规划并将愿望转化为持续、坚实的行动还有一定距离;二是有越来越多的教师表现出安逸、保身、责任意识与奉献精神相对缺失的现象,越是在发达区域越明显;三是少数教师受业务素养和教学艺术缺失的影响,教学双方尚不和谐,部分年长的教师对新教材不适应、对现代教学手段运用滞后;四是个别教师教学服务意识不强,科研重视不够。

为此,我们必须推动教师专业发展,通过营造教师专业成长的良好环境,建构教师个体发展的评价机制,通过“引与领”“引与通”“引与竞”的体制机制变革,展开基础性评价、诊断性评价、发展性评价。与此同时,我们要通过机制重构与团队再造,实施教师专业发展的输血工程。面对社会不断增长的对优质教育的需求,帮助教师形成教育、教学、研究、学习合一的专业生活方式,持续提升学校教育教学水平。

改革评价办法,创新激励机制。以优秀教研(备课)组的评价为支点,撬动教师专业发展。评价中将教师

的日常教研活动、课题研究、校本课程开发、读书与写作、听评课活动、教学展示、考试质量评价、带教情况等涵盖其中。

建立教师专业发展共同体,形成共同愿景,打造团队文化。学校构建学习型、团队化的扁平化管理模式,以备课组和教研组为基本载体,通过构建“教师学习共同体”,引领教师进行专业训练,提升专业素质。通过建立学习共同体机制,发挥专业引领、同伴互助的功能;通过建立教研训互融机制,发挥课题引领、学用结合的功能;通过健全发展性评价机制,发挥注重过程、扬长避

短的作用。

在教师专业发展的共同体中,团队精进与个体成长的案例有许多。为了促进教师专业成长,我们要特别关注对教师团队的评价。一个具有良好舆论导向、有文化品位的团队组织,教师群体的价值取向、品质素养、工作态度、敬业精神、人际关系,教师之间的相互学习、交流、合作和竞争的状态,都会直接影响教师个体成长的心理环境,影响教师的专业发展。我们要积极发挥团队作用,避免团队评价变成简单粗暴的“捆绑式”评价,避免只关注“做事”的量变评价,要更多规避个性冲突,增加换位思考和情感投入。如此,用团队评价作为多元评价的支点撬动教师专业发展。

(作者系上海市进才中学北校校长、教育部“国培计划”中小学名校长领航班学员)