



✦ 睿见

社会上流行这样一种时髦的说法——“不按常理出牌”。那么,学校是否也如此呢?在当下诸如新冠病毒、新课程改革、人工智能等影响下,不少校长在忙乱中产生了迷茫。校长们在问,在复杂多变的背景下,究竟该如何办学治校?是遵循规律抑或任性为之?答案显然是明确的。虽然外部环境的变化加大,一些教育方法和策略应随之而变,但学校的底层逻辑并没有变。一句话,校长要按常理办学校。

什么是办学校的常理呢?我觉得可以从学校的原点去分析,即:学校是什么?为什么办学校?如何办学校?等等。首先,任何组织的终极意义指向组织的目的。显然,企业的目的在于满足顾客的需求,医院的目的在于治病救人。那么,学校的目的又是什么?毫无疑问,无学生不学校。学校的目的应该指向学生,即为了学生的健康成长。国家相关文件中也强调,“把促进学生健康成长作为学校一切工作的出发点和落脚点”。其次,学生的成长离不开教师,只有高素质的教师才能促进学生的健康成长。美国管理学家德鲁克认为,管理的重要任务之一是使员工有所成就。拿学校来说,就是成就教师。依照《义务教育学校校长专业标准》,校长的六大专业职责之一即引领教师成长。再次,学校是一个松散结合的组织,怎样才能使教师齐心协力教书育人?这就需要塑造学校文化,因为文化是一种“黏合剂”,能起到凝心聚力

按常理办学校

□ 项红专

的作用。由此,我们得出办学校必须遵循的常理:其一,秉持学生立场;其二,重视教师发展;其三,强化文化引领。

按常理办学校,学校管理应追求“三种主义”,即务实主义、专业主义和长期主义。

人们常说,教育是农业而非工业。教育家经亨颐也认为,“农事为有形之教育,教育为无形之农事”。农事要不违农时,精耕细作。一分

耕耘,一分收获。同样,办学要有务实的态度,勤勉的作风。套用一句流行语,说过不等于做过,做过不等于做好。学校要重视常规管理和过程管理,工作力求标准化和精细化。例如,杭州市育才教育集团在校训为“样样落实,天天坚持”,即体现了办学者的务实态度和精神。

学校本质上是一个专业组织,教师也是专业工作者。一定程度上,教师的专业水平能体现出学校

的办学水平。因此,学校要树立“教师第一”的管理理念,加强专业组织(教研组、备课组等)建设,积极营造专业文化,提升教师的专业能力。例如,某校的“教研公约”如下:按时参加活动,携带相关资料;参加活动由前往后依次入座;以学习的态度听课、评课;每个人都发言且内容不重复;每人每次发言不超过3分钟;每次活动轮换做主持人、记录员、计时员;提倡“欣赏+

建议”的评课思维;提倡“描述+点评”的评课方式;活动结束前,每人发表一句与主题相关的感言……我想,这样的教研公约应该是教师自己约定、大家认同的,专业规范,操作性强,注重分享激励,倡导民主守时,营造了一种优良的专业文化。不仅教师,校长也是履行学校领导与管理工作职责的专业人员,要淡化行政权威,增强专业权威,彰显学识引领。

“十年树木,百年树人”。学生发展是一个长周期的过程,育人成效的评价具有明显的滞后性。因此,“面向未来”是教育与生俱来的一种“天然性格”。基础教育重在基础,不能急功近利,需要静待花开。例如,有位中学校长提炼的办学思想是“面向未来办学”,看似普通和宏大,但他却将其理解为:面向未来3年,面向未来30年,面向未来300年。为此,他作了如下诠释:为学生3年后毕业负责,为学生30年后作为国家的建设者和接班人负责,为300年后中华民族的兴亡负责,其中闪耀着这位校长独特的思想光芒。办学是件苦差事,坚守最难。校长要有“板凳要坐十年冷,办学要看卅年后”的气魄和胸襟,坚决抵制当下普遍存在的“机会主义”(蹭热点、赶时髦)和所谓的“实用主义”(唯分数、唯升学)倾向,坚守教育的理想和信念,人生为一大事来,做一大事去,要守正笃实、久久为功。

(作者系杭州师范大学教授)

✦ 我的校长

那棵黄葛树

□ 耿志宇

夏校长是重庆市优秀校长,认识他是在暑假的校园,那里种着一棵我家乡没有的黄葛树,那么蓬勃,那么高大。

在我眼里,夏校长是一位教育家型校长,知识面广博,对教育有自己独到的见解,不迷信,不盲从,经常深入一线课堂,在喧嚣的大环境里坚持做真正的教育教学研究。但是,他的不苟言笑一直让我感觉有一定的距离,直到那次毕业季……

统编小学语文教材六年级下册有一单元是“依依惜别”,让学生通过书信的方式向母校、老师、同学等表达情感。第一次看到新教材的编排,我太激动了,因为在上一届毕业班,我就已经尝试这样做了。我让全班学生给彼此写信,每天选择一个同学,这样既能锻炼文笔,又能留存回忆。更重要的是,在我的引导下,学生能用欣赏和发展的眼光看待他人,也能相对全面地认识自我,可谓一举多得。那次活动反馈很好。只是我没有想到,这次我的“老调重弹”不仅没能弹出和谐的乐章,还被某家长连连投诉“乱弹琴”,理由是加重小升初中学生的学习负担。我是又委屈又伤心。

那天,我记不得是怎么忐忑地走进夏校长办公室的,但我清楚地记得,起身告别他的一刹那,我浑身无比轻松。“既然是教材的安排,那就勇敢去做。再说,我们老师也有创造性使用教材的权利……没关系,如果家长还不理解,我去沟通……”夏校长温和的话语如同一股暖流,虽然彼时他脸上依旧保持着惯有的严肃。

后来的日子,我坚持开展“感恩毕业季·书信传真情”活动。在夏校长“创造性地开展教育教学活动”的启发下,我还让学生把写给彼此的信装订起来,请班里的“小画家”果果设计了一个漂亮的封面。特别的毕业纪念册就此出炉了,孩子们爱不释手,一读再读。

让我没想到的是,在给最喜欢的老师写信时,我们班不少孩子选择了让他们又敬又怕的夏校长。征得孩子们的同意,我阅读了他们的信,稚拙的笔迹和童真的记录,深深打动了我一——

“您头发花白,发际线已经一步步后移,像光环围绕在脑后。您的嘴巴旁有一颗标志性的大痣,很像电视里的毛主席……”看到萌萌的这段话和她画的夏校长,我忍不住笑了,真是太像了。

“一年四季,不论刮风下雨,您都站在门口迎接我们。我特别喜欢和您打招呼,因为您总会给我和蔼的一笑。雨天,篮球场容易积水,您担心影响我们大课间活动,就用很大很大的拖把来回回推着走……”小颜细腻的描写让我心头一动。

“调皮鬼”小王的信则让我莞尔,“放学了,我很自然地把手包取下来递给奶奶。‘小同学,是你来上学还是你家人来上学呀?’夏校长轻轻的一句话让我面红耳赤”。

“夏校长,您是笑长,不是哮长。看到我哪里做得不对,您会先和我讲道理,等我听明白了,您就会冲我微微一笑。”

“那次参加区篮球赛,您陪大家在大太阳下晒了整整两天,鼓励我们要敢打敢拼。最终,我们没有辜负您的希望,获得了冠军。”担任校篮球队队长的班长叮当动情回忆。后来,他还连同其他同学的一组书信发表在《少年先锋报》上。

有人说,小孩子往往比成年人更能看清人和事背后的本质。确实如此,他们观察敏锐,描写细腻,感情真挚,让我看到了夏校长扎根在孩子心中的模样。

那天适逢520,叮当代表全班同学把书信送给了夏校长。我不知道在夏校长从教的四五十年里收到过多少学生来信,但我知道这一封信是对他几十年来办学成果的评价,等级是优秀。自此,夏校长在我心里就不仅仅是不苟言笑的专家型校长了,还是内心温暖的“笑长伯伯”。

后来,我为夏校长写了一首小诗《那棵黄葛树》,开头是:

在同创校园里/有一棵黄葛树/它粗粗的/绿绿的/像一位老者/默默注视着我们……

毕业典礼那天,孩子们朗诵了这首诗。诗里,我并没有说这棵黄葛树象征着谁,但孩子们都知道。而台下的夏校长也一直静静地看着他们……

孩子们走出小学的大门,每个人的书包里都装着我送的《等待》,这本书是我自己整理自费印刷的,收录了朝夕相伴几年来我记录的几万字的学生成长故事和他们发表的几十篇优秀作文。《那棵黄葛树》被我选为后记,相信也和孩子们的记忆里,这棵黄葛树会一直这么绿着。

(作者单位系重庆市江北区新村同创国际小学)

✦ 校长观察

教育活动需要“制造可能”

□ 严钦熙

学校的教育活动虽然有很多既定的程式,但在实施过程中充满了变数。一节课的讲授、一个活动的设计要想达到理想的效果,都需要我们“制造可能”并使之实现。

以中山大学附属中学升旗仪式讲话为例。每周一升旗仪式上,两个学生发表讲话,话题多样,内容尽量真实真诚、客观理性。每一篇讲话稿都会打印出来贴到学校事务公告栏供师生阅读,及时发布到学校新闻网和微信公众号上,每年70多篇讲话稿还会被精心编辑印刷成册。

此项活动获得了积极反馈,许多学生上学时最想完成的心愿之一就是这一讲话,他们不是将其当成出风头的机会,而是认为那是一种挑战、突破、锻炼、提升,是成长过程中一件非常有意义、有价值的事情。主动申请讲话的学生需要排队等待,既有初一、高一刚入学不久的新生,也有初三、高三临近中考考

的学生,甚至还有毕业生。

其实,这一活动当初并非如此。10多年前,那时每周的升旗仪式上只有一个人讲话,且大多是教师。师生都不愿意参与,觉得那是一个不得不完成的任务,甚至是一个负担。为什么会这样?我发现:主要还是与讲话内容有关。教师的讲话大多是训导式的,学生的讲话大多是表决心式的,简言之,讲话老套、单调、说教、乏味、虚空,不太“接地气”。

怎么办?我想,只要作出改变,就有新的可能性。好,那就从内容改变开始。我们首先确定贴近生活的话题,要求讲话者尽可能写自己想写的、说自己想说的,避免假大空的套话。慢慢地,讲话内容越来越实在,越来越贴近师生生活实际,大家也听得认真起来,并且开始议论讲话内容。后来,大部分话题不再事先确定,学生可以根据自己的关注点自由撰稿,教师审核把关即可。

从2010年开始,我每天翻阅10多种报纸,把适合学生阅读的内容剪贴出来,同时配几篇时事评论文章,并用红笔勾勒出重要部分。全校1600多名学生,每天大约有三四百名学生会阅读。不仅阅读,更有人愿意将对某件事的看法写成文章申请去升旗仪式上讲讲。这时,剪报栏和升旗仪式讲话成了互相照应、互相促进的活动。

越来越多的学生希望上台分享自己对某件事的看法,还出现了对学校某些工作的批评讲话,学生有理有据、客观理性的讲话对学校改进工作起到了很好的作用。这个时候,学生潜在的进取心和创造力真正被激发了。

许多事情并非本来就是这样的,也并非不可改变,一切都需要去创设、构建。

2020年3月,我被派到珠海中山大学附属中学兼任校长。我发现,

这里的升旗仪式讲话还有很大的提升空间,与同事商量后,决定把广州中大附中这一活动“移植”过来。

那时还是疫情期间,学生上网课已经两个多月了。恢复线下教学的第一天,讲话很有必要。

学生处主任推荐了初二的唐同学。唐同学的文章写的是努力学习、做好学生之类的。我跟他商量,能不能不要写表决心的内容,就写网课期间的真实状况。于是,他在文章中谈到了初上网课的困难,比如声音、画面不稳定,甚至网络掉线等。最后文章定为《返校后,我们的心态调整》,从学生的角度来谈恢复线下学习的心态调整,比教师讲话的效果要好得多。

接着,虎门大桥发生抖动,全社会都在关注。我抓住这个热点,请初二的陈同学了解一下,然后到升旗仪式上讲讲。他很爽快地答应了。这个讲话的意义在于让学生知

道,原来升旗仪式讲话完全可以讲每天发生的热点新闻和我们身边的事情。

可以说,这个活动几乎没有有什么障碍就在珠海中大附中开展起来。活动已经顺利运行了两三年,每年的讲话稿也已经编印成书。

从学生的来稿看,虽然还有不少“传统的”,但越来越多的文章主题多样、贴近生活。有的学生讲过一次后意犹未尽,还去讲了第二次、第三次。我想,他们内心的小宇宙被激活了。

我们经常用教条的、僵化的、故步自封的心理去看事情,于是就懒得改变,懒得想办法,懒得推进。而教育是有无数可能的,只要我们创设情境,信任学生,激发学生,就能制造许多可能,看到学生身上无尽的创造力……

(作者系广东省中山大学附属中学校长)

✦ 治校方略

校长如何推动教师专业发展

□ 孙长青

如今,我们提倡校长要成为教育家型校长,不仅要求校长自身发展,而且要求校长推动教师群体发展。只有教师发展了,才能推动学生学业质量发展、学校办学质量发展。作为校长,该如何推动教师专业发展?

组织引领

校长要成为“发动机”

校长是学校发展的“风向标”。在学校管理中,校长首先要发挥自身的行政管理、组织、指导等作用,还要成为教师专业发展的“发动机”。

在日常管理中,校长要强化目标管理、过程管理、评价管理等。

抓住目标,教师专业发展就会有方向、有针对性、有实效性。抓住过程,教师专业发展就会务实,就会脚踏实地。抓住评价,教师专业发展就会有动力。

校长应该为教师专业发展搭台

子、压担子。如校长可以组织教师“制定目标发展规划书”,对教师进行“骨干培训”,让教师参加“名师工作室活动”,组织教师进行“青蓝工程结对”,组织建构教师“教学研共同体”“发展共同体”,等等。在此过程中,校长应该创设条件、打造平台,赋予教师专业发展充分的自主时空。

制度规范

校长要成为“方向盘”

如果说校长的行政管理、组织和指导是学校管理的骨架,那么学校的规章制度则是学校管理的肉体依附,是学校发展的基石。

校长要成为教师专业发展的“方向盘”,通过规章制度把准教师专业发展方向。在学校管理过程中,校长不仅要用规章制度规范教师专业发展,还要用其释放教师专业发展潜能。

为此,校长可以邀请行政班子、

教师代表以及学生等参与学校规章制度的制定、完善、落实、监督等,让其成为教师专业发展可享受的“红利”“福利”,尤其是培训制度、科研制度、评价制度等,通过制度助推教师跨上专业成长的新台阶。例如在学校管理中,创建学校微信公众号,展示教师专业发展风采,当教师、学生、家长阅读相关文章时,学校制度管理的理念自然而然就深入人心了。

行动示范

校长要成为“导航仪”

苏霍姆林斯基曾说,“校长对学校的领导,首先是思想的领导,其次才是行政的领导”。教育思想的领导,要求校长在学校管理中强化“非权力管理效应”。为此,在学校管理中校长要做教师的表率,以身作则、率先垂范。

可以这样说,校长是教师专业发展的“导航仪”,对教师的专业发展具有导向、调节、示范等作用。为

此,校长要站到学校改革的制高点,做一个学习者、研究者、实践者。校长在做“指挥员”的同时还要做“战斗员”,要有意识加强自身的道德修炼,提升自我的学养,勤于读书,勇于探索,善于自我革新。

如校长要求教师做课题,自己必须带头申报;校长要求教师上公开课,自己也必须带头;校长要求教师爱生敬业,自己就必须带头踏踏实实教书育人。在我们学校,每一次组织教师参与的活动,校长、副校长都尽量积极参与其中。我们认为,校长的四周要形成一个有向心力的磁场,从而召唤教师的专业发展,让教师体验到专业发展的重要性、紧迫性。

文化涵育

校长要成为“加油站”

文化管理是学校管理的一种全新境界。文化是学校发展、教师发展、学生发展的力量源泉。文化