

✦ 校长观察

学校中层突围策略

□ 李小明

人们常说，一个好校长就是一所好学校。但不可否认中层在学校发展中的重要作用和价值，只有他们担当团结、守正创新、业务精湛，学校的发展才会更好。

知名校长程红兵说，当前学校的许多中层干部往往会在价值取向、工作逻辑等方面受限于固有思维。久而久之，就会出现“各扫门前雪”“只管埋头拉车”等现象，所以中层“突围”必须为之，结合自身10年的学校中层成长经历，我总结出3条策略。

敢做事、会做事 做一个有担当的中层

在其位谋其政，中层干部必须在自己的位置上承担应有的责任和任务。我始终相信：一个敢做事的人，一定有着不怕艰难、不畏失败的坚毅品质，中层更应该敢为人先，在实践中历练经验。当我们身体力行、表率示范时，相信每一位教师都能看得见。

同时，作为学校工作的具体策划和组织者，中层更要会做事。一是要想得明白，想清楚“该怎么做，做到什么程度”等问题，建立一个清晰的流程图，不断完善和改进。二是要说得清楚，首先说清楚工作流程，尽可能图文并茂、直观明了；其次说清楚任务分工，许多时候教师只会关注自己的任务，所以“什么事情哪个人做”一定要说清楚；再次要明确要求或目标，让大家知道做到什么程度。如果在工作方案中“说”清楚了，就会减少许多无效沟通，大大提升工作效率，那样教师一定会感觉到跟着你做事情很轻松且有成就。三是要听得进去，人无完人，中层

一定会有一些“疏忽”，所以，要放低姿态，要能听得进去校领导的意见，更要能听得进去一线教师的建议，这样更有利于做好事情。

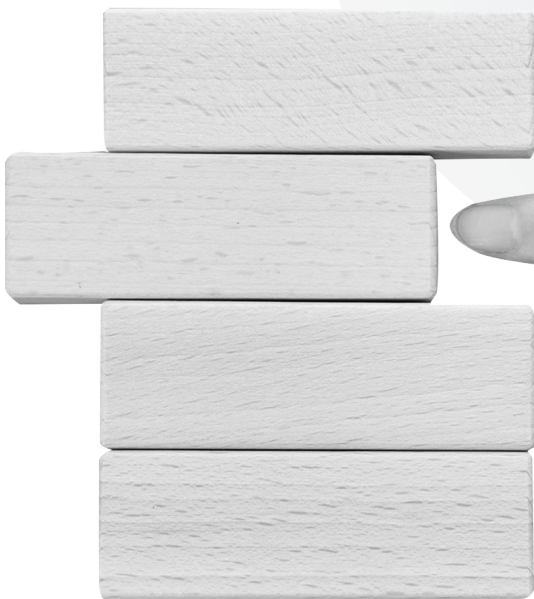
在担任教学主任时，为了提升教师的课堂教学能力，结合学校教师人数较多的实际，我思考并大胆提出“三级教学公开课”的构想，分别是新教师汇报课（践行学校理念、掌握教学方法）、教研组研究课（探讨教学问题、研究教学范式）和校级示范课（全面展示、示范引领）。这样的三级教学公开课制度，提升了一些教师的组织力和领导力，更重要的是让课堂教学研讨更具实效。

会让位、能补位 做一个顾全局的中层

影视界有许多德高望重的老艺术家，他们之所以受人尊敬，不单单是因为演技精湛，更重要的是他们甘当绿叶，为年轻演员搭建平台。此外，他们愿意以平等的姿态客观指出问题，并给予年轻演员有用的建议。

一所学校会分设行政管理中心、教学管理中心、学生发展中心等部门，每个部门的负责人基本都是该领域的“高手”，同样作为中层，我们要相信同伴的智慧和能力，切勿“居高临下”地指导他们怎样工作，更不要有在公开场合轻易否定对方。在分工面前，要学会让位。

此外，学校工作是一盘棋，许多工作需要一个部门主导、多个部门协作完成，工作繁杂难免有“纰漏”，此时千万不要有“看主管部门负责人笑话”的心态。当出现问题时，能解决的当即



解决，不能解决的要及时向主管部门负责人说明情况，并积极协助其解决问题。我们换位想想，自己也会有担任某一项工作负责人的时候，那时也需要得到同伴的支持和“补位”。

“会让位不抢功，能补位顾大局”也是一种能力，更是中层必备的素养。

家长开放日是一项重要且细致的工作，由学生能力发展中心主导，也需要各部门通力合作。为达成预期目标，我们是这样做的：一是制订实施方案，明确每个中层干部的职责。如行政管理中心负责会场安排，教师能力发展中心负责家长和学

我们从家长视角出发，逐项熟悉流程，这样既可以让中层干部尽快了解活动流程，出现问题也能清晰地知道该怎样处理。更重要的是让“补位”前置，比如大家提出的行政领导跟班、优化参观路线等，就很好地解决了可能存在的隐形问题。事实证明，这样的开放日更能让家长和孩子感到舒心，学校的口碑也会越来越好。

有规划、重总结 做一个会思考的中层

思考力是中层必备的能力，如何设计部门阶段性工作计划、怎样创造性地开展一项工作等，都需要我们深度思考，给出较为详细的“答案”。同时，当一项工作结束，要有“回头看”的意识，反思和总结工作中的得与失，以便更好地调整工作。

✦ 治校方略

办一所富有想象力的学校

□ 吴雪莲

互动设施齐全。位于学校中心广场的想象力文化长廊亮眼无比，充分彰显了学校的想象力文化内涵。展廊内可旋转的小三棱柱印刻着师生无穷的想象。

创意元素丰富。在校园的角角落落，都散布着小小的“蘑菇”。每个小蘑菇上都写着一句想象力名言。每间美术教室里都有一个创意手工制作展区，给学生释放想象力和创造力的空间。

科技氛围浓郁。学校配有专门的科技馆，里面陈列着各种行星模型、飞船模型和天文望远镜，为学生提供了探索宇宙和科技前沿的绝佳平台。

课程设置 指向儿童的个性化发展

课程是促进儿童个性化发

展的重要环节。通过跨学科整合、实践性课程、创新型手段等方式，我们努力为学生提供更全面、更丰富、更真实的学习体验，帮助学生更好地发展自己的潜能，实现个性化发展。

依托跨学科整合拓展学习内容。学校教研组寻找不同学科知识的融合点，研制出确定主题—确立目标—设计实施—展示评价一体化的慧想嘉年华系列活动，有以校为单位的“读秋养心·赏秋育慧”“同行春天·童享春意”，也有以年级组为单位的“夏日交融·探索无限”，还有以各学科为单位的诸多试点活动。

引入实践性课程增强学习体验。学校创新提出行走的思政课和行走的劳动课，取得骄人的育人实绩。“模拟法庭”在少先队员心中种下一颗颗法治的种子；“寻访中国航天”让少先队员接力航天路，共筑航天梦；“金秋橘黄，校园采摘”让少先队员感受到丰收的喜悦，品尝到劳动的

成果；“亲子耕种”让少先队员品读农耕文化，感受劳动之美……充分的实践不断激发学生的想象力，不断延伸学生的能力边界。

融入创新型手段提供学习支持。学校教室都配有智慧黑板，课堂实现了师生、生生的有效互动，增强了学生的参与度，激发了学习兴趣，提高了课堂教学效果。学校还有3D打印技术、创客编程、虚拟实验室、少年科学院等课程，培养学生的自主学习和创新能力，为他们的未来发展打下坚实的基础。

教师发展 打造群雁高飞的师资队伍

集团致力推进“群雁”工程，围绕“领雁领航”“雏雁成长”“群雁高飞”三个目标，探索想象力文化下教师多元梯队团队建设的有效途径。

名师讲堂作引领。一方面，集团多次邀请无锡教科院专家团队、江阴教师发展中心专家团队来校指导，共同揣摩想象力课堂样态，健全想象力课程体系。另一方面，集团名优教师每学期做一次专题讲座，分享在达成想象力教学目标下的阅历和经验，充分发挥引领作用。

课题研究促建构。集团鼓励教师依托学校“十四五”课题，从多元发展、空间重构、想象力课堂等方面自选研究主题，实现理论和经验的自主建构，成为真正的研究者。

联动教研有专题。集团各学科每月进行一次联动教研活动，群策群力，贡献智慧，探寻在新课标背景下的想象力课堂教学模式。至今，已形成语文研习单、做中学数学等阶段性成果。

搭建平台多历练。集团通过教学比武、命题竞赛、读书活动等形式，搭建教师之间研讨、交流、展示的平台，促进教师专业成长。

扬子江边，龙砂南面，百年华小位其间。江阴市华士实验小学教育集团通过一系列彰显想象力的教育实践，让师生在探索和尝试中不断成长，激发自己的无限可能。

（作者系江苏省江阴市华士实验小学教育集团总校长）

✦ 教育与美好生活

带字的苹果

□ 李彬

“请举起左手的苹果，大声读出上面的字。”“我一定行！”“请举起右手的苹果，同样大声读出上面的字。”“做最好的自己！”600名学生挥舞着苹果，激昂的呐喊声响彻整个校园上空。这就是我为全体师生精心准备的秘密活动：每人送两个带字的苹果——“我一定行”是学生为自己加油；“做最好的自己”是我校的校训，激励师生每天进步一点点，满怀信心永向前。

为什么会想到在苹果上晒字呢？两年前春季开学时，有班主任向我反映本届学生学习状态不佳，上课打瞌睡，不愿写作业，名次靠后的学生索性“躺平”了。他们面临严峻的中考形势，如此这般，后果不堪设想。召开成绩分析会、领导谈心、个别辅导，起色还是不大。决不能让破罐子破摔的想法蔓延整个年级，甚至整个学校，我苦苦寻求破解之道。

一日，在大街上散步，我发现一家商店门口摆放了许多带“恭喜发财”字样的苹果，疑惑不解地研究那些字是怎样刻写上去的。走访了当地果农，他告诉我，先要到美术社篆刻所需要的字，待暑假苹果长得足够大时，把字膜贴在苹果的阳面，经过光照便会晒出红黄分明的带字苹果。

我眼前一亮，立即联系县美术社制作字膜，又与果农商议晒字时间，并再三叮嘱一定要替我保密。那段时间，我一边与个别学生谈心，许诺为他们准备特殊礼物，一边又焦急等待苹果上面的神奇字样，三天两头询问果农那些字的变化。终于，国庆节前两天果农通知我，那些带字的苹果可以采摘了。

当我一把68个带字的苹果摆放在会议室的桌子上时，它们仿佛是绽开的68个笑脸，每个桌子上我又摆放了一个无字的苹果。随后通知全体九年级学生到会议室开会。

“好清香的果味呀！”还没到会议室，学生就禁不住喊起来。一个个学生进入会议室时都惊呆了。“我一定行！”每个人不约而同地朗读着，好像向全世界宣布他们一定行。我分明发现学生眼里闪着光亮，迸发着蓬勃的力量。

“各位同学，学校为你们准备了两个苹果，带字的苹果是送给你们的，希望你们吃了这个苹果，可以信心百倍地迎接每一天；另一个苹果是送给你们父母的，回家请父母品尝，感谢你们好好学习的之恩。从今天起，希望你们能好好学习，用优异的成绩报答父母。”我的话音刚落，雷鸣般的掌声响了起来。当天晚上，许多家长给我发来与孩子一道吃苹果的照片，并为我点赞。

不知怎地，从那天起，我分明发现学生更可爱了，难道是带字苹果的魔力？“别睡觉了，你对得起校长给你发的苹果吗？”“这次考试成绩不理想，心中多默念‘我一定行’，老师相信你”……带字的苹果成了老师教育学生的一个关键词。“我一定行”也成为校园里的一句流行语。

第二年，又是苹果挂满枝头时。关于带字苹果的秘密行动，我还要坚持做。我与副校长“密谋”了一番，此次带字苹果开始扩大化了，全校师生各有一个统一的带字苹果，小学生、初中生还各有另一个带字的苹果。

镂空字膜，粘贴苹果，接下来就交给阳光，耐心等待。果农通知学校采摘苹果时，我安排了那些学习成绩下游、平时表现不佳的学生去采摘。有教师担心这些“特殊学生”去果园会惹事，我却不以为然。

这不，听说要去果园采摘苹果，他们乐得蹦了起来。

为了让带字的苹果产生强大的教育效应，学校还组织各班举行了“两个苹果：甜蜜的承诺”主题班会。

后来，我特别喜欢在办公桌上摆放“做最好的自己”“我一定行”“我最棒”3个带字苹果，看到它们的姿态，眼前常常浮现出学生欢快的笑脸，愿他们即使毕业后也能时时想起这些带字的苹果，那上面有一生最甜蜜的承诺：做最好的自己。

（作者系吉林省柳河县罗通山镇学校校长）

✦ 我的校长

“抓拍”校长

□ 于美莲

大家都亲切地称呼他“抓拍”校长。

他总会在群里发一些公众号的优质文章。我在其中一个公众号上看到了新网师“寻找尺码相同的人”的“招生简章”，里面大字写着“专业阅读、专业写作、专业交往”深深吸引了我。于是，我迫不及待地加入了这个在线学习平台。

每天的深入学习，在阅读、写作、实践和交往中不断进步，这改变了我的课堂教学方式，改变了我对待学生的态度，也减轻了我的焦虑，

许多难题也找到了解决的思路。可以说，是校长的“抓拍”改变了我。如果没有校长的指导和引领，可能我还是原来的老样子。

校长还是一个很细心的人。有一次，一位教师在学校工作群里发了我校张老师在《宿州诗词》上发表文章的链接，校长专门表扬了张老师。在那个链接里，其实也有我写的诗，但我的名字被排在后面，很难引发注意。然而在工作群里，我看到校长补充表扬了我的名字和我写的那首

诗。这让我非常感激。

还有一次，我的作品在安徽省第七届校园读书活动中获得了优秀奖，这件事还被当作新闻发到了学校公众号上。这让我感到非常荣幸。

这些，又何尝不是校长的另一种“抓拍”？校长不仅“抓拍”教师，还“抓拍”学生的成长和进步。他经常观摩课堂，并与学生进行互动。每周一次的班会上，校长会与学生分享他在校园里见到的优秀行为，表扬那些不断努

✦ 我的校长

“抓拍”校长

✦ 我的校长

“抓拍”校长