

✦ 思想力校长

今年11月底,在山东省中小学校本课程建设推进会上,淄博市临淄区玄龄小学“君子课程”作为全市唯一的校本课程获得推广。台下不时传出掌声,而在台上用不太标准的普通话耐心讲解学校“一师一课程,一生一特长”的,正是玄龄小学校长孙琳。

这位“准80后”到玄龄小学担任校长短短两年多时间,将学校的教学质量和影响力提升到了新的高度。

在学校的办公室或走廊,孙琳精心养护的兰花别样幽芬,他办公桌的案头,齐文化书籍时有翻阅。看古书,养兰花……颇有中国传统文人之风。在一些教师看来,孙琳正是将这种文人气质浸润到了学校管理工作之中。

“管理,就是让自己成为自己,也允许别人成为别人”,在这一理念的指引下,“以学生为中心,让教师唱主角”成为孙琳办学的主旋律。



孙琳

山东省淄博市临淄区玄龄小学党支部书记、校长,市名校长建设工程培养人选,市作协会员,曾获山东优秀援疆教师、市优秀教师工作者等称号。

让教师都有“做人之处”

2021年,到玄龄小学没多久,孙琳提出了几个“大胆”举措:将全体教师的次数压减到一年四次,日常的工作安排由级部主任分头传达,节省出来的时间交给教师开展教研、自主学习;主席台不能是校长“独霸”的讲台,而是设置轮值校长,让更多人走上去;任何人不能随便推门听课,给予教师充分尊重和高度信任,还教师以课堂尊严;每次大型检测考试,从校长到中层一起批改试卷……

采取这些措施,其实都事出有因。“教师都这么忙了,没必要总是开全体会。随便推门听课,总感觉是对教师的不信任、不尊重。”于是在教代会收集完“办学金点子”后,孙琳作出了这些硬性规定。如今,“约课”制度已然由最初单向的领导约教师的课变成了教师主动“邀约”领导去听课。

玄龄小学没有校长室,取而代之的是“党政服务中心”。“教师要服务于儿童成长,校长要服务于教师成长、学校发展。”在孙琳看来,校长不是官,而是思想与文化的引领者,是学校工作的服务者。于是,原来的传统管理部门演变成了教师发展中心、学生成长中心……

玄龄小学是2017年为解决大班额应运而生的一所新建学校,教师队伍平均年龄27周岁,面对这样一支年轻的队伍,教师成长是头等大事。

每一位入职玄龄小学的教师都会收到两份“大礼”,一份是后勤服务中心整理配置的物资礼包,其中有32件物品,包括办公电脑、水杯、志愿服及毛巾、湿巾、卫生纸等,方便教师的工作和生活;另一份是党政服务中心整理编辑的《玄龄小学制度汇编》,包括学校章程及制度,便于教师尽快了解学校……这也是孙琳的“点子”,“教师有了归属感,就走出了学校认同的第一步”。

孙琳还倡导每一名教师都是“平等中的首席”,不遗余力地给教师的发展指路子,让每位教师都有“做人之处”“过人之举”。

孙琳:对人要好,使人更好

□ 本报记者 崔斌斌 □ 通讯员 甄姣

下,没想到徐亮的掌心瞬间多出来一根棒棒糖,张欣的眼睛亮了起来,“哇!”“儿童节快乐!”张欣心里又有了一盒旺旺牛奶。“哇!哇!好快乐!”“哈哈哈哈哈……”

这样的快乐,在当天的玄龄小学上演了60多遍,这不是同事之间的娱乐,而是孙琳营造的儿童节仪式感。他觉得,幸福感会传染,首先让教师过一种幸福完整的教育生活,学生的教育生活才可能是幸福的。

“好的学校是什么?简要说,第一对人要好,第二要使人更好。”孙琳是这样说的,也是这样做的。

5张“名片”

玄龄小学因坐落在唐朝贤相房玄龄的家乡南马坊村而命名。

“这不就是得天独厚的教育资源吗?”初任玄龄小学校长时,孙琳就忍不住研究起房玄龄这个大人物。“房玄龄德才兼备,善诗能文,博览经史,是著名的贤臣。他从小就练习书法,喜爱阅读,有时骑着马就能构思一篇文章,表达能力也极强……”

对照这样的榜样,孙琳提出了玄龄学子的5张“名片”——“爱读书,会写字,擅表达,强体质,好劳动”,致力于为学生的一生奠基。

“爱读书”不止于简简单单的读书。9月初的开学典礼上,孙琳给师生和家长准备了新学期的惊喜——61颗金豆豆。

这61颗金豆豆可不是真正能吃的豆子,而是孙琳为推动学生阅读采取的妙招。原来,学校基于优秀传统文化传承的经验,创造性地将读书与立德相结合。学校组织骨干教师厘清脉络、划分板块、精心选择的基础上将经典名句配上释义、启示,附以名篇名著荐读,编撰成“读出品德与格局”校本化阅读课程,旨在以读促思、以思明德、以德助行,形成玄龄新君子品格,启蒙美好人生。该课程分志存高远、积极进取、弘毅自信等9大主题,包括理想、志向等61个主题实践阅读。这一“礼物”激发了学生的阅读兴趣,让他们开始为自己的“金豆豆”摩拳擦掌。

“但我们其实更看重的是师生和家长在读后有什么感悟,超越书本,而不是限于书本。”孙琳说。如果关注玄龄小学的微信公众号,你就会看到部分师生和家长阅读的“剪影”。

借着这样的思路,有教师开发了61颗金豆豆的心理培训活动,“每月一个主题,由专职心理教师授课,效果很不错”。孙琳表示。

“强体质”也不是随便说说的。12月6日,在孙琳的主导下,玄龄小学通过了《每天一小时校园体育活动方案》,除了日常的阳光大课间和常规体育课,学校还建立了补偿机制,做好当日无体育课班级体育活动规划保障工作。孙琳解释:“如果一个班当天没有体育课,当天下午课后服务第一节,班集体开展专项体育活动,主要围绕跳绳、足球、武术等较好组织和便于落实的项目,并由班主任具体落实。对于未参加课后服务的学生,通过布置家庭体育作业补偿体育活动内容。”

当然,在孙琳看来,这5张“名片”相对于培养什么样的未来人才这样的大命题来说,可能是很小的一部分,“但是具备这几个特质的孩子,不管学习成绩好坏,一定都能具备健康幸福生活的能力”。

小俊是玄龄小学2018级学生,小时候长期留守,习惯养成并不如意,性格略显任性乖张。入学时,小俊的妈妈极端焦虑,经常在放学时拉着小俊班主任的手自责。

孙琳提出的“心平气和接纳学生的一切”理念是玄龄小学教师对待学生的态度底色。于是,接纳学生且并不急于改变学生,是班主任给小俊妈妈的答复。

一起阅读绘本故事,吟诵古诗词,带领小俊尝试写儿童诗,鼓励小俊加入足球社团,让小俊担任室外卫生责任区小组长,这一切并不是刻意针对小俊制定的转化策略,但却潜移默化让他产生了变化。不再排斥学习,与同学的关系慢慢融洽起来,每到大打

除时拎着工具跟在班主任后面……这样的小俊让妈妈欣喜不已。慢慢地,小俊爱上了阅读,发表了第一首儿童诗,考试得到了第一个90分……

每一个玄龄学子,都在学校这样的氛围中被慢慢滋养。

“师者父母心,教学生五年(山东淄博为‘五四学制’),那就要为学生一辈子着想。”孙琳说。

一步一“故事”

如果你在玄龄小学校园里散步,大概率会碰到孙琳。每天都会溜达的他,甚至可以给你讲出玄龄的一步一故事。

学校一草一木都暗含了他对学校师生的无限期许。

一进校门的学校标志物——钟楼,被命名为“惜时”。“志土惜年,贤人惜日,圣人惜时”,以钟楼镌刻学校精神,他想时刻勉励师生珍惜时间、珍惜时光,珍惜时代。

学校教学楼之间的两个庭院,被他分别命名为“桃苑”“李苑”,两大空间遍植桃李二树,间统统一,行列有序,以木凳、石桌相隔,春季可赏花,夏季可品果,秋冬两季是师生读书、下棋、纳凉、游艺的好地方。当然,这其实也寄予了学校桃李满天下的愿景。

“贤相广场”上,历代精选的11位贤相展板分列两侧,点睛凝神;英雄谱、国家勋章获得者画像相向而悬,气宇轩昂,时刻提醒玄龄师生向贤者学习,与圣者为伴,努力争做新时代“四有”好老师、新时代好少年。

玄龄讲堂的座椅靠背,孙琳本着物

尽其用的原则,全都印制了“齐国成语”。“齐文化博大精深,孩子们生于斯长于斯,理应耳熟能详。”孙琳表示,齐国成语故事的学习,是用历史之智慧书未来之愿景,希望玄龄学子会有秉笔直书的勇气与担当,会有诛不避贵的正义与责任,会有安步当车的心态,更有田忌赛马的智谋。期许他们有三二好友如管鲍之交,携手走出自己人生的康庄大道。

“弘草隅”中医药种植实践基地,是孙琳今年最得意的作品。“原来是一片绿化用地,设计得挺好,但因为偏僻,总是杂乱无章。于是,建设实践基地的计划就提上了日程,而且大多工作由师生自己动手完成。翻地、整地、培畦……师生干得不亦乐乎。”孙琳指着成陇的长势茂盛的丹参、洋姜、蒲公英一一介绍,顺手摘了一颗茼蒿尝了尝说:“嗯,不那么涩了!”

把办学理念融入一砖一瓦、一草一木间,是孙琳文人气质特有的浪漫。内涵丰富的校园环境文化,使校园每一个角落都成为“开放的课堂、流动的书本”。

孙琳在唐朝贤相房玄龄里书写君子故事,致力于“传承贤相文化,培育少年君子”。而这,正是玄龄小学的办学理念。

在山东省中小校本课程建设推进会的会场,孙琳当时围绕“一师一课程,一生一特长”这一主题向全省600多位同行进行了介绍。但在学校会议室接受采访时,他又开始琢磨,“一师一课程、一生一特长是不是有点太功利了?好像也有点太狭隘了。”孙琳想将“特长”二字改为“发展”,“只要师生能得到真正的发展,那就行了……”



第三届读书节上,学生表演诗朗诵《赠汪伦》

孙先亮谈“价值管理”⑥

人类进入21世纪后,创新成为时代的主旋律。学校发展的唯一出路就是创新,只有敢于突破传统超越自我,学校才能把握机遇,迎难而上。

2000年7月,我接任青岛二中校长,当时学校刚刚从市区迁到高科园新区,各种基础设施条件尚不完善;随着学校外迁,学校发展面临着“后继乏人”的尴尬局面。

教师是学校发展的关键因素,只有唤醒人的发展内驱力,才能真正解决发展的原动力。因此,在我接任校长的第二天,学校就宣布了“人事制度改革方案”,第三天学校历史上第一次“全员竞聘”拉开帷幕。这次人事制度改革秉持“能者上、庸者下”原则,创造了公平的工作环境,在此基础上,学校制定了“教职工责任事故认定及处理办法”,确立了底线管理的原则和办法。

美国管理学家麦格雷戈说,每一个管理决策或每一项管理措施的背后,都必定有某些关于人性本质及人性行为的假设。作为管理者,我始终



我一直把创新作为自己的责任和使命。而创新也让教师激发出自己的事业激情。每学年开学前,许多教师会问:校长,新学期又有哪些创新?创新成为教师的期待,也是他们做教育事业的幸福所在。

相信每个人都是向善和向上的,每个人也都有自己的潜能和存在价值,因此教育管理的真正责任在于,最大限度地激发和调动全体教职工的积极性和创新性。

学校通过降低管理重心,将传统

创新从何而来,所向何处

□ 孙先亮

的“学科教研组”升级为“学科学生发展研究室”(简称“发研室”),发研室不再只是一个学科教学的研究和管理组织,更是学生素质发展的课程研究、资源汇聚、创新素质培养、教学创新的基地,这赋予了发研室更大的自主发展权。每当新学期开学时,学校通过“调研”的方式,让发研室负责人对照学校发展的理念、特色和战略规划等,从学科及教师的潜能优势出发,设计支持和促进学生素质发展的课程资源和研究项目,这极大激发了每个教师及学科集体的发展智慧。在此基础上,学校汇集各发研室提供的创新内容,形成了学校丰富的课程体系、资源支持系统。同时,学校进行机制创新,形成

了教师的“贡献度评价”办法以及发研室综合评价办法,从而形成支持学生发展的巨大洪流,推动学校不断超越,实现更高层次的发展。

2004年是进入高中新课改的第一年,学校开启了为期10多年的课堂教学改革,取得了显著成效。随着互联网技术的迅速兴起,以现代技术助力提高教学效益成为共识。因此,2013年学校准备推进“翻转课堂”教学改革。可是,当学校向家长征求意见时,16个家长代表中15人投票反对。我认为家长的不支持是完全可以理解的,但是推进课堂改革是为了真正发挥技术的作用,提高课堂教学的效益,并为学校的素质教育创造更加充分的时间

和空间。后来经过思考,学校以“互联网+教学”的名义启动变革,进行了精心的顶层设计和流程再造,许多教师在学校的帮助下,在课堂教学、课程建设、支持学生学术研究方面作出了大胆变革,有力地支持了学校素质教育的推进,大大提高了教学质量和效益。

因此,学校教育的变革不仅要有正确的价值追求,也一定是基于科学和理性的设计与思考。2016年,学校进行学生发展管理模式重构,这项改革就是将原来高一新生入学按照成绩分班,变为让学生按照自己的兴趣选择团队。这项创新举措推出之前,学校根据学生发展兴趣进行调研分析,借鉴国际上学生培养的成功经验,请教育专家进行论证,形成了6个团队,即“人文、数学、经济、外语、生化、理工”团队,为学生发展创造更加高端的平台。各个团队在首席导师引领下实施自我管理,并自创特色课程、社团等。在这样的管理模式,学生个性发展的兴趣被激发出来,创新成果不

断涌现。这项改革在实施时,担任首席导师的教师面临巨大的挑战,但是我坚持与大家一起探讨解决问题,终于创造出成功的学生发展模式。

在学校的持续教育创新中,很多创新都是在探索学校独特的发展道路,不管是人才培养模式的创新,还是每天一节体育课的创新,虽然都曾经遇到过质疑和挑战,但由于学校始终定位于学生的全人发展和终身发展上,最终还是赢得了社会和学校教师的理解和支持。

做校长20多年,我一直把创新作为自己的责任和使命。而创新也让教师激发出自己的事业激情。每学年开学前,许多教师会问:校长,新学期又有哪些创新?创新成为教师的期待,也是他们做教育事业的幸福所在。他们在成就学生的同时,也在成就着自己,学校最终也就有了持续超越发展的实力和底气。

(作者系山东省青岛海尔学校校长、青岛二中原校长)