



校长角色之间：

首席服务官还是专业引领者

作为校长，办学中会遇到无数次选择。选择的过程如何把握和判断，非常需要能力和经验。校长在不同角色中应该起到什么样的作用？

校长是思想的引领者。校长需要把教师、学生和家通过文化引领到同一条路上，让大家有愿景、有梦想、有希望、有追求、有奔头。如果没有这一点，校长的定位就失去了价值。玉泉小学倡导建立“幸福教育”，通过这样的理念建构一种文化，明确把“德如玉、智如泉”作为培养目标，清晰地呈现在学生面前，以此引领学校的发展。

校长是规划设计师。校长要制定学校的发展规划，确定学校的目标和发展路径，一步一步地行走。校长尤其要围绕课程进行规划和设计。建构什么样的课程，关系到培养什么样的人，校长不能是照本宣科的国家教材执行者。不论是国家课程、地方课程都必须回到学校的环境才有意义，所以必须建构自己学校的课程图谱，并落实到每个学生身上。而一线教师是课程的研发者、教授

者、实践者和评价者，校长要充分发挥他们的作用，他们才是真正的课程研发者和践行者。

校长是外交家。校长既要上下畅通、“左右逢源”，又不能失去教育人的风范。校长还是一个家庭调解员，是学校的大家长。教师的生活出现困难需要照顾，孩子遇到成长瓶颈需要疏导。每个学期，作为校长都要对“问题学生”进行调研，定期约谈家长，定期组织召开家庭研讨会，还要给家长教法律、讲规则、提要求，希望家长配合学校对孩子进行教育。

校长是社会学家。校长要引领教师、学生和家关注社会。譬如，我们有一个“玉泉慈善基金会”，每年新学期之初，要让孩子把压岁钱捐出来资助农村小学，做社会公益事业。前不久，教师带孩子到云南一个贫困县的学校开展手拉手活动，做社会公益事业。还有，校长这个社会学家千万不要“一本正经”，要学会“装萌”，给孩子们发礼物，跟他们一起玩耍，凡是社会赋予校长的角

色，都不妨尝试一下。

有人这样说过：“只要做过校长的人，做市长都完全能够胜任。”这充分说明校长角色的多重性。校长有许多的角色要担任，有许多的事务要处理，问题来了，校长还需要上课、讲课吗？我曾经做过一个调查，2014年我们学校收到的各类文件2460个，2015年达到2530个。这里有会议安排、调研、培训，等等。由此可以想象一下，校长还有多少时间上课、讲课？

但我的看法是：校长必须听课，这是实施专业引领的基础和前提；校长听课要覆盖每个学科，这是掌握全局、推动教研的基础和前提；校长必须会听课、重点听课，不是听课越多越好，而是要听出“门道”，定期总结经验，梳理问题，做好导向，引领教师将课程和教学落实到每个学生身上；校长听课的过程也是调研的过程，通过听课发现问题，为教师的教学和学生的学习提供帮助。听课过程中，校长会看到教师在使用教学工具、教学方法、教学设施、教学设备等方面存在的

问题，并及时提供服务。

那么，校长到底是首席服务官还是专业引领者？

我以为，校长确实是一个专业引领者，具体体现在：学校文化与理念的设计者、践行者，学校治理结构与制度的设计者、践行者，课程与教学系统的设计者、践行者，教师发展与专业成长的设计者、引领者，家校合育系统的设计者、践行者……但同时，校长也是一位服务者：为教师、学生、家长、社区提供服务，让他们从内心亲近校长，热爱校园。

在中国，校长既是首席服务官又是专业引领者，是二者兼有的角色。

“国家把整个学校交给你，要你用整个身心做整个校长。”这是陶行知先生给校长的定位，也是挂在我办公室的一幅字，与所有的校长们共勉。儿童是一个民族的未来和国家的明天，我想，一个校长对国家而言，是微不足道的，但是一万个中小小学校长就会决定一个国家的命运。

（作者系中国科学院附属玉泉小学校长）

校长观察

制度密不透风，让人置身其中感到压抑、感到憋闷，甚至会有意无意地打破制度的壁垒。不妨给制度留一些缺口，让教师呼吸到制度的清新之风。

给制度留缺口

□ 邹世平

最近，我们组织团队做调研，结果发现，许多学校制度所起的作用不大，而且不少教师有时还与制度对着干，逆反心理比较严重。分析原因，可能是因为制度密不透风，让人置身其中感到压抑、感到憋闷，甚至会有意无意地打破制度的壁垒。那么，对于学校制度建设，我们应该如何看待？

制订制度的根本目的在于依法依规管理学校，是学校行使自主管理权的需要，也是规范教师教育教学行为之必需。制度具备全面性，需要涵盖学校的方方面面，但却不能过严过死。没有弹性和缺口的制度，只会把教师的思维限制得过死，束缚教师的手脚，不仅使制度的执行力度不够，而且会导致教育教学效率低下，使得师生及学校的发展大打折扣。

制度需要留缺口，这是为教职工的心灵与行为留出自由的空间，让大家不至于总想着制度的约束，从而变得畏畏缩缩，工作放不开手脚。留出缺口，大家所感受到的，不是冰冷的文字叙述，而是里面的温暖，从而理解管理者的初衷，理解制度，遵照执行。

留缺口，留出管理者智慧。对于大多数人来说，只要制度合理，不会视其为儿戏，对制度也充满敬畏感。他们既感觉到制度的存在，也会在制度的规范下轻松工作。渐渐地，他们便会感觉到制度不存在了，而工作的效果却超越了制度规定。当然，这需要管理者在出台制度前广泛调研，并融入自己的智慧，多方征求意见后再实施。智慧地给制度留出缺口，是留出了人文关怀，体现了对教师的关注。这样的制度，因为关注人，因为调动了人的积极性，比一味地关注教育教学工作结果要好很多。所以，智慧地给制度留出缺口，是对教师的尊重，也是对“法治”的更好践行。

重实践，缺口不必填满。给制度留出缺口，为此打制度“擦边球”的教师肯定存在。面对此种情况，校长需要看到主流，不能为个别现象而动摇。留出缺口，让多数教师能呼吸到制度的清新之风，感受到制度的人文气息。当然，留出缺口之后，对制度的执行带来更大的挑战。“破窗效应”是需要杜绝的，但执行不能冷冰冰，需要“情感操作”。在制度的实施中培植“情感”因子，良好的氛围便能形成，维护制度的尊严、依循行便会成为大家的自觉行为。

给制度留缺口，体现校长的管理艺术。同时，也是制度建设的出发点，是教师在“规矩”与“方圆”中求和的根本保障，是营造自由和谐校园的重要条件之一。

（作者系重庆市万州区百安移民小学校长）

教育家影像

“养成好习惯难，养成坏习惯易。”陈鹤琴告诫父母，小孩子开始学习时，做父母的要格外留心以免犯错误。儿童教育的根本是父母教育。

陈鹤琴：怎样做父母、怎样教小孩

□ 柯小卫



陈鹤琴（1892-1982），现代儿童教育家、儿童心理学家，上世纪20年代出版《儿童心理之研究》、《家庭教育》的创办人，中国最早的实验幼稚园——江苏省南京鼓楼幼稚园，在中国教育史上首开现代儿童教育研究先河，被誉为“中国现代儿童教育之父”。

90多年前，教育家陈鹤琴的两本教育著作《儿童心理之研究》和《家庭教育》相继出版，受到国内教育界的普遍重视。前者是陈鹤琴根据自己的长子从出生至808天的连续观察、试验、记录、研究，采用国外心理学研究方法写作而成。后者是陈鹤琴继长子之后又得一女，继续自己的观察实验，总结归纳家庭教育的心得、方法。他曾写道：“我们知幼雅期（从出生至7岁）是人生最重要的一个时期，什么习惯、言语、技能、思想、态度、情绪都要在此打基础。若基础打得不稳固，那健全的人格就不容易建造了。”陈鹤琴将自己对儿子和女儿的教育过程及心得记录下来，结合儿童心理学原理与儿童发育、成长规律，归纳、总结为101条教导原则，成为中国最早的现代儿童教育传世经典。教育家郑宗海阅读书稿后，不禁拍案叫绝：“我阅过之后，但觉珠玑满幅，美不胜收，有数处神乎其技，已臻乎艺术的范畴。”教育家陶行知称这本书为“儿童幸福的源泉，也是父母幸福的源泉”。

陈鹤琴认为，儿童具有独立人格与自身价值，儿童心理与成人心理不同，应该爱护儿童在童年期所具有的特有本能，爱护儿童的烂漫天真。他的观点很明确：儿童的各种本性、本能与成人不一样。在儿童时期的教育，不能使儿童“早熟”，过早成为穿着“长衫马褂”的“小

人”。同时，由于儿童期的可塑性、可教性，不同的教育观念与方法将导致不同的教育结果。

陈鹤琴强调家庭教育是一门科学，根据自己对儿童的观察、实验、研究，将儿童特点归纳为7项：儿童是好游戏的，儿童是好模仿的；儿童是容易产生好奇心的；儿童是喜欢成功的；儿童是喜欢野外生活的；儿童是喜欢合群的；儿童是喜欢称赞的。陈鹤琴将“怎样做父母”与“怎样教小孩”的主线贯穿其中。在他看来，家庭教育不仅是伦理、责任，也是科学、艺术。他说：“我们现在不要一般顺民式的儿童，而要勇敢、进取、合作、有思想、肯服务社会的儿童。”

陈鹤琴重视教育环境对育人的重要性。在他眼里，影响儿童智力发展有两大因素：遗传天赋，环境刺激。“学习就是先感觉外界的刺激，然后将所感觉的事物与所有的感觉联合起来，再发生相当的动作去对外界刺激作出反应。”他还进一步将外部环境细化为人的环境和物的环境。陈鹤琴所指的“人的环境”，首先是“父母的环境”。因此，他强调父母对儿童教育的重要性：“小孩子好模仿，做父母的一方面要以身作则，另一方面还要替他选择环境。”比如，儿童看见父亲随地吐痰，也会模仿着吐吐舌。反之，父亲的勤奋、敬业、智慧、做事条理化与母亲的善良、温柔、耐心、持家等良好性格、道

德、生活方式、待人态度等，都会对儿童性格、生活态度等产生潜移默化的影响，使儿童今后的生活更美好。

因此，陈鹤琴认为，在家庭教育中培养儿童良好习惯最重要。陈鹤琴告诫年轻父母，“养成好习惯，养成坏习惯易”；“小孩子开始学习的时候，做父母的要格外留心以免犯错误。无论什么事，第一次做得好，第二次就容易做得好；第一次做错，第二次就容易做错”。儿童教育的根本是父母教育。

那么，父母到底怎样教育儿童呢？这位被称作“永远微笑的教育家”提出，要热爱儿童，一切为了儿童，要以慈爱关怀代替粗暴干涉；以积极鼓励代替消极制裁。如果父母采取强硬方式，甚至恐吓、打骂，儿童不仅不会改过自己的行为，反而会产生怨恨情绪或不以为然，父母的教育也会渐渐失效。

陈鹤琴强调，父母应该在日常生活中训练儿童从小养成良好习惯的观念：顾虑到别人的安宁，有同情心，彬彬有礼，不傲慢、不撒谎、不作伪、不打人，在家里帮父母做事情等。陈鹤琴在家里养了一只小猫，长子喜欢拉扯猫耳朵取乐，陈鹤琴见后便模仿小猫各种痛苦的表情，暗示儿子应该爱惜、怜悯小动物。

陈鹤琴的儿童教育理念，让我们受益终身，他不愧为“中国现代儿童教育之父”。（作者系陈鹤琴外孙、儿童教育学者）

师说

许多教育家本身就是好教师，成长为优秀教师的基本因素有两个：心中要有“爱”，目中有“人”。

心中要有“爱”。爱是教育的前提，教师对教育的爱，既是爱职业、爱学生，也是爱学习、爱钻研。教师要不断提高自己的知识修养、专业水平和管理能力，拥有教育智慧，把握教育艺术，给课堂注入生机和活力，给教育适当的火候和温度。面对课程改革，面对学生成长中的问题，面对当前教育的整体环境，面对社会因素对教育的影响，面对家庭因素对个体的成长和教学效果的制约，教师都能轻松应对、机智处理。既能给学生传授知识，也能教授方法，更能点燃激情；既能润物无声地影响学生，也能潜移默化地影响家长。这个“爱”，内涵丰富，外延广阔，任重道远。

目中有“人”。教师在一线教学，感受最深的是对学生的学习成绩非常在意，甚至可以用“过度”来形容。教学工作需要实

许多教育家本身就是好教师，他们自身就是一本鲜活生动的教科书。成为优秀教师，心中要有“爱”，目中有“人”。

教师要目中有“人”

□ 王静

干，更需要思考。多一些思考，多一些对孩子的宽容，用平常心关注孩子每一阶段的快乐体验，才能让孩子获得更大的教育收获。着眼于“育人”和在意成绩的提高并不矛盾，眼里有了学生，关注人的发展，才能打破成绩的桎梏。心态变了，面对的那个人就变了，反而更有利于教育目标的落实、教学效果的达成。这样的教育，对教师的教育教学技能、良好的心态、乐观的精神、正确的教育观和学生观等方面要求更高一些。

一个好教师，总会拥有一种悲天悯人的情怀。调整好心态，身心健康，生活和谐，把自己打造得阳光得体，不骄不躁，不缓不急，无论是在家庭、在单位还是在社会，都是一个阳光的人、积极的人；坚持学习，把握教学和管理艺术，用人格魅力感染学生，用学识魅力吸引学生，更能获得职业的幸福，更容易走上职业生涯的成功。真正的教育是潜移默化的影响，是润物无声的浇灌，是水到

渠成的唤醒。一个好教师，自身就是一本鲜活生动的教科书。

任何事物都会有一个发展、成长、变化的过程，教师的发展和成长除了需要知识的积累外，更需要实践的磨砺。他们必须做到的是：

坚持学习。教师的职业注定需要终身学习，但是这种学习不是单纯的知识技能的学习和提高。教师的发展既包含专业技能的提高，又包含交流、沟通、处

事、协调等综合能力的发展。

潜心研究。研究课标、研磨课堂，关注“教什么”的问题，明确教给学生什么，然后再去思考用什么方法教。教师对课堂教学艺术的研磨和思考，问题在课堂，功夫在课外，要求教师从教材解读、教学语言提炼、重难点把握、学情预测、问题设计等方面不断探索，最终形成良好的教师素养，轻松驾驭课堂。

打造特色。教师的特色，一方面是指在教育教学方面独特的个性；另一方面是指教师自身的独特魅力。写一手漂亮的字是特色，能带给学生不一样的语文体验也是特色；能吟善唱是特色，爱生如子也是特色；读万卷书是特色，妙笔生花也是特色。教师应努力打造自己的特色，让师者的形象从内到外都散发独特魅力，亲其师信其道，我们与孩子就会走得更近，教育也会更好地彰显力量。

（作者系陕西省礼泉县实验小学副校长）