

校长观察

“校长上课”不会必然带来学校发展,学校发展也不一定非需要“校长上课”。如果精力允许可以亲自带班上课,但更应该通过课程改革引领学校整体发展。

上课,非优秀校长的“充要条件”

□陈罡

中小学校长到底要不要亲自上课,一时间在学校展开了广泛讨论。“上”还是“不上”,成为校长们非常纠结的问题。为什么这个问题会突然冒出来?

首先,我认为主要是由当下校长们的工作现状而引发的一种批判性思考。“去行政化”提了很长时间,但一些学校依然得不到改观。处级校长、科级校长依然如旧;参加会议、学习指示是家常便饭;召开会议、传达文件是主要工作。要完成这些文件要求的工作并非易事,哪有精力再去上课?于是,校长们半推半就地远离了课堂,将“校长”做成行政管理人员,也是无奈之举。

其次,由于教育发展过程中的阶段性问题,导致许多学校“大校额”“大班额”。规模急剧扩大的后果是学校管理难度加大,师生安全成为悬在校长头顶之剑。常规管理、安全监管成为学校工作的重中之重,占用校长大量的精力和时间。甚至有校长抱怨,每学年开学后要花很长一段时间才能认识新进教师,更不要说通过谈

话、听课深入了解他们。作为曾经多是优秀教师的校长们,想真正带班上课成为一种奢望。

再次,关系到对校长的评价问题。一位校长是否称职、优秀,主要是看所任职学校师生的发展状况。那么,校长自己上课与学校发展有无必然联系?我认为,一位校长能够有精力走进课堂、坚持上课,是值得敬佩和学习的,这有助于校长了解教学前沿,体会教师的教学状况。同时,可以更好地融入到学生中,真正了解他们的想法、需求和困难,以便在学校整体工作中做到有的放矢。但是,在这样的逻辑中我们可以发现,“校长上课”是“学校发展”既不充分也不必要的条件。也就是说,“校长上课”不会必然带来学校发展,学校发展也不一定非需要“校长上课”。在现实中我们会发现,名师不一定能够成为优秀校长,而优秀校长也有许多并非不是特级教师、学科带头人。究其原因,实乃校长的专业并非“教学”,而是“学校管理”,即“校长是履行学校

领导与管理工作的专业人员”。

校长专业标准中指出,作为一校之长的专业人员,校长主要承担规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理、调试外部环境等职责。仅就核心的“领导课程教学”而言,校长应该重点做好学校课程的整合建构和课堂教学的具体指导两项工作。

办什么样的学校?培养什么样的学生?校长需要站在学生的成长规律、国家的要求、教育的发展等立场,明确提出学校的育人目标,从而形成学校的办学理念体系。在此前提下,校长应该带领全体教师构建符合学校发展的课程体系,尤其是“学校课程”的研究,因为每一门课程都可以指向学生核心素养的培养,也都应该指向学生的全面发展。只有这样,才能确保学校的课程建设不会失去方向,不会以“拍脑袋”和简单的拿来主义拼凑学校的课程规划、方案和结构体系,真正指向学校系统中中心位置的师生发展。

一方面,衡量一所学校的办学水平,其核心就是这所学校的“课程”。学校的课程方案是校长需要花大力气进行研究和制订的。最为核心的应该是“一图一表”。“一图”指的是学校的课程图谱,这是学校在系统研究的基础上拟定的“食谱”,这份食谱既要满足全体学生吃饱的问题,也要满足每一个学生吃好的需要;“一表”指的是学校的课时计划安排表,这是为了明确每个年级所有课程的内容和课时安排,只有在课时计划安排表中落实了,学校的课程才会真正落地。

从这个角度看,校长上课有其一定的意义,但更为侧重的还应该是引领整个团队进行深入的研究与实践,校长责无旁贷。

另一方面,校长在领导课程教学中走进课堂,能够具体指导教师的课堂教学。校长可以通过组织研讨活动、听评课促进每一位教师的发展,即使上课也应该多开放自己的课堂,让教师能够在自己的教学示范中获得启示。校长要作为教师的同行

者,通过日常的研究鼓励他们批判反思现实的教学,以激发教师的内在动机。校长要不断引发教师关注教什么和为什么教的问题,促进学生的真实学习和全面成长。

除此之外,校长作为领导者,还要通过完善的常规制度和娴熟的管理技能提升领导力。校长要具有保证学校发展机制正常运作的组织、指挥和协调的执行力,有驾驭社会和人际资源的能力,能够为教师提供情感支持和鼓励的能力。校长要努力建立学校和谐的人际关系,鼓励教师参与决策,使他们感受到自己的存在和价值。校长要通过设立愿景、确立价值定位和教育理想,为全体师生带来工作和学习的意义感。所以,“校长专业”的“专”一方面是课程与教学方面的“专”,另一方面是管理能力和领导能力方面的“专”。

因此,校长如果在精力允许的情况下可以亲自带班上课,但更应该通过课程改革引领学校整体发展。

(作者系安徽省合肥市屯溪路小学校长)

教育家影像

他办学让胡适感慨万分:“披荆榛,拓荒野,化荒邻为学府,其毅力真可佩服,有这种建设,使我们精神一振,使我们感觉中国事尚可为。”

王世杰:从政不改“学人之志”

□唐文雯



王世杰(1891—1981),字雪艇,国立武汉大学首任校长、民国时期任期最长的教育部长、台湾中央研究院院长。其著作近20多部,代表作是《比较宪法》。

“古代学人从政,达到最高职位,事极寻常;但近代学政两途,都远较古代为艰辛,所以学人从政虽不乏其人,但在两方面都达到最高地位,则为极少数。民国以来,首推蔡子民先生,继之者,屈指数之,唯有雪公一人矣。”此言雪公何许人也?即为国立武汉大学首任校长,在多个领域造诣颇深,被称为“观察上世纪30年代自由知识分子从政的一个标本”的王世杰。

光绪十七年(1891年),王世杰出生于湖北省崇阳县。他自幼敏而好学,12岁就读于张之洞新办的“高小”,21岁进入北洋大学(今天津大学)采矿专业。武昌起义爆发后,王世杰毅然辍学南归,投身于辛亥革命,革命失败后,远赴英法留学。因亲历革命,王世杰深感民主建国较之实业建国更为急切与根本,故弃理从文,相继获得伦敦大学政治经济学学士学位与巴黎大学法学博士学位。王世杰与教育情缘不浅,因教育之业进入政界;更因教育使其政治之业腾飞;最后亦因教育离开政治圈,专注于教育科学事业之发展。

1920年博士毕业的王世杰,应蔡元培校长之邀在北京大学教《比较宪法》和《行政法》,为师六载,深受学生喜爱。因擅长政治与法律研究,王世杰出任南京国民政府法制局局长一职,当时国民政府初期所颁布的所有条例法规,几乎都出自他之手。

随后,王世杰兼任湖北省教育厅厅长,出任国立武汉大学首任校长。他就

任武大校长时曾慷慨激昂地说:“我此行目的是要创造一个新的武汉大学。”他认为,武汉大学不仅要适应现在武汉的需要,并且要能适应将来武汉的需要,担起文化中枢的责任。为了创办武汉大学,王世杰曾与阻挠建校迁墓、漫天要价的地方豪强斗智斗勇,也曾与时任国民政府财政部部长宋子文因办学经费事宜而斡旋。他倡导文、法、理、农、医学科设置,强调“教授治校”,提倡对学生进行人格训练、体育训练和外语训练,并注重保护学生合法权益。在其带领下,武汉大学受到海内外广泛赞誉。曾在学校讲学

的胡适在日志中这样记载:“雪艇诸人在几年中造成这样一个大学,校址之佳,计划之大,风景之胜,均可谓全国学校所无。人们说他们是‘平地起楼台’,其实是披荆榛,拓荒野,化荒邻为学府,其毅力真可佩服,看这种建设,使我们精神一振,使我们感觉中国事尚可为。”王世杰对国立武汉大学可谓情深意笃,他随国民党迁往台湾后,曾有意在台湾再建一所国立武汉大学,但终未能遂愿。

1933年4月21日,王世杰被任命为国民政府教育部部长,其政途因教育之业日渐腾飞。他任职近五载,成为自晚清学部

成立以来任期最长的全国教育行政最高首长。王世杰关注边疆教育,整顿高等教育,积极发展研究生教育。抗日战争时期,是他一生担任要职最多的时候,但他依然心系国家教育事业,为保存已有教育根基耗尽心神。全面抗战爆发后,王世杰召集蒋梦麟、梅贻琦、张伯苓到南京,商谈将北大、清华、南开这三所大学迁至长沙,后因战争局势急转直下而迁往昆明,更名为国立西南联合大学,从而使中国的高等教育弦歌不辍。

1949年王世杰去台湾,后任中央研究院院长,为时八载。至此,王世杰又因为教育之业离开政坛。王世杰初任中央研究院院长时,想方设法筹措资金,增开研究所,致力于科学发展和经济腾飞。

“学人从政”的王世杰虽身处要职,却始终保持着“书生本色”。正如历史学家许倬云先生所说:“雪公早年接掌武汉大学,是其事业以学术工作始,最后的主持单位为中央研究院,是其事业以学术终,始终均在学术界,也可证明雪公基本上是一位学术人物……出入政界数十年,雪公手不释卷,与他谈话时,他条分缕析的思考,十足是一位学者谈话的态度。而生活习惯谨伤修整,不烟不酒,也绝无不良嗜好,仍是十足的书生本色。”1981年4月,这位老校长于台湾溘然长逝,遵其遗愿,只在墓碑上刻写“前国立武汉大学校长王雪艇先生之墓”,此举足以说明王世杰校长的“学人之志”。

(作者单位系北京师范大学教育学部)

晒校训

北京市五一小学:弘道养正 日新其德

□陈姗

北京市海淀区五一小学始建于1954年5月1日,原为中国人民解放军总后勤部干部子女寄宿制学校。学校以“弘道养正,日新其德”为校训,以“为学生的幸福人生奠基”这一思想为指导,关注少年儿童全面发展、健康成长。

弘道养正,即为入师者当弘扬师道,培养学生的端正行为,呵护赤子之心;为学习者当追求真理,锻炼自我的优良品德,养成一身浩然正气。《论语》曰“人能弘道,非道弘人”,《易经·蒙》蒙曰“蒙以养正,圣功也”。

日新其德,就是坚持每天反省自己、完善自我,追求道德与学问的不断提升,永不满足,实现自身的终身发展,成就学校的长远发展。《周易·大畜》曰“刚健笃实,辉光日新”,《周礼·地官》曰“德行,内外之称,在心为德,施之为行”。

“弘道养正,日新其德”,这一校训激励学校在基础教育界孜孜以求、卓越创新。

(作者系北京市五一小学校长)

治校方略 | 办学校就是办文化,有文化的教育才是真教育。

管理文化不是“镜中花”“水中月”

□李道富

文化,在这个时代越来越引人关注。一个国家需要民族文化,一所学校需要自身文化。办学校就是办文化,有文化的教育才是真教育。

现代学校之间的竞争说到底已经不只是人、财、物的竞争,更重要的是文化的竞争,最先进的管理思想是用文化管理学校。许多学校管理者越来越注重学校管理文化的建设和价值观的塑造,学校文化正成为学校核心竞争力的有力保障。

学校文化如何建设,如何把学校办得有文化味儿?这是无数学校管理者在认真思考和探索实践的课题。

要关注细节。学校文化涵盖许多内容,是一个复杂的系统,但最终体现在管理过程的每一个细节。我们每到一所学校,最先感受到的是什么?应该是一种管理氛围,比如师生的精神面貌、言谈举止,乃至学校的每一个角落,都在无形地反映学校的文化,“见微知著”就是这个道理。文化就是表现得这么简单,它体现每一个细节的完美。有人把学校文化看得很神秘,也有人把学校文化当作一句口号,其

实文化是很朴素的。现代学校管理的一个显著特征是精细化,细节体现精神,细节决定成败。如学校的制度文化必须师生共同遵守,精神文化又需要提倡在求知、求真的过程中实现师生平等。所以,文化是一种综合性人性化、管理气氛,由全体教职工在长期的工作中精心培育而成,是学校全体师生共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范的总和。

学校文化反映到学校管理环节的每一个细节上,文化建设一旦做好,就一定能让学校生机勃勃、兴旺发达。

要集体参与。建设校园文化是一个集体参与的艰辛历程。学校文化的形成不会与生俱来、一蹴而就,有一个从理念到行动、从抽象到具体、从口头到书面的过程,要得到全体师生的理解、认同和积极参与创造,并逐步转化为师生的日常工作学习行为。由于学校管理的复杂性和管理者素质的不平衡性,以及客观条件的影响和制约,决定了文化创建必然是一个艰辛的历程。

学校领导承担着校园文化建设最重要也最直接的工作。塑造学校文化关键的是要把学校领导塑造造成文化构建的表率。构建文化是为了激励和约束师生,其实更应该激励和约束的恰恰是领导自身。因为领导的一言一行对文化的形成起着至关重要的作用。学校文化的构建不仅需要大张旗鼓地开展一些活动、培训和研讨,更要融入学校日常管理的点点滴滴中。作为管理者,应该从自身工作出发,改变自己的观念和作风,从小事做起。

构建管理文化更在于全体教师(乃至学生)的主动参与,教师是学校管理的主体,谁都不能也不可能置身于校园文化的创建之外,每个人都应知道校园文化就在身边,自己的工作息息相关,看得见、感受到,同时要自己做。

“看得见”。文化弥漫在学校的各个角落,体现在办公环境、建筑和设施方面,而且体现在板报、校刊等传播媒介中。因此,我们需要时时阐释和传播学校的文化,尤其是学校的教育理念。

“感受到”。管理文化不是“镜中花”“水

中月”,文化只有“落地”才能发挥效用。文化的“落地”,就是要将飘忽不定的文化融入学校的日常管理和教师的工作行为之中。教师的感受来自于切身工作,以及与自己工作相关的因素,包括领导风格、职责权限、绩效考核、激励机制、团队关系、工作流程、教研活动以及一系列制度和规范等。

“自己做”。文化塑造的核心环节是要求教师改变观念,按照学校文化的要求行动起来。人大多存在惰性或者惯性,也不容易改变。改变这种情况,学校就要进行必要的沟通和培训,还要让教师行动起来,形成自觉的管理体验。当然学校的管理中也要给予教师人性关怀。有些管理者每天从早忙到晚,不停地讨论和协调,却很少有时间静下心来思考学校的战略、队伍建设等至关重要的问题。因此,他们需要对管理实践进行感悟,找到自己的差距和不足,通过研讨和交流说出文化的“味道”;还要善于反思,不断发现自己思维中的缺陷,要有勇气否定自我,进而改善自己的心智模式,达到思想的升华,实现自我的超越。

(作者系江苏省东台市梁垛镇小学校长)

征稿

【思想峰汇】聚焦一批有思想、有影响力、有名气、有观点的杰出教育工作者,让他们围绕与教师有关的前沿话题从不同视角阐述。3500字左右。

【思想力校长】对有好的教学、办学、育人思想的校长进行采访,讲出他们精神成长、治校理念背后的故事。3600字左右。

【校长观察】请名校长围绕“管理”做文章,可谈管理理念、管理心得、管理故事。2000字左右。

【教育家影像】对国内外教育家的风范、教育理念进行梳理,镶嵌一些具有转折点和重要意义的趣事,启迪当今教育。1500字左右。

【教育世家】一辈子从事教师职业是光荣的,几代人从事教师职业更加光荣。让我们一起感受数代同堂从事教育事业的不懈情结,聆听一代代教育育人的感人故事和无私奉献的教坛风采。文章在1800字左右。

邮箱:zgjsbjj@vip.163.com