

治校方略

现代校长：“首席学习官”+“公共服务官”

□ 宋志平

学校本质上应成为一个“共同体”

社会学形成时期的著名社会学家、德国现代社会学缔造者之一的斐迪南·滕尼斯认为，所谓的“共同体”，是指有共同信念和价值观的人在一起守望相助、共同生活的群体。滕尼斯用这样的定义强调了共同体内人与人之间的紧密关系、同一的精神意识及对“共同体”的归属感、认同感。

因此，学校本质上应是一个“共同体”——“学习共同体”。学校是以学生发展为目的的，学生发展本身就是一个学习的过程；学生的学习过程自然离不开教师的指导与帮助，而教师指导与帮助能力的具备和提升也是一个学习的过程；无论是学生学习意识与能力的提升，还是教师学习意识与能力以及指导帮助能力的提升，又与校长的引领能力息息相关；而校长引

领能力的提升自然也离不开学习。从这个逻辑关系和意义上看，学校就是校长、教师和学生通过同时学习、互相学习、互助学习等以求得共同发展的“学习共同体”。有学者更认为，“学习共同体”的建立是21世纪学校发展的新蓝图。最早提出“学习共同体”一词的博耶尔(Ernest L. Boyer)就认为，“学校教育最重要的是建立真正意义上的‘学习共同体’”。

校长要担当“首席学习官”角色

日本学者认为，学校作为学习共同体，“是学生共同学习成长的场所，是教师作为专家相互学习的场所，是家长和市民参与教育并进行学习的场所”。

作为一个学习共同体学校的创建者、引领者，校长必须树立“共同学习”

的意识，必须责无旁贷地担当起“首席学习官”的角色。

首先，作为“首席学习官”，校长应引导共同体所有成员建立共同学习的理念，确认“主动追求卓越”的共同学习愿景，保证每个成员对共同学习活动的价值认识高度一致，以实现所有成员主动、自觉地从个体认知转向共同认知，从个体学习转向共同学习。

其次，作为“首席学习官”，校长要能够引领所有共同体成员尤其是师生确定促进共同学习、共同进步的发展指标和行为规范。通过这些具体的发展指标和共同遵循的行为规范，督促师生提高学习效率，以提升他们“三维目标”的达成度，增强他们的自学能力、交往协作能力和群体意识等。

再次，作为“首席学习官”，校长要能够持续建设共同学习的支撑环

境，即形成经常进行相互对话、沟通、交流的学习机制。在此机制中，尤其是通过开放而有序的组织机构的建立和完善，帮助学生、教师和校长等所有成员都能够通过对话、沟通和交流进行学习，通过赞扬或批评强化学习动机，通过相互支持和帮助认识与解决问题，以实现共享资源、共同发展。

校长的要务是做好“公共服务”

共同体意味着整个学校拥有一种新的基于共同愿景的自主管理模式。在这种模式下，学校管理才会回归其本质，真正成为“一种公共服务”。

作为一个以“公共服务”为本质功能的教师教育改革的引领者、引领者，校长必须树立“公共服务”意识，必须理担当起“公共服务官”的角色。“公

共服务官”的身份势必要求校长：一是能够让行政从学术领域中退出，将自己的角色定位在学术领导而不是行政领导上；二是能够真正把师生确立在“人”的位置上，并以“人”为中心实现领导和管理；三是能够把自己与师生的关系不简单地看作是命令与服从、领导与被领导的关系，而是在同一工作环境下平等、合作的同事关系。

为此，校长在具体管理工作中应该做到两个“最大化”。一是民主最大化——学习共同体要从建立“倾听关系”出发，通过组织对话性交流实现“共同学习”。也就是说，所有学习共同体成员都是决策者和参与者，大家一起确认和执行共同学习活动的目标、内容与方法。这样既让所有成员洞悉整个学习过程的细节而不至于盲目，保障每个人的利益，同时又有利于提高成员之间人际交往与合作的频率，提高群体思维的广度和深度，最终

达到集思广益、共同治校、共谋发展的目的。二是在民主最大化基础上的和谐最大化——这就要建立以团结性与凝聚度为综合评价指标的标准，确保所有成员在共同体中能够从社会化角度作出正确的自觉行动，在共同体内拥有强烈的归属感，实现责任依从关系与情谊关系的和谐统一。

梅贻琦曾说：“我当清华大学校长很容易，只不过是给教授们泡泡茶、端端凳子罢了。”梅先生的话实质上是在强调校长的任务就是“公共服务”——通过“服务”，提升师生的生命质量，让他们感受到幸福，进而使他们在被动接受转为主动学习；通过“服务”，合理配置学校的各种资源，帮助师生在学校学习共同体这个“大家庭”中相互交流、相互尊重、相互关心、相互赏识、相互激励，实现共同发展。

(作者系江苏省宿迁市钟吾初级中学校长)

教育家影像

教师必须是永远跟着时间一起前进的人，永远也不能是知识贫乏、学问浅薄的人。

陈垣：一生从教70载

□ 杨阳



陈垣(1880—1971年)，著名史学家、教育家。1922年底至1923年，担任北洋政府教育次长，并任北京大学研究所国学门导师等；1926年任辅仁大学副校长、校长。1952年辅仁大学和北京师范大学合并，担任北师大校长直至去世。代表作有《史学举例》《校勘学释例》《元西域人华化考》等。

陈垣，中国现代闻名四海的史学大家，被毛泽东称赞为“国宝”大师，在教育领域也功绩卓著。

陈垣先生从18岁开始做教师，先后教过蒙馆、幼儿园、小学、中学和大学，直至成为大学校长，依然未曾离开三尺讲台。他一生从教70载，门下精英辈出，在教育史上留下浓墨重彩的一笔。

陈垣先生早年的科举路并不平坦，但这些经历却让他熟读经书，并对古代教育方法的不足之处有切身体验。所以，当他第一次正式做教师时就立下规矩：绝不对学生进行任何体罚。这样的规定受到许多学生家长的好评，并引起其他蒙馆和私塾的重视。

8年后，陈垣先生进入国民小学堂，担任村小学教师，包揽了国文、算学、博物、体操及歌唱等各科课程。年轻的陈垣在教学方法上与其他人不同，除了讲授课本知识外，还在课

余带着孩子们远足和采集标本，令孩子们觉得十分新鲜。此外，他不像其他老师那样穿着长褂，而是带头穿“操衣”(即制服)，显得很精神。于是，学生们越来越喜欢这位“新式老师”，师生感情变得越来越融洽。在教小学的同时，陈垣先生也兼任广州育育学堂的中学教师。他向学生宣传反对专制统治的思想，受到学生们的欢迎。有的学生在陈垣的影响下，走上了民主革命的道路。

而立之年过后，陈垣先生从光华高等医学院毕业，留校任助教。他的教学方法有一个显著特点，就是多采用直观教学法。没有挂图，他便动手临摹；没有解剖课的教具，他便到郊外乱坟堆里拾捡零散骨骼。这种教学方法，使陈垣先生得到学生的敬佩与喜欢。与此同时，陈垣先生还创办义学，收容孤儿，并创建平民中学，作为孤儿工读园的后继学校。这些学校以功课好、纪律严而闻名北京。

上述办学执教的经历和文理兼修的背景，使得陈垣先生在40岁后担任教育部次长时游刃有余。他同时身兼京图图书馆(今国家图书馆前身)馆长和北京大学国学门导师等职务，并且未曾放松对平民中学的管理和教学工作。

即便如此，陈垣先生随后掌教辅仁大学，仍令外人觉得十分惊讶。但在熟悉内情的人看来，陈垣先生从事高等教育的领导与管理工作是水到渠成的事情。首先，他长期从事历史学教学和研究，具有深厚的学术素养；其次，他有丰富的社会关系，有助于辅仁大学的注册立案。再次，最重要的是马相伯、英敛之二位先生对他的赏识。英敛之先生年长陈垣先生17岁，马相伯先生年长陈垣先生40岁。他们三位常在北堂图书馆借书看书，渐渐成为忘年之交。陈垣先生接任校长后，在教师聘用方面不分党派、出身，他的办学理念也逐条贯穿到办学实践中。

陈垣先生办学重视以下几个方面：一是师资。他多方聘请名师，注重教师的真才实学，不计教师的文凭和出身，让沈兼士、陆宗达等良师云集辅仁。二是国学教育。他把“发展中国固有文化”当作办学的核心，规定“国文”为文理科学学生的共同必修课。三是办学中教学和科研并重。在注重本科科研能力培养的同时设立研究所，开展伤寒疫苗研究。同时，陈垣先生率先垂范，展开断代史、专题史的研究，使得本校的国学研究享誉世界。四是非常注重校园文化建设。他从刊物、社团、文体活动等多方面入手，令辅仁学子生机勃勃。

令人敬佩的是，无论工作多么繁忙，陈垣先生始终保持谦虚谨慎的学人风范，始终坚持亲自授业，金针度人。在辅仁大学与北京师范大学合并后，陈垣先生继续出任校长，为新中国的现代化建设事业培养了大批人才，实现了他的毕生夙愿——“芬芳桃李人同盛，慰我平生种树心”。

(作者单位系北京市海淀区教德书院)

师范教育

日前由中共中央、国务院印发的《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》提出，整体提升师范院校和师范专业办学水平。本期推出江西师范大学提升师范生培养质量、彰显教师教育特色的典型经验。

引领教师教育新特色

□ 项国雄 彭隆辉

近年来，江西师范大学总结办学经验，结合当今教师教育发展新形势，探索出“以师德为引领，创新教师培养三大体系，服务领航全省基础教育”的教师教育改革路径，提升师范生培养质量，彰显教师教育特色。

师德引领铸牢师德

学校发扬“术德兼修”的办学传统，充分发挥师德在教师教育中的引领作用，引导学生树立教书育人、服务国家的大爱情怀，着力解决“为谁培养人、培养什么样的人、怎样培养人”的问题，牢牢把握正确办学方向。

厚植“以德为先”的育人理念。充分发挥江西红色文化资源，开发红色资源校本课程，建立“红五月”师德主题演讲与辩论、“金十月”感恩师德故事创作与展示活动等教师教育文化品牌，引导师范生传承红色基因。加强师范生思想道德、教师职业理想和信念教育，创办“弘德”师德论坛品牌，邀请党的十八大、十九大代表龚德凌校友，全国模范教师、感动中国人物支月英等来校讲座。实施师德体验教育，师范生全员技能通关测试等常态教育。

完善师德养成教育体系。学校将师德养成教育全面“融通”于师范专业人才培养方案，构建“五位一体”师德养成教育体系：“课堂教学”渗透师德教育。在公共课、专业课中渗透师德教育，增设“教育公益活动”和“教师文化活动”两类师德体验课程；“主题活动”强化师德。在广大师范生开展师德报告会、“寻访最美乡村教师”等活动。“教育实践”践行师德。实施“红土地支教实习”“国培计划顶岗实习”等项目，组织学生到农村中小学进行一学期的支教实习，强化师范生职业体验。“校园文化”熏陶师德。实施师德师风建设工程，培育“修师表、强师能、立师德、铸师魂”的教师教育特色文化。“德育答辩”检验师德。在全校实施本科生学业、德育“双答辩”。

营造师德建设良好环境。定期开展“三育人”标兵和先进工作者评选活动，举行“感动师大”人物评选表彰和优秀教师巡回宣讲活动，创建全国第二家、江西省第一家“教师志愿服务协会”，用身边的人和事推动师德师风教育。建立师德考核负面清单和教师师德档案，在教师年度和聘期考核、职称(职务)评聘、岗位聘用和各类评比中，将师德师风表现作为首要内容，让师德师风从“软指

标”变成“硬约束”。

通过师德引领，筑牢了师范生的理想信念，为师范生立志从教打下坚实基础。师范生中涌现出“全国大学生自强之星”肖玉珍、在贵州偏远山区接续奉献16年的研究生支教团等一批优秀典型。

“三大体系”强化师德

如何培养品德高尚且师能优秀的卓越教师，是师范大学的重要课题。学校以课程教学、实践教学和养成教育为着力点和突破口，创新打造“三位一体”教师教育人才培养体系，很好回答了“怎样培养人”的命题。

一是构建“实践取向”的课程教学体系。坚持“学科专业教育与教师教育渗透”“理论教学与实践教学融合”“校内培养与校外培养贯通”理念，构建以“通识教育+专业教育+教师教育”为主体的三大课程模块，将实践取向贯穿于整个课程教学过程。积极推进教学改革，加强精品课程资源建设，完善课程学习评价制度，制定出台教学常规、专业能力考核标准等，完善教学质量保障体系。

二是构建“能力取向”的实践教学体系。以培养师范生教育实践能力、教育研究与创新能力为重点，推动建立教师教育实验教学中心和校-政-校“1+20”教师教育创新实验区、校-校“1+100”教师教育合作共同体。在此基础上构建了“基本技能强化训练”、“教学基本能力模拟实训”、“教育创新能力情景实践”实验教学体系，设计了“认知、体验、内化”三层能力递进发展路径，形成了“名师示范、教育见习、模拟实训、现场实习、实践反思”五段实践教学能力培养模式。

三是构建“素质取向”的养成教育体系。构建“感受师魂、活力校园、对话大师、魅力塑造、风采展示、爱心校园、素养提升、追求卓越”八学期持续递进的养成教育体系，打造“素养堂、经典会、赏析台、训练场、文化角”等平台，开展了每日一练(基本功训练)、周一誓(师德宣誓)、周一诵(经典诵读)、每周三训(晨读晨步)、每月一演(演讲)、每月一展(作品展示)等系列素质养成教育活动。

依托“课程教学、实践教学、养成教育”三大体系，学校探索举办“学科教育名师”“未来教育家”“卓越教育管理者”等系列卓越教师培养实验班，实施“六年一贯、本硕一体”的卓越教师

人才培养，并单独组建免费师范生院培养造就未来高端教师。2014年学校获批2项教育部“卓越教师培养计划”项目，2017年入选教育部“卓越中学教师培养计划实施院校”。首届免费师范毕业生从教就业率高达98%。

服务领航基础教育

学校充分发挥教育学科人才优势和优质资源辐射作用，积极服务领航教师专业发展、基础教育改革，展现师范大学责任担当，通过服务全省基础教育，同步提升教师水平、丰富教学资源、优化培养过程、延伸培养空间、拓展实践项目，从而反哺师范生培养。

一是促进基础教育教师发展。学校联合全省特级教师和学科带头人，组建16个学科专家团队实施“国培”“省培”，构建“专家引领、任务驱动、影子学习、网络研修、在岗跟踪、成果展示”教师专业发展模式。依托专家团队，组织全省一线教师建立了800余个教师网络研修工作室，构建了从师范生培养、资格考试、入职标准、职后管理、专业发展等教师生涯全程服务体系，夯实学校的全省基础教育教师发展中心和名师摇篮地位。

二是促进基础教育改革发展。学校大力开展各类基础教育和教师教育研究，教育研究院连续5届获评全国优秀高等教育研究机构。近年来，学校获批教师教育类国家级研究项目50多项，省级教学改革研究项目100余项，承担了全省教师课程标准研制、中小学教师资格考试题库建设与机考系统开发、全省中小学教师招聘考试标准研制等工作，“基于大数据的江西省教师质量监测、评估与服务协同创新中心”获批为省级“2011协同创新中心”。

三是促进基础教育均衡发展。学校近年来组织名师、专家服务团50余次赴县、校开展讲座、报告，开展送培到县、送到校30余期。学校在全国率先实施“红土地支教实习工程”，被教育部确定为全国实施“农村师资支持计划”试点高校，先后派出27批共计8000余名优秀师范生赴贫困农村地区顶岗支教实习。组织师范生志愿者服务队开展留守儿童帮扶、中小科普及、校园法制教育等系列活动。2017年6月，人民日报以《河滩上的足球梦》为题报道了我校大学生赴边远农村小学支教志愿服务的事迹。(作者单位系江西师范大学)

晒校训

方正·和美是根据学校办学实际提炼出的校训，也是山东省莱芜市高庄中心小学的核心办学理念。

《新书·道术篇》有言，“方直不曲谓之正”。《易·乾卦》中说“刚健中正”。方正意味着浩然伟岸，刚正不阿，正大光明，堂堂正正，是民族精神的聚集，是真善美的传承，是做人之根基。身正、心正，行必正。

山东是儒家文化发祥地，我们积极借鉴和学习儒家思想创立人孔子的“和”之思想。“礼之用，和为贵，先王之道，斯为美”。和为解惑之矢，美为传道之的。“和美”即和谐、尚美，是守礼仪的首要条件。

“方正·和美”教育被凝练成学校文化特色。多年来，学校在“方正·和美”校训的指引下，围绕

山东省莱芜市高庄中心小学：

方正·和美

□ 刘明昌

致力于“正心”管理、营造“正风”环境、锻造“和美”教师、开发“正品”课程、构建“和润”课堂、培养“博正”学生六个方面，整体推动学校变革，使之焕发勃勃生机与活力，打造“方正·和美”教育特色学校品牌。

(作者单位系山东省莱芜市高庄中心小学)