

每年新生入学,范希娟都保持一个习惯,找不同的学生交流、谈心;她有一个标志性动作常被学生记起,那就是为学生竖大拇指;学生们愿意接近她,每每在校园里遇见她,都亲切地称她为“校长妈妈”。

这就是湖南省株洲市景炎学校校长范希娟的简单画像。范希娟的微信头像是自己4岁时的一张照片,她说,意在提醒自己永怀童心做教育。

这位怀着一颗童心做教育的校长,在职业生涯里却遭遇过多数校长没有遇到的艰难。

2006年初,在范希娟刚刚担任景炎学校校长时,学校迎来了“生死攸关”的危机。当时,景炎学校创办6年,忽然一纸文件要求民办学校从公办学校剥离,景炎学校必须与母体学校株洲市第二中学脱离关系,实现“五个独立”。景炎学校一夜之间成了“无家可归的孩子”。

到底该何去何从?

面对全体教师,范希娟说,“如果景炎不办了,我一定是留到最后的人”。她带领学校领导班子多方奔走,在不断碰壁中终于使学校得以保全,并机缘巧合地找到了新的投资方。尔后,范希娟带领这支团队一路高歌,创造了连续18年蝉联全市中考第一的业绩。范希娟确信,只要热情地拥抱生活,人生就会有更多邂逅的精彩。

范希娟深谙管理之道,做到了刚柔并济。有时,她严厉得似乎不近人情,在管理上毫不手软。初入景炎她便开始“建章立制”,有资历不浅的教师拒不执行已有的规定,甚至公开与她“叫板”,她为了维护制度的权威不惜得罪人;但是,当教师的家庭遇到困难时,她第一个伸出援手,对于家庭遭遇重大不幸的教师,她会集全校之力帮扶,帮助教师走出困境。有教师说:在制度面前,范校长是“钢铁侠”,在危难时刻,她是“救火队长”。在刚性的制度与柔性的人情之间,范希娟往往能恰到好处地把握尺度,让学校人心高度聚拢。

范希娟担任校长以来,先是制度立校,用制度说话,然后循序渐进,打造景炎独特的生本文化体系,把文化兴校发挥到了极致。在学校管理中,她经常说的一句话就是“少管多理,先理后管才有效”。从管理架构改革到学校现代治理体系的不断建立,景炎学校的管理可谓独树一帜。

作为只有20年办学历程的年轻景炎,无论风云如何变幻,范希娟的心里始终没有放弃那种美好的“念想”:积极筹建现代化学校,追寻“绿色”教育质量,打造百年景炎,与景炎团队一起慢慢变老……

解读范希娟的维度还有许多,但无论从哪个侧面去看,我们都可以看到范希娟许多的不同之处——

不陷入眼前的功利

中国教师报:您觉得民办学校的校长应具备什么样的素养?

范希娟:首先,校长必须懂专业,教育是一项专业性很强的工作,不是仅凭热情就可以做好的。不懂专业的校长只能做隔靴搔痒的事情,无法直击教育的核心。民办学校的校长更需要有一线的教育经验,做距离教学最近的那个人,你必须与一线教师共同对话,否则你的专业权威就会受到质疑。

“让听得见炮声的人来决策”是华为总裁任正非的名言,我很认同这句话。校长不能把自己仅仅作为“管理者”,还必须保持作为“专业人士”的精湛精神,否则很快就会丢失专业技能。

民办学校的校长要勇于创新。我经常说不能以过去的思维解决未来的问题,更不能以过去的方式教育现在的孩子,应对未来的挑战。所以,景炎人总是以明天的视角审视今天的现状,以未来的思维看待当下的发展。

民办学校的校长还要有韧性和定

思想力校长

在这位校长眼里,教育学即关系学。亲近、和谐的师生关系是最大的教育生产力。她常说,“教师不读书,未来肯定输”“驱赶教师往前走,路越走越窄;引领教师往前走,路越走越宽”。



范希娟:打造一支“虎狼之师”

□ 本报记者 褚清源 黄浩

力。能够持续做一件事,不被外界所干扰,不为简单概念所诱惑。有人说,真正的高手都是“长期主义者”。我一直倡导景炎的教师要有教学的主心骨,不能见异思迁。

民办学校的校长要有足够的勇气和智慧应对危机事件。突如其来的政策危机、内部危机,一不小心就可能让学校陷入一种“万劫不复”的境地。作为校长,我们不能退缩,不能抱怨,要勇于应对。

民办学校的校长还需要具有一点理想主义情怀,要有更大的格局,不被鸡毛蒜皮的事情所困扰,不陷入眼前的功利,不忘初心,不忘理想。

中国教师报:在民办学校做校长,您认为关键要解决什么问题?

范希娟:教育学即关系学。亲近、和谐的师生关系是最大的教育生产力。教师是陪同孩子一起成长的人。一位优秀的校长一定要点燃整个教师团队,让教师愿干、乐干、能干,如此才能创造出更精彩的教育故事。

教育不需要狂风暴雨,需要润物无声,如雨露飘洒大地,轻轻地、温柔地融入每一个生命体,这样的雨露,孩子们很需要。一校之长要努力走进教育深处,然后形成正确的教育主张,在碰撞交流中集结更多的同路人,一起实践,最终形成教育生产力。如果校长不认识教育、不理解教育、不彻悟教育,校园里的教师与孩子将会何等痛苦?

让团队“精神”起来

中国教师报:您将景炎团队定义为“虎狼之师”,这个团队具有哪些精神特质?

范希娟:我的办公室墙壁上有一张巨幅照片。那是2006年我与全体教师的合影,我和教师们穿着军绿色迷彩服,照片下方醒目地写着四个大字:

范希娟,湖南省株洲市景炎学校校长,中学高级教师,株洲市人大代表,株洲市民办教育协会副会长兼秘书长,曾荣获湖南省先进教育工作者、湖南省优秀民办学校校长、株洲市十大杰出青年等称号。

“虎狼之师”。这背后是有故事的。

这幅照片是当2006年学校面临“生死存亡”,全体教师进行暑期拓展训练时拍的。那一年正值中考备考阶段,学校面临与母体学校株洲市第二中学剥离,一夜之间学校成了“没娘的孩子”,每个人的命运都充满了变数,但所有人却选择齐心协力站好最后一班岗。那一年的中招考试,景炎依然保持了全市第一的成绩。

没有“虎狼之师”的团队精神,很难面对眼前的困难。那一年,景炎人携手并肩,杀出绝地,凝聚了景炎人“特别能奉献、特别能合作、特别能吃苦、特别能战斗、特别能创新、特别能执行”的精神。尽管今天景炎的境况已与当年不可同日而语,但那种融入血液的奋斗精神仍在。

个体平庸不可怕,团队涣散最可怕。景炎最大的资本就是这支团队,他们是经得起困难挑战的,有不少教师是共同经历创业的伙伴,他们对学校充满了热爱,这正是景炎最值得骄傲的一点。

中国教师报:对景炎而言,这的确是学校的一笔精神财富。

范希娟:任何一项事业,最需要聚

合的是精神,最难聚合的也是精神。处于转型时期的社会迷失现象从根本上来讲就是精神的迷失。

有人会过于悲观地看待教育,过于消极地对待自己的工作,甚至拒绝学习,拒绝改变,精神颓废。景炎就是先要让教师“精神”起来,让团队“精神”起来,让学校“精神”起来。人只有有了精神,才可能进行创造。

没有哪门技术可以一劳永逸

中国教师报:景炎一直在打造学习型组织,建设学习型团队。您也有不少关于教师学习的经典说法,比如“教师不读书,未来肯定输”“驱赶教师往前走,路越走越窄;引领教师往前走,路越走越宽”。您为什么如此注重教师的学习?

范希娟:我们的教育,一头连着昨天、今天,一头连着明天。没有辜负昨天,绝大部分教师做到了;对得起今天,部分教师做到了;不断追赶明天,只有少数教师做到了。教育的生生不息需要教师的孜孜以求,这是我们的职业需要。

教育不是榨油机,把教师榨干了,教育就完了。教育是一台依靠学习作为能源的永动机,教师发展了,学生才有更大的发展空间。教育工作是讲究专业技术的,技术的习得在于勤学不辍。没有哪门技术可以让我们一劳永逸,因为教育在变化,时代在进步。

中国教师报:景炎采取了哪些具体措施点燃教师的学习热情?

范希娟:为了促进教师的可持续发展,学校专门成立了教师发展中心,并打造了一系列名师成长工程,比如专家引领、集中学习、外出学习、结对学习、分享交流、国际交流、教学科研、素养竞赛等。通过专业化的平台,让每位教师找到自己的专业方向,充分实现自己的价值。

如今,学校里的80后、90后教师是主流。我们尽可能为他们提供更多的展示平台,让他们逐步提升责任感和担当意识。每一个人都有过处在“菜鸟”状态的阶段,不可能一开始都很优秀,学校专门成立青年教师成长组织,简称“青协”,静待花开,包容他们的失败、错误。相信他们,走近他们,激励他们,这一直是我们景炎领导干部秉持的理念。

对于青年教师,学校开展“教坛新秀”竞技活动,通过个人发展规划展示、青年教师民主生活会、校长与青年教师对话会等,不断激发年轻教师自我发展的愿望,最终形成强大的“自动力”。比如,青年教师参与学习工程,晒读书笔记、组织读书分享活动、开展好书推荐活动等。学校也为每个青年教师配备成长导师,提供德育和教学指导。

除此之外,学校构建了“123”青年教师发展体系。“1”是指每个青年教师必须通过的一次课堂验评关;“2”是指两个综合素养比赛——一年一次的“青蓝杯”和三年一次的“挑战杯”比赛;“3”是指以规划引领发展、以学习带动发展、以同伴助推发展的三条基本发展路径。

中国教师报:对于教师的整体发展,学校还有哪些新思路?

范希娟:为青年教师提供他们喜欢的发展方式,是学校正在探索的方向。学校实行“全面发展”和“分类发展”的教师发展模式。基于对青年教师共性的分析,学校开发了教师发展通识课程,从校园文化认同、师德建设、职业规划、教育技能培训等方面,让青年教师在最短的时间内成为合格教师。在这个基础上,依据教师不同性格特质、不同兴趣专长,实行分类培训,尊重教师个性,彰显教师特质,让教师扬长发展。

鼓励青年教师大胆创新,努力形成自己的教学风格,最终成长为名

师。鼓励青年教师依据自己的发展规划选择培训课程,自主申请外出学习项目,只要是为自身专业发展和教学特色发展服务的,学校无条件支持。

中国教师报:您曾提出“教师发展性素质”,这一概念有什么特别的指向吗?

范希娟:所谓“教师发展性素质”,就是跳出知识、技能培育等低层面的教育教学状态,跳出教育教学“就事论事,低水平重复”的外驱动疲软状态,依托学校文化和教师经验,从“外力灌注”转向“内心唤醒”,培养教师自我发展的能力。比如教师课后写教学后记,反思教学得失;每学期每个教师都要结合自己的教育实践,或结合自己的优秀竞赛课写反思论文、教育随笔,并纳入期末综合考评。除此之外,学校还要求教师多订阅教育教学刊物,读一本教育专著,并完成5000字以上的读书笔记。

做大体系教育的建立者

中国教师报:优秀的校长一定是“赢在管理”的。您有怎样的管理心得?

范希娟:管理重在“理”,管理是一个在混沌中厘清关系的复杂过程,中间充满着冲突、挑战、温情和故事。我的人事管理思路是“多换脑子少换人”,倡导各职能部门的领导“多指导少指责、多研究少包办”。我还提出了学校内部少开会、多分享、多展示的工作方法。

在管理中,我强调四个字“细、实、活、快”。所谓细,即细致、细心、细节。天下大事必做于细,精耕细作才有好收成,这是于细微处见精神。所谓实,即扎实、落实、实在,做人要实在,做学问要实在,做事要扎实,事事要落实,不要搞花架子。所谓活,即活泼、活跃、活力,把人生盘活,把课上活,活教活学,让师生充满活力。所谓快,即认识反思快、行动反应快、管理评价快,坚决摒弃“少、慢、差、费”。快是高效,快才能出奇制胜。

作为景炎的管理者,作为景炎的教师,我们要在“一个中心、两个态度、三个功夫、四个高度”上加强修炼。一个中心即对事业的忠诚之心;两个态度即能吃苦、能吃亏的良好心态,能做事、会做事的最佳状态;三个功夫即学理论的功夫、科学管理的功夫、抓好细节的功夫;四个高度即使命的高度、全面的高度、发展的高度、创新的高度。只有所有人都不断向前,我们的精神家园才会岿然不动。

中国教师报:您对学校未来发展有什么样的期待?

范希娟:除了学生成绩好,我们还能让学生带走什么,还能让学生留恋什么,这是每一位景炎人都要深刻思考的问题。虽然我们不是民办学校,但不能丢掉教育工作者该有的担当。我不甘心让学生接受自己曾经所接受过的僵化呆板的教育,新生代家长也在呼唤更多释放孩子个性的学校出现。

景炎学校目前以国家课程为基础,在保证中考成绩优秀的前提下通过六大课程套餐发掘并满足每一个学生的个性化发展需求,为学生的成长提供多元选择,力求做到“一个学生一条发展路径,一个学生一套成长方案”。

立足实际,我们期待做大体系教育的建立者,让学校可以自主选择喜欢的课程,自由表达自己的想法,让学生实现德智体美劳全面发展。未来几年,教学班制改革是重点,学校将打破传统的行政班建制,深化“选课走班”建设,充分利用现代人工智能和信息平台,建立起完整的景炎选课走班体系。以学生选择倒逼教师专业发展。因为我们知道,只有尊重学生选择权,才是真正为学生而教。