

* 观点

“教育家办学”怎么办

黄河科技学院副教授王道勋和浙江大学教育学院博士后阙明坤在《教学与管理》撰文指出，制定和完善“教育家办学”的相关政策，在全国推行教育家办学理念，当然只有政策导向和社会舆论的参与是不够的，必须完善教育家办学的相关教育政策作为后盾。

建立现代学校制度，还办学权给办学的教育家，首先要求国家简政放权，进一步打破“政校不分”的格局，通过制度建设进一步厘清各级教育部门的权责，同时借鉴国外先进的管理理念，规范办学经费的管理制度，减少不必要的行政干预。

其次，完善教育质量评价和人才评价制度，把学生的综合素质作为评价学校办学质量的标准，而不仅仅以成绩论高低。这就要求政府结合时代发展制定科学、多元、公允的人才考核评价体系，不拘一格降人才，创造更有利于教育家茁壮成长的环境。

最后，学校要加强制度管控，警惕教育家办学演变为“校长一言堂”。必须认清国家提倡的教育家办学绝不是教育家一个人办学，而是学校全体教职员工上下一心，共创和谐、民主、现代的教育发展风气。为此，学校要加强民主决策，充分发挥教代会、职代会的作用，形成较为完善的监管制度，以管理好学校内部人、财、事、物的分配。

校长如何“拿捏”办学思想

海亮教育管理集团总校长叶翠微在《教育家》撰文指出，首先，办学思想应该是校长头脑里的东西，也就是根植于校长心中的教育思想及教育思想与实践智慧的结晶。其中，教育思想是“皮”，办学思想是“毛”，正所谓“皮之不存，毛将焉附”。我自1995年起，出湖北、上广西、恋杭州、进海亮，始终坚守自己的教育思想——学生是人，仁者育人，才有了不同学校的办学思想和追求。只有深耕教育思想之根，才有繁硕办学思想之果。

其次，一所学校的办学思想一定不是前设的，它必须是基于校情、基于师生、基于时代的，同时一定是生长型的。

再次，在教育思想与办学思想两者关系的平衡上，一定是“先鸡后蛋”的关系。由这个朴素的道理出发，其一，我们不妨让自己的教育实践更为厚重、更为深刻。其二，我们不妨让自己的修养更为丰厚、更为坚实。当下校长不仅要读教育学、心理学、社会学类书籍，也要读哲学、艺术、脑科学类书籍，更要跨学科学习。其三，我们不妨让自己的思想更为丰富、更接地气。校长既要仰望星空，更要脚踏实地。如蒙田所言，我们要有三个头脑：一个是天生的头脑，一个是从书中得来的头脑，一个是从实践中习得的头脑。

(崔斌斌 辑)

征稿

【创·变】学校到底应该是什么样子的？永远没有终极答案。但这样的追问永远激励着人们探索未知，创造更多的可能性。本栏目邀请理想的种子埋进教育土壤的你，讲述独一无二的学校创变故事。4000字左右。

【校长观察】教育过程中，有一些小事件却能引人深思。校长，您可以从看到、听到、遇到的一起教育事件说起，展现自己对教育本质的认识和理解，阐述对治校、管理、育人的想法。1800字左右。

【校长之声】你是如何成长为一位优秀校长的？把你的关键经历和重要心得写下来，分享给大家吧。1800字左右。

邮箱：zgsbjy@vip.163.com
联系人：崔老师
联系电话：010-82296572

注订成为这所学校历史的书写者。有担当的校长会时常想：我为这所学校留下什么有价值的东西？其实可以在以下几个方面“着墨留痕”：

在文化建设的未来留痕。建立基于使命、愿景的价值体系，是学校文化建设的重头戏。新校长在其中一般扮演三种角色：一是创造者角色，帮助学生“找到属于自己的句子”。如张伯苓为南开大学确立了“允公允能，日新月异”的校训，他的名字必然会被历史铭记。二是继承者角色，让优秀的学校文化基因生生不息。如北大校长蒋梦麟、马寅初等，一任接一任维护和弘扬蔡元培提出的“思想自由，兼容并包”的办学精神。三是改造者角色，将学校文化的表达式由“过去时”升级为“现在时”“未来时”。

在机制创设上给未来留痕。在学校现代治理的新语境下，新校长需要警惕“个人魅力”。所谓的“一呼百应”，本质上还是人治，难以避免“人走茶凉”。有前瞻性的管理，应当力求通过组织变革，沉淀出保障学校“善治”的好机制。当一个校长离开学校时，所建立的机制仍然能一直沿用下去，这就是校长对学校的贡献。

在队伍锻造上给未来留痕。企业界认为，经营下属是职场上最高价值的投资。同样，经营学校就是经营队伍。一支专业化程度高的教师队伍是推动学校发展的前提。由于各种原因，新校长可能面对的是一个总想着“躺平”“佛系”的教师群体。如果抓到一手“烂牌”，指责、抱怨是于事无补的，唯有通过专业阅读、专业写作、专业交往，抓住教师成长的关键时期，制造关键事件，搭建关键平台，才有可能唤醒正在倦怠的教师，给学校奔赴未来留下最有价值的财富。

(作者系新教育研究院研究中心执行主任)

* 郑结霞

学、家长及学生本人的多主体互动评价为主要特点的过程性、发展性素质综合评价体系。具体操作如下：学生把自己“得意”的作品放进成长记录袋，如特有的解题方法、最满意的作业、大课间锻炼记录、校外运动打卡截图、教师颁发的表扬信等。

建立并使用学生成长记录袋，善用表现性评价，着眼于促进学生全面和谐发展，有助于学生自我激励、自我反思，有助于教师和家长比较全面、客观地评价学生，对推动学生综合素质提高和个性特长发展起到了积极的作用。

“多元智能理论”倡导评比由“鉴赏性”转向“发展性”，评比目的由“智力等级差观”转向“智力的多元性”，评比功能重展示、激励、调节和导向，我基于发展性教育评价体系，正努力让学生点燃成长之火，绽放生命精彩。

(作者系广东省中山市石岐高家基小学校长)

* 岳明

在平时的教育教学工作中，王老师多次说，学校和教师当然需要关注学生“不能做什么”，但大家更要用心用力指导学生“应该做什么”，帮助学生知道“应该怎么做”。

比如，学生在更多的时候是只考虑自己还是也考虑别人，心里是不是装着学校与团队，也装着国家与社会？

比如，学生是只看眼前和利益，还是也装着远方和格局？

比如，学生是只看重所谓的“术”，还是也提升“道”？

比如，学生是只看重拼搏竞争、自强不息、出人头地，还是也装着吃亏让人、团队合作、厚德载物……

王老师就是这样一位沉浸于教育之中的行动者。

(作者系河北省保定市物探中心学校校长助理)

避害、臻于完美，奉行的是“让我们的学校变得更好”的价值观，而不是为新校长出场配套的“排场”。

新校长应在哪些方面寻找学校变革的着力点呢？

其一，在问题中找到变革的思路。问题是学校发展的危机，但“危”中有“机”。新校长应该强化问题意识，找到引发问题的根本因素。如某新校长发现学校提倡的“光盘行动”一直不见成效，运用检查扣分等手段亦收效甚微。调查走访后发现，原来是学校的饭菜质量等原因导致学生无法“光盘”，而更深层的原因是食堂只有一家外包公司，缺少竞争。于是，校长主导引入3家公司同时提供就餐服务，并启动满意度测评淘汰机制，很快就解决了之前的问题。

其二，在民意中找到变革的思路。新校长能不能在一所学校站稳脚跟取决于民心。当新校长顺着民意推进变革，就有了“替天行道”的正义，而不至于被误认为是捞取个人资本。某校教师对管理干部的绩效工资比一线教师高而颇有微词。新校长了解情况后，立即着手优化学校绩效工资方案，征求教师对学校管理干部工作量的计算方式，既倒逼管理干部尽职尽责，又让教师理解管理工作的不易。

其三，在趋势中找到变革的思路。当下，教育正在发生深刻转型，如果学校不及时变革，就难以匹配新的赛道。比如，新课标发布后，迫切需要课堂从教为中心转向学为中心，如果新校长借助这个风口策动教翻转的课堂新风景，既是对课改大趋势的积极回应，也是推动学校教育的“正道回归”。

思远方 多方面“着墨留痕”

从接手一所新学校起，新校长就



而应看其是否合法合规。

新校长理旧账应有利发展作为目标。“新官上任三把火”似乎是新老交替的通行规则。但学校是最不能折腾的地方之一，新校长如果仅仅为找到自己的位置而“烧火”，很有可能伤人害己。前任校长留下的做法要不要“烧”掉，关键看是不是有利于学校的发展。

接过前任校长的接力棒后，新校长首先要追问“我们在哪里”。如果看不清学校面临的状况，就可能陷入混沌之中。因此，理旧账的目的主要是对学校的运行状况进行系统“体检”，认清自身所处的历史方位，以便开启新的旅程。

* 谋新路

寻找N个变革着力点

毋庸置疑，无论上级组织还是本校教职工，都希望新校长能给学校带来新气象。如果迟迟看不到新校长有什么新动作，难免让人对其能力产生怀疑。因此，新校长到任后的一段时间，除了要理旧账，还有一个重要使命：推出新的“施政方略”。

这种管理变革应该让学校趋利

□ 林忠玲

* 睿见

「新官」如何「接力跑」

教育场域中，学校管理人员的更替无法避免。不少学校会因为“掌门人”的变化，导致学校管理“变脸”。校长管理权力的传递通常有两种模式：一种是新任校长由前任校长一手“扶植上位”，往往会延续此前的做法，过渡比较自然，不会产生大的阵痛。一种是新任校长与前任没有多少交集，难免出现“新官不买旧账”“人来政改、人走政息”的现象。

两种交接模式所导致的不同结果，本质上还是“人治”思维造成的。以往的经验告诉我们，“人治”不一定就是“善治”，“善治”才是学校现代治理的应然状态。作为新任校长，接过前任的“接力棒”后，如何迅速调整自己的“奔跑姿势”，带领学校奔赴未来？

* 理旧账

对学校进行系统“体检”

新旧校长交替时，与学校利益攸关的各方都会特别关注新校长到任后的“风吹草动”，尤其关心新校长如何处置前任的“旧账”。

对于新校长来说，无论原地提拔还是异地“空降”，对新岗位都存在不同程度的陌生感。理好旧账是自己摸清家底、认清方位、酝酿出发的“起步价”。

新校长理旧账应把调查研究作为法宝。前任留下的旧账，有可能是蕴藏财富的宝藏地，也可能是暗含危机的烂摊子。新校长厘清旧账，要从了解实情开始，这就需要新校长蹲下身子，通过看台账资料，查历史文件，听教师意见，摸排历史原因、事件过程，为处置棘手问题提供重要依据，也为提取成功经验找到可靠抓手。

新校长理旧账应把依法依规作为原则。有的新校长在处理一些事务时喜欢说“有例不破，无例不兴”。其实，这样的态度并不科学，甚至是

* 治校方略

人人皆可是“冠军”

评价是学校常用的一种管理手段，怎样才能发挥其对学生成长的促进作用？近年来，我校立足学情，基于“多元智能理论”进行了一些探索。

一是多元评价，满足成长需求。

课堂是学生成长的重要阵地，我们采用灵活的评估方式，设置了“安静聆听”“积极发言”“书写端正”“完整回答”“勤学好问”“流利诵读”“善于发问”“活学善用”等16个奖项。由任课教师根据平时对学生的观察而评定，引导教师关注学生的行为表现，每周、每月或每学期均可开展，奖品为“项目表扬信”。该评价成为教师发现和肯定学生的具体评价过程。

“书香润泽童心，阅读促进成长”。为了激励学生品味书香，在阅读中明理、长智，学校设置了5个奖项，引导学生根据自身实际选择申报项目，完成自荐表并提交相应的辅助材料，具体内容如右表所示。

我们注重引导学生参与交流、评选，班主任收集佐证材料，组织进

行交流，在学生欣赏、互评的过程中推荐候选人。经过年级组收集、整理，德育处审核后，以张贴表彰名单和展示佐证材料等形式深入宣传、表彰。最后，学校为获奖学生颁发奖状和书签。

教育的目的在于帮助学生认识自身的潜能和价值。教师从“走进

“关注”“欣赏”的角度给予学生多元评价，能触及每一个学生的优势领域，帮助学生发现自我，进而悦纳自己，拥有自信。

二是特色评价，营造共荣生态。

每年学校的艺术节都会举行校园“达人秀”活动，有乐器、舞蹈、书画、小品、相声、合唱等20多个项目。

2022年“读书节”申报项目佐证材料一览表

项目	佐证材料	上交形式
好书推介	以图文并茂的形式推荐一本好书	A3纸
“巧用社会阅读资源”小书迷	拍摄自己到社区图书馆阅读的情景，并附上文字说明	A4纸
“妙笔生花”小作家	上交3篇自认为写得最好的作文，附上作文简评	打印文稿
“地方名人激励我成长”故事会	以第一人称讲述一位地方名人的成长故事，讲述其事迹对自身成长的正面影响	录像
“最佳辩论家”	就某本书中的一个案例，与同伴开展辩论	录像

* 我的校长

沉浸于教育之中的行动者

他的随机听课，既是对课堂教学的跟踪和诊断，也是对课堂亮点的发现和放大，更是对课堂教学的引领和推进。

他托起教师，推动教师成长。

有人说，“一所学校要善于把自己的老师高高托起”。王老师和团队也致力于做好这件事。

学校每年一届的教改研讨会已举行十几届。每次教改研讨会后，王老师都会在大家的提案和发言材料的基础上，整理提炼出《教改研讨会材料汇总》，并发送给全体教师。每次的整理与提炼工作是一个大工程，王老师考虑的不是费心费力，而是怎么用心用力。思想碰撞思想，智慧启迪智慧，行动助推行动，成长携手成长。多年来已形成学校的教研文化。

最近两年，学校增加了20多位青

年教师。为了促进他们快速成长，学校及时出台了以“师徒结对、师徒帮扶”为主要内容的“青蓝工程”实施方案，要求每学期末青年教师撰写《学期工作总结与工作反思》，指导教师撰写《青年教师工作与成长评价》。总结和评价上交后，王老师也会将其整理提炼成《青蓝工程材料汇总》，同样会发给全体教师。

他心装学生，助力学生的学习与成长。

学校有一个学生志愿服务社团叫阳光社团，每年都有200多名志愿者，王老师是这个社团的指导教师。为了更好地开展校内外志愿服务，为了更好地助力学生的学习与成长，阳光社团平均每周就会给学生印发一篇“阳光社团推荐文章”。多数文章的“推荐语”是王老师

写的，其中一部分“阳光社团推荐文章”也是王老师写给学生的。

从2016年至今，“阳光社团推荐文章”坚持了数年，文章做到了有主题、有质量、有情怀、有效果，颇受学生欢迎。

6年多来，阳光社团志愿服务活动遍布校外。在校内，志愿服务覆盖到学校的每个班、每一周。2018年，阳光社团被评为“河北省教育系统优秀志愿服务组织”。

他沉浸教育，坚守教育情怀。

王老师是一位沉浸于教育之中的行动者。他说：作为教师，我们的工作就是指导帮助学生并和学生一起“扎好篱笆打好桩”，保障学生安全成长，助推学生健康成长，让这些青春阳光的孩子站得更直、步伐更稳、走得更远。