

✦ 校长观察

做一只勤劳的“懒蚂蚁”

每次午餐后，星湖校区的校园里总能看到学生随手扔的橘子皮。教育集团的赵建华总校长并没有给出具体解决方案，而是对学生发展中心负责人说：“橘子皮捡不完的，要想办法。”

按照以往，管理人员可能会用惩罚、扣分的方式解决问题，虽然短时间内有效果，但长期来看未能解决根本问题。

如何让学生形成“优秀的自觉”，才是需要思考的方向。学生发展中心负责人没有按照过去的做法处理，而是进行了一番思索。

有人说，垃圾是放错地方的资源。“学生扔橘子皮的时候，没有意识到扔掉的是一个‘宝贝’，我们可以引导他们认识到这一点。”3个负责人一拍即合，决定组织抓拍扔橘子皮的学生。

起初，这些学生以为自己要被批评了，甚是担心。但发现教师是引导他们研究橘子皮时，小家伙们一下子从“扔橘子皮的人”变身“满校园找橘子皮的人”，而后又成为“晾晒橘子皮的人”“品尝橘子皮的人”……学生一传十，十传百，一时间橘子皮倒成了校园里的宝贝。几个小家伙还沮丧地跑来说：“他们都知道我们捡橘子皮要干什么，都不扔了。”

从原来的约束和管教，转变为从教育本质思考问题，竟然能解决一个屡禁不止的难题。

3个负责人很激动，要把这样的教育智慧分享给大家。没多久，星湖校区的“亮眼睛，让善更美”德育微故事项目诞生了。

从赵校长那里听到这样的真实故事，我感到美好扑面而来。这样的校园流淌着“奶和蜜”，让人心驰神往；这样的童年绚丽多姿，让人回味无穷。

这也让我想到了前不久看到的颇有意思的管理学小知识“懒蚂蚁效应”——

自然界中，大部分蚂蚁都很勤快地寻找、搬运食物，而少数蚂蚁却整日游手好闲、东张西望，生物学家把这少数蚂蚁称为“懒蚂蚁”，当在这些“懒蚂蚁”身上做上标记，并且断绝蚁群的食物来源时，那些平日很勤快的蚂蚁却无所作为，而“懒蚂蚁”们则挺身而出，带领群体向它们早已侦察到的新食物源转移，从而脱离困境。

这些“懒蚂蚁”看似懒惰，实则承担着

至关重要的工作。它们已经跳出一般的思维方式，将精力与脑力花在对环境的观察、对变化的处理上。

在学校管理中，行政管理人员就要学会做这样的“懒蚂蚁”：不必事无巨细、亲力亲为，而是要将时间解放出来去观察、思考、设计……

大部分人看似勤奋，不过是思维上的懒惰导致的。

如何根据校情进行顶层设计与规划？要用怎样的方式来尊重人、培养人、锻炼人？如何让师生过一种自然温暖、幸福别样的校园生活……这些都需要我们认真思考、给出答案，并成为师生心之所向。

教育管理需要智慧，需要有新意，哪怕是一点点改变，就能让生活更有诗意。比如，学校里经常看到校长颁奖，是否可以有所突破？学生获得篮球比赛冠军，能否邀请他们的父母来颁奖、宣读颁奖词呢？优秀教师在学校受到表彰，能否邀请他们的爱人来校颁奖、合影、发言呢？让这种神圣的时刻变得更为温馨、甜蜜、浪漫。

我也试图从琐碎繁杂的事务性工作中

解放出来，留出更多时间去学习、思考、探索。看到青年教师为班级管理而困惑，我提出让他们组队巡课，写出自己的心得并分享；发现个别办公室比较凌乱、缺乏美感，我邀请办公室主任去优秀办公室“串门”，顺便学习一下；了解到各学科教师都在开展“小先生”研讨，我让课程教学中心组织举办一场沙龙研讨活动，切磋交流，博采众长；观察到心理健康教育对学生成长有不容忽视的作用，我就请相关部门负责人商量如何开展学生喜闻乐见的活动……

现在的社会紧张而忙碌，我们更要学会放慢节奏。作家李尚龙说：“无论多忙，都要给自己一些空余的时间，这些时间要给自己放空，思考一下有没有更好的方向，有没有更棒的路。就好比一个团队里，总要有两三个领导是闲的，因为他们负责思考，负责更好地确定方向。”所以，学校管理者请做勤劳的“懒蚂蚁”吧！让教育慢下来，慢下来才能多一点设计与美感，给自己的教育人生添一些活力与亮色。

（作者系江苏省南通市经济技术开发区实验小学教育集团龙腾校区副校长）

□ 李小琴

✦ 我的校长

怀念柯先生

□ 徐玉向

柯校长20多岁就被分到我们村当老师了，村里有的家庭祖孙三代都是他的学生。

柯校长年轻时身材单薄，皮肤黝黑，因是外地人，许多学生会欺负他。课堂上开小差或没完成作业的学生被他批评后，就半夜朝他的窗户扔石头。

当时在农村，“拿工资”是让人眼红的事情。有人起了坏心，柯校长的住处一年曾被偷过好几次。

柯校长的父母都在农村老家，家中还有个未成年的弟妹。他的工资大部分寄回家中补贴家用，另一部分要维持自己的生活。被偷过一次尚能维持，可接二连三被偷，给他的生活一定带来了不少麻烦。我不知道他当时的心情，我只知道他最后选择留在了村小。他不仅在村里安了家，学生从当年的数十名到后来的几百名，他也从新教师变成后来的一校之长。直到我第一次踏进这个校园读书，听见那两排已透风漏雨的教室里传来一阵琅琅书声……

村里的孩子口口相传，柯校长是学校最严厉的老师。可是，我每次见他无非是板着脸黝黑的脸孔罢了，清瘦的身板挺得笔直，头发梳得一丝不苟，一身银灰色中山装，左胸前的口袋里一定会别着一支钢笔。而且，每当我远远眺向他的眼睛时，发现里面还藏着些许笑意。

一年级时，我在课间与人玩游戏时发生了争执。对方比我高一年级，个子也高我一头，调皮更是出了名。见他动手，我一下子将他摔倒，待他起身再扯，我再一次把他压在身下。我们扭打在一起很久，围了许多同学看热闹。上课铃突然响起，我们松了手，以相互放狠话的方式快速收场。四周的人慢慢散开时，我分明看见了柯校长。他面无表情地看了我一眼，又转身走向办公室。可是，我分明看见他的眼睛里一丝淡淡的慈祥代替了笑意。

我提心吊胆地过了好几天，居然没被点名，也没被罚站，仿佛一切都没发生过。我打架可是他亲眼所见啊，我甚至怀疑他看到了整个过程。此后，每每见到他，我就心里发怵，去办公室送作业本也总是绕着走。

三年级的期末考试竟然是在校园里完成的。学校的教室已成为危房，一直撑到学期结束才被拆了盖新楼。期末考试时，一边是拆了一半的废墟，一边是在建的新教学楼。操场上，一堆一堆的建筑材料，外来车辆连续不断。柯校长带着几位男教师在中间维护秩序，以确保我们的安全。我们或就着大石块，或拾两块砖铺在书包下，答完了试卷。

五年级时，全市奥数选拔赛的考场在市区，上级要求学校安排教师护送参赛选手。记得那天刚过凌晨5点，我正慌里慌张地往嘴里填东西，院子的门突然开了。进来的是柯校长，“我记得你家老房子是在这一片的。”他面带微笑跟父亲搭着话，黑黝黝的眼睛泛着光，如黎明时分的星星。

面对昔日老师的到来，父亲有些意外，连忙从抽屉里翻出一包烟来。柯校长摆摆手，拎过我的书包出了门。他的自行车就停在院子外面。天空仍然一片漆黑，风悄无声息地掀起我的衣襟，村子里传来高一声低一声的狗叫声。他扶了一下头上的鸭舌帽，推着车子不紧不慢地走在前面，我背着书包摸着车子后座跟在后面。

柯校长带着我又去东塘边接了另一位同学，才用自行车载着我们赶向几里外的公交车站。天已发白，头班公交还没来，车站就我们3个人。他脱掉帽子，用力扇了几下额前的汗，嘱咐我们不要离开，径自去寻一个熟人寄存自行车。返回时，在他身后，太阳如一个羞羞的孩子慢慢露出红彤彤的脸庞……

转眼30多年过去了。而今，斯人已逝，村小也因规划即将拆迁，我仅凭着零碎的记忆写下一些文字，以表敬意。（作者系安徽省作家协会会员）

✦ 睿见

教育的不变与变

□ 任永生

教育是一项复杂的社会系统工程，教育发展就是教育内外矛盾运动变化的结果。教育内部诸要素之间的矛盾运动，是教育发展的内因，是教育发展的内在动力。教育与社会政治、经济、文化等之间的矛盾运动，是教育发展的外因，是教育发展的外部条件。教育的内在矛盾与外在矛盾相互交织、相互影响、相互作用，决定了教育的系统性和复杂性。正确处理这些矛盾，促进教育高质量发展，关键要正确处理教育发展中不变与变的关系。

教育工作中不变与变之间的关系，实质就是教育的道与术之间的关系。教育之道，即教育的本质和规律，这是我们必须坚守不变的教育根本。教育之术，即教育的方法、途径、策略，这是我们必须根据现实需要而不断改变的具体实现方式。因此，教育工作的实质就是坚守不变的教育之道，不断寻找和创新实现教育之道的教育之术，让教育之道主宰教育之术，让教育之术承载教育之道，做到

道术结合、道术合一，促进教育高质量发展，完成我们的育人使命。如何实现呢？

坚守三个恒常。一是坚守自己的大爱情怀。爱是教育的灵魂，没有爱就没有教育，爱是我们教育智慧和行动力量的源泉。拥有大爱之心，才能对教育充满激情，对学生充满真情，才能获得幸福的教育人生；二是坚守教育初心和使命。“五育”并举、立德树人是我们的教育初心，为党育人、为国育才才是我们的教育使命。初心与使命是一切教育工作的出发点和归宿点，是我们心中的“定盘星”。无论何时何地，无论现实多么复杂多变，我们都不能忘记为什么出发、要到哪里去；三是坚守教育基本规律。遵循教育规律办教育，遵循教师成长规律引领教师发展，遵循学生成长规律促进全体学生全面发展。遵循规律就是依道而行，就会事半功倍；违背规律就是背道而驰，就会事倍功半。

实现三种创新。一是实现思想观念创新，让思想更接近现实和规律。将自己的教

育实践与马克思主义教育观和中华优秀传统文化教育智慧结合，形成符合现实与规律的教育思想；二是实现体制机制创新，让管理更科学高效。用新思想新观念建构新体制新机制，让新体制新机制承载新思想，发挥制度的巨大能量，激发团队成员工作的主动性、积极性和创造性，实现科学高效管理；三是实现育人方式创新，促进学生全面健康成长。全力推进育人方式改革，遵循学生的认知规律，通过改变单一低效的灌输式教学方式，撬动学生学习方式变革，培养学生适应自身发展和社会发展的核心素养。

谨防三种变化。一是谨防舍本求末、追逐变化的形式主义。不是所有的变化都是改革创新，改革创新是进一步解放思想、更新观念、探索规律，改变以往错误的思想和行动，通过改革创新回归本心、回归本真、回归本色，而不应该追逐变化、舍本求末、搞花拳绣腿的形式主义；二是谨防脱离实际、照抄照搬的经验主义。不要为了改

革创新而脱离实际照抄照搬别人的经验，要从自己学校的实际出发，研究别人经验背后的教育思想和管理制度，学习别人的先进思想和先进方法，切勿照抄照搬导致改革失败；三是谨防追求特色、丢掉本色的功利主义。不要狭义地把特色发展简单理解为搞体育、音乐、美术等艺术特长教育，特色发展的实质是从学校特点出发，用自己独特的育人方式全面贯彻党的教育方针，促进全体学生的全面发展，培养学生的正确价值观、必备品格和关键能力。

只有树立正确的教育价值观，明晰教育培养目标，掌握教育规律，我们才能不断探索教育本真，追求教育本色，找到实现目标的途径和方法。从学校实际出发确定发展战略，形成独特的校训、校风、教风、学风，确定适合自己的路径与方法，才能走出一条独具特色的教育发展之路。（作者系辽宁省葫芦岛市第二高级中学校长）

提升教师数字素养 助推智慧教育内涵式发展

□ 屈薇

全面提升教师数字素养，推动教育高质量发展，以迎接数字化变革带来的机遇和挑战，关键在于以数智技术赋能人才培养为核心转变教学理念，以数智应用促进能力提升为抓手变革教学模式，以数智模式融合发展为驱动完善评价体系。

要解决现今我国智慧教育发展中存在的问题，推动智慧教育内涵式发展，构建高质量人才培养新格局，教师数字素养的提升是关键。教育部发布的《教师数字素养》教育行业标准中，明确教师数字素养内涵包括“教师适当利用数字技术获取、加工、使用、管理和评价数字信息和资源，发现、分析和解决教育教学问题，优化、创新和变革教育教学活动而具有的意识、能力和责任”。

提高教师熟练运用数字技术整合数字资源的能力，参与到数字化建设中，有助于激发资源供给势能，推动多方协同教育资源优化发展；提升教师组织教学活动的意识、解决教学问题的能力，能有效助推智慧教育的应用与变革；增强教师的数字意识和责任，更是重塑数字化人才培养体系、由点及面提升全民数字素养水平的关键。

全面提升教师数字素养，推动教育高质量发展，以迎接数字化变革带来的机遇和挑战，关键在于以数智技术赋能人才培养为核心转变教学理念，以数智应用促进能力提升为抓手变革教学模式，以数智模式融合发展为驱动完善评价体系。

以数智技术赋能人才培养为核心转变教学理念

智慧教育的根本目的是培养人。数智赋能教育变革的当下，教师更应深刻认识到技术是为育人服务的，为国家发展服务的。因此，教育数字化的关键不是技术，而是人才培养。

提升教师数字化素养的核心在于坚定“以人为本”和“学生中心”的教育理念，首先应坚持“服务需求、成效导向”的原则，从国家需求和未来发展需要出发，学会应用数字技术解决教育过程中如何育人的问题，让数智技术赋能教育创新发展、落实立德树人。其次，要主动学习、科学应变。在数字化教育背景下，新兴技术与教学的深度融合给教师带来了极大的机遇和挑战。教师应立足自身课堂需求主动出击，更新自己的数字化知识储备，积极提升数字化设备操作能力和应用实践能力，完成数字技术与教育从辅助到融合的功能。再次，要融合创新、开放共享。智慧教育的显著特征是开放性和共享性。以笔者所在的华南理工大学为例，学校至今已建成慕课130余门，包

括33门国家级一流课程，这些课程和配套教学资源库在促进教育公平等方面发挥了重要作用，也让教学变得灵活多样、更加开放。教师在课程建设基础上逐步转变教学理念，推动信息技术与教育教学融合创新，加快数字化教学进程，提高教学质量。

以数智应用促进能力提升为抓手变革教学模式

提升教师数字素养，关键在于有意识地培养教师的数字化应用能力。数字化应用能力指教师应用数字技术整合信息与资源开展教育教学活动的能

力和能力。培养和增强教师数字化应用能力，首先要加强平台建设，帮助教师充分发掘、合理利用优质的数字教育资源，并将其融入教学全过程，如熟悉国家智慧教育平台的结构设计、内容模块，熟练掌握常用教学平台、教学辅助软件及教学APP(应用程序)的操作与应用等。其次，以数字技术为契机，进一步推进数字化教学实践。对教师个人而言，应加强与数字化技术的联动，充分利用这些技术手段优化教学设

计、改革教学方法、解决教学问题、变革教学模式；就学校层面而言，要协助教师建立融传统教学模式和新兴数智技术为一体的多元数字化教学资源库，如开发电子教材库、构建虚拟教育教学空间、开发智能互联教学设备、开展人工智能辅助教学等，进一步推动人机交互、教育与技术的深度融合。再次，要加强国际、校际和不同区域、不同学科之间的合作，多方协同，资源互通共享，打开思路，以合作促发展。在提升数智应用能力方面，华南理工大学积极参与互联网时代教育资源共建共享，助力教师利用信息技术打造优质课程，突破物理空间的藩篱；加入粤港澳大湾区高校在线开放课程联盟，充分利用数字技术合力打造数智一体的在线教学资源库；联合中西部高校推进“慕课西行”等项目，为教师云端进行信息化探索提供平台支持，缩短东西部教学差距，促进教育公平。

以数智模式融合发展为驱动完善评价体系

提升教师数字素养，还需要以教育部《教师数字素养》教育行业标准为

基础，从数字化意识、数字技术知识与技能、数字化应用、数字社会责任及专业发展5个维度完善数据驱动的教师数字化能力评价体系，将立德树人贯穿教师数字素养提升的全过程。

在数字化进程不断加速的当下，教师首先要端正思想认识，面对教育数字化、全球化的挑战，进行正确的分析和判断，才能给予学生价值引领。因此，应将教师应用数字化技术立德树人的成效作为教师数字素养提升的首要评价指标。其次，依托学校和智慧教育平台建立多模块评价体系，以数据为驱动，有效检测教师数字化应用能力。如利用人工智能开发教师数字素养检测量表、建立教师个人数字素养数据库等，从多个维度对教师个人的数字化能力等级进行测评。再次，完善持续改进机制，让数字技术知识与技能培训成为常态。从学校层面，制定政策规划并完善评价机制，同时针对教师数字素养测评结果提供相应的技术指导和经费支持，帮助教师提高数字化应用能力和教学实践能力。从教师层面，应积极反思、主动改进、以评促教，实现数字素养和数字化教学能力的提升，提高教书育人成效，全面落实人才培养任务。