

✿ 校长观察

“难得糊涂”的校长

□ 宿献杰

校长用制度管人事，学校各项工作才能有条不紊推进。但学校管理的对象是人，人都渴望被理解、信任和尊重，校长还要在制度管理之下坚持以“师生为本”，注重人文关怀。

在我的记忆中，就有几位“难得糊涂”的校长。

“不回头”

20世纪90年代初期，黄旗堡镇中心中学的刘校长，每天早上7点都会站在学校大门口东边的小公园里，凝望着园内的一块太湖石，只要他稍一回头，就能看见哪位老师到校早、哪位老师到校晚。

可他从不回头，只是对着太湖石“出神”，教师骑着自行车从校长身后经过，大家都知道校长到校很早。

学校分管考勤工作的教导主任曾建议校长每天早上在小公园时，能回过头来朝大门口，这样对迟到的老师是一种“震慑”，刘校长回答：“你这是想拿我当考勤机，我不干。”

多年以后和刘校长一起吃饭，我曾问他，当年站在小公园里为什么不回头？

“不用扬鞭自奋蹄，何须多余回头看。”刘校长说了一句很经典的话，“如果我回头看见哪位老师迟到了，心里难免会对他(她)有看法，老师也觉得不自在，弄得双方不得劲儿，我不会干这种蠢事；再说了，这位老师可能是起床晚了，也可能是家里有什么事，只要不耽误上课，多少晚点

也就忽略不计了。”

是啊，校长每天早上站在大门口，即便没看见，对迟到的教师也是一种无声的督促，大家都是“要头要脸之人”，谁还好意思故意迟到呢？

看似“不回头”的小细节，蕴含着管理的大智慧。

校长“不回头”，教师更自觉。

“肯忘事”

曾有一所学校的教导主任对我大倒“苦水”，说他们校长说话不算数，忘性大于记性。他举例说明了两件事：

曾经有一位教师出现“空堂”事故，教导主任汇报了上去，校长当时表态说，扣发这位老师一个月的绩效工资。等到学期末，教导主任做好扣款单来签字时，校长竟说不记得有此事了，扣发绩效工资的事也就不了了之了。

初二两个男生都“看中”了班上的“校花”，为此还各自联系本班要好的同学约架，虽然没有出现什么大的伤害，却也造成了不好的影响。

校长得知此事后，与教导主任说这样的学生要开除，可等教导主任在校委会上提出相关建议时，校长却让大家加强对学生的青春期教育和法治教育，正确引导学生看待“早恋”、文明交往，别动不动就开除学生，弄得教导主任一头雾水。

听了教导主任的话，我也觉得这位“爱忘事”的校长有些过分，为此还

专门约了这位校长详谈，才终于得知其中的“秘密”：

原来，那位“空堂”的教师当时家里发生了一件羞于启齿的窘事，急着回家处理，没来得及调课才会“空堂”，校长事后了解到真相，已经对这位教师进行了批评教育。

“谁都有下雨天忘记带伞的时候，老师认识错了，说说就行了，别斤斤计较。”校长说得一脸轻松。

那两个打架的学生，其中一个也是孤儿，跟着年迈的爷爷生活，平时除了上学，还要照顾爷爷，生活很是艰难。

“男孩子在青春期需要老师的教育引导，真要开除了，把他们推向社会，万一出了问题，我们得多痛心。”原来，校长已经做过家访，了解并教育了孩子，还给孩子提供了一些救助渠道。

经过面谈，我发现这位校长对生病的教师及其父母都能及时看望，连教师的生日他都记录在册，哪位教师的家里有什么特殊情况，他都记得明明白白。

原来校长不是“爱忘事”，而是选择性遗忘，该记住的记得清清楚楚，不想记住的忘得干干净净。

校长“肯忘事”，师生受益多。

“好表扬”

从文华学校建校开始，我就建立了“文华学校的‘了不起本’”，专门记录发生在文华学校的好人好

事，并提出表扬，迄今为止已经写下了3万多字。

每当我发现了发生在文华的“闪光点”，就记录下来发在工作群里，提出表扬，目的是让所有文华人见贤思齐、齐心协力、齐头并进，共同为文华的发展和未来而努力。

没有什么惊天动地的大事，也没有多么了不起，只是文华人教育教学的日常。可能是一点一滴，可能是一言一行，但我始终坚信，能把简单的事情做好就不简单，平凡中孕育崇高，细微处彰显伟大。

有同事对我说：“校长，你脾气太好了，别只表扬不批评，表扬多了就不管用了。”

我笑笑说：“表扬是一门艺术，我现在还没掌握好，所以还要继续表扬下去。”

其实，我心里也有自己的“小九九”：能来文华学校工作的教师，素质高，觉悟高，水平高，不需要校长整天板着脸，教训来教训去。相信每一位教师都想获得校长的表扬，不想让校长批评。

再说了，受表扬

之心人皆有之，没被校长表扬就约等于挨批评了，从这个意义上讲，大家就会自觉做好手头的工作了。

你没做好，我不是没看见，不批评是对你的理解和尊重；你若不自觉，那就辜负了校长的一片心意，是自己不尊重自己。

校长“好表扬”，师生干劲大。

“不回头”“肯忘事”“好表扬”，从表面上看是校长没有和教师过分计较，体现的是校长的宽容之心，其实这也正是校长“难得糊涂”的时候。

就深层意义而言，这既是对教师的理解和包容，也是对教师的信任和尊重。

校长“难得糊涂”，师生踔厉奋发。
(作者系山东省安丘市文华学校校长)

✿ 我的校长

一生的榜样

□ 阴一

秦校长17岁参加工作，24岁便开始做校长，一直做到60岁退休。所以，几乎所有认识他的人都不约而同地称他“老校长”。

30多年前，我刚参加工作，便被分配到了他那。当时感觉他做校长很清闲，但又感觉他就没有闲下来过。

只记得他整天在校园里转悠。走到哪里，看见有坑坑洼洼、不平整的地方，他会拿起铁锹抹平。

还记得他没事干，爱到老师的办公室里转悠。看看老师们是如何备课的，时不时给我们这些新教师提一些建议。

更记得他没事儿做，就到教室里转悠。摸摸小男孩的头，又评价评价小女孩的字写得漂亮。看见谁的桌子、凳子晃悠了，就拿来锤子、钉子修理起来，像个木匠似的……

所以，有时又感觉老校长就是一位后勤部长，是搞服务工作的。

也许有人会说，校长就应该干校长的事情，学校里维修的活应该由专业人员来做。就像如今一样，一层层上报，然后一道道命令下来，自然会有人着手处理。

但我总感觉秦校长这样的老校长很实在，接地气，熨帖人心。

在农村做教师的那两年，我感觉很轻松、愉悦、快乐，受良好校风的影响，学生个个爱学习，基本上都不用催促，只要管理好几个调皮捣蛋的学生就行。

那时校园里有一大块庄稼地。课余时间或课外活动，平时用来浇地的水垄沟沿上总会有人在学习，麦田中间也有站着背书的学生。现在回想起那一幕幕和谐的学习画面，总有一种身为教师的幸福感涌上心头。

时代越来越进步，教学越来越强调专业化，但我总感觉丢失了那种纯洁的求知本能，而多了用知识改变命运的欲望。

后来我到县城工作，当年的许多同事及学生，无论谁谈起老校长都赞不绝口。

“秦校长是个好人，心地善良，谁有困难他都帮忙。”当年他所在的学校成绩基本上年年全县第一……

大家都知道老校长脾气好、运气好、有福气，他到哪里任校长，哪里的成绩便蹭蹭地往上升。他用自己的人格与魅力、纯朴与厚德赢得了人心，滋养了校风。校风如春风，万物逢春便生，从而赢得了众多荣誉。

秦校长退休后，就地看起了大门。他好像从来没有在那里当过校长一样，好像本来就是一个看大门的。原来的师生谁有事情，还是习惯找老校长去帮忙，缝缝补补，修修整整。

再后来，儿女一个个结婚生子回了县城，他也便跟了过去。但他还是改变不了本性，看到路面上的广告纸，他便又开始弯下腰捡起来。别人疑惑他为什么那么热衷于捡废纸，只有我们听到过他的解释：“路面干净了不说，这纸张就这样浪费可惜了，整理回收后可以资源再生啊。”我们这才知道：爱惜纸张笔墨原来是一个校长的职业习惯。

也许你会好奇，我为什么对秦校长如此了解？因为，他是我的公公。可惜的是，去年他在睡梦中离开了人世。

如今，我们全家四代人，有半数以上从事教师职业。如果说我们是教育世家的话，那么公公婆婆二人便是开创者。我为自己是这样一个家庭的成员深感幸福和荣耀。

再见了，可敬的老校长。愿您来生还是我的亲人，还做我的领导。因为您是我一生的榜样，是我灵魂深处一直尊敬的对象。

(作者单位系河南省汤阴县教师进修学校)

✿ 睿见

陈鹤琴“活教育”三原则

□ 李文送

攀登著名教育家陈鹤琴先生“活教育”思想之高山，我不仅看见了“做中教，做中学，做中求进步”教学观，还窥见其基于儿童心理学和教学实践经验所提出的17条教学原则之育人意蕴。漫步其中，思考其理，有3条原则让我感悟至深。

第一，凡是儿童自己能够做的，应当让他自己做。为什么陈鹤琴先生要把这条教学原则列为第一原则？其中蕴含了哪些教育哲理？传递着怎样的教学思想？他说：“‘做’这个原则，是教学的基本原则，一切的学习，不论是肌肉的，不论是感觉的，不论是经验的，都要靠‘做’的。”顿时，我茅塞顿开——教育是“做”的哲学，教学是“做”的学问，教研是“做”的学术，教师是“做”的学人，儿童是“做”的学生……

在教育教学活动中，教育工作者可以教导、引导或辅导学生，但绝不能代替学生。只有当学生去做

时，才能与事物发生直接的接触，才能得到直接的经验，才能知道做事的困难，从而认识事物之性质和特征。这一过程就是真学习，就是活体验，就是慧成长。这与以核心素养为导向的新课标所倡导的“做中学”“用中学”“创中学”等教学理念一脉相通。

教育的高质量发展需要弘扬“做”的行动精神及生命气象。在某种意义上，生活本质上就是行为主体“做”的总和，有怎样的“做”就有怎样的生活。诚然，“做”的大厦，既要“思”的构设与向往，也要“能”的支撑与构建，还要“慧”的铸造与实现。“教学做合一”的旨趣就是通过教、学、做的有机统一，致力于提升学生真实的生活能力，丰富学生的生活体验和生活智慧，使其成为现实生活中的活人慧者，从而提升生命品质和生活质量。

第二，积极的鼓励胜于消极的制

裁。或许是因为具有共通性，当读到这条教学原则时，我很自然就联想到战国时期著名水利专家李冰治理都江堰的思路和策略。同样的道理，在教育学生的过程中，教育工作者与其堵之，不如导之。换言之，校长和教师是学生生命成长的“引路人”，而不是“封路者”，要多用积极鼓励的方式督促学生的学习及行为养成，而非用消极的制裁来禁止他们这样不行或那样不行，因为这往往会适得其反。积极的鼓励有利于帮助学生形成“我能行”的心理暗示和自我激励，从而促进他们良好行为习惯的养成和各种潜能的发挥，进而明晰成长的方向和可为的地方。

如何发挥好积极鼓励的作用，避免消极的制裁？基于陈鹤琴先生的观点，教育工作者不要禁止学生乱丢垃圾，而要鼓励他们把垃圾丢到垃圾桶里；不要禁止学生在墙上或桌上乱涂乱画，而要鼓励他们把墙壁或桌子

擦干净；不要禁止学生在教室里高声说话，而要鼓励他们学会在公共场所轻声讲话。让学生逐渐养成把垃圾丢进垃圾桶的习惯，懂得把墙壁或桌子擦干净，学会轻声细语。我认为，当机体形成了“正”的免疫系统，就能抵御“负”的病原体的攻击；当宽厚了“正”的臂膀，就能经受“负”的风雨的袭击；当产生了“正”的色彩，就能中和“负”的色光。

第三，大自然、大社会是我们的活教材。道理不难理解，因为文本教材是相对固定的、死的，而不是变化的、活的，学生是活生生的、变化的，且学无止境，大自然、大社会有着“活知识的宝库”之称，是“取之不尽，用之不竭”的活教材。如果把学生比作鱼儿，那么大自然、大社会就是能让鱼儿畅游的活水。

对从事中学生物教育的我来说，在日常教学中，我常常把自然中的生命现象，特别是学生身边的生

✿ 教育与美好生活

期待更多“信友”

□ 涂晓璇

前段时间，我调到了湖北省恩施市硒都民族实验小学工作。参观教学楼时，一楼摆放的4个信箱吸引了我的注意，分别是校长信箱、德育信箱、教务信箱、总务信箱。

其中，校长信箱里的小纸条是最多的，孩子可以随时给校长写信，内容可以是学校里的大事小事，还可以动动小脑袋、出出金点子，把自己的所见所闻、所感所想与校长分享。每周，校长都会打开信箱，然后在周日的广播时间回复孩子的来信。

校长回信，在信中与孩子交朋友，能拉近与孩子的距离，有助于让教育回归“童真”。

没过多久，我便“迎来”了第一个“信友”。午睡时间，510班的学生

小润来到办公室，递给我一张信纸后转头就走了。原来他还记得和我的“约定”。

开学没多久，小润就和同桌发生了“小摩擦”。班主任询问情况时，他紧握双拳，眼睛盯着地面，不肯说话。于是，班主任把他带到我的办公室，多番沟通后才知道，上周末小润的妈妈批评了他，他很委屈却没有发泄的渠道，于是选择了在教室里“暴力解决”。

小润当时正在气头上，又害怕自己做错事，所以不愿意交流。突然间，我想到了那个信箱，或许孩子愿意通过写信的方式倾诉。于是，我提出写信交流的建议，他点点头同意了。

第二天中午，他按照约定把信送

来了，虽然内容很简单，但他从心底开始认同我这个大朋友是可以倾诉的，于是我抓紧时间给他回了信，他很默契地收下了。

后来，小润再次给我回信，他妈妈向他道了歉，他也知道自己有很多错误行为，承诺再也不会出现“暴力伤害”的事情了。字里行间真诚的态度，让我感觉写信有时确实是一种很好的沟通方式。

4月的一天，德育处来了一位特殊的小客人，六年级的小王与父母产生了矛盾，开始有厌学、逃学的状况。

半个小时的交谈后，小王的心结打开了。原来，家里有了妹妹后，她感觉父母对自己的关爱减少了。心里的不平衡遇上父母的不理解，瞬间

擦出了矛盾的火花，厌学、逃学只是希望能得到身边人的关注，让她不再感觉孤独。

解决问题还得对症下药，多一份关心就是及时的“药方”。我把她带到办公室，将一张信纸交给她，说我愿意成为她的“大龄”朋友，想说的心里话都可以写在信纸上。临走时还送给她一包小饼干作为礼物。

过了两天，我收到了小王的来信。我当即回信给她，解答她的困惑，还在信中与她分享了我在小学经历过的最难忘的一件事：一年级时，我的数学成绩属于中等偏下，每次考试只有80多分。有一次，数学老师给同学发橘子，当时我的下巴磕破了用绷带包扎着，老师就把橘子喂给我吃。那位老师的一个善举