

## 践行教育家精神 问道成长

□ 田亚军

在新时代深化教育改革、建设教育强国的征程上，我们需要更多办明白教育、守明理之心、育明日之才的“明”校长，需要更多大胆革新、至诚报国的未来教育家。

站在一年的新起点上，校长们可以以“问”的方式进一步明晰发展之路，探寻成长之道。

**一问：你是否有忠诚意识？**

有一句话说：天下至德，莫大于忠。这是关于忠诚我所听过的最有感触的一句话，也是每个校长应该具备的素养。

这里的忠，既包括忠于国家、人民，也包括忠于人、忠于己。落到做人上，就是以诚待人，真诚厚道，实实在在，在人与人的交往中应该具备的素养。

**二问：你是否爱校如家？**

热爱，是干好一切事情的原动力。教育是爱的事业。一个校长，一定是做到了爱校如家、爱岗敬业，才能成为好校长。都说敬业难，难在不爱、不想、不做；你若热爱，就会想尽千方百计，脚踏实地，没有什么做不好。

说实话，一个名校长是很了不起的。你是校长，学校就是你的立身之本、立业之基。你得到的一切荣誉、地位和待遇，都源于这个“本”、这个“基”。你能以校为家、爱校如家，为它喜、为它忧、为它荣、为它辱，为它兢兢业业，何愁这个“家”经营不好，何愁这所学校不会越办越好！

**三问：你是否懂得珍惜“羽毛”？**

鸟儿要珍惜自己的羽毛，因为没有羽毛很难看，失去羽毛无法飞翔、不能生存。校长的“羽毛”是什么呢？我想首先就是你的职位和头衔，以及由此带来的荣誉、地位和待遇，这样的羽毛得来不易，怎能不好好珍惜。

怎样才算是懂得珍惜呢？校长的任期是有限的、短暂的，是让你用

来干事和展示自我的平台。如果你把教育教学质量提上去了，良好的校风、教风和学风就会丰富你的羽毛，就是令人羡慕的资本；如果质量往下滑，还有这样那样的问题，就是自毁羽毛、自毁前程。校长做好自己的工作，珍惜自己的羽毛，应该成为一种本能、一种自觉、一份天职。

**四问：你是否有信心和决心？**

“信心比黄金更重要。”学如逆水行舟，不进则退。干任何事都一样，要前进必有限力。失败没有理由，成功才需要先决条件。这个条件，首先是目标、信心和决心，然后才是路径、方法和措施。

选择人生和事业向前进，永远离不开信心和决心。校长需要有敢想敢干的信心和决心，把学校办好成好学校、办成名学校的信心和决心。如果这所学校已经具备了这样的实力或潜力，那么你就只管放手去闯、放手去干。如果这所学校还比较落后，你也应当向好学校、名学校对标看齐，找准差距，每年办上几件实实在在的事，跨越几个台

阶，带领整个学校动起来、跑起来，而不是“躺平”，更不是放任自流。

**五问：你是否有领导力？**

校长领导力主要体现在学校管理的执行力上。各项政策法规靠执行，各种决策部署靠执行，各种任务完成靠执行，包括校长的一些好想法要变成现实，都得靠执行、靠实干、靠落实。一名校长的领导力，往实里说就是团结带领领导班子和全体教职员，真正正把教育教学质量抓在手中，把每个家庭和社会对孩子、对学校的期许变成现实。

校长的领导力，就是有条件要干，没有条件创造条件也要干。问题可以谈，但更重要的是你得有解决问题的能力、思路和方法。哪里有困难，哪里就是建功立业的地方。别人解决不了的问题，你解决了，就是你的功绩。这样的校长，才是担大任、干实事、能打硬仗的好校长。

**六问：你敢不敢奖优罚差？**

一般来说，能把事情做好的

团队，有两样重要的东西：一是有一套科学管用的制度体系，二是有好的制度体系落实和兑现的行动。当前大多数学校不缺制度，缺的是落实制度的行动和兑现奖惩的力度。

当一所学校“奖优罚差”的机制出了问题，学校和教师的“动力系统”自然就有了问题。我们要旗帜鲜明地奖优罚差。我们可以设置不同的奖励机制，奖励好老师、好学生，发挥激励的作用；同时敢于“罚差”，淘汰不称职的校长，让教育者都把心思聚焦到主业务上来，从而让优越来越多，让差越来越少。

**七问：你是否心无旁骛？**

曾几何时，我们的教育染上了一些“江湖气”。

教育是一片净土。校长不能热衷于当“社会活动家”，要拒绝“江湖气”，自觉远离“邪气”“俗气”“酒肉气”，把心思放到办学治校和育人上来，一心一意做教育，全心全意育人才，从而用全面、综合、公

认的“成绩单”说话。

**八问：你是否能守住底线？**

底线是什么？一是教育质量上台阶，二是安全方面不出事，三是作风纪律守红线。

质量底线就是每一所学校的教育教学质量不能出问题。人误地一时，地误人一年，人误人一生。办不出有质量的学校，也就没必要再守在岗位上误人子弟了。安全底线就是不能伤人、死人，不能出现各种影响恶劣的事情，这是学校行稳致远的必要底线。作风底线就是党纪国法碰不得，这是红线，是高压线。守住这些底线，才可能向更好的方向发展。

**九问：你是否扣心无愧？**

扣心无愧这个成语，出自唐代大诗人白居易《和梦游春诗一百韵》。每位校长面对成百上千的师生，不妨每天摸摸胸口问问自己：我今天做了哪些工作？做得好还是不好？是不是对得起自己这个岗位？是不是对得起这所学校、这些师生？

如果每个管理者都能这样想、这样问、这样做，何愁工作搞不好，何愁教育办不好！

（作者系陕西省西安市长安区教育局党委书记、局长）

## 守好主阵地 问策教研

□ 陈绍清

“一日不进课堂，一日不与一线教师交谈，我就会游离了本职。”近日重读一位名校长的专著，让我更加明确：一位始终站立在课堂中的校长，才可能走得更远。

新学期，校长应该学会在这样的追问中前行。

**一问：你有属于自己的教育教学思想吗？**

校长的教育教学思想，就是在理论支撑下形成植学校传统、着眼未来发展，带有自己深度思考印迹的教育、教学、教研主张。

如何形成自己的教育教学思想？以下路径和策略较为有效：研读名校、名校长的专著，从“好样本”中寻找思考的支点；在专家引领下，运用SWOT分析法对本校的办学历史和经验进行深度梳理，从而形成“个人洞见+大众认同”的教育哲学，以及众多带有学术价值的教育主张。

比如山东名校长邢毅丽提出的“改变是从心灵的觉醒开始的”“校长最主要的责任就是成就学生和教师”。重庆市云阳县后叶小学校长郑小权探索“555”推进策略，高位推进“心动党建”品牌落地落地，较好地体现了教育党建与学校主责主业深度融合的办学主张……

**二问：你有与学校教师一起“切磋琢磨、彼此感染”的教研行动吗？**

校长的身影应该在哪里？应该在与学校教师一起“切磋琢磨、彼此感染”的教研行动里，做着与校长身份相符的专业事，享受着教育人的幸福与精彩。

教科研是学校的“软实力”，校长作为第一责任人，应该主动发挥带头作用，将其打造成学校科学提质的“新增长点”。

比如学校以“课例打磨月”锤炼教师教学技能：每个教研组根据一定的研究主题共同确定课例，大家围坐在一起先进行集体研讨备课，再针对确定的研究主题推敲每一个设计、每一个环节，然后确定一位教师进行执教。接下来，大家一起观课、议课，针对第一轮的课堂观察进行再反思、再修改、再上课。如此下来，经过三轮备课、两次打磨，每一位教师都沉浸其中，撰写出有深度的课堂观察报告和反思总结。

这种课例打磨促使教师成为教学研究者，也让学生享受到了更优质的课堂。在教研现场，校长不再是高高在上、纸上谈兵的行政管理，而是说着专业话、做着专业事的学科领袖。试想，这样的校长哪个不爱？哪个不服？

**三问：你有促进师生思想和行为真正转型的“读书工程”吗？**

何谓“读书工程”？那就是系统设计、整体推进、成效显著常态读书行动。

促进师生思想和行为真正转型的“读书工程”，至少体现三个特征：一是校长不能当旁观者，必须亲自参与，发挥好引领作用；二是读书主体多元化，教师、学生甚至家长都被卷入有实质意义的读书行动中；三是读书对象全员化、读书内容主题化、读书形式多样化、读书成果可视化。

校长推动实施这样的“读书工程”，需要抓好“三个着力点”：一是建立紧密型读书组织，这个组织的成员必须是志同道合者、尺码相同者，大家就是为弥补理论之钙而读，为提升专业功底而读，为改变教育生活而读，为丰富精神境界而读。二是营造静心阅读的氛围，通过常态、多形式的读书活动，努力让读书成为师生甚至家长的自觉行为和心灵需求。三是建立“校长带头+成果转化”推进机制，校长带头买书、荐书、赠书、读书，全程参与各种读书活动，以正能量的读书行动引领广大教师、学生、家长进入“读好书、好读书”的美好境界。同时，要出台读书成果转化奖励方案，用评价手段推动“读书工程”进入深水区。

如此，就能实现一位校长“将每一件小事做足教育的气息，将每一次教育做足幸福的味道”的精彩。

（作者系重庆市云阳县教育科学研究所原副所长）

### 特别策划

2023年9月9日，习近平总书记致信全国优秀教师代表，提出了中国特有的教育家精神，并勉励广大教师以教育家为榜样，大力弘扬教育家精神。

2月28日，教育家精神2024年巡回宣讲活动启动。作为教师中的首席、学校教育的责任人，作为弘扬和践行教育家精神的主要力量，新时代的校长如何持续提升领导力，不妨静下心来思考：我到底做得如何？我应该如何高质量办学？

在此，我们以“问”为题，带领校长从三个维度省思，以期未来更好地办学，更纯粹地践行教育家精神。

## 领导力之问



## 引领高质量发展 问计管理

□ 申海峰

《论语》提出“君子有九思”，“视思明，听思聪，色思温，貌思恭，言思忠，事思敬，疑思问，忿思难，见得思义。”这九项思考让我想到了校长的教学和管理。

今天的校长，需要面对教育改革新形势、教育转型新挑战、人民群众新期待，带着责任、满怀感情，以高质量的管理引领教育高质量发展。校长不妨也以“九问”来审视自己，寻找破解之策，探讨管理之道。

**一问：你有依赖经验“吃老本”的想法吗？你有引领自己和学校发展的底气吗？**

校长的书柜里藏着学校的未来。一所学校历任校长的阅读史，很大程度上影响着这所学校的发展史。校长要学在人前、做在人前、想在人前、教在人前，多读些“打底的书”，提升理解与诠释教育内涵的水准，拓宽规划与管理学校发展的眼界。

校长要敢于秉持“拿来主义”，用好每次学习的机会，做到学有所得、学有所用；多树些标杆楷模，做热爱学生、乐于奉献的表率；要在思想上破冰，行动上突围，改革上发力，推动创新发展；要争做学科教学的行家、教育管理的能手、家庭教育的专家，凝聚发展合力。

**二问：你的核心意识强不强？你能不能把每项重要工作坚持抓到底？**

校长要突出坚强领导，坚持核心意识，做到思想上认同核心、政治上围绕核心、组织上服从核心、行动上维护核心，为教师树立有信仰、有本领、有担当、有情怀的榜样；要心无旁骛，一切工作围绕教育教学，努力成就教师、成就学生、成就学校；要久久为功，始终激荡干事创业的激情，成为一名坚毅勇敢、积极奋进的人。

**三问：你有没有带头执行各项党风廉政建设要求？有没有做到“打铁还需自身硬”？**

校长要加强廉洁校园建设，审慎看待手中的权力，时时刻刻讲党性、讲原则、讲纪律；要真正树立“为人民服务”的理念，站稳人民立场，坚持政治操守；要培养积极向上的个人兴趣，生活中严格要求自己，追求过一种高雅的生活，做一个光明磊落、心怀坦荡的人。

**四问：你关注过学校的厕所和大门吗？你的细节意识强不强？**

“管理无小事，事事皆育人”，学校管理要在细微处下“绣花功夫”，把服务做到师生家长的心坎上；校长要深刻理解“细节决定素质”“细节关乎成败”的道理，练就

一双发现的眼睛，时刻留心、留意、留神，把小事管好，把细节抓好，不断擦亮学校工作的底色。

**五问：你的学校有没有违背师德师风的现象？教师整体敬业状态怎么样？**

师德师风是教育的“生命力”“生产力”“竞争力”，学校要把师德师风作为评价教师队伍素质的首要标准，不断加强对教师的思想政治教育，完善师德考核与监督，推动师德师风建设不断深化，建设有理想信念、有道德情操、有扎实学识、有仁爱之心的教师队伍。针对群众反映强烈的一些教育怪状，要加大网格员奖励力度，重拳治理有偿家教；要将治理“五不一低”（不愿承担中心工作、不愿参加课后服务、不愿提升专业技术水平和能力、不愿参加教研活动、不愿上公开课教研课、教学质量低下）作为提振学校精气神的“当务之急”，提高教育质量的“重中之重”，推动教育发展的“首要之问”。

**六问：你的学校是不是事事有人做、人人尽其责？有没有一个“见红旗就扛，见荣誉就争”的团队？**

学校要做到精细管理、项目推进、闭环整改，特别要严格二次备课、严管作业布置、严肃教学纪律；

校长要深刻认识懂团结是大智慧、会团结是大本事、真团结是大境界，突出新教师提升、骨干教师指导、老教师支持的发展模式；营造优良的工作环境，通过好的改革评价机制激发教师创造力，实现“能创第一、不能创第一创唯一”，坚持多劳多得、责重多得、绩优多得，学校领导班子要勇于“亮剑”，争做具有狼性、虎性的校长。

**七问：你有没有嫉妒过比你优秀的教师？如果你调离学校，有多少教职工不舍得你走？**

一个具备人格魅力的校长，知教师所想，赏教师所长，解教师所难，容教师之过，纾教师所难。校长要心中有爱，走进教师，设身处地地关心教师的工作和生活，做到感情留人、事业留人、待遇留人；要目中有人，看见教师，看到他们努力的样子、发展他们的特长，真诚祝福他们取得的点滴进步；要手中有方，成就教师，为教师制订成长计划、搭建成长平台、创造展示舞台。如此，你才可能成为教师喜爱、舍不得你走的好校长。

**八问：你有多久没有上课了？你在过去一年里有没有把学校教师的课都听一遍、评一遍？**

校长每天有多少时间沉在课

堂里？校长要抓教学，必须深入到课改第一线，承担一定的学科教学任务。一个真正把教学工作视为学校中心工作的校长，兼一定量的课是最基本的条件。

我们要开展局长进课堂，以“吾敢精神”，以上率下，推动校长磨课、上课、听课、评课，守牢课堂主阵地。教育局领导班子成员、教研员深入课堂，研究教学，必要时上一堂“下水课”，教研员要上示范课。同时实施“课改论英雄”，不断提升课堂教学的效益，打造高效课堂；实施“课堂双评价”，让“被动学习”向“主动学习”转变。

**九问：你坚持在学生食堂“陪餐”吗？你能叫出多少学生的名字？**

校园是学生一辈子的美好回忆，学校要建设智能友好的物型环境，让学生有寄托和归属感；校长要善于营造温馨幸福的生活环境，研究学生菜谱，用味道留住学生的胃、留住学生的心；要构建博爱包容的校园文化，“蹲下来和学生说话”，走进学生、关爱学生。

课程是学生素养发展的跑道，用好自身已有的优势，开发贯通课程、特色课程、家庭教育课程。活动是张扬校园活力的马达，学校要全力打造科技节、阅读节、体艺节，张扬学生个性特长；校长要关心学生生命健康，让每一个学生绽放笑容；建好校外实践基地，让学生聆听“窗外”的声音。

（作者系江苏省泰州市姜堰区委教育工委书记、姜堰区教育局局长）