

# 校长须有“关键”智慧



镇西陆笔 50

□ 徐吉志

美国社会学家米尔斯在米德的自我发展理论的基础上,提出了“重要他人”的概念,即在个人人格形成的过程中,对其起过巨大影响甚至是决定性作用的人物,如陈垣之于启功。

没有文凭的青年启动功能走向成功,关键一点是遇到了他的“重要他人”——北京师范大学老校长陈垣。若没有陈垣的一再保荐,启功这个可造之材可能就会被埋没。鉴于此,校长应努力做教师成长路上的“重要他人”,为教师的成长、成功创造条件。

## 紧抓“关键时期”

“关键时期”是指关键事件发生的敏感期,也是教师的快速成长期。英国学者米瑟尔将教师专业发展关键时期划为三类:内、外关键时期和个人关键时期。

一是外在关键时期,即由重大历史事件引发的关键时期。譬如战争爆发、教育制度调整等。校长要善于利用外在关键时期,促进教师的专业成长。譬如新课程改革为教师教学观念的转变提供了良好的契机。校长要引导教师重新确定在新课程背景下的角色定位,并从传统的角色中走出来,促进教师树立以人为本、以学生发展为本的现代教育理念和现代课程观。

二是内在关键时期,即在教师专业发展的自然演进过程中出现的关键期。譬如教师实习期、入职适应期等。当教师需要对以后的专业发展作出选择和决策时,校长要引导青年教师树立正确的职业倾向,主动

了解教师的工作和生活。

三是个人关键时期,即由家庭中的突发事件、结婚、离婚、生老病死等引发的关键时期,这是教师成长的转折点。校长应认真考虑并协助教师解决好这些问题,让他们把更多的精力放到工作上,与校领导同心同德,将学校工作推上一个新的台阶。

## 制造“关键事件”

“关键事件”是指个人生活中的重要事件,个人会围绕该事件作决策。许多优秀教师都经历过对其职业发展起巨大作用的关键事件。这些事件成为他们发展的巨大动力,让他们更加自信和努力。

山东潍坊广文中学校长赵桂霞就深谙此道。为促进教师的专业成长,赵桂霞不断为教师制造“关键事件”。“最多借阅图书奖”鼓励借阅图书最多的教师;“最多撰写案例奖”将已经形成自省习惯的教师推向前台;“最和谐班级的班主任”激励教师潜心研究班级管理;“课堂教学研讨月”更是将目标引向展示教师专业发展的成果……这些奖项和活动的推出向教师传递了一个信号:学校鼓励教师通过各种途径自主发展。

## 勇担“关键人物”

“关键人物”是指对教师专业成长产生重大影响的人。许多教师都认为在其专业发展过程中,校长会对他产生较大的影响。所以,校长是教师专业

成长中的“关键人物”,对教师专业成长具有重要的影响力。因而,校长在扮演教师的“关键人物”时,既要发挥其权力性影响力,为教师提供支持,也要发挥其非权力性影响力,努力成为教师的楷模,促进教师的专业成长。

校长不仅要要对教师进行学术上的引导,也要对其进行人格上的感召。一方面,校长需要不断地汲取教育学、心理学以及管理学等学科的最新成果,提升自己的专业水平、教育指导能力以及管理能力;另一方面,校长也需要加强个人人格魅力的修炼,争做一个工作踏实、不断学习、为人正直的校长,在赢得教师尊敬的同时,成为教师学习的榜样,激励全体教师共同成长。校长还要充当教师发展的引导者、支持者,积极为教师发展创造条件,细心观察和了解每位教师的发展状况,及时给予教师专业上的引导和建议,以及情感上的鼓励与支持,解决教师当前面临的主要困难,为教师的进一步发展创设条件。

有教师说,教师最大的幸福就是遇到一位知人善任的校长,校长所给予的适合教师个人发展的引导和支持,能够最大限度地促进教师的专业成长,发挥教师的个人价值。作为校长,就要让教师在其发展的“关键时期”,经历“关键事件”,当好“关键人物”,激发教师向上的决心和信心,为后期的专业化成长奠定坚实的基础,获得学校发展的核心能量。

(作者单位系山东省胶南市滨海街道办事处中心小学)

## 思想接力

### 校长“走课”之益

□ 鲁家宝

近日阅读了四川省广安市教育局钟乐江在《中国教师报》发表的《校长应该多“走课”》一文,感触颇深。“走课”来源于美国,是指在课堂环境中,校长以不具威胁性的方式观察教师教学和学生情况的一种方法,是校长为改善教学质量而对课程资源、教学策略、教师及学生的课堂行为等进行频繁、短暂且目标明确的巡视。校长“走课”能让校长掌握课堂教学的一手资料,对规范教育教学管理和师生发展等有着重要作用。

其一,校长“走课”,有益于规范教师的行为举止。笔者下校视导,经常看见教师上课姿态五花八门。坐着上课者有之,趴在讲桌上者有之,脚踩讲桌者有之,更有甚者,借用学生的课本讲课。这些怪相的产生多与缺乏监督有关,若校长能坚持“走课”,就能很大程度上减少,甚至杜绝教师的不良教学行为,让教师养成良好的、规范的教学习惯。

其二,校长“走课”,有益于课堂教学的常规管理。许多教师撰写教案时都对“资料”有很强的依赖,有时为了应付领导检查还提前把“资料”照抄在备课本里。教师没有自己的思考,讲课时语无伦次、授课内容重点不明确;原来,提前准备的教学内容与需讲授的内容相差甚远,还有的教师不备课就敢上课!如果校长坚持“走课”,就能敦促教师正确对待每一节课,认真备课,还学生一个高效、明朗的课堂。

其三,校长“走课”,有益于增强教师的事心和责任感。许多教师,特别是农村教师素质参差不齐,年龄与知识老化,教学设计能力低,靠“一本书,一支粉笔,一张嘴”上课的现象普遍,加之繁重的教学工作,导致教师缺乏事业心和责任感。而校长“走课”具有即时监督评价功能,能促使教师认真研究教学方法,全面了解学生,形成自己的教学特色,提高教学效率。要提高教学效率,需做到“三要”:目标要明确,容量要饱满,重点要突出;“三互”:师生互动,三维(知识与技能、方法与过程、情感态度与价值观)互举,课堂内外互延;确保学生实现“三有”:课课有得、课课有思、课课有悟。

其四,校长“走课”,有益于教师的专业成长。校长“走课”是课程改革的需要,更是时代发展的要求。我们应该清醒地认识到,深化课程改革需要一支教育思想先进、敬业精神饱满、专业技术精湛的教师队伍。校长“走课”,可强化教师自我发展的意识,让他们把学习作为一种需要、一种责任、一种境界、一种修养。今天的教师已不仅仅是传统的“传道、授业、解惑”的角色,还多了一份促进学生可持续发展的责任。为人师者,只有不断丰富自己的理论和专业知识,练就过硬的教学技能,形成独特的教学风格,才能实现有效教学并成功完成自己的专业成长。

其五,校长“走课”,有益于促进学生的和谐发展。“走课”考察的重点是学生学到了什么,注意力集中在学生身上。所以“走课”能敦促教师帮助学生转变学习方式,构建学习愿望,贯彻自学结构化、评价多元化、时效效益化和记忆高效化的行动理念,让每个学生都参与到学习中来,放开学生的手,让他们动起来;调动学生的脑,让他们活起来,促进学生的可持续发展。

表面上看,校长“走课”或许不能像深入课堂“听课”那样全面地掌握第一手材料,但它能让校长更清晰地了解课堂教学的“真面目”,所以校长应利用“走课”得来的信息帮助学生提高学习效率,为教师的专业发展提供帮助。“走课”是一项教学管理制度,能帮助校长了解教学中的不足,以便对症下药,解决问题;“走课”是一种监督行为,能有效激励教师自主发展的积极性;“走课”是一种校园文化,能为师生的成长和价值的实现提供平台。校长应将“走课”成为描绘教师专业成长蓝图的“彩笔”,成为学生个性自主发展、综合能力全面提升的“引擎”,从而“走”出积极向上的师生精神风貌,“走”出校园和谐乐章,“走”出中国教育的一片天。

(作者单位系河南省罗山县教育体育局)

## 教育家影像

### 唐文治的兴学育才路

□ 刘亚文



唐文治(1865—1954),字颖侯,号蔚芝,著名教育家,曾任上海高等实业学堂(今上海交通大学)监督(校长),后创办无锡国学专修馆,被誉为中国工科教育管理的先驱。

茹荪堂位于江苏无锡宝界桥南堍的琴山麓,背山面湖,环境幽静,是近代著名教育家唐文治的别墅书院。室壁上悬挂“人生唯有廉节重,世界须凭骨气撑”的对联,这是他一生真实的写照。

唐文治虽在晚清政府为官十四载,却一直有正心救民的气节。辛亥革命爆发时,身为监督的唐文治与伍廷芳等一起联合通电,要求清帝宣统逊位,并在师生中率先剪去辫子,以示决心。“九一八”事变后,更是将“世界龙战,我惧沦亡,卧薪尝胆,每饭不忘”之匾挂于食堂中,要求师生效法越王勾践卧薪尝胆,不忘国耻。

他早年曾到多国考察,对西方教育的专业化印象深刻,提出了“尚实”的办学思想,1906年与官场分道扬镳,选择了“不为良相,即为良师”的教育之路,次年任邮传部上海高等实业学堂监督。

任职之初,他便停办商科转向工程教育,接连创设铁路、电机两个工程专科,着力于培养“求实学、务实业”的人才;重金聘请洋教师,壮大工科教师队伍;选派学生出国留学,他任职期间先后派遣出国留学学生200余人。

他倡导学习西方的“尚实”教育思想,但反对强调“西学”而轻视国文的言论,因为“国文敝则精神

亡”。增设国文科,成立了国文研究会,坚持每年举办国文大会,并亲自参与命题、改卷,选印历年国文大会的精华文章,编成《南洋公学新国文》2编12册,成为风行一时的语文课本。邹韬奋曾盛赞母校重文之风;“这个学校注重工科,但因为校长是唐蔚芝先生,积极提倡研究国文,大家对于这个科目也很重视……倘若不是这样,只许我一天到晚在X、Y、Z里面翻筋斗,后来要出行便很困难了。”

唐文治重视国文,遵从古人的道德教育,认为“道德是基础,学问为屋宇墙垣。未筑基础的屋宇墙垣,势必在风雨飘摇中不能久固”。同时,他还重视体育,在学校开展足球、垒球、武术、技击等运动项目,比赛时他每每到场坐镇观战,有时还亲擂战鼓以激励。

1920年,唐文治回到无锡,创办无锡国学专修馆。他主持该校34年,始终要求学生立身立学“躬行”;“诸生务以砥砺品质躬行实践为宗旨。”

唐文治从封建时代的士子起步,历晚清、民国,直至新中国,始终躬行“正人心、救民命”的理念,为国家培养了众多高素质理工人才。新中国成立之初,时任上海市市长陈毅尊他为“上海十老”之一。

## 学校创意

### 小梦想 大未来

□ 周金梅

“这个月你的小梦想是什么?你的小梦想实现了吗?你是怎么实现这个小梦想的……”走在湖北省宜昌市伍家岗区万寿桥小学的校园里,孩子们口中念叨的不再是考试分数,而是一个个丰富多彩的小梦想。在学校“追梦文化”的引领下,学校开展的“小梦想成就大未来”的德育活动,已深深地扎根到每个孩子心中。

**月初“制定”梦想——内容丰富。**每月初,孩子们都会为自己“制定”一个梦想。他们可以根据家长、教师的要求制定,也可以对照自己的缺点、问题制定,也可以参考同伴的优点、特长制定。小梦想可以是一种良好习惯的培养,也可以是一种特长训练的目标;可以是一种美好品质的养成,也可以是一项学习技能的提高。梦想不在于有多么伟大,多么深远,只要是孩子真正需要的,都可以作为自己每月的小梦想。小梦想记在心中,写在纸上,最后贴在每个班的“梦想墙”上。比如,本月把《魅力女孩》课外书读完,本月单脚踢毽50个,本月为同学们做5件好事……孩子们一个个小小的梦想在自己的笔下舞动,在教室的墙上舞动,在孩子们的心中舞动。

**月中追逐梦想——舞台广阔。**学校每月都为师生搭建广阔的追梦舞台。

毽球考级赛。毽球是学校的特色体育项目,人人有毽球,人人踢毽球,人人毽球考级。每月月末的毽球考级最精彩,操场上,彩毽飞舞,人毽合一,有的学生竟然能踢七八种花样,还有的学生能一口气踢上千下。读书大展示,每周升旗仪式上,班级轮流展示诵读,10分钟的诵读要求人人参加,个个体

绘本大看台。学校的校本课程是绘本画,学生人手一本,在上面画上自己梦想的校园、梦想的老师、梦想的课堂、梦想的家,辅以优美的文字描述。

寻找追梦英雄。每个学生通过所读、所看寻找自己的追梦英雄,撰写英雄的追梦故事,演讲英雄的追梦精神,传唱英雄的追梦歌曲。法国的居里夫人、中国的袁隆平、古代的后羿、当今的林书豪,家里的亲人、学校的同伴,他们都是学生心中的英雄,都成了学生追梦的榜样。学校根据学生梦想,提供各种舞台让他们体验,让学生在体验中享受追梦的快乐。

**月末实现梦想——快乐无比。**每月的最后一周是孩子们最期盼的一周,因为这一周的班会要自评“我的圆梦星”了。评比不需要大家举手推荐,也不需要教师列举条件,每个人走到“梦想墙”前想一想,实现了梦想的就会把“圆梦之星”贴在墙上,没有实现的就写下自己的反思作为当天的日记上交老师,请求老师帮助实现。为了让更多的孩子能实现小梦想,学校广开圆梦之路,让学生自己、家长、老师、同伴、社会都加入进来,用圆梦搭起一座爱之彩桥。学生自我努力圆梦、教师关爱圆梦、家长帮助圆梦、社会资助圆梦,四大圆梦体系让更多的孩子享受圆梦的幸福。

一个月,两个月,月月如此,孩子们养成了习惯,梦想在心中生了根,发了芽,开了花,他们不再以“分数”为唯一生活动力,他们在开放的摇篮里吮吸学校生活的多姿多彩,感受自我潜能开发的快乐和幸福。

(作者单位系湖北省宜昌市伍家岗区万寿桥小学)

## 为教师树碑立传

2010年底,《中国教师报》邀请我开专栏,高兴之余也倍感压力。因为这意味着我要每周写一篇专稿,且不说我没那么多时间,就算有时间,哪有那么多可写的呢。后来我突发灵感:可以写我校的教师啊!每次写一位教师,也够我写几年的了。

曾有人问我:“您这么忙,用什么时间写作呢?”我的确很忙,但是我会挤时间呀!比如我在飞机上可以写,在汽车上也可以写。专栏的好多文章都成于旅途。还有人问我:“您作为校长,主要是‘抓宏观’,怎么会那么细致地了解每个教师的故事呢?”这我就不太理解了,为什么校长“抓宏观”就不能了解教师呢?作为校长,了解教师是我的常规工作之一,每次和他们聊天,都能从他们口中得知许多小故事,这样一来,我写作的素材自然源源不断。另外,我还经常到教室里和学生聊天,从他们那里听到了许多教师的感人故事。除了自己“采访”,我也会发动一些老师给我提供线索,我经过了解后再整理成文,最近的一篇写陶杨梅老师的文章,就是由蒋长玲老师帮我搜集的素材,我再找陶杨梅聊天,最终整理完成的。

我始终认为,学校不应该只突出校长,更应推崇教师、学生和其他员工。所以在我校,你看不到我或者我陪同领导参观校园的照片,而是可以看到许多教师和学生的照片。在我校教学楼上,挂着两张巨幅照片,两张照片的主角都是我校的教师和学生。我一直有个梦想,希望有一天能为我校的优秀教师建造塑像或者浮雕,为普通教师树碑立传。

基于这种想法,我平时很热衷于为教师“歌功颂德”。也许有人会说:“难道你们学校的教师个个都优秀吗?”当然不是!金无足赤,人无完人,再优秀的人也会有这样那样的不足。所以,我写每一个教师时都遵循这样的原则:抓住一点,不及其余;蜻蜓点水,浮光掠影。

所谓“抓住一点,不及其余”,就是说我只写教师的优点,而且限于篇幅(每篇专稿要求在1500字左右),只能写某一方面优点,并不涉及其他,但我写的“这一点”必须是真实的。所谓“蜻蜓点水,浮光掠影”,就是说即使只写“一点”,也只能是点到为止,粗略勾勒,不能长篇大论。

不求最全面,但求最真实,这是我对自己的要求。文章不求面面俱到,但所写的那“一点”绝对要符合实际,哪怕是“合理”的细节虚构也不能有。每次写作之前,我都会对所写故事的每个细节进行考证。记得有一次我写了一位老师,完成后把稿子给她,看看有没有夸张或失实的地方。当晚她就给我发来短信:“李校长,我开始以为你会写得夸张点,结果写得很平实,实事求是。”我当然要真实,因为文章见报后,学校老师都能看到的,如果我夸张虚构,他们会怎么看我。

我只写教师的好,并不是说他们就没有缺点。我想以这种方式告诉大家:我们一定要学会互相欣赏,看人就要多看他的优点。每写一位教师,我就会感动一次,生活在感动中,我感觉很幸福。

我希望若干年后,人们想起四川成都武侯实验中学,首先想到的不是“李镇西”,而是“潘玉婷”、“孙明槐”、“唐朝霞”、“袁伟”、“李勇军”等一批好教师。这样的文章我会一篇篇地写下去,待时机成熟便汇集成册,书名我都想好了,就叫《每个老师都是故事》。这本书,将是我校教师树立的一座丰碑。我要让我校的教师成为学校的名片,我愿担任这“名片”的制作者。

## 百校赋

### 东阿实高赋

□ 杨月刚

东临巍巍之鱼山,南抵滔滔之大河,西接广表之中原,北连逶迤之徒骇。承孔孟之儒风,袭子建之文采。人杰地灵,古晏子所辖地;物华天宝,今阿胶福寿乡。时维戊寅,岁在虎年,始建实高,累积于今,十年有四。忆往昔蛮荒之地,芦蒿四野,虫蛙鸣噪。叹今朝碧海圣土,集聚贤才,兴举痒序。

环境唯美。灵秀校园,芳草萋萋,鸟鸣嚶嚶,松柏矗立,鳞次栉比。红花似火而芳香沁脾,绿树如伞而青翠欲滴。林阴之下,曲径通幽。若上层楼,凭栏而望,洛神湖风光旖旎;徜徉小径,信步而游,植物园果木飘香。斯是校园,胜似花园。

学习唯真。莘莘学子,风华正茂,笃志勤勉,学海弄潮。演讲大赛,花魁所属;技能比拼,名列前茅。尚学之风日盛,乐读之气渐浓,拥书香之芳馨,纳文采之风韵,博学可期。为人师者,授业解惑,孜孜以求,终身为学。课业大赛,校长秋点兵,杏坛之上百家争鸣;青蓝工程,师生齐上阵,课堂内外精彩纷呈。学课程改革之精神,悟素质教育之内涵,小荷已露尖尖角矣。

交往唯善。善小而为,善之始也,积善成德,德之愈厚。为学者,入学则尊师重道,归家则孝敬双亲。视师生如挚友,待同窗似手足,人皆谓之尊师典范。为师者,与人为善,弘雷锋之精神,扬科学管理之大旗,行以人本之教育,人皆谓之德艺双馨。获“山东省文明单位”之美称,得“师德建设先进集体”之佳誉,人皆谓之“和谐校园”。

师生携手,披荆斩棘,同谱乐章而热力不减;校长领航,高瞻远瞩,共创新辉煌而豪情陡增。美哉,我今日之魅力实高,人才济济,壮哉我明朝之齐鲁明珠,星光熠熠。

附:山东省东阿实验中学,建于1998年,坐落在风景秀丽的洛神湖畔,该校始终坚持“以人为本,践行素质教育;以质取胜,提高教学质量”的教育理念,积极构建书香校园和绿色生态学校,教育教学质量稳步提高。