

教育家

柳斌题签

呼唤教育家成长
推进教育家办学
分享教育家智慧

周刊

2014年3月19日

第162期

名誉主编: 耿峰
主编: 王占伟 电话: 010-82296726
编辑: 钟原 电话: 010-82296728
投稿邮箱: zgshbjy@vip.163.com
美编: 梁颖宁 电话: 010-82296743
投稿邮箱: zgshbtp@vip.163.com
主办单位: 中国人才研究会教育人才专业委员会

思想力校长



靳海霞

辽宁省开原市民主教育集团总校长,先后获得全国优秀教育工作者、国家级骨干校长、辽宁省教育厅首批拔尖人才、教育教学专家等荣誉称号。

靳海霞： 让学校有魂

□ 本报记者 王占伟
□ 林楠 刘燕

办学重在思想力。校长是教师成长的精神领袖,引领并为教师成长服务。校长的思想行为影响着教师,教师的思想行为影响着学生,学生的思想行为影响着地区乃至国家的未来。

这是辽宁省开原市民主教育集团总校长靳海霞对校长角色与价值的定位。靳海霞究竟是一位怎样的校长?我们首先从3个真实的小故事中体会。

故事一：

2004年,民主小学有10名教师准备晋升高级职务,当时名额给到50%,竞争非常激烈。有一名科任教师,平日工作表现一般,她找到一位市里的领导说情,当时就被靳海霞婉言拒绝了,依旧按学校制定的方案实行公开测评、票选,现场公布。在全体教师大会上,靳海霞对这名科任教师进行了严厉的批评。在以后的晋级、评先、评优中,再也没有人抱怨,再也没有人找校长“走后门”。在制度面前人人平等,教师对领导的高度信任转化成了高度的责任心,干群关系融洽,学校风气越来越好,正气越来越足。

故事二：

2005年4月,民主小学教务处接到这样一个电话:“您好,我是佳木斯大学的工作人员,我校毕业生于冰冰同学的助学贷款已全部结清,毕业证书已寄到贵校,望查收……”

原来,在4月份招聘的大学生中有位叫于冰冰的佳木斯大学音乐学院应届毕业生。她家处偏僻农村,父亲常年患病,大学毕业前她还欠两万余元助学贷款。按规定毕业时,大学生必须还清贷款,学校方可发放毕业证书,否则就不能顺利就业。靳海霞了解情况后,马上给佳木斯大学音乐学院汇去两万元,帮助于冰冰还清了助学贷款。于冰冰父母得知靳海霞已经为女儿还清助学贷款并办理好就业手续时,双双流下了激动的泪水,他们深情而又严肃地嘱咐女儿:“能遇到这样热心肠的好校长,能到这样有人情味的学校上班,是你的福气,一定要把工作做好……”

故事三：

2006年12月,靳海霞到北京参加全国骨干校长班学习。当时正是年终岁尾学校繁忙之时,参训的其他校长每天电话响个

不停,个别校长甚至请假回校处理事情,影响了培训的正常进行。唯独靳海霞几乎没什么电话,显得很清闲。“难道你们学校就没有什么事情需要你解决吗?”面对这样的疑问,靳海霞只是一笑。其实,她心里很清楚学校近期的工作,期末考试、各部门要接受上级的4次检查等等,但她心里坦然自若的是手下的这些强将。他们心系学校,在做好本职工作的基础上,能够互相协作、互相配合,不计较个人得失。靳海霞曾先后远赴台湾、西欧等地考察学习,学校的各项工作没有一次受影响。

19岁正值青春年少,师范毕业的靳海霞走上了三尺讲台。在民主小学,从班主任到校长,她一干就是20多年。

靳海霞带领她的团队在课程构建上做出了大胆的尝试,改变传统教育中单一的课程结构,创设立体交互式多元课程,在国家课程基础上,增设体育、艺术类校本课程;在人类文化艺术成果里精心选取适合学生学习的艺术形式,形成校本课程,聘请专业人士教授指导,与传统课程内容形成优势互补。每个学生都能够自由选择自己感兴趣的课程,由从前的学校教什么学生

学什么,转变为学什么学校教什么。“教育是科学,懂教育的人应是严谨、有序、宽容的人;教育是事业,懂教育的人应是广博、大度、志向高远的人;教育是艺术,懂教育的人应是智慧、灵动、激情的人。”这段耐人寻味的話,是靳海霞多年来衡量自己是否是一个纯粹教育人的标准。

前不久,一位毕业于民主小学现就读于中国人民大学的毕业生,曾在寄给靳海霞的新年贺卡上这样写道:“今天是新年第一天,刚跟同学回忆起自己的小学,从书法练习、形体训练课、电子琴课到有意思的外教,这些都让大学同学羡慕不已,感觉真骄傲。在民主小学所接受的教育让人受益终生,很感谢您和老师们开风气之先的素质教育,希望母校有更大进步!”

对此,靳海霞说:“我们给予学生的,是他们走出校园后仍然所具有的习惯、品质与能力,这才是他们最宝贵的财富。学生对小学生活的留恋,让我们深刻地领悟到,教育不在于教给学生多少课程,而在于让学生透过课程看到更精彩的世界;不在于传授学生多少知识,而在于让学生产生多少兴趣;不在于促使学生具有了怎样高超的技能,而在于让学生拥有健康幸福的人生……”

链接

靳海霞教育微观点

● 校长是学校文化的风向标,一个优秀的校长以其卓越的个人影响力,成为群体的精神领袖。这种影响力,来源于人格魅力——善良、真诚、宽容与正直;来源于个性魅力——独特、纯净、丰富与深刻。

● 办学重在思想力。一个优秀的校长给学校留下的最宝贵的财富是富有内涵的教育理念,它表现为清晰核心理念、科学的发展规划、明确的工作目标、有效的治校措施。

● 教师工作不仅是职业,也不仅是事业,更是生命的历程;不仅是付出,不仅是奉献,同时也是在获取;获取自身的成长,获取成功的喜悦,获取生命的价值,获取人生的快乐。

● 教育现代化,关键在于教师队伍现代化,而教师发展的关键在于启动教师自我发展的引擎。

● 不是选择适合教育的学生,而是创造适合每一个学生的教育。

● 每一所学校都有属于自己值得珍惜的发展过程,厘清发展过程,在继承中发展是校长的首要任务。

● 教育理念是思索昨天、今天、明天后的理性选择,教育改革是敬畏生命、引领发展中的科学实践。

● 小学教育首先是对儿童良好人格的熏陶,教化良好、人各有礼、事各有序、怀仁爱之心、行礼义之路,是未来社会对教育的深切期待。

● 学校发展的最高境界是形成一种文化。当办学理念以文化的形态深入人心的时候,它就具有了某种独特的魅力——具有了一定的穿透力和影响力,学校就要借助这种魅力和影响力,使教育春风化雨。

● 让学校成为师生心灵向往的地方,让学校成为师生精神生长的地方,让学校成为师生生生眷恋的地方。

重塑学校教育生产关系

中国教师报:阻碍一所学校发展的真正阻力是学校的管理体制和运行机制。作为校长,您是如何优化学校内部治理结构的?

靳海霞:我们也经历了一个从制度管理、情感管理到文化管理的过程。一开始,学校的风气也不太好,我们当时构建了“合理竞争、竞聘结合”的教师“双重聘任制”,即领导班子聘任班主任教师,班主任以年级组为单位,聘任科任教师。这一制度的制定,打破了教师“铁饭碗”的思想观念,将全体教职工引入优胜劣汰的竞争环境中,促使人人有紧迫感,从而在全校教职工范围内形成一种人人“紧张工作、提高素质、严以治学、蓬勃向上”的校园氛围。

随着学校的逐步发展,我们深刻认识到,严格的制度可以管出规范,管出高效,但管不出教师的智慧和激情。因而,我们又推行了一系列的人文化管理体制,促使教师的教育教学行为逐渐由制度制约转变为自我约束、自我管理,教师的凝聚力、向心力在逐步增强,教师在一个温馨、和谐的氛围中愉快地工作着、生活着。

如果我们把管理比作坐标,那么横轴就是管理的范畴,制度建设、检查结果、跟踪督导的合理安排配置等方面都是管理,这是一个繁杂的过程和体系;纵轴就是坚持不懈的精神,每一种方式的管理都不会立竿见影,需要持续不断地强化效果、积累经验,这是一个漫长的过程,如同春风化雨,默默地起着作用。管理要从小处抓起,从自身抓起,由细微处见成效。

中国教师报:一些骨干教师晋升高级职称后,就有一种船到码头车靠站的心理,工作上原地踏步,不再进取。这种现象在您的学校是否存在?

靳海霞:我的学校不存在这样的现象。学校创立了特色教师——骨干教师——首席教师——特级教师的校园名师工程。学校名师培养分为4个层次,第一层次:特色教师。专为青年人而设,充分发挥青年教师独特的教育个性,让每个人的专长在教育中得以张扬,形成自己的教育风格。第二层次:骨干教师。将有爱心、有责任感、有新理念,善于学习和反思,在学校和社会有较高威望的教师评为骨干教师,他们是青年教师学习的标杆。第三层次:首席教师。这是2004年根据民主教师专业发展的需要,提出每年评选各科首席教师,目的是使一大批师德高尚、业务精湛、有研究教材能力,充满教育智慧和激情的骨干教师有更高的追求。第四层次:特级教师。校长鼓励教师写教学反思,写有质量的论文,推荐参加省审教科书编写,论文出版,为评选特级教师提供充分条件。

在此基础上,我们为有专长的教师搭建展示自我、发挥特长的平台,使青年教师学有所长,尽情发挥优势。音乐教师岳亮二胡拉得好,学校就安排她辅导一个民乐小组;美术教师刘艳华擅长卡通绘画,学校就安排她带一个卡通绘画小组;信息课教师范会亮专攻电脑专业,学校就让他开设一个电脑班……一个又一个平台,培养了教师的成功意识,激发了教师的内在潜能,提升了教师的业务能力和整体素质,让教师尽情享受收获的幸福。

怎样打造卓越教师团队

中国教师报:我们在采访中了解到,学校电教室的两位老师为安装多媒体设备,双休日加班,不计报酬;女教师放弃休息时间,主动、自发到学校,为演出的学生做演出道具……这样的精神让人感动。这样爱校如家的教师团队是如何形成的?

靳海霞:校长是学校文化的风向标,一个优秀的校长以其卓越的个人影响力,成为教师的精神领袖。这种影响力,来源于人格魅力——善良、真诚、宽容与正直;来源于个性魅力——独特、纯净、丰富与深刻。

20年前,我们就把建设两支优秀队伍作为实现优质办学的根本。首先是干部队伍,校长是灵魂人物,校长能否以自身良好的人格魅力影响教师,是校长在学校管理中是否具有话语权和权威的关键。校长要善于凝聚人心,要有底气,在利益面前多为教师着想,在关键时刻多为学校发展着想。

我们都有一个共识,就是作为学校领导成员不是享受,而是一种荣誉、一种责任、一种担当。意味着要比教师吃更多的苦,做更多的事,学校干部“源于教师而高于教师”,做教师中的“首席”,变教育教学管理者为教育教学引领者、参与者、帮助者和研究者。要大气为人,踏实做事,要具有甘于为教师服务的心态。

如果说学校的办学有点成绩,得到认可,其中一个重要原因就是拥有一支具有前瞻性办学理念、丰富教学实践经验的领导团队。学校8位副校级领导全部是省级以上优质课教师,其中国家级优质课教师4人。这支谦和平易、业务精湛的领导团队在教师心中专业权威性很高,干群融洽,为学校可持续发展的中流砥柱,引领着年轻教师队伍从平凡走向优秀。

如何让学校有魂

中国教师报:现在的中小学普遍缺乏的是灵魂。在您看来,校长如何才能让学校有魂?

靳海霞:一个优秀的校长给学校留下的最宝贵的财富是富有内涵的教育理念,它表现为清晰核心理念、科学的发展规划、明确的工作目标、有效的治校措施。

2004年,我任校长以来,一直引领团队认真思考几个问题,什么样的教育是好教育?什么样的学校是好学校?什么样的校长是好校长?

我们对好教育的理解是,教人变好的教育就是好教育。我们对好学校的理解是,关注每一个人,为全体学生的全面发展,特别是公平、公正地对待每一个学生,使具有不同文化背景的学生都得到最充分的发展。我们对好校长的理解是,长远的统筹规划,深度的问题把握,博学善思的学习态度,公正客观的处事能力,能为教师创造职业幸福。

基于这样的理解,我们确定了学校教育的核心词“民主”、“幸福”,确立了“让学生享受进步的快乐,让教师体验

中国教师报:在打造教师团队方面,您是怎么做的?

靳海霞:文化自觉,职业自律,是我们教师团队建设的目标。2004年,我们制定了考核—奖金—聘任一体化评优、促优管理体系,既让所有人的工作都有章可循,又能体现分配的公平性,多劳多得,优质优酬,营造努力工作、积极向上的氛围。

学校风气很重要,必须树正气。不仅要看到每个人的工作,而且要让优秀者受到公平的待遇,从而影响其他人向他们靠拢。这种制度的建立所要达到的最终目的就是人心向上,工作自治。

教师积极性被激发之后,个体之间竞争过于激烈,浪费了很多本应共享的资源,容易伤害同事彼此间的情感。为引导和鼓励团队合作,学校把获得“和谐学科组或年级组”的教师团队作为学校最大的荣誉,让每个教师都不掉队,极大提升了教师团队发展的速度,将学科组年级组长的作用凸现出来。

与此同时,我们努力为教师撑起一片蓝天,让教师有尊严地工作,体面地生活。学校员工家里出了大事,学校从校长做起,鼎力相助;一位老教师得了重病,家在农村,学校安排教师去农村家里探望;一位青年教师家境贫穷,家长住院不起住院费,学校全体员工主动筹集资金,帮助这位教师……学校不仅是教师工作的场所,更是教师赖以生存的精神家园。

此外,我们还率先提出教师选修艺术基本功,购买乐器,成立教师乐团,从专业音乐团体聘请3位器乐专家授课。如今,一支80人的教师管弦乐团,已成为学校一道亮丽的风景线。

成功的喜悦,让学校成为师生成长的乐园”的办学目标;确定了“创造适合学生发展的教育,创造适合教师发展的管理,创造适合学校发展的文化”的办学思路;确立了“明德致善,乐学致远,修艺致雅,健体致美”的校训。在我看来,这些就是学校发展的灵魂。

我认为,一所真正有文化的学校,才是有灵魂的。文化有两个核心要素——共享的价值观和优质的生活方式。就一所学校而言,只有师生拥有了共享的价值观,并基于此形成了优质的生活方式,才是有文化的,才是有灵魂的。

中国教师报:做校长10年来,从民主小学发展到拥有3个校区,涵盖从幼儿园到初中的民主教育集团,您最大的感受是什么?

靳海霞:当我们真正把心融入到事业的激流中,才会欣赏到天高地阔的美丽景致,它超越了我们的目光、思想,带领我们不断提升自我、发现自我,并让自己有所成就,这就是事业赋予勤奋者最好的回报。

助力地方教育家成长 名校长、名师工作室全景调研

为成就更多的未来教育家,本报特发起全国名校长、名师工作室全景调研活动。活动旨在对全国各地名校长、名师工作室发展现状进行生态调查,发现、梳理、总结、分享各地名校长、名师工作室的原创经验,寻找、分析未来教育家成长过程中的共性问题,为国家相关部门制定扶持、引导政策提供数据支撑和实践依据,造就更多的未来教育家。如果您主持、参与的名校长、名师工作室的成员有着较为独到的教育教学思想,并在实践中取得了突出成果;如果您的工作室在名校长、名师成长方面探索出了新路,或存在发展困惑……请联系本报。

发现、报道更多教育家型校长和教师 发现、报道名校长、名师工作室新经验
推出大型名校长、名师工作室调研报告 用专家资源服务名校长、名师工作室发展

联系电话:010-82296726 18610378011 联系邮箱:362149788@qq.com