

“好校长”大讨论

好校长大智若愚

一名好校长应该是学校管理的智者,善于合理分配管理的权力,知人善任,充分相信和依靠群众,努力发掘并放大广大教师的特点与特长,让每个教师都能在这里找到归属感与幸福度。

一名好校长应该是教学改革的智者,有长远的办学理念,有自己独到的思想,脚踏实地而又锐意进取,善于思考教育中存在的问题,探索教育发展的新思想,寻找适合学生成长的最佳途径。

一名好校长应该是人际关系的智者,是教师面临困难的热心帮助者,是学生健康成长的平民化引路人,是化解内部矛盾的微笑调解员,是捍卫师生权益的冷面铁包公。

一名好校长应该是自我修行的智者,勤于学习,有独特的人格魅力与学识魅力,廉洁奉公,洁身自好,正直无私,以诚待人,虚怀若谷,不计得失,有魄力,有担当,是一个大写的人。

好校长,总是大智若愚。
(湖北省汉川市二河中学 郝圣勇)

好校长是最“空”的人

好校长是学校环境的营造者,是促进教师成功的搭台者。校长的管理,具体来讲是校长办学,开始是从行政层面推进,待形成习惯后实施制度化,到最后是人文化管理,实现“无为而治”。

校长应该进课堂,而不是到课堂去上课。一名好校长过去可能是教学上的能手,但现在,他的工作重心应该放在培养人、用好人上,真正地“给湖一座山,给河一滴水”。

校长是学校的灵魂,是思想的引领者,而不是拿刀去割稻子的那个人。作为校长,要对学校的教育质量、特色高度关注,强调顶层设计、文化建设。

如果我是学校那个最“空”的人,这个校长才是真正做好了。
(浙江省宁波市北仑区郭巨学校 康海东)

专家睿见

要求所有的校长都成为教育家是不现实的。但每一所著名的学校都与一位杰出的教育家型校长有关,“好教师”、“好领导”、“好声誉”可能是成就教育家的基础与前提。

做懂行的教育家

□田建荣

每个人都有自己心目中的榜样和一生的追求目标。作为一名校长,努力的方向应该是成为教育家型的校长。那么,教育家应该是怎样的呢?

在中外教育史上,教育家不胜枚举。而他们之所以能够被称为教育家,主要表现为两个特点:具有独特的个人教育理论与思想,拥有丰富的教育实践与经验。在我国,孔子开创了儒家教育思想流派,提出了有教无类、因材施教、学思结合、学而不厌、诲人不倦等教育主张;朱熹关于小学、大学的论述,厘定的《白鹿洞书院揭示》、《童蒙须知》以及对书法的概括等,都令人印象深刻;蔡元培不仅担任民国首任教育总长,对旧教育进行了改造,还担任校长,对北京大学进行了彻底改革,同时提出了“五育并举”的教育方针、教育独立论等;陶行知用一生的精力做教育,从普及教育、平民教育、乡村教育、战时教育到民主教育,不仅有贯穿始终的丰富的教育实践,更在其实践中形成和发展了自己的教育思想,创立了“生活教育论”。

就教育家的成长路径而言,并不是仅仅教授生徒或专门从事教育理论研究的,人就能够成为教育家,而是首先在其他

类活动领域或学科专业领域取得了相当成就,进而从多学科的视角致力于教育实践和教育理论研究的人,最终才能成为教育家。中国古代就没有纯粹的教育家,或者说教育家在成名之前,往往是某个文化专业领域的大家。中国教育史介绍的教育家也是如此:孔子是中国历史上第一个伟大的教育家,其实他首先是思想家和世界文化名人;墨子、孟子、荀子等恐怕首先都是哲学家、思想家;至于董仲舒、王充,思想家的成分要比教育家多得多;而韩愈、柳宗元更是以文学家闻名于世;王安石则首先是一位政治家;朱熹虽从事教育40多年,但他也是以思想家、哲学家见长的;而王守仁除了是一位思想家外,还有军事家的才能。

我们提倡校长要成为教育家,时代也呼唤职业校长的涌现并期待具有教育家情怀的思想型校长来管理学校。的确,学校的领导、管理者和负责人,都必须是教育管理的内行,是懂行的教育家。这样,才能在教育实践中掌握特点,按照规律把握学校前进的方向,避免失误。我们的学校曾经有过“外行领导内行”的经历,一些学校的教育教学工作之所以出

现失误,导致了不可弥补的严重损失,差不多是由此起的。如今,虽然外行少了,但学校管理中不按教育规律办学、应试教育统治一切的现象还比较严重,特别是在中小学,教育家治校的机制和氛围远没有形成。

那么,当今的教育家应该是什么样子呢?也许并不是罗列出几条标准或提出一些具体要求,就能将已经在位的校长变成教育家的,或者是通过制定一个什么样的课程计划就能把师范生培养成未来教育家的。教育家这个概念本身具有模糊性和不确定性,很难用几条评价标准将其框定或用于挑选。世界上没有公认的、统一的评价教育家的标准,教育家本身是一个建设性概念,是一个动态发展中的比较性概念,是一个综合性概念,更是一个精神性概念。教育家乃是学校实力、校长贡献及社会声誉的集中表现。当前,要求所有的校长都成为教育家是不现实的。但每一所著名的学校都与一位杰出的教育家型的校长有关。同样,一个教育家型的校长,如果离开他所管理的一流学校也很难成为教育家。当然,作为个体,教育家还应具有独特的个人气质和精神境界。

如果说要给教育家一个定义,指明教育家成长的路径,我认为,“好教师”、“好领导”、“好声誉”可能是成就教育家的基础与前提。教育家必须是有思想、有实践、有成就、有个性的好教师。《礼记·学记》中说:“能为师然后能为长,能为长然后能为君,师也者,所以学为君也”。教育家应该是懂管理、善经营、有坚持、肯担当、勇创造的管理者。教育家型的校长,要视野宽阔,有战略眼光,有自己的教育理想和智慧,善于创新教育思想与实践,敢于开展富有特色的教育实验,办出学校特色与风格。教育家要做出独树一帜的教育发展业绩。教育家不是自封的,也不是能够培养出来的,是对学校的贡献传递到外界逐渐形成的社会声誉所赋予的,教育家型的校长要以其自身的影响力获得社会和大众的认可。

内心没有方向,去哪儿都是逃离。我们不仅要求校长成为教育家,一般教师也要追踪教育家的足迹,领会教育家成长的规律,成长为教育家。教育家一定是有教育思想的,而力争成为教育家本身也是一种教育思想。
(作者系陕西师范大学教授)

AD

一所建于1923年的老校陷入了办学生涯的最低谷,黄建德奉命回来担任校长这一“救火队员”角色。他通过哪些办学思路和举措让学校重获生机?

“责任”铸心 凤凰涅槃

——记江西省宜丰中学的跨越式发展

□文艺 井华 高博

“必须跨过这道坎”

营造责任文化,领导为学校的科学发展负责,教师为学生的健康成长负责,学生为自己的幸福人生负责

2007年暑假,当黄建德时隔4年再次回到宜丰中学时,心情是焦急甚至有些伤感。眼前这所始建于1923年的老校正陷入办学生涯的最低谷,而黄建德正是奉命回来担任校长这一“救火队员”角色的。

就在黄建德踏进校门不久,有老师流着泪向他讲述了一件事:暑期到村里去招生,大家一听说宜丰中学的老师来了,家家户户都把门关上,任凭怎么敲门不开。社会的负面舆论已经把这所老校推向了生存的边缘。

而这,仅仅是困难的开始。开学前,尽管县里想了许多办法留住学生,但统招招生还是流失了1/3。更为可怕的是人心涣散,教师炒股票,玩游戏,对未来不抱希望,甚至有人责怪起学校北门的风水来。

开学后的第一次全体教职工大会,黄建德借用当年上海高考作文题“必须跨过这道坎”做了一次铿锵有力的主题演讲。他全面分析了摆在学校面前的“这道坎”——坎外是“众口铍金”的舆论,坎内是极差的生源和经济压力,继而向全校抛出了一次令人深省的主题演讲:“是我需要学校,还是学校需要我?”黄建德让全体师生慢慢意识到:“宜丰中学的发展是我的责任”。会后,他带头签订了教师职业道德“八不承诺”,结果没有一个老师拒绝签名。

从此,校园里开始发生悄然的变化。校门口多了一条“学校兴衰,我的责任”的横幅,校园里多了一块刻有“责任”二字的巨石,宣传栏里贴上了学校文化建设的“征稿启事”,一些离退休教师纷纷走进校园做报告、谈体会……以“责任”为核心的学校文化渐渐浮出水面。

何谓“责任文化”?黄建德对此有清晰的阐释:“我们从三个维度定位责任——领导为学校的科学发展负责,教师为学生的健康成长负责,学生为自己的幸福人生负责。责任文化包括有明确的责任意识,有具体的责任实践,有履行责任的能力。责任来源于使命和信仰,来源于对事业的热爱。”一时间,关于责任文化的话题在校内

引发了热烈的讨论。

2008年,黄建德率班子制定了学校十年发展规划。主要分三步走:第一步,用大约3年时间,重塑形象,重建信任,求稳定;第二步,用大约4年时间,推行精致管理,推动课堂教学改革,求突破;第三步,用大约3年时间,走特色办学之路,创品牌。十年规划为教师描绘了美好的愿景,愁云密布为宜中人终于看到了久违的阳光。

构建“221”课堂突出自主学习

教师为学生的发展有效地教,学生为自己的发展主动地学,让课堂成为责任落实的主渠道

2010年夏,曾流走1/3生源的2007届考生,竟出人意料地考出了全市理科状元,整个宜丰中学为之一震!3年求稳工作初见成效,黄建德趁势将全校工作引到第二步“双推”阶段,即推动课堂教学改革、推进精致化管理。

其实,黄建德对于课堂的关注早在2007年就开始了。他清晰地记得自己回校的第一天,走进高三教学楼巡视,却发现每个教室都睡倒一片。下课后,黄建德问老师到底是什么原因,老师却说:“我宁愿他们睡觉,至少这样不影响上课秩序。”学生睡觉,老师讲给谁听?黄建德在心底发出了质问。

那年11月的一个晚上,黄建德召集教务主任、科研主任、教研组长召开了一次“推进课堂教学改革研讨会”,这也是学校唯一的夜间会议。黄建德提出:“既然时间加汗水的劳动事与愿违,我们何不走另一条路?不管用什么办法,先让每一个学生动起来!”看似简单的一句话,却吹响了学校课改的号角!

如何让学生动起来?首先涉及教学理念的转变,凭借专业研究的优势,黄建德很快提出了让教学回归本来面貌,要“教”学生“学”。“我们不提改革,因为改革容易引起教师的逆反心理。我们也不提模式,因为从尊重教师劳动、促进教师专业成长的角度看,模式只会让教师成为流水线上的操作工人。我们只给教师提理念与要求,同时鼓励他们体现个性与教学风格。”黄建德说。

如何让学生动起来?更为关键的是实践。学校以导学案为载体开始了第一轮尝

试,根据实践中的问题,教师又将教案和学案统一成教学案,既省去了写教案的时间,又能体现备课的过程,再后来又三案合一变为教学练案,将载体逐步完善。教学练案有统一的模式,包括学习目标、教学设计、个性化备课记录等。第一年教师编写教学练案非常辛苦,每晚都编到十一二点,他们也非常困惑,教学练案发下去了,但学生却不会用,质疑声不断。为此,学校要教会学生自主学习。如何判断自主学习?以小组合作为主要学习方式,带着问题进课堂。

如何让教师既基于学生问题教学,又达成预设目标?学校有针对性地提出了“指向目标的教学”。学校每个教室的黑板左上角都印有“本堂课目标”,每个教师上课前的第一件事,就是板书学习目标,而黑板右下角还印有一行字:“温馨提示:请在下课时反思目标达成情况”。

“为什么指向目标具有重要的研究价值?因为它真正检测教师是不是用心备课。刚开始,许多教师把内容当目标,或者以一个单元、一个学科的目标作为一堂课的目标。我们每堂课都由年级组、科研处去检查,现在教师慢慢适应了。”黄建德说。

从此,宜丰中学的“221”课堂要求基本成型。所谓“221”,第一个“2”是对教师的两个要求:以“教”学生“学”为基本理念,认真编写“教学练案”作为“教”与“学”的前提条件;第二个“2”是对学生的要求:以自主学习为基本学习要求,以小组合作为主要学习方式;“1”是对师生共同的要求:基于问题,指向目标。“221”的前提是教师为学生的发展有效地教,学生为自己的发展主动地学,让课堂成为责任落实的主渠道。

如今,学校教师间流传着许多新的课堂理念。“只顾自己从头讲到尾的教学是最不负责任、效果最不好的教学。”“老师教什么?教学生不懂又确实解决不了的问题。”“好老师的课堂只有三件事:倾听、串联、反刍。”……而实践中也有许多优秀教师脱颖而出。

宜丰中学是一所老校,老教师多,但改革至今却没有遇到教师的阻力,实乃奇迹。究其原因,一是提“回归”不提“改革”,老师没有反对的理由;二是课改基于问题,步步推进,是典型的生成模式而非顶层设计或拿来主义。黄建德称之为“静悄悄的革命”。

精致管理提升办学品位

推进精致管理,在精致中提升品位,在精致中打造品牌,让精致管理成为责任文化最直接的体现

上任之初,黄建德发现行政办公室距教学楼太远,他当机立断将办公室搬到了教学楼附近,从心理上拉近与教师的距离。同班子成员一起强化扁平化管理,提出“管理前移,重心在年级”,副校长每人分管一个年级。建立五套值日系统,所有的值日表最终都要汇总到他那里。领导干部每天都有巡查记录,级部都有惯例考评,真正做到责任落实到每一个人。

宜丰中学的精致管理“精致”到什么程度?对于教师,学校制定了教师业务考核评估方案、工作量及教学质量奖励方案、管理措施等各项制度,并将家长投诉纳入教师业务考核。对于学生,纵向管理从早起到就寝的全过程,横向包括吃、穿、住、行、学五个方面;强调“德育关注每一个方面,教学关注每一个环节,安全关注每一个时段”,强调培养好习惯。

精致管理无疑包括日常教学管理。学校每周召开两个会议,周一是名师工作会,由名师工作室将名师分派到各个年级听课,每周一通过名师工作会形成课堂诊断报告,及时发到各年级组。周五是教学工作会,各年级组将名师工作室提出的诊断报告进行落实,督促教师整改。科研处每人每周至少听四节课,通过听课了解课改情况,思考当下存在的问题,必要时提交校务会决策。

此外,名师工作室每月出一份简报,包括课堂展示、教学经验、教研动态等,提升课改的理论水平。学校每月举办一次论坛,邀请省内外专家学者前来讲学,校内一些走在课改前面的教师也常为论坛嘉宾。一位教师说:“我们不仅改课,也改会议。课堂让学生去说,不再是教师的一言堂,开会让教师去说,不再是领导的一言堂。”

特色发展通往内涵之路

发展特色也是一种责任,对学生未来的发展负责

在“双推”的助力下,几年间学校经历了脱胎换骨的蜕变,终于跨入了发展的第三步:走特色发展之路,实现内涵式发展,

学校成为江西省37所多样化办学典型高中之一。黄建德认为,发展特色也是一种责任,是对学生未来的发展负责。

宜丰中学在大规模发展学生社团方面是做得最早的。2011年底,黄建德找到电教中心的一个教师,希望他能筹办校园电视台,得到的答复是:“办得起来吗?”抱着试试看的心态,这位教师找了几个学生去办电视台,结果第一期节目就传到了网上,春节后点击率超过30万,而且评价很好。这一下增强了师生的信心。学校随后把参加电视台的学生组成了社团,后来他们的节目在省里和全国都拿了金奖。

2012年暑假,学校帮助学生创建了五花八门的社团,只要有三五个人提出适合的章程,学校就批准成立社团。到了秋季开学时,校园里到处都是招聘广告,社团数量很快达到80个。越来越多的社团崭露头角,吸引了许多兄弟学校的人前来参观。

黄建德说:“学生一定要有自己的兴趣爱好,这就需要发现自己的兴趣点。社团能给学生一个认识自我、发现自我的平台,可以让校园更吸引人,还可以把学生的人生规划联系起来。我们有几个电视台的学生没有参加高考,就凭借在校园影视节获金奖的资本,直接到深圳就业了。”

在课程建设方面,黄建德有一个形象的比喻:“课程是学生成长的养料,国家课程校本化就像主食,校本课程就是辅食。一个人不吃辅食照样可以长大,但营养不均衡终究会使身体出毛病,课程不均衡学生将来的发展也会受限制。”

基于此,学校的校本课程建设也走在全省前列。学校要求教师自主开发开设校本课程,目前已开发了《竹乡韵味》等50多门课程,深受学生欢迎。“校本课程开发一是帮助教师摆脱教书匠的定位,找到职业成就感;二是让学生有更多的选择,从课本走向广阔的天空。高质量的校本课程和社团活动是学校内涵式发展的重要体现。”黄建德说。

近年来,学校发生了翻天覆地的变化。一所濒临绝境的老校奇迹般地实现了凤凰涅槃!一位校友捐建了“明星楼”,接着又有一对兄弟校友捐赠了南校门和孔子像,还有校友设立了“步云奖学金”、“同安教师奖”,校友捐助已突破700万元。办学也得到了家长们的认可。学校不仅从逆境中崛起,而且成为令人向往的美好地方,“做最好的县中”是黄建德下一个奋斗目标。