

治校方略

教师是学校发展的核心与关键。面临数字化时代的挑战,学校应该如何提升教师的专业素养? 考问着校长的管理智慧。

E 时代的管理转型

□ 马 宏

“门标吊角楼,墙画英雄谱。恩来作报告,小平有指示。”有着 80 多年办学历史的巴蜀小学,如何在数字化时代传承“创造精神”的特色,提升教师的专业素养,更好地迎接未来社会的挑战? 校长在办学中必须思考这些问题。

学校一直秉持“教育是做的哲学”。校长首先需要思考的是:数字化时代的到来,教师的综合素养和能力能否跟上时代的要求? 因为教师专业发展是校长领导力发挥作用的沃土,实现教师专业发展、提升教师专业素养,成为实现学校可持续发展的首要战略。从校长治校方略看,抓好教师专业发展、加强教师团队建设,是校长首先要做的正事和大事。从教师和校长的个人发展而言,专业提升与个人成长是教师、校长实现自身教育理想、体现自身价值、提升教育幸福指数的终身追求。

在数字校园建设方面,选择投入方向十分关键:有的学校选择建设更多的高清摄像头,有的学校选择建设功能完备的网络中心,有的学校选择建设一间

高大上的录播教室。为了让巴蜀小学的教师真正适应数字化时代的开放式、个性化、共享式特点,学校开发了教学办公平台,以此作为数字化时代转变教职工职业习惯的切入点。期待通过管理和工作平台的建设,为教师教学观念的创新搭建更便捷交流平台,更重要的是,它让教师首先与网络为伴,为在网络平台上做家长和学生的领航人打下坚实的基础,同时为校内信息的融通作好准备。

为了带好教师团队,让教师的生命因为活动而增值,学校将教学办公网作为载体,形成虚拟的教师之家,成为全校教师每日工作的必备平台。一开始,校长和行政管理部门人员带头发评论、用内网,逐步推进全校无纸化办公。校园办公网为集团办学的精细化管理、教师网络办公习惯的养成搭建了卓有成效的平台,促进了教师教学和工作方式的转变。

借助校园办公网平台,学校提升了治校管理水平:每项活动开始前有方案,过程中有记录,活动后有反思。即使是学

校最传统的阳光杯教学竞赛,因为上课未能全程听课的教师,也可以在校园网上参阅活动的即时性文字播报。每一天,过程管理的实时数据不断更新;每个月,大部制各部门都会有相关的月报通过内网进行告知。校园办公网已然成为联系实体学校之间的脉络。通过活动促进、能力修炼,教师在数字化时代的活动组织力、学习力、行动力和反思力大大增强。

有了数字化网络,教师有助于实现从闭门经营到开放团队共赢的思维转变。学校利用网络开辟“巴蜀形象”栏目,青年教师自发组成巴蜀青年传媒,多校区联动挖掘工作中的教师亮点、创新实践和人物品质。借助教师个人网上工作室,一线教师有了更多呈现观点、交流经验、撰写感悟、增强反思的空间,好智慧得到了更多的分享。

数字化技术的应用,让学校实现了扁平化和精细化管理。教师在同一个平台上共享信息和教学资源,虽然身处不同的校区,但彼此感觉不到物理空间的分离。这种信息技术交流和应用的良好

通道一旦搭建起来,切实转变了全校教职员工的思维方式与行为方式,大大提高了学校管理和教学效率。

在数字化时代,学校要利用技术,但不能只追求技术。新技术只是工具,最终的目的是增强学生的学习能力,使其获得在数字化时代生存的必备技能。学校联动课程管理和技术服务团队,不断研发、更新适应信息化潮流的数字化学习资源,引领学生学习方式的转变。实践证明,主动融入变化,需要建立另一种习惯,方式和存在……

数字化时代,教育者要顺应潮流,不断推进改革,与新技术同步,不断更新教与学的方式,找到工具载体,才能更好地奠基每一个学生的终身发展。学校应更加重视教师专业能力和综合素养的提升,引导他们用心、用情、用智、用力研究教育的实践与转化。校长要做的,是利用一切机会成就教师,让他们优秀做人、成功做事、幸福生活,真正过一种有境界的生活。

(作者系重庆市巴蜀小学校长、国培计划“领航班”首批学员)

校长观察

争取“粉丝”靠的不是权力因素,而是非权力品质,也就是领导魅力。

校长应重视“粉丝”的力量

□ 孙光友

“粉丝”是一个很时尚的名词,一般有影响的政治人物、企业家、娱乐明星等,都拥有众多“粉丝”。不少学校的教师也有这样的期盼,希望学生成为自己的“粉丝”。其实对校长来说,更需要让师生成为自己的“粉丝”。

“粉丝”就是民意,谁掌握了民意,谁就是王者。

“粉丝”就是影响力,人数越多,影响力越大。

争取“粉丝”靠的不是权力因素,而是非权力品质,也就是领导的魅力。魅力不是权力管出来的,而是领导者个人品质吸引和感召出来的。

首先,校长必须拥有让人崇拜的魅力。有崇拜者,才会有追随者,才会有“粉丝”。

怎样才能让人产生崇拜感?

思想上引领。校长对学校的领导,首先是思想的领导,其次才是行政的领导。师生之所以信仰校长,首先一定是信仰校长的思想和价值观。杜威、尼尔、蔡元培、陶行知这些教育家式的校长自不必说,即使是当今公认的名校长,又有哪一位没有建立起自己独特的教育理念与主张呢?魏书生、李镇西的民主教育思想,李希贵的“让孩子自由呼吸、自主成长”的教育理想,王崧舟的新成功教育模式,等等。可以说,价值观决定了校长领导力的基础。因此,一个校长首先必修的功课是如何积淀、修炼、形成自己的教育思想,使自己能够站在学校发展的制高点,成为一个扛旗的人。扛旗者,方可一呼百应。

人格上感召。“以力服人者,非心服也,力不赡也;以德服人者,心悦诚服也”。一个优秀的校长,同样必须具有让人敬仰的人格魅力。有人对一些学校的“人治”有争议,但在那个校长领导的学校,可能“人治”比制度更管用,靠的就是其非凡的人格魅力。所以,校长在人格上要树一面旗帜,在当前的形势下,特别要注重作风建设,使自己成为学校人格精神的一种象征。

专业上示范。一位中学校长说:“我在校长的岗位上工作了近十年,一路走来,一直站在教学的第一线,用自己的率先垂范诠释着这样一个信念和追求:校长首先是一个教师,然后才是一位领导者,而且应是一位优秀的专业引领者。”魏书生便是一位身体力行的专业带头人,不仅当校长时兼任两个班的班主任,担任两个班的语文课教学,在担任教育局长后,仍兼任一个班的语文课教学。校长不仅要成为专业上的实践者,更要成为专业上的示范者,只靠指手画脚、高谈阔论不能服众,专业素养低、教育教学质量差更不能服众。在专业上示范,也是学者型校长、专家型校长的必然要求。许多校长的官本位意识太强,从当校长的那一天起,就脱离了教学一线,名曰一心一意当校长。殊不知,校长一旦从教学一线退下来,就意味着失去了在教育教学中的位置,其对师生专业的影响力也随之失去。所以,校长千万不能为当校长而当校长,而必须先当好教师。专业应该成为校长的看家本领,为师生所仰视。

其次,校长必须拥有让人崇拜的魅力。有崇拜者,才会有追随者,有喜欢自己的追随者,才会有铁杆的“粉丝”。校长的绝对领导力,是靠铁杆“粉丝”支撑的。

怎样才能让人产生崇拜感?

让人崇拜,更多地取决于领导者个性的吸引力。那些领导力强的领导者,无一不具有魅力十足、令人仰慕的性格气质,乐观、坚定、激情、风趣、平易、随和,是这类成功人士的标签。更重要的是,这些人往往都具有一种诗意图怀。一些教育家、名校长,都是诗人。因为只有诗人才最具热爱世界、热爱生活的本能,只有诗人才最具探索世界、探索生活的激情,只有诗人才最具改造世界、改造生活的想象,只有诗人才最具歌唱世界、歌唱生活的语言。当然,并不是说,只有诗人情怀的校长才有个性魅力、领导魅力,但诗人情怀、诗人品质,乃是优秀校长所必备的素养。有人认为,校长应该是一个具备诗人气质的思想家,应该满怀诗意做校长,因为教育需要“诗性”。校长修养个性、涵养诗性,既是提升校长个人魅力的需要,也是教育事业的内在要求。

现在一谈到偶像,不少人持反对意见。但是,校长要建立自己的影响力,必须重视研究“粉丝”文化,从思想、人格、专业、个性等方面加强修炼,使自己成为广大师生崇拜和喜爱的“偶像”。

(作者系湖南省岳阳市第一中等专业学校校长)

教育家影像

如果不坚强而温和地抓住管理的缰绳,任何功课的教学都是不可能的。不管什么样的教学方式、方法,只要教师觉得能使自己以及学习者双方感到满意,那就是合格的教学了。

赫尔巴特：教育科学之父

□ 本报记者 康 丽



约翰·弗里德里希·赫尔巴特(1776—1841),19世纪德国哲学家和心理学家。在西方教育史上,赫尔巴特被誉为“科学教育学的奠基人”,在世界教育史上被称为“教育科学之父”。代表作是《普通教育学》。

时至今日,谈起赫尔巴特,他可能不是众多外国教育家中的一员。但在20世纪初的中国,赫尔巴特却是影响中国教育至深的大家。

1901年,大洋彼岸的赫尔巴特盛极一时,而当时的中国,正处于废科举兴学校之际,由此,赫尔巴特的教育思想不啻为旧中国教育变革的一剂良药。

中国最早的教育杂志《教育世界》出版刊行的《教育丛书》初集,是最初的赫氏思想推广者,其详细叙述了赫尔巴特的教学论,并附有六种学科的“教授案”,可谓理论与实践兼具。

为什么如此浓墨重彩地推介赫尔巴特?一方面,是因为赫尔巴特代表着西方主流的教育思想,另一方面,也是因为赫尔巴特的教育思想在许多方面与中国传统不谋而合。

比如,在赫尔巴特看来,教育科学的首要任务是发现教育的最高目的,即道德。这显然与中国教育对“德”的重视有异曲同工之处。赫尔巴特认为,教育的目的是通过知识的传授让受教育者明辨善恶,磨炼意志,获得弃恶扬善的品德。道德教育是最根本、最首要的任务。全部教育都应围绕对学生进行道德教育、培养完善的人这一根本任务而进行,任何时候都不能忘记或背离。基于此,赫尔巴特提出了“教育性教学”这一概念,认为没有“无教育的教育”,也没有“无教育的教学”。教学是教育最重要的手段,教育与教学统一的过程,就是传授知识与道德教育形成统一的过程。

再如,赫尔巴特对教师作用的重视。作为“教师中心说”的重要代表人物,赫尔巴特认为,教师是社会的代表,在教学过程中处于支配地位,教师起着舵手的作用;在教育中,一切以教师为主,学生为辅。由此,赫尔巴特提出,管理是教育上的一根缰绳,教师必须“坚强而温和”地抓住它,因为儿童有一种“不驯服的烈性”,它是不守秩序的根源,既会扰乱教育者的

教育、教学计划,也会“把儿童的未来自人格置于许多危险之中”。

这些观点在当下看来,可能会有一些不同看法。但在当时无疑是领风气之先的,影响了一代又一代人。

而赫尔伯特真正在教育史上确立自己的地位,不仅是因为上述理论,更因为他在哲学的基础上建立起教育目的论,在心理学的基础上建立起教学理论,在伦理学的基础上建立起道德教育理论,从而奠定了科学教育学的基础。正如皮亚杰所说:“赫尔巴特企图以一种极其明确而又清晰的方式按照心理学的法则调整教学方法,这无疑在教育思想史上还是第一次。”从19世纪后期开始,赫尔巴特的教育理论被广泛传播到世界各地,影响了许多国家的教育发展。所以,他被誉为“科学教育学的奠基人”,而反映其教育思想的代表作《普通教育学》,则被公认为第一部具有科学体系的教育学著作。

好校长”大讨论

要善于“成就教师”

一个好校长应该是“思贤若渴、荟萃精英、识才爱才”之人,要拥有爱才之心,识才之眼,用才之能。好校长要能将“发现教师的优点”作为自己的工作目标,将不同个性特长的教师安排在适合的岗位上,做到知人善任,人尽其才,努力为他们创设适宜的工作条件,充分发挥他们的潜能和工作积极性,使他们在岗位上勤于工作、乐于工作。

好校长不在于“做好自己”,而在于“成就教师”。有魅力的校长未必成为学校各学科教师的“学术领袖”,未必有太多耀眼的光环,但一定善于给教师搭建施展才华的舞台,服务教师的主体发展,不断给教师带来新的发展“机遇”,让教师成为各自领域的行家里手、名师,从而体验到做教师的尊严,感受到教师职业的幸福。

(山东省肥城市桃园镇中心小学 付华丽)

要有规划和实干精神

好校长要有前瞻性教育眼光和视野,要做好规划,努力把学校办成既有特色又有质量的学校,培养孩子具备各种好的习惯。好校长要能激发教师的工作积极性,这是做好学校一切工作的保障。学校的任何工作都要以实干为前提。好校长不能离开学生,要与学生打成一片,给全体学生以鼓励,激发学生学习的斗志。

(浙江省杭州市余杭区崇贤一小 张自恒)

要依法治校

校长是学校的法人代表。好校长要忠实地履行自己的职责,有权而不任性。

校长要依法治校。将国家的法律法规和教育方针政策落到实处,不打折扣。学校建立的规章制度要代表最广大教职员工的利益,经过广大教职工表决通过,体现学校的意志与办学方向。好校长应适时研究出台有效的奖励政策,合法合规,体现公平、公正的原则,调动广大教师的工作热情与积极性。

校长要做学校规章制度的遵守者。学校工作千头万绪,好校长要旗帜鲜明地为制度保驾护航,带头遵守学校的规章制度,做好表率,是执行规章制度最有力的方式。校务工作要及时公开。学校的规章制度与时俱进,校长应善于倾听和采纳教师呼声。

(湖北省襄阳市襄州区双沟镇中心学校 郝艳清)