

名校校长管理之道

正心循道 至善尽美

——新时代学校治理之我见

■郭兆峰

进入新时代,学校面对教育发展新形势和国家对未来人才的高要求,需要在治理理念与文化传承、课程与教学变革、教师队伍与专业发展以及家校共育与协同育人等方面做出系统规划,以适切的实施途径和方法,建设高品质学校,促进每名学生在全面而有个性的发展。

校长在学校场域中承载着学校发展与改革的重要价值使命,需要坚持正确的治校理念,遵循科学与人文的治校规律,让学生全面而有个性地发展,让教师过幸福完整的教育生活,让学校走上高品质发展之路,形成和谐共育的教育共同体。笔者以为,新时代学校治理,行之有效的治理方略是秉持领导伦理,坚守教育初心,导正课程功能,推进家校共育。

秉持领导伦理,追求德性伦理与制度伦理的有机统一。新时代,学校教育改革日趋深入,更加注重公平与优质。校长在学校治理实践中应遵循正确的价值理念、人伦准则和相关规范。校长伦理,体现在德性伦理和制度伦理两个层面。一方面,我们要通过德性伦理实现校长领导的自我超越和价值实现;另一方面,我们借助制度伦理,达成制度规范与人的和谐统一。

德性伦理要求校长要以追求个人完善为目标,以个人的德性发展为重心,并通过告之个体如何成为有德性的人而使个体达到逐步完善。德性是校长必须具有的内在品质,有利于保证校长在学校治理和生活实践中追求真、善、美,实现内在价值和价值的有机统一。校长要在学校治理实践中不断发展自己内在的、稳定的善性品质。如践行“以理念治校和道德领导”管理主张,把“革心、正心”作为治校育人、团队建设的首要内容,着力完善“依法办学、自主管理、民主监督、社会参与”的现代学校制度并以此为保障,不断优化学校治理的生态环境。

制度伦理是制度中蕴含的伦理价值、道德原则和对制度的伦理评价。制度伦理具有规范道德内化、

激励道德自觉的功能。制度伦理要求学校管理制度不以束缚人、控制人和压抑人为特征,而是要引导师生过一种有道德的生活。为此,学校要着力构建道德型领导的管理机制。道德型领导的内涵由三个相关的内容组成:第一,绘制共同发展愿景。校长和教师之间不仅是领导与被领导的关系,更有共同的需要、共同的目标和共同的价值观。第二,尊重教师。校长要让教师理解决策的背景及意义,教师有对校长决策提出建议的自由,有权利做出明智的选择。第三,信守承诺。在实现目标的过程中,校长要对其所做出的承诺付诸实施。基于此,在学校治理实践中,校长应力求做到公正无私、不计较个人得失,能聚焦优势,发掘潜力,把握机遇,以合作的方式、分权的方式同大家一起努力,共同发现问题、解决问题,以工程化思维、项目化运作,促进师生共同成长、学校和谐发展。

坚守教育初心,形成教书与育人价值的内在统一。校长要不断提升自身专业化水平,持续推动教师专业化发展,着力建设“四有”好教师团队,引领师生过幸福完整的教育生活,以此来保障学校教育质量和和服务水平的提升。一是要引导教师淬炼品格,涵养道德情操和教育信仰,在教学实践中怀乐教之心,辟能教之径,练会教之能,行善教之道,通过自己的示范与引领,让所带团队的师德境界持续提升,教育气氛日渐浓郁,教育生态得以优化。二是要引领教师重视发挥美育在学生全面、充分而有个性发展中的功能,以自己对于自然美、社会美、艺术美、学科美和社会关系美的感知、发现、体验和鉴赏,带动教师团队审美认知力、体验力、表现力和创造力的提升,使每位教师的教学形象、生动、新颖、充满美的情感,增强学生发现美、鉴赏美和创造美的能力和品格,达成止于至善、美人之美的境界,使师生进入超越人我之见、超越功名利害的境界。

我们要胸怀“国之大者”,做学生

成长引路人。如徐州市第三十五中学,践行正心循道、至善尽美的治校理念,引导教师坚定教育初心,增强为党育人、为国育才的使命感担当。人是推动改革的关键,找寻学校的完美,其实不过是从中寻找人性的完美。学校围绕“三全教育”(全面发展、全部成才、全体成功)目标,形成了敬业、静心钻研、潜心育人的团队气氛,积极主动实践“学一议一行”的教学与研究方法,实施“学生成长导师制”全员育人机制,关注学生志向养成与学生心理与意志发展,引导每名生变得自主、自信、自律、自强。学生展现巨大的生命潜能,立志成为未来实现中华民族伟大复兴中国梦的主力军。教师就是打造这支中华民族“梦之队”的筑梦人,在陪伴学生成长中,焕发出新时代人民教师美好的人性光辉。

导正课程功能,达成升学水平和核心素养水平的全面提升。课程是育人的载体,并非仅仅是学生升学的工具。校长作为学校课程建设的领导者,厘清课程功能让学生成为真实的育人,有权利、有思想、有个性、有自由地发展。学校教育不能把追求世俗的成功作为目标,狭隘地强调“不要输在起跑线上”,违背学生作为生命体固有的成长规律。校长不能按照功利标准去衡量学校的办学行为,把学生获得高分等同于学生全面发展,把学校升学率的提升等同于学校的全面进步,把学校规模扩大和数量增长也等同于事业发展,而忽视学生道德成长、人格健全与身心和谐发展等。忽视生命价值、漠视精神价值会导致教育的平庸化,如果学校任由这种现象发展下去,则是校长及其管理团队的失职,也是对家长、社会和民族的不负责。

学校的课程改革应寻求新高考和学生自主发展之间的平衡,重视高考而不唯高考。实践证明,基于提升学生综合素质的课程改革,对学生高考是起正向作用的。学校应在国家课程计划框架内,根据本校学生的特点,将国家课程统筹整合,校本化实施,形成适合学生发展的

课程。学校还应当适当开发符合本校学生需求的实践性课程,教师由教学的“主宰”和知识灌输者转变为课堂意义的主动建构者、情感体验与内化的主体,在自主、合作、探究中,实现教学相长,使关键能力得到培养,必备品格得到陶冶,价值观念得以确立。这样的课堂里,学生充满自信,富有兴趣,能感受到学习与成长的内在联系,变厌学为愿学、好学,未来发展有了更多的渠道。

推进家校共育,优化各美其美的教育生态。校长应秉持这样的教育理念:家校共育是完整而优质的教育,没有学校支持的家庭教育和没有家庭配合的学校教育,都是不完整的教育。在“双减”背景下,为解决家长中普遍存在的重智轻德、重知轻能、过分溺爱、过高要求、过分攀比和过度焦虑等问题,学校要发挥辐射和引领作用,矫正不科学的教育观念,帮助家长走出教育误区,引领社会树立科学育儿新观念——适性成长、因材施教、多元发展、人人成才,引领家长支持学校教育变革,相信学校教育的力量,共同营造良好的教育生态,为每个孩子实现全面而有个性发展提供良好的成长环境。

家庭、学校、社会合作是现代学校制度建设的重要组成部分,也是现代学校治理体系的重要内容。家校社共育有着一致的教育目标,即促进每位学生身心健康、全面、个性化发展,实现教师、孩子和父母的共同成长,让学校、家庭、社区的所有人能够过一种幸福完整的教育生活。三方基于平等地位、伙伴关系,构建家校社共育体系,共同制定活动规则,搭建活动平台,明确活动边界,理念统一、决策公开,实现共同治理,各美其美,美美与共,一起成长。

(作者系徐州市第三十五中学校长,正高级教师,江苏省特级教师,“江苏人民教育家培养工程”培养对象)

探索实践

“崇文重道”,从教学上指崇尚知识和文化学习,重视教与学方法的优化;从教育上理解,就是积极进行优秀知识和文化的传承,关注爱与责任意识能力的培养,这也是“崇文重道”思想的核心。

教育的根本任务是立德树人,“崇文重道”则是学校教育及教学的应然追求。近年来,苏州高新区文昌实验小学以“崇文重道”作为校训,以整合地域资源为重要途径,注重培养学生“爱与责任”的意识,做了一些有益的探索和实践。

整合地域资源,丰富“崇文重道”的内涵。从学校特色建设角度来定位,“崇文重道”的内涵更关注学生思想上的“爱与责任”,小到爱学习、爱同学、爱生命,大到爱国家,因为爱是积极心理的源泉。责任也是学生必须具备的意识品质,是诚信和规则建立的前提,是社会良好秩序的基础。学校选择了整合地域资源作为“崇文重道”理念的实践途径。因为我校地处苏州浒墅关镇,“先有浒墅关,后有苏州城”,浒墅关历史悠久,学校周边地域文化底蕴十分丰厚。我们充分利用并整合本地资源,丰富学校的教育和教学资源,而从这些资源中挖掘传统文化的过程,有益于增强学生的文化自信,有利于传统文化的传承,也有助于学校实现“一校一品”的建设。

将地域传统文化融入校园,深化学生“爱与责任”的意识。学校在校园文化布置上,处处都体现着地域传统文化育人的理念。特别是围绕浒墅关地域传统文化资源的整合,校内设立了“运河馆”,将浒墅关地域资源浓缩、融入学校的展馆中,并补充了学生调查活动的收获与感想。在学校和学生的共建下,“运河馆”成了学生探究和成长的重要基地。

学校的课程设置丰富多彩,以社团活动为例,开设了兰亭书法社(写苏州)、数字美术(绘苏州)、吴侬软语社(话苏州)、国学熏陶社(读苏州)、粉墨评话社(演苏州)、浒关手工坊(做苏州)、美食烹饪馆(尝苏州),用地域传统文化熏陶学生。针对“5+2”课后服务,学校也融入地域传统文化,开设相应活动,让课后服务有更丰富的资源支撑。

学校围绕整合地域资源,培育“崇文重道”特质学生的发展思路,组织整理了富有地域文化特色的《童眼看浒关》文集,组织师生形成了《妙笔丹青绘“文道”》和《“吴侬软语”话“文道”》多媒体作品集。我们还将“崇文重道”特质培养融入开学典礼、“无书包日”以及“三好学生”评选中。师生共同设计学校吉祥物“文昌锦鲤”,设计制作“三好学生”书签,同时,学校也结合“崇文重道”进行“文道六星”评定,让激励性人文评价与传统文化相结合。

通过实践与合作,促进学生形成“崇文重道”的特质。我们通过多样的实践活动促进学生成长。学校的“崇文重道”系列活动,邀请学生、教师、家长和社区工作者一起参与进来,在活动中小手牵大手、大手拉小手,互助和互动,相互教育和监督,促进孩子形成“爱与责任”的意识,以点带面,增加教育的覆盖面。例如,我们邀请家长和孩子一同前往参观苏州东吴博物馆;请家长带孩子课余时间寻找浒墅关地域文化资源,并让家长进课堂和孩子一同讲述;举办“尝美食,聊文化”活动,让学生、学校和家长共同参与;举办“墙上苏州我设计”活动,让学生、家长、学校和广告公司合作设计;打造“文道结合”精彩课堂,让师生互动同上,让家长进课堂听课;举办“文道杯”书法比赛及“我与我的家乡”绘画活动,师生共同参与,用艺术化的形式展示地域传统文化。这些实践活动都围绕地域资源和地域传统文化展开,多样的群体参与,扭转了学生作为受教育者的被动性,强化了他们作为参与者、互动者和反思者的角色,让其“崇文重道”的品质内化养成,体现出自我教育与互动教育的价值。

我们还通过多样的部门合作促进学生全面发展。学校将校长室、教导处、德育处和教科室等部门联动融合,发挥各科室工作优势,通过教学上的融入、少队活动的组织、校外资源的探索整合、思想内核的挖掘和凝练,培养学生“爱与责任”的意识和“崇文重道”的特质。例如,对于新入职教师,学校就通过多部门联动,让他们在“亮相课”的展示中融入地方资源和“崇文重道”思想,使新教师主动了解浒墅关地域资源,对“崇文重道”思想有一定深度的认知,也让他们能在资源开发和课堂教学中更深层次地挖掘和融入“爱与责任”的因子,在教育和教学上快速融入学校的办学理念。

我们通过多样的路径整合形成教育合力。学校借助课堂教学、校园活动、课外综合实践、社区专题活动、课余碎片实践等方式,逐步让培养“崇文重道”的学生成为一种教与学的习惯和乐趣,多时空、多层次地使学生在耳濡目染中得到“爱与责任”的浸润。

“崇文重道”,既是一种学校追求,也是师生个人成长的目标。在此,希望传统文化在学校教育中能继续开花结果。

(作者系苏州高新区文昌实验小学教科室副主任,苏州市学科带头人,苏州市名师工作室核心成员)

整合地域资源,培育「崇文重道」学生

■刘玉勇

管理反思

现代学校管理中中小学校的角色定位

■章小建

中小学校的角色定位,不仅仅是学校管理中举足轻重的角色,不仅仅是学校管理的负责人,也是各种复杂关系的协调者。社会不断发展进步,对新时期现代学校的管理提出了更高要求,校长不仅需要不断提升自己的业务水平,当好管理者的角色,同时还要把握学校发展的方向,不断进行创新,推动社会进步。因此,现代学校管理中中小学校的角色定位,要具备角色意识,明晰自己的角色定位,积极参与学校管理并发挥应有的作用。

校长角色的内涵。校长是社会职业分化的产物,是一个特殊的身份,肩负着培养人才的重任。作为培养人才场所的管理者、组织者和经营者,在新的时期角色定位有新的内涵。

校长的身份比较特殊,不仅仅是一个熟悉教育教学活动的教育者,还是一个制定学校发展规划,运用科学管理方法和技术对学校进行全面管理的领导者。同时,学校的工作环境比较特殊,是培养人影响人的专门场所。作为一个学校的管理者、领导者、经营者,校长的能力在一定程度上决定了一个学校的发展水平。校长对内管理学校一切事务,对外代表学校行使职权。在现代学校管理中,校长是教育教学创新、学校管理和发展的重要领导者,在学校的发展中起着至关重要的作用。

现代学校管理中校长角色的定位。学校管理中校长的角色定位在不同的时期有不同的含义。传统意义上的校长扮演着上级命令的发布者、学校管理的决策者的角色。而现代学校的校长,则扮演学习型学校的组织者、校园和谐关系的创建者、

信息资源的有效利用者和教育创新的引领者的角色。

学习型学校是现代社会发展和教育改革的要求,现代学校的校长,应该扮演组织全体师生共同参与构建学习型学校的角色。

我们要构建和谐校园,在教育领域则提倡构建和谐校园。和谐校园的构建不仅要处理教师与学生、教师与教师、学生与学生之间等学校内部的关系,还要处理学校与家庭、社会等外部的关系。现代学校的校长应该积极主动协调各方关系,成为和谐校园关系的创建者。

在信息时代,信息资源的掌握是取得竞争力优势的关键。作为现代学校的领导者和管理者,校长应该充分把握和利用信息资源,推动学校健康科学发展。

创新是民族进步的源泉,是国家发展的希望。创新关键在于人才的培养,人才的培养关键在于学校。现代学校的校长不仅要具备创新意识和精神,更应具备创新能力,引导教师学习最新教育理论,组织教师进行教育教学模式和方法的创新,推动学校教育健康可持续发展。

校长参与现代学校管理的建议。在现代学校管理中,校长要明确自己的角色定位,积极参与到学校管理中,通过加强团队合作和民主管理、加强内外联系沟通协调、加强信息资源获取和利用、加强教育创新的引领等,充分发挥自己的作用。

加强团队合作和民主管理。作为学习型学校的组织者,校长应该具备团队合作意识和民主管理观念。

一是要加强团队合作。学校是一个团队,创建学习型学校需要全体教职工的共同参与。校长应组织全体教职工和学生共同学习,并将创建任务下放到每一个教职工,分工进行合作。分工合作不是简单的指挥领导,而是要将权力下放,将责任落实,使每一个教职工和学生都能够积极主动地参与到创建中来。二是要进行民主管理。校长要通过民主管理创造一个共同创建学习型学校的良好氛围,鼓励教职工和学生进行创新,充分发挥全体师生的积极性和主动性,形成创建学习型学校的合力。

加强内外联系沟通协调。和谐校园的构建需要协调校内和校外的关系。一名现代学校的校长,在学校内部,要对学校的不同部门、教师与教师、教师与学生、学生与学生等之间的关系进行协调和沟通,担当各种关系的协调员的角色。在学校外部,现代学校还需要处理学校与家庭、与周边社会的关系。校长应该与家庭和社区保持密切联系,创新拓宽学校对外联系渠道,保持学校的开放性,建设阳光校园,让家长和社区工作者等参与学校管理,充分利用社会上的各种资源,提升学校管理水平,推动学校快速、健康发展。

加强信息资源获取和利用。在信息时代,校长要有开阔的视野、丰富的知识储备和有效利用信息资源的能力。校长不仅要了解外部的信息,掌握最新的教育教学动态,也要关注社会对学校的评价等,如家长对学校的满意度、对学校教学方面的态度等。校长还要搜集校内的信息,对

学校的整体情况从宏观上进行把握,特别是有关教育方面的信息。校长虽然一般不在教学一线,但是要引导教学一线教师进行教育教学的创新,及时发现学校教育教学方面的问题,并作出科学决策。

加强教育创新的引领。创新是学校教育能够不断发展的源泉。在新时代,各种教育新技术新理论不断涌现,推动了教育事业的不断发展,现代教育日新月异。校长要把培养人才作为第一要务,而人才的培养需要不断创新教育教学的方式和方法。校长要具备创新意识,认真学习最新的教育理论。作为学校教育工作决策者,校长的教育理念影响学校的发展,校长要成为教育创新的提倡者、组织者和引领者。学校的发展不能停留在现有成绩上,要不断开拓进取。校长要敢于创新。勇于创新的校长不会抱残守缺,而是不断探索和实践新的教育理论和管理理念。

社会的快速发展,对于人才的需求有了新的变化,对于学校培养的人才也提出了更高要求。作为现代学校的管理者、领导者,校长应该认清自己的角色定位,顺应时代发展的潮流,不断创新思维,丰富教育教学实践,推动教育教学创新,推动学校教学质量提升,为国家和社会培养出更多实用型、复合型人才,为中华民族的伟大复兴和新时代中国特色社会主义现代化建设作出更大贡献。

(作者系江苏省江安高级中学副校长,如皋市学科带头人,曾获南通市优秀教育工作者、如皋市德育双馨十佳教师等荣誉称号)