

校长是教育方针政策的践行者、学校发展的推动者、学校文化的建设者、师生员工的示范者。校长专业能力的全面提升是推进教育发展的重要保证,是提高教育质量的关键所在。本期“影响力学校”专版邀请3所共同体成员校长现身说法,从战略思维、价值取向、专业素质等方面谈如何找准角色定位、明确责任担当、提高综合素养,从而肩负起促进学校发展、引领师生成长的时代重任,做一名新时代的優秀校长。

对校长课程领导力的六重理解

■孙建英

沃伦·本尼斯说:领导力就像美,它难以定义,但当你看到时,你就知道。课程领导力,就是校长带领教师认识课程,开发课程,实施课程及评价、研究课程,进而依托课程培育与发展学生核心素养的系统能力。

校长是课程改革的“首席”,应当当好“第一提琴手”,也许这正是课程领导力的关键。课程领导力潜移默化渗透在学校工作的方方面面。我认为一个校长,必须对课程领导力做到认识自觉和行动自觉,其前提就是对课程领导力有着属于校长的个性理解,这样才能真正让课程领导力焕发出独有的“美”来。

第一重:课程理念的转化能力,让“高端”的课程理念落地,在教师心中扎根。

作为顶层设计的课程方案,体现着国家关于课程的宏大、权威、体系完备的理念。其中,包含着国家的教育方针、政策及科学依据。我们需要认真消化吸收,更需要使之内化,成为属于自己的观念形态。这就需要校长统领教师完成“内生转化”国家课程理念的任务。在课改的整个“战役”中,南通市北城小学一直将这种“内生转化”“置顶”,立足校情,开展形式多样的培训、专家讲座,与教师研修共同体思想孵化结合,将课程理念从“我听说”变成“我学习”,再变成“我知道”,最终变成“是我的”,努力将宏大的课程理念转化为教师的个体认知。

在课程理念转化上,校长首先应是教育思想的领导者,在课程理念的內化上,校长更应做出榜样,并有属于自己的思想。我校将“博诚北小”的文化和课程结合起来,将“博”和“诚”的语源解读与新课程改革的多元文化融通并深度融合,指导校本课程的开发,形成北城小学独有的校园课程文化理念,推动学校的文化建设与课程建构。

第二重:课程开发的设计能力,尤其在校本课程的开发上,校长要有主导性设计。

基础教育的课程改革最终是在学校落地生根,校长则是改革“落地”的第一责任人和实际领导者,而课程领导力就成为校长指挥具体课改“战役”的必备、关键能力,起着至关重要的作用。在课程领导力中,课程开发的设计能力,尤其是校长的主导性设计能力颇为重要。如果说理念是航标的话,那么课程开发设计就是“燃油”,就是“能源”,没有能源供给,课程“航船”是无法驶远的。

作为南通市情境教育实验学校,北城小学历任校长都非常重视课程开发设计。在情境教育观照下,我们结合校情,在传承中创新,开发了以“博诚教育”为主旋律的校本课程体系,以“博自

小积,诚由学致”为理念,着眼于儿童的全面发展,从多方面多角度全力推进法治教育读本、艺术教育读本、劳动教育读本等开发。学校校本课程的开发,使教师“卷入”课程改革,成为主人,成为课程改革更具主体自觉的“压舱石”。在课程开发的过程中,教师既是开发者,又是实践者,使校本课程不断优化,真正地从小儿出发,关心每一个儿童的今天,注重每一个儿童的未来。

第三重:课程资源的统整能力,挖掘身边的课程资源,尤其是地方课程资源。

新课程改革的一个标志性特点就是课程开发的主体多元,校长应具备将国家课程、地方课程和学校课程统整为校本特色课程的能力。我国幅员辽阔,民族众多,文化各异,所谓“五里不同风,十里不同俗”,地方上的课程资源也是极其丰富的,当然也不免芜杂。能否“统整”这些资源,考验着校长的课程领导力。

统整,包括选择与改造。南通乃文博之乡,有“中国第一个博物馆”之称的南通博物院就位于美丽的濠河边。而离北城小学不远处,即有两个国家级博物馆:中国珠算博物馆和中国审计博物馆。我校将丰富的博物馆群资源整合进校外情境课程,让学生在参观中体验、在体验中实践,结合所学知识,撰写解说词。此外,我校的“红蓝”课程揉入南通的剪纸、风筝等地方非遗特色项目,在锻炼学生动手能力的同时,培养他们热爱家乡意识和情感。

第四重:课程实施的统筹能力,确立各类课程的执行计划和目标,定期研讨,事半功倍。

在学校课程的实施中,课程领导力中的课程统筹能力往往起着决定性的作用。就像人的营养,既要全面,又要平衡,必有轻重取舍。这方面,需要校长进行战略性指导,围绕学校的发展,在用足用好国家课程和地方课程的前提下,确定校本课程份额和实施力度。

笔者秉持“博诚教育”的教学主张,努力让每一个孩子都能得到更好的发展,在自己的学科教学实践与研究,带领团队的伙伴,以课堂教学为依托,定期开展研讨活动。我们用这种方式宣传和见证南通市教育科学研究院提出的“立学课堂”的理念,体现新课程改革的变革性实践精神,与虚华不实和走过场的课改划清界限,为全校教师扎扎实实搞课改放样子、立标杆。

第五重:课程评价的创变能力,课程改革的创新性最终要靠创新的评价来检测与证明。

在课程改革过程中,课程评价对课程改革的创新性具有指向作用。作为校长,我们要用多元的情境性评价为学校的课程改革及学生的发展

创造良好的成长空间。情境性评价让教师从单一的学业成绩的评价中走出来,走进一个个创生的情境,在情境中实践儿童的学习所得,让知识在情境中转化,从而培养学生发现问题、解决问题的能力,关注每一个儿童的全面发展。

在情境性评价过程中,评价内容的制定、评价标准的实施,都是通过学校各部门的主体推进与教师的全员参与共同研究确定,既有自上而下的情境体验的收集整理,也有自上而下的情境评价的规划推进。我校在实施的过程中进行网格化管理,以班级为最小单位,以年级为团队,分学科、分年级,开展形式多样的主题大单元活动,以及素养分级闯关等。

一所学校,就是一个帮助师生成长的“梦工厂”。造梦的过程,也就是培养未来的合格公民的过程。学校的评价方式必须产生新的突破,从纸质的书面考试到情境实践的操作,从课本到生活,从知识到能力,评价要更加多元、更加全面。学生在这种多元评价的过程中,更能寻找到成长的方向,更能体验到学习的快乐。

第六重:课程研究的“钻研”能力,课程研究不是“经院式”的“专利”,一线的教育工作者应担负起研究的责任。

学校在实施课程改革的过程中,可以用课题研究直接引领课程开发、课程实施、课程研究的方向,让教育以人为本,关注每一个人。作为校长,我们对课程的研究可以通过课题研究来推进,在课题研究的过程中,将课改进行到底。

我们通过课题研究的“同心圆”辐射,结合学科的“大圆桌”与“小圆桌”的研讨,将全体教师带入学校的课程研究之中,让各学科教师结合学校的课题,立足自己的任教学科,在教育实践中发现问题并找到解决问题的方法与路径,进而确定自己的研究方向,再结合学校的主课题,进行子课题的实践研究。由此,形成以“博诚教育”为中心,由多个方向的课题研究群构成的“同心圆”。教师的研究是草根性的,扎根于教育一线,所谓“眼前景身边事,手上的功夫心中的情”,但正是这种发现、体验和参与,形成了学校积极向上的课题研究的氛围,推动了学校课程研究的细化。

综上所述,课程领导力不等于发号施令,更不意味着颐指气使。校长应当以身作则,身先士卒。在新课改的诸多热词中,我很喜欢“卷入”这个词,广大教师“卷入”课改,校长也是“卷入”中的一员,而且应该是其中的“首席”,当好“第一提琴手”。

(作者系南通市北城小学校长,南通市“领航校长”培养对象)

陶行知先生曾表达过这样的观点:校长是一所学校的灵魂,要评价一所学校,首先要评价学校的校长。事实证明,如果要使一所学校发展之路畅通、符合时代的教育发展导向,校长的确应该坚持不懈地追求最优的职业目标,具备让教育理念真正融于学校发展的核心素养。

重构校园文化,铸就学校之魂

荀子说:“蓬生麻中,不扶而直;白沙在涅,与之俱黑。”学校是承载学生一生中最重要的成长记忆的地方,学生在校期间形成的面对人生和世界的态度和方式,很大程度上是由学校文化价值取向决定的。由应试教育转向素质教育的今天,校园文化建设的重要性就更为突出。在一定的学校文化熏陶和培养下形成的思想认识、个人品质和生活习惯具有长期性、稳定性和终身性。

培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人,劳动教育不可或缺,在新时代立德树人工程中具有重大而深远的意义。劳动教育作为新时代全面发展教育的一个基本组成部分,在党和国家教育方针、政策中不断得以强调,党和国家陆续出台加强劳动教育的相关政策。在不断学习中,我们深刻认识到新时代劳动教育的重要性,以劳动教育为抓手,结合地域垦殖文化,全面推进素质教育,并不断探索劳动教育的实施途径,积极申报江苏省中小学文化建设项目——《“以垦树人”劳动特色教育课程基地》。随着课程基地项目建设不断推进,我们愈来愈发现需要加强校园文化建设。鉴于我校校歌还是以迎接21世纪为主题,“一训三风”等校园精神文化及物质文化内容大多已经过时,我们决定借助课程基地项目开展之机,重新构建新的校园文化体系,并植根师生心田。

更新校园物态文化。我校以“以垦树人”劳动特色教育课程基地建设为契机,通过垦殖环境布置、实践基地建设、班本环境布置,以及将新的校园文化内容布置上墙等物态建设,对师生耳濡目染,润物无声。

更新校园精神文化。校园精神文化主要表现为学校的办学宗旨、教育理念、共同愿望、教风、学风、校歌、校徽等。校园精神文化是师生等学校主体的意识形态,具有明显的价值倾向、情感立场。为此,我们精心编制了“教师宣言”和“学生宣言”。“教师宣言”的内容是:“我是新街镇小学教师,我以‘拓荒者’的名义宣誓:忠诚党的教育事业,扎根海滨乡村学校,善于修身,精于治学、勇于开拓,以重负姿态推进教育‘双减’,以园丁精神培育参天栋梁,以炽热情怀拥抱教育理想!”“学生宣言”的内容是:“我是新街镇小学学生,我以‘小树苗’的名义宣誓:在绿色土地经风雨、见世面、壮筋骨;在新小怀抱勤读书、爱创造、享快乐,长成参天大树、栋梁之材!”我们还组织力量创作新校歌,并更新校徽设计,在校徽、校歌中体现劳动教育、新街镇地域元素,将校园文化建设与学校特色、地域传统文化等结合起来。

关注青年教师,提升教学能力

于漪老师在一次访谈中说道:“校长的第一使命是发展教师。”李希贵校长曾经写过一本书——《学生第二》,认为要想使学生得到好的发展,首先要使教师有好的发展,校长不可能面对每位学生,每天直接面对学生的是教师,校长直接面对的也是教师,所以促进教师的专业发展是校长的第一使命。

我校是一所较偏远的乡镇小学,教师流动性大,在编教师63人,其中新教师人数超过一半,而新教师中多数是非师范类专业毕业,大部分新教师至少需要3年时间业务能力才能相对成熟。作为学校负责人,我历来重视青年教师培养,“青年教师成长工程”一直是学校工作的重中之重。

我们一直积极开展“青蓝师徒结对”,明确青年教师成长“六个一”要求,并举行“期初青年教师成长工程动员、期中青年教师成长工程阶段检查、期末青年教师成长工程展评”活动,有始有终,强化过程管理。这样坚持几年下来,总体效果显著,但仍有少数新教师发展情况一般。近来我不断反思,查找原因,发现新教师的主观因素是一方面原因,学校跟踪和过程管理需要变革是另一个重要原因。为了提高青年教师深层次教学能力,我们决定尝试开展以下两方面工作。

助推提升发展内驱力。要提升青年教师的教学能力,首先要让他们有足够的成长内驱力。我发现在基层教育界,由于受成长经历等多种因素影响,部分新教师自我进取意识不强,缺乏吃苦耐劳精神。因此我们首先要做好思想引导,使其产生强烈的主动成长意识,生发足够强烈的自我成长内驱力,可通过个别谈心、优秀教师代表交流发言、青年教师座谈会等方式实现。其次,我们要进一步完善青年教师发展激励机制,激发青年教师自我发展的主观意识,实现青年教师发展的自我提升,调动青年教师的积极性,不断提高教学能力。

强化日常监管促成长。我校成立“成长关爱小组”,对成长较慢的新教师,开展“深度”成长关爱行动,在师徒结对基础上进一步细化措施。每一名需要帮扶的新教师都有一名学校班子成员牵头带领两名骨干教师,组成“三助一”导师关爱成长组对其教学全过程进行辅导。三名导师对新教师的每节课都要把控,尤其是备课、评课、品课等环节。青年教师教学能力的培养是一个在实践中反思、总结、改进、提高的长期发展过程。导师组通过“听、评、品”发现青年教师在教学过程中存在的问题,并针对存在问题提出改进意见、建议,全方位指导新教师解决所面临的问题。我们还加强教学基本环节的的全过程动态监督,特别是规范课堂教学行为;要求青年教师每周提交成长报告,如课堂记录、工作感受等;建立青年教师教学成长资料库,阶段性邀请相关学科领域专家进行点评总结,提出改进策略,以更好地促进其成长。

随着社会的发展、教育的变革,学校管理工作必须与时俱进。校长作为学校的灵魂,需要不断学习、不断思考、不断自我革新,面对不断出现的新问题,积极自我提升,扛起引领师生成长的重任,主动带领教职工奋力前行。

(作者系东台市新街镇小学校长,盐城市“名校长培养工程”培养对象)

以文化人,以德润心

■王素东

变革时代的校长坚守

■文俊

时代在变,教育也需要变,但有一些东西依然需要坚守。作为校长,我们需要坚守的东西很多,最基本的莫过于立场、底线和阵地。

首先,要坚守立场。这里的立场指的是儿童立场。“教育要尊重儿童天性”这句话人所共知,但很多人不明其理,使其成为一句空话。笔者以为,儿童最基本的天性就八个字——“好吃、好动、好玩、好美”。其一,民以食为天,更何况正在生长发育中的儿童,一日三餐满足不了他们随时都在排空的胃。因此,学校应当悦纳学生“好吃”的行为,准许学生从家里带一些健康的零食或水果到学校,并合理安排时间供他们享用。有条件的学校,应考虑为儿童提供课间餐。简单地禁止学生带吃的到学校,必然导致他们每天都有一个时段的学习是在饥肠辘辘的情形下进行的,不仅影响学习效果,对身心健康也不利。其二,动是人的天性。对儿童来说,运动是绝对的,静止才是相对的。学校要充分考虑学生的活动空间,教室要大,走道要宽,校园要阔,处处为学生留足活动的空间。特别在上课时,要准许学生选择相对舒适的坐姿,鼓励他们走下座位与同学合作、探讨,或走上讲台展示,在学习的过程中适度舒展一下疲惫的筋骨。限制学生的自由活动,固然可以培养出“文静、内敛的孩子”,但同时也可能造就一批批习惯了“不动”的宅男宅女。其三,玩不仅是儿童的天性,其实也是成人的天性。儿童探究世界的方式是玩,认识社会的方式是玩,结交朋友的方式也是玩。换言之,玩是儿童基本的生活方式。既然如此,学校理应为孩子提供玩的空间和设施,重视学校运动场馆的建设,装配好科学实验室、书画室、舞蹈房等功能教室并定时向学生开放,要用钢琴、朗读吧、棋盘等点缀学校的角角落落,让他们在玩中学,在玩中乐,在玩中成长。其四,爱美之心人皆有之,所谓儿童“好美”,其实就是喜欢欣赏和追求美好事物。康德说,美是道德的象征。理解了这一点,我们就不会简单地批评那些喜欢打扮的女生,以及写纸条给女生的男生。相反,我们要适度开展审美方面的教育,指导学生练习形体、搭配服装、修饰仪容。我们还要教儿童学会赞美,在面对美食、美景、美人和美德时能够由衷地欣赏和赞叹,然后写成文章,便成了美文。如果压制儿童“好美”的天性,则可能改变他们的美学立场,使他们逐渐失去追求和创造美的意愿、勇气和力量。



图为南京育英第二外国语学校学生在生活体验馆上学做美食

其次,要坚守底线。何为底线?儿童身心健康是底线。作为校长,我们当然渴望高质量办学,但务必把儿童身心健康放在第一位,那种为了追求教学的“高质量”而无底线延长教学时间、牺牲儿童身心健康的做法是任何一个时代都不能容忍的。何为底线?课堂教学是底线。我们不能脱离真实的教学去搞所谓的课改和课题研究,打造教育的空中楼阁,否则不仅耗力费力,而且毫无实用价值可言。唯有牢牢抓住课堂,从课堂中寻找真问题,发现真困惑,在此基础上以解决真问题为导向开展课程建设和课题研究,才是做真教育和真学问。何为底线?教育公平是底线。孩子之间有差异,学习成绩有高低,但每个生命都值得敬畏。在一般人眼中,那些学习基础和薄弱的孩子逐渐成了学校的累赘,在求学过程中他们经常遭遇各种不公的对待,成为可有可无的人。究其根源,还是一些校长戴着有色眼镜看人,没守住公平底线所致。

最后,要坚守阵地。学校是校长开展教育实践、践行立德树人使命的根本阵地,因此必须牢牢守住。但如今有一些校长已经在学校待不住了,经常奔波在学校之外的世界,要么在外考察学习,要么忙于各种社交活动,要么在外面交流、讲学,学校里却难见校长的身影。我们呼吁校长

要坚守阵地,并不是说校长不可以离开学校,而是要让教师们看到校长大部分时间是在学校的,或在班级给学生授课,或在走廊上与教师议课,或在办公室跟同事交谈,或在校园里巡视、谋划,这才是校长正常的工作状态。坚守学校这块阵地,对于校长而言有极其重大的意义。校长若不坚守教学一线,以身示范,哪有资格引领学校的教育教学?校长若不坚持进教室听课,又如何能对教师做出客观公正的评价,并进一步引领教师的专业成长,推进教学改革?校长若不在校园里巡视巡察,又怎能清楚校园里正在发生什么,为了学生的安全和幸福成长需要改善什么?此外,经常不在学校的校长还会错过四季轮转的校园美景,错过老师们呕心沥血的教育场景,错过学生们生龙活虎的成长画面。如果连这些重要的信息都错过了,耽误了,校长工作的成就感、创新的灵感、办学的方向感又从哪里来?

校长是一校之魂,一所好学校必有一位好校长。好校长在管理上不仅善于创新变革,也能坚持坚守。越是在变革的时代,越需要坚守的清醒和勇气。

(作者系南京市育英第二外国语学校校长,正高级教师,南京市名校长,江苏省首批教育家型校长创新培育计划培养对象)