

名校管理之道

为了每一个人的成长

■余颖

康德说:“人即目的。”聚焦学校教育场域,这就意味着学校中的每一个人都具有被尊重的权利,都应有得到发展的机会。如此,“如何促进每一个的成长”就成了学校管理从组织、机制、策略到行动的核心。在学校这一人与人相遇的场域中,“每一个学生健康、全面而富有个性的成长”离不开关键人——教师的专业引导、帮助与支持。于学生而言,那一科、那一班级的“那一个”老师都是独一无二的全部。如此而言,每一位教师的专业认知与能力的持续提升,理应成为学校内涵发展的核心。“卓越每一个”,是学校管理促进教师专业发展的目标,也应是一种生机勃勃“始终在路上”的学校文化样态。

南京师范大学附属小学作为“最美奋斗者”、儿童教育家斯霞老师成长于斯、成就于斯、贡献于斯的学校,瞭望世界先进教育理念,立足本土文化,确立了斯霞老师所倡导的“童心母爱”教育思想,其精神性的大爱是当下中国社会迫切呼唤的教育文化,为一代又一代教育工作者提供着“对教育本质问题追寻”的智慧。斯霞老师自然流淌出的对儿童的大爱精神、对教育专业特质的不懈追求以及其高尚的人格魅力令人景仰,她堪称当代“四有”好教师的典范。

如何将一个人的精神特质与实践经验转化为教师群体的文化品格与专业能力,破解时代之问,实现立德树人的根本任务?

显然,以学校文化涵育为核心,聚力机制建设,是助推每一个教师走向“卓越”之路的合理路径。维果茨基提出了关于人的心理发展的基本规律:人所特有的被中心的心理机能只能产生于人们的协同活动和人际交往之中。这深刻揭示了学习、研究需要置身于共同体中。组建教师研究团队,充分发挥

每个成员创造性的能力,努力形成一种弥漫于群体与组织中的学习气氛,通过自主学习、合作分享等研究形式,可以实现组织绩效与教师发展的有效提升。为此,南师附小通过以下机制建设催生教师团队共同体的形成。

凝聚:像斯霞那样做教师

共同的愿景是一个组织中各个成员发自内心的共同目标,是蕴藏在每一个成员心中一股令人深受感召的力量。显然,共回望、明晰来时路,共梳理、厘清拥有之“珍宝”,共展望、确立未来之方向,是形成共同愿景的重要路径。

如何以斯霞老师为旗帜,凸显“童心母爱”价值追求,凝聚团队的职业信仰?我们以传承、发展斯霞“童心母爱”教育思想为共同愿景,以共创的方式明确教师的“儿童立场”,深化对教育爱的理解,把师生交往作为“童心母爱”深入实施的关键环节,共思如何构建平等、亲近、激扬的新型师生关系,让大家在理解斯霞、向往斯霞中,逐渐成为斯霞。

设计:人人均在“格点”上

时代的发展要求小学教师的职业角色更具多样化,育人的能力更具综合性。为此,我们对团队构成的蓝图进行了创造性设计,在原有单一维度的自然团队基础上,架构了立体化、弥散性、多层级的团队。

在向上的维度中,我们聚焦全体教师的精神层次的提升,引领全体教师像斯霞那样,“忠诚于党的教育事业”;像斯霞那样,“为一辈子当小学教师而自豪”;像斯霞那样,“把学生当作自己的孩子”;像斯霞那样,“减轻儿童负担,让全体学生获得全面发展”……横向上,我们聚焦跨学科异质团队的组建。如打破学科壁垒的综合育人团队、指向学生综合能力素养评价与提升的“乐评嘉年华”团队、着眼于儿童品格综合提升的“全域思政团队”等,以挑战性的、跨领域的、聚焦综合育人的研究目标和阶段任务,寻找团队差异性资源的最大化运用途径,发挥整体组合效应,提升团队的凝聚力与研究品质。纵向上,我们聚焦同学科、同职龄、同角色等同质团队的抱团共进,如具有前瞻性和实验性的“爱·实验”学科课程开发团队、放大骨干教师榜

样和引领作用的师徒结对微型团队等。多维团队的组建,使得每一个南师附小教师在纵横相接的“格点”上,都至少是两个团队的成员,同质团队彼此观照、彼此促进,异质团队彼此碰撞、共溯深远。

策略:每一个“你”都很重要

“你”是团队中独特的“那一个”——共同体中每个成员的能力激发,源于他的被需要和被认同。当个体在团队中具备某种不可替代的独特性,其在团队中的价值与贡献不言而喻。为此,团队组建中首先关注的问题是多是维考量下的成员相异性组成,寻找差异,放大差异。这里的差异,既有所处不同学科、不同职龄阶段的差异,也有专家、骨干、普通教师的身份差异,更有研究兴趣与专长、理论实践经验及能力等维度的差异。团队组建时充分考虑个体的差异,以成员之相异破学科之“界”,经验之“界”、能力之“界”和专长之“界”,就让团队资源的丰富性和团队研究的生长性成为可能。

“你”是催生合作的挑战性任务——一个团队就是一个组织,团队内部成员之间以及团队与外部合作关系的建立,需以合作意愿为始发。一般来说,当个体或群体面对一个难以独立完成任务时,合作的需求就产生了。从任务的难度系数来看,非常规且具有挑战性的任务,是团队协作得以产生的关键条件。近年来,南师附小以开拓、引领为宗旨确立的各研究团队,皆以具有前瞻性、探索性、实验性和创造性的任务为目标。无论是“戏剧课程”“游戏课程”“综合育人课程”“访学营”等综合性课程的开发团队,还是聚焦国家课程实施中课堂教学方式变革深化普及的“爱·实验”研究团队,亦或是聚焦评价改革的“乐评嘉年华”及学科素养评价研究团队,“走前人/自己未走之路”的探索,决定了协作、分享、碰撞、共进必须成为团队为完成任务而采取的行动方式。

“你”是促进成长的关键性问题——着力促进关键阶段、关键人群的发展,在组建团队的过程中我们亦锚定了关键性问题。比如基于按职龄划分的“附小未来1班”“附小未来2班”,指向化解相同发展阶段的教师面临的成长困境;基于角色划分的“大雪

松下,班主任成长营”,旨在以沙龙等形式解决同类人群面临的共性问题;基于学科划分的各类学科共进团队,指向不同阶段课程开发的关键性问题。对于关键性问题的聚焦和着力解决,使得处于不同发展阶段的教师都能在互相比照和借鉴中彼此启发与促进,促进了教师团队蓬勃的生长。

评价:一花独放不是春

我们要以创新的团体评价为导向驱动团队的协作共享,让每一个教师个体不再是一个独立的竞争者,而是团队中的合作者,在共享、共行中共进。比如教学质量的考核评价,我们以“高位均衡”的群体评价为考核标准,观照的是一个班级的各学科和一个学科各年级各班学业水平的整体情况,在打通各学科、各年级表现性评价的同时,量化的评价借助均分水平、均分差、标准差等数据进行横向及纵向的比较,并将此作为所有成员质量考核评价的主要依据。如此,在“一花独放不是春”,“百花齐放”方能“春满园”的观念引导下,学科及班级各团队内部的互通互助、优势互补等行动成为必然。

推进:始终相伴在创新之路上

除了评价机制的引领与激励,我们也深知过程中的激励与评价是决定一个团队是否“始终在路上”的重要外力。为此,我们明确了月报制。比如项目团队的月报既要梳理团队开展的研究内容,也要梳理每个成员在其中承担的工作和发挥的作用;学科团队每月上传研讨资料,要在活动纪要中呈现每位成员参与的情况和负责的内容。与此同时,管理层对相应的团队要进行定期评价和反馈,月考核、学期分享会等评价反馈方式,都能起到维持、激励团队前行的作用。这些运行保障中的小规则、小举措,发挥的是促进“集体努力”的大功效。

正是每一个教师的发展史汇成了一所学校的教育史。作为学校管理者,我们唯有充分发挥“每一个”的专业特长,激发“每一个”的发展潜能,方能在滋养“每一个”步入新境界的行走中,共同趋近教育理想的“彼岸”。

(作者系南京师范大学附属小学校长,“苏教名家”培养工程培养对象,正高级教师,江苏省特级教师)

管理者言

陶行知是著名的人民教育家,他的教育思想到今天仍然有很强的现实指导价值。我们当前办学和学校管理面临的一些困扰和问题,在陶行知的教育思想里都能找到解决的办法。关于如何做校长的论述是陶行知教育思想体系中不可分割的重要组成部分,陶行知留给我们的宝贵精神财富,是陶行知说:“校长是一所学校的灵魂,评论一个学校,先要评论他的校长。”如何适应时代需求的优秀校长,跟着陶行知学习做校长,是一个很好的途径。

跟着陶行知,学做整个的校长。“做整个的校长”,是陶行知重要的教育观,来源于陶行知“做整个的人”的思想。他在“学做一个人”的演讲中明确指出,“要做一个整个的人,别做一个不完全、命分式的人”。正是在“做整个的人”思想指导下,针对如何做校长,陶行知提出了“做整个的校长”的独特主张,并身体力行。他认为,一流学校需要有“整个的校长”而不是“命分式的校长”,只有“做整个的校长”,才能践行生活教育的理念,才能办出一流的学校。

我多次参加江苏省陶行知研究会举办的校长培训班,在培训中,江苏第二师范学院教授王铁军就如何做整个的校长,结合实际,要求并提醒我们说,做整个的校长,就要尽职尽责,立足学校,扎根课堂,做好本职工作,勿懈勿息,自强不息,不务虚名,耐住寂寞,拒绝诱惑,安安静静地办学,认认真真地办学,扎扎实实地办学。

目前的教育,要想做整个的校长,我们首先要在校园里营造安心乐教的氛围,带着身边的教师“静下心来教书,潜下心来育人”。其次,校长本人思想要回归学校,回归课堂,要成为学校课程改革、教学改革的领导者和践行者,不论社会如何变化,要有一颗对孩子未来发展负责的心,用整个的身心,塑造自己的职业操守,不断提升办教育做校长的精气神,从内心深处把学生放在校园生活的中心位置。

跟着陶行知,学做创造的校长。陶行知在《第一流的教育家》中写道:“敢探未发明的新理,即是创造精神,敢入未开化的边疆,即是开辟精神。在教育界,有胆量创造的人,即是创造的教育家,有胆量开辟的人,即是开辟的教育家。”开辟和创造要靠实践来检验,“知行合一”的关键在“行”,行是知之始,知是行之成。关于创造,陶行知特别强调说:“处处是创造之地,天天是创造之时,人人是创造之人。”现在的校长,要想办好学校,必须要会创新,创新要结合实际,断不可作无凭无据的乱想。

校长作为学校的领导者,是学校之魂,这样的地位,决定了校长对学校的领导首先必须是教育思想的领导,其次才是行政上的领导。校长除了必须具备一定的行政素养以外,还必须对学校的教育教学有正确清醒的认识和理解。校长要能够站在时代潮头,主动回应时代所提出的教育命题,例如当前“双减”政策如何落地,后疫情时代如何促进学生全面发展,办学如何让家长满意等等,这些都需要校长能够创造性开展工作,不墨守成规,促使学校师生共同成长。

学做创造性校长,需要始终保持敏锐的观察力和思考力,直面教育的困难和问题,与时俱进,把握时代脉搏,始终同党和人民站在一起,彰显自己的教育情怀和教育智慧。

跟着陶行知,学做民主的校长。学做民主的校长,是建立现代教育治理体系,激发教育活力的客观需要,更是实现学校高品质管理的现实需求。管理是学校这一职务的主要职能,管理的目的不是为了把人管住管死,而是为了最大限度地调动广大教职员工的积极性和创造性。这就要求校长在“管”上要讲究艺术,在“理”上要讲究科学。陶行知的民主教育思想让我们明白,管理的技巧是要学会用制度管人,用情感管人,有愿景,有目标,师生员工才能心往一处想,各项工作才能围绕学校整体目标实现有机的高效运转。

陶行知告诉我们:“办学如治国,眼光要远,胸襟要大,我们要用人的长处,不能用自己的短处。”这段话投射到教师队伍的建设上,就是要用民主教育思想和眼光,看到教师的长处和优点。教师是与整个社会、整个国家、每个孩子的生命紧密联系在一起,只有激发教师的潜能,才能培育更多更好的人才。办学过程中,校长要着眼于建设更加有规模、有质量的教师队伍,使教师成为教学过程中中学生学习动机与兴趣的激发者、学习行为与结果的分析者、学习内容选择与学习方法的指导者,让学校成为师生员工的精神家园,成为传承、弘扬先进文化的坚强阵地。

跟着陶行知,学做好学的校长。陶行知认为,校长并不是一个“不学而能,人人会干”的职务,具有很强的专业性,需要有相应的学科知识,如哲学、文学、史学、美术、语文、外语、心理学等方面的知识。所以,在学校管理中,校长应该准确地认识和把握自己,自我完善,虚心好学,养成热爱学习的习惯,通过不断读书学习,涵养品格,提升品位,不断修炼,影响和感化身边的教师。一位好校长一定要有强大的学习力,校长的好学不但影响着自身的专业成长,还关系到所在学校学习型团队的建设,关系到学校未来的创新发展。

当下,教育处于高质量发展的阶段,这需要校长通过学习和锤炼,具备过硬的素养和能力,做“为党育人、为国育才”的实践者;具备出色的管理能力,做依法治校的执行者;具备精湛的引领能力,做师生成长的领跑者,保持不断学习的姿态,成就每一位教师和学。

陶行知教育思想就是大宝库,跟着陶行知学习做校长,眼光要远,心胸要大,能力要强。陶行知告诫我们:“做一个学校校长,谈何容易!说得小些,他关系千百人的学业前途;说得大些,他关系国家与学术之兴衰。”所以,校长不仅要运用先进的理念引领学校,用科学的管理提升学校,用扎实的举措发展学校,还要用教育智慧优化学校,用人格魅力感染学校,用无私奉献点亮学校,这才是我们跟着陶行知学习做校长的目的所在。

(作者系泗阳县北京路小学校长,正高级教师,江苏省特级教师,“苏教名家”培养工程培养对象,江苏省首届教育家型校长创新培育计划培养对象,宿迁市领军校长,宿迁市名校长)

跟着陶行知学习做校长

■李明旭

实践探索

小学校与大社会

——关于构建学校与社会双边关系的一些思考

■许嫣娜

学校不是世外桃源,它处于社会之中,与社会有着各种各样的联系。因此,学校生活不可避免地要与社会发生关系,而由此形成的这种开放性的学校教育生活带给师生的影响是持续的,是绵延的,使师生在深刻的教育作用下的生命成长,从一个缩小了的小社会——学校,主动地奔向一个真实的大社会——世界。

多年的管理实践和教育实践使我走出习惯已久的单向思维、二元对立思维和割裂思维,转而以关系思维和互动思维来思考问题。以这样的思维方式来看,学校与社会处在一个综合性融通互动的关系链中,如果能积极有效地实现双向互动,从成事的角度看,促进了教育世界的社会性重建以及社会世界的教育性提升;从成人的角度看,促进教育者与受教育者完成了与外部世界的主动对话,形成了更完整的生命自觉体。在成事成人中,小学校与大社会之间实现了创造性互动生成。

集聚社会性资源,拓展教育时空

社会性资源本来就是一个非常庞杂的系统,学校必须首先作出互动前的价值判断。管理者需要基于学校教育发展的立场,基于教师和学生发展的需要,思考某一社会性资源是否能对师生产生积极的育人价值,是否能对学校教育发展产生推动力。倘若不是,那就成为具有教育意义的社会性资源,否则就只是一般意义上的社会性资源。立足学校的日常工作,笔者认为事件型资源、人力型资源和综合型资源这三类社会性资源具有特别重要的教育意义。

集聚事件型资源,培育师生的社

会意识。随着历史车轮滚滚向前,不同时代孕育出许多属于各自时代的主题和精神。作为社会中的一分子,我们不能在时代变迁中沦为“失语者”。作为学校教育者,我们应基于“生命自觉”,立足学生成长需要,主动参与和介入到时代之中,挖掘、利用时代的社会性资源,转化成为有利于学生生命成长的教育资源。例如在学校防疫工作中,每一次复学都是一次教育的契机,如何抓住“复学第一课”,提升学生的健康意识、责任意识,引导学生尊重医生、志愿者,增进对祖国和民族的情感,都值得我们从教育的角度进行整体和有序的主题策划。

我们要让师生在大时代主题的学校活动中感知时代主旋律,保持和提升对时代的敏感度和对社会发展的敏感度,始终在教育化的过程中积极地社会化,又在社会化的过程中自觉教育化,实现社会化与教育化的双向互动,在创造出新的教育资源的过程中,创造出新的生命发展形态。

集聚人力型资源,树立师生的正确价值观。学生在教育生活中与教师和同伴这两类人的相遇最为频繁。而真实社会中的岗位和角色是极其多元的。要想丰富学生对社会的感知,得让学生遇到更多承担社会不同岗位和角色的人。因此人力型资源的示范意义对于学生的成长是非常重要的。学校可以请退休教师、厨师、高校教师、民间艺人、优秀毕业生、有专业资质的志愿者等参加课后服务的社团活动;可以请各行各业的代表人物到学校给师生开讲座;可以请师生撰写社会人物采访日记……丰富的人力型资源,能拓展师生的社会视野,明晰自我的发展方向,树立积极的人生价值观,有助于学生更早地认识社会、介入社会,实现学校与社会的互动生成。

集聚综合型资源,提升师生的整体素养。很多社会性资源,往往不是以点的形态出现的,而是以综合整体的面貌出现的。即使面对同一个教师或学

生,它在生成多种主题意义的过程中,产生综合性的教育影响。它蕴藏着丰富内涵,因为其意义点多,所以对师生施加教育影响时呈现出综合辐射状,能提升师生的整体素养。例如常州市华润小学利用综合型社会性资源开展的特色活动“小龙娃过大节”,将丰富的节日习俗转化为师生喜闻乐见的活动,并序列化地设计到学生6年的小学生活中,每一次复学都是一次教育的契机,如何抓住“复学第一课”,提升学生的健康意识、责任意识,引导学生尊重医生、志愿者,增进对祖国和民族的情感,都值得我们从教育的角度进行整体和有序的主题策划。

辐射教育性资源,推动社会转型

学校作为社会有机体的重要组成部分,在接受社会性资源的无私馈赠的同时,也责无旁贷地要为推动社会转型作出自己应有的贡献。

辐射人力型资源,明晰社会的教育认知。学校的教师是社会人群中的高素质人群,他们透过研究学生熟悉人发展的心理过程,透过教育理念积淀对生命的尊重意识,透过教育过程明晰人的交往方式,是宝贵的人力型资源。伴随着“双减”时代的来临,大家对家庭教育越来越重视。我们需要发动教师以教育的方式去改造和提升家长的教育观念和素养,再辐射到更广大的人群,逐渐更新和重建社会人群的教育观,改变社会的教育生态。学校应突破传统,动员教师在班级里积极开展各种形式的家校共建活动,如“家风家风系列报道”“最美家庭图书角评选”“我和爸爸一起运动”等活动,无痕地引导家长形成对教育相对统一的认识,为学生的发展营造和谐的教育环境。

辐射活动型资源,提升社会的文明素养。“只拣儿童多处行”,儿童是阳光,是一切生命中最能打动人的心灵的。面对儿童,无论你是谁,都愿意把自己

最阳光的一面呈现出来,以换得儿童发自内心的尊重与敬爱。因此,儿童在社会机体中具有与生俱来的“监督意义”,尽管这种监督意义并没有被他们自己所察觉。我们可以让儿童参与社会活动,成为社会发展的监督者和评价者。例如天宁区开展的“天宁小绿人,一起苗苗苗”活动,让孩子们用爱心洋溢的方式劝导身边的老年人积极行动起来,参与疫苗接种,筑起健康屏障,得到了江苏省广播电视台的关注和报道,产生了良好的反响。这样的学校教育,就为社会发展增添了内在动力。

辐射课程型资源,凝聚社会的关注焦点。课程型资源是基于学校国家课程的社会性拓展而形成的,虽然不一定具有很高的研究价值,但往往能把成人视角容易习惯性忽略的问题,通过儿童的眼光、儿童的发现甚至儿童的创造,凝聚为社会的焦点,引起全社会的关注,带来意想不到的社会价值。

记得华润小学马蕙老师班上的“爱心献给莫高窟”活动,起初只是一个简单的语文学科和班级建设的整合活动,让学生成立研究小组,了解莫高窟的来历和构成,以便更好地形成对课文《莫高窟》学习的补充。谁知在研究过程中,有一个小组提出莫高窟损坏得很厉害,还没有得到足够的修复。于是,在班委的组织、老师的支持下,他们发起了给莫高窟捐款的活动。学生们的信被敦煌文物研究所挂上了网,《光明日报》《中国教育报》相继转载,这一活动迅速“点燃”了社会对保护文化遗产的关注。

总之,当小学校和大社会无时无刻都处于创造性的互动生成之时,我们定将看见学校教育和社会发展的明媚春天。

(作者系常州市天宁区教育局副局长,常州市华润小学党支部书记,正高级教师,江苏省特级教师,“苏教名家”培养工程培养对象,江苏省“333”高层次人才培养工程”培养对象,全国模范教师,全国教育系统巾帼建功标兵)