

“教者，效也，上为之，下效之。”学生看老师，教师看校长，校长是引领学校发展的首席。一所学校、一支队伍，有“关键少数”的示范带领，就能带动绝大多数人主动前行。本期“影响力学校”专版，邀请3所共同体成员校管理者现身说法，从校长的治校精神、以人为本的管理模式、乡村学校的发展路径等方面畅谈学校的管理之道，希望能对我省教育管理者有所启发。

“精神三变”给校长治校的启示

■张忠艳

德国哲学家尼采在《查拉图斯特拉如是说》一书中以骆驼、狮子和婴儿来比喻人类精神的三种转变——精神变为骆驼，骆驼变为狮子，再由狮子变成婴儿。可以说，这个蜕变过程充满着斗争的魄力和创造的精神，不论是从个体精神境界来说，还是就更大范畴的人类精神生长而言，实际上都是对自我的超越，是向更高层次的进阶。

校长，作为一所学校的领导者、决策者、推动者，理应成为这三种精神的践行者。

首先是骆驼精神。在荒凉沙漠中行走的骆驼，坚毅、隐忍、谦卑且虚怀若谷，纵然身处困境，依然会扛起“生命所能承受之重”，心无旁骛，执著向前。“士不可以不弘毅，任重而道远”，骆驼的这种甘于奉献和吃苦耐劳的坚韧态度，源自强烈的使命感。使命是处于目标的上位，它要求校长深入地思考与回答：要办一所什么样的学校？培养什么样的人？如何把国家对未来教育高质量发展的美好愿景变成生动现实？校长，不仅仅自己要做骆驼，更要引领、带动和激励教师们做骆驼。校长唯有将教育上升到“国家重任、国家使命、国家意义”的层面，唯有将教育提高到“要给学生什么样的人生”的站位，才能将这种理想、信念和价值观的宏大感传递给教师。当教师有了“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”的气度、襟怀与担当，便能在面对一系列新的挑战甚至是危机时还能昂首阔步，持重笃行。当然，我们也要清醒地看到，骆驼精神往往让人只能听命于“你要如何”，大多以重复性的思维和实践为主，不会主动寻求改变，故要警惕墨守成规。

其次是狮子精神。拥有王者风范的狮子充满着智慧，生命力强劲，是探索创新的勇者，面对困境和问题，雷厉风行，主动“亮剑”，通过搏斗推翻重负，寻求突破和自我解脱，从而实现自身价值。创新需要勇气，改革需要胆略。一所学校若要拥有叫得响、立得住的特色品牌，校长不仅要有自己独立的思想，更要有谋略和胆识，能针对学校现状擘画宏阔的蓝图，着力建构学校的办学理念体系，系统推进治理体系的整体变革，尝试解决现实中遇到的真问题，敢为善为，当好教师的精神“标杆”。校长要“大胆假设，小心求证”，在重要领域和关键环节取得新的突破，让自己的教育教学思想变得更有力量，被更多的教育同仁认同、信服并自觉地付诸行动。管理的成功就在于使每个人都感到自己重要。校长要有意识地将狮子的精神品质注入教师的专业成长之中，用“推动自己，就是推动教育”的思想促使更多的



图为苏州市枫桥中心小学学生在校园中赏雪

教师精其术、专其业，主动求变应变；当教师有了狮子精神，就有了自立成峰的可能，就有了当仁不让的责任感和责无旁贷的主场感，就会主动地把自己变成解决问题的关键角色，而全身心地投入教与学的变革之中，把教育的过程变成培育学生“生命自觉”和自我“生命自觉”的过程，在属于自己的天地中有所作为。很显然，这种出于主动、自觉的“我要如何”的内生动力正是师生和学校可持续发展的内核所在。

最后是婴儿精神。处于新生状态的婴儿，具有无限可能，寓意“完美的开始”，是创造新价值的力量代表。而这个阶段，也是心之向往的“我是”和“我在”的境地。人，唯有不断超越自我，才能发现未知的自己，最终成为“你自己”。“真正的高贵应该是优于过去的自己”，婴儿精神在校长身上最好的表征就是积极阳光、精神明亮，且不仅仅是自己独有，校长还要用自己思想的光芒点亮师生的精神世界，带动更多的师生去追寻确定不变的价值，既要看见那座属于自己的“意义之山”，致力于培养有人生意义感的学生，又要看见教育终极的“意义高峰”，看见当下需要登顶的每一个“山头”，理解并拥有通过时间考验的一切真善美的东西。为此，校长须以价值驱动型学校的建设为路径，经由顶天的精神文化、立地的课程图谱、灵动的管理系统，在共同演绎的多姿多彩的校园生活中，创优天天向上的学校文化，推崇“今日之我胜过昨日

之我，明日之我胜过今日之我”的理念，让师生们不断地发现自我价值，从而走上自我教育和自我发展的路途，让生命的价值和意义最大化。一个人的行走决定一个人的存在，而一群人的行走可能决定一个时代的存在。校长有责任把推动自我进化的力量和推动更大群体进步的力量结合起来，以赤子之心点燃向上向前的发展引擎，努力成长为影响他人的“重要他人”，最大限度地促进教师的专业成长、家长的行为改变、学生的自主发展，并期望每一位教师、每一位家长用行动去影响更多的学生，成为更多学生成长过程中的“重要他人”。

综上所述，一位优秀的校长必须具备这三种精神，并在不同的阶段发扬不同的精神，才能为师生们的发展创设更具美感、更有朝气的“伊甸园”，更添智慧、更富创造的生活场以及美美与共、更为和谐的人际圈。纵向审视这“精神的三变”，就会发现这种进阶式的境界提升过程，有如庄子在《逍遥游》中所说的典故“鲲鹏展翅”——“北冥有鱼，其名为鲲。鲲之大，不知其几千里也。化而为鸟，其名为鹏……”一个“化”字道破天机，任何质的变化和飞跃都需要深蓄厚养，需要勇气胆量，然后才是蓄势而动，一飞冲天。不难想象，走向优秀甚至是卓越的校长，化蛹成蝶的背后，应有这三种精神的迭代升级。

(作者系苏州市枫桥中心小学教育集团党委书记、江苏省特级教师、正高级教师)

《义务教育学校校长专业标准》中对校长职责提出了明确的要求：规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理、调适外部环境。这6条要求都围绕“人”展开。这也要求学校治理要与时俱进，必须将“人”立在学校中央。

学校管理是基于“人”的管理

《说文解字》中说：人，天地之性最贵者也。《礼记·礼运》中又说：故人者，天地之德，阴阳之交，鬼神会之，五行之秀气也。故人者，天地之心也，五行之端也，食味，别声，被色，而生者也。《说文解字》《礼记》都说明了“人”具有独特、复杂、神秘、不可预测等特性。面对拥有无限可能的“人”的管理，我们必须采取适宜的方法。

管理在于唤醒。“教育更多地成为唤醒、发现与帮助，全面而有个性化的学生就有了成长的土壤。”这个理论是李希贵基于学生立场的阐述，对一线教师来说恰逢其时。年轻教师，怀揣对教育生活的憧憬，正处于唤醒美好的关键时期；中年教师，进入教育的疲劳期，处于需要唤醒教育初心的重要阶段；老年教师，充满对过去教育生活的留恋，正处于唤醒为何而来的黄金时期。管理在于唤醒，帮助教师发现“本真”“美好”的自己。

管理在于陪伴。复杂的人际沟通方式要求校长必须蹲下身来，从教师的角度来观察、思考。一朵云推动另一朵云，首先要在一起才有可能发生。成功的欢喜、发现的欣喜、失败的懊恼，校长只有亲身与教师们一起参与的时候，人生的价值、理事的方法、情绪的养成、事物的喜好才能潜移默化地同频共振。唯有如此，管理才有价值，教育才有意义。

管理在于养成。对一线教师来说，教育的行为理念是需要养成的。外在的强制性要求至内在的自律行为，其实就是养成的过程。管理，首要的在于态度。一切教育行为皆是共同目标中的不同表达，是非对错，磨炼之后自然会得出相应的结论，如在规则中自在地舞蹈，什么事应当做，什么事不可为等。

管理在于包容。兼收并蓄的中华文化就很有包容性。提升包容度，能容人之言、容人之短、容人之误，对于管理者而言是一项重要修炼。校长要平视教师，尊重每位教师的人格，学会换位思考，这是方法论。如果从修身的角度来理解学校管理，可能会收获不一样的风景。

学校管理是立于“事”的管理

王阳明的心学有一条重要原则，就是“事上磨炼”。我们常说对事不对人，其实是很重要的管理原则。学校的事务多且杂，有本应为之，也有他来之求。校别不同，比例也不尽相同。城区的学校承担的社会事务多一些，无论是分内事，还是分外事，其实都是“事上磨炼”。以笔者所在的如东县宾山小学为例，学校创办了众多音、诗、画标志性品牌节目，收到了良好的效果。这中间的过程管理确实繁琐，从创编、排练、音乐、舞美、视频、合成等诸要素来看，每一步都必须投入大量的精力。现在回头看，宾山小学的诗、画、音乐的创编排练队伍就在这些工作过程中不知不觉地形成了，教师们“踏实、平实、朴实”的工作作风也在这一过程中得以成形。

学校管理是根于“场”的管理

场域或场所，是许多人聚集或活动的地方。学校就是这样的场所，是一个师生不断学习、不断“校对”行为习惯的地方。

课堂又是学校中最重要的“场”。课堂主张，其实就是对课堂价值取向的判断，主张课堂内的一切活动以学生为中心展开，还是坚持传统的教师、教材、课堂？主张精致表演课堂还是主张因应学生需要的课堂？这些问题决定了课堂的气质。师随生动的课堂一定是生动的、充满生命活力的。我们需要怎样的课堂主张呢？是强调传统的师道尊严还是将课堂还给儿童？古人的中庸之道已经回答了这个问题，师道尊严在于为师者的主导，是环节的主导，是节奏的控制，是重难点的把握。在此基础上大可放手让学生去探究、品味、质疑。这样的课堂主张一定是平和中正的，如此则课堂气质一定与众不同，即有了自己的“脾性”。这种脾性是率真的、轻松的。有一起探讨问题的愉悦，会心处微微一笑，激动时手舞足蹈，关键时刻出面指点迷津，多数时候退居幕后，甘当“隐士”。宾山小学从2009年开始实践，我们把这样的课堂称之为“生态课堂”。

“双减”政策的出台、新课程标准的颁布、五项管理的实施，必将彻底改变我们的教育生态。课程当然也是绕不开的话题。国家课程必须上齐上足，地方课程必须开齐上好，校本课程需要“见缝插针”。课程管理制度的刚性不容退让，能够整合的就只有地方课程与校本课程了。新的课程标准要求我们开展跨学科主题教学，强化课程协同育人功能。这就为跨界学习创造了空间。

校园中，内在的人的行走方式尤为重要。我们提出“行走在花香里”这一文化主张，希望师生行走在校园里感受到“学堂”的幸福，彼此相和，互帮互衬，整个身心健康、向上、阳光，在规则中享受自由，在秩序下追求幸福。校园的管理，无非硬件、软件及产生的关系管理。硬件多跑跑，多沟通，总归能想到办法。软件特别难，教师的管理、学生的管理、家长的管理，难就难在激起共同的愿景并将之描绘成栩栩如生生动的画卷，并有可见的行动。笔者在《学校管理四境界》一文中提出了“人治、法治、仁治、无为而治”的管理模式，其中仁治与人治的差别就是管理者能以仁心、立仁制、达仁治，去小我而成大我。

梦想中的学校应当是这样的：师生们在充满趣味的校园里，接受着德性、文化、体能等方面熏陶，强调体验性，强调参与性，更重要的是强调自主性，可以浅尝辄止，也可以术有专攻。这样的校园里浸润着文化，重视师生品性的提升、习惯的养成。这样的校园生活，才是有滋味的教育生活。

(作者系如东县宾山小学校长、南通市“1115”培养工程首批领航校长培养对象、南通市优秀校长)

以人为本，漫谈学校管理

■康建华

解码文化基因，探寻乡村学校独特发展路径

■李虬

校长是一所学校的灵魂，是教育方针政策的践行者，是引领学校发展的首席，肩负着重要的历史责任和使命。笔者曾任常州市武进区坂上小学，这是一所有着百年历史的乡村小学。如何让这所百年老校焕发新的生机与活力？笔者站在时代的新起点，认真梳理学校的文化积淀，探寻出了一套振兴乡村学校的发展模式。

赋能团队，打造温暖向上的校园

阿里巴巴执行副总裁曾鸣认为：“未来组织最重要的职能是赋能。”而学校的赋能，应当是给予能量，为教师提供有更大发展可能性的条件和空间。

建构信任力。信任是凝聚团队的根源，也是团队成功的基本要素。校长作为团队的精神领袖，要努力建构信任人格，提升自己，宽待他人，信任团队，激发和培养每个成员的领导力。团队之间有了信任，才能更好地合作，带来更多积极的效果。所以，校长要建设信任文化，时时处处传递信任的力量，从而打造和谐向上的团队。

善做点灯人。师以德为本，心以爱为源。校长要坚持“走进课堂，走近师生”的务实本色，站在师生的立场上看问题，解决最实际的困难，点亮暖心灯，温暖师生心灵。校长还要架梯子、搭舞台，借助多样平台，积极推进教师发展工程，努

力探索教师专业成长的模式，点亮希望灯，赋能教师成长，为师生的生命成长创造更多可能，让校园成为师生温暖栖息的港湾，成为师生幸福生活的家园，成为师生构建实现自我价值的场域。

夯实课程，为学生打好人生底色

课程，是育人的载体，是学生成长的支架，更体现了一所学校的核心竞争力。乡村学校的课程建设力不足，是影响教学质量提高的重要因素。校长要保持对课堂研究、课程改革的敏锐，大胆探索“教”与“学”的变革。

完善课程体系。坂上小学聚焦儿童发展需求，对原有课程进行重构，围绕“向善、向美、向健、向美、向善”关键素养，从“道德与法治、人文与科技、体育与健康、艺术与审美、实践与创新”5个维度架构立体饱满的“向阳”课程，从“基础性、拓展性、选择性”3个层级实施课程，丰富学校的教育样态和学生的校园生活。

丰盈课程内涵。坂上小学一是充分发挥教师特长，利用社会资源，组建多彩社团，设置符合学生认知特点和兴趣爱好的自选课程，为学生未来成长打下坚实的基础。二是分层推进，以“培养有善心、有善能、有善行的向上少年”为目标，以“场景育人”为旨归，涵养少年品格。三是加强家校社共建，开设校内外一体化思政课程。

学校用发展的眼光构建课程体系，以主题式、项目式的形式丰富的课程内容、扎实的课程实践，融通孩子们的学习世界和生活世界，让美好与童年相遇，让其生命拥有更灿烂的时刻。

守正创新，让优秀传统文化永流传

习近平总书记指出，中华优秀传统文化是我们最深厚的文化软实力，也是中国特色社会主义植根的沃土。应该把这些经典嵌在学生的脑子里，成为中华民族的文化基因。

社团活动蔚为风采。2012年，坂上小学积极响应国家“戏曲进校园”的号召，与常州市武进区锡剧团合作成立了武进区锡剧培训基地，开设锡剧培训班，成立锡剧社团，传承非物质文化遗产，培养锡剧苗子与小戏迷，取得了优异的成绩，受到社会和家长的广泛赞誉。2019年，学校申报教育部课题《唤醒教育视域下戏曲课程的建构与实施》，开发校本教材，建构“唤醒式戏曲课程”体系，以戏曲教育作为儿童成长的新视角，让儿童在戏曲中规划人生。戏曲项目推动了学校育人方式的整体转变，也成为学校一张最靓丽的“名片”。

课题项目潜心育人。2021年，坂上小学申报《传承叶圣陶教育思想，项目化推进乡村振兴乡村教育实验》省级课题。2022年，学校申报市前瞻性教学改革实验项目《乡村小学“戏曲+”育人生态的构建与实践》。学校坚守乡村儿童立场，以“传承和创新家乡戏曲，提升育人品质”为目标，探索传统文化的时代表达，厘清“戏曲+”课程框架图，构建五育并举的育人生态，完善综合素质评价体系，转变生教与学的方式，提升乡村小学师生的生命质量。学校在传承戏曲艺术的道路上，以古老的戏曲文化推动新时代的乡村振兴。

面对时代的发展与挑战，学校教育改革需要处理好“变”与“不变”的关系。校长要始终清醒地把握时代的脉动，站在系统的角度，解码学校的文化基因，明晰学校的目标，围绕“办什么样的学校、培养什么样的人、怎样培养人”三个问题，寻找属于学校自己的正确路径。同时，积极探索教师专业成长的校本模式，认真开展学校特色办学的校本实践，凝心聚力，整合发力，让学校真正成为师生生命成长的精神家园和生命场。

(作者系常州市武进区坂上小学原校长，现任常州市武进区礼嘉中心小学校长，常州市优秀教育工作者)



图为常州市武进区坂上小学学生戏曲表演