

名校管理之道

# 向楷模学习 传精神火种

■祁金莉

112年前,近代著名实业家和教育家张謇先生,在南通这块热土上创办了南通启秀中学(以下简称启秀中学),播种下“道德优美,学术纯粹”的精神火种,传递出“诚恕为启,博约成秀”的价值追求。百年栉风沐雨,百年接续奋斗,启秀中学如今以突出的办学业绩闻名遐迩。2010年8月,我来到启秀中学工作,学习启秀文化,濡染启秀精神。在这里,我有幸结识了以全国教书育人楷模李庚南老师为代表的启秀教师团队,感受到他们身上忠于职守、自强不息、追求卓越的可贵精神。

## “课比天大”

“课比天大”是学校管理中,必须让每位教师铭记于心的“信条”,也是我来到启秀中学后,从李庚南老师身上真切感受到的品质。初识李庚南老师时,我39岁,她71岁。在启秀园内偶遇,她身姿挺拔,精神矍铄。我常在校园里看到她风尘仆仆的身影,要么手持课本奔赴课堂,要么步履匆匆赶往会场。当时的她教两个班的数学,做两个班的班主任,似乎从无怨言,实在看不出她已年逾古稀。熟悉以后才知道,她从不吃营养品,从不刻意保养,甚至也不主动锻炼身体。是什么让她保持青春和活力,体能如此旺盛?很多年,我都百思不得其解。

有一回,她骑电瓶车被撞了,摔下来,脚肿了。第二天她拄着拐杖,又准时出现在课堂。还有一回,她在家摔了一跤,整个面部肿胀,但第二天她又准时出现在课堂。她说:“孩子们在等着,不能落下课。”一次,看她从车上下来,铁打的身体稍显疲惫。一了解,她坐了5个小时的车,刚从宿迁一所学校指导完工作,赶回来上两节课。为提升宿迁教育质量,李庚南老师常年奔波在宿迁和南通两地。如此巨大的工作压力,让当时尚处于不惑之年的我也望而却步,她何来这么旺盛的精气神?慢慢地我懂了,一般的人把课堂当作一项工作任务,而在她心目中课堂是生命生长的精神高地。她极端热爱课堂、热爱学生,因为学生需要她,因为她对教育的热爱,才有了对课堂永远的坚守,才有了如此旺盛的体能。

2018年11月,我随李庚南老师一起赴兰州,参加她创立的“自学·议论·引导”教学法全国推广活动。到达兰州的第二天,她的脚崴了,医生诊断为骨裂。根据安排,第二天上午李庚南老

师要上一堂示范课、作一场报告。因为无法行走,所有人都认为她无法上课,劝她放弃,但她坚决地说:“这么多老师都在等着、孩子们都在等着,我必须上。”当晚,她就在病床上研究:板书怎样书写、徒弟们何时推动轮椅……

第二天上午,兰州市委党校礼堂里坐着1500名老师,同时线上有30多万老师,大家一起聆听这堂特殊的数学课。坐在轮椅上的李庚南老师包扎着绷带,一只脚穿着最大号的拖鞋,在徒弟的推动下,穿梭在课堂里……她似乎忘却了自己的疼痛,激情满怀,活力四射;孩子们全神贯注,热烈互动;观摩者鸦雀无声,静心听课。我坐在第一排,看着这个身着红衣的耄耋老人,用这样的特殊姿态诠释着对教育事业的热爱和坚守,情不自禁热泪盈眶。

这是一堂令人无比动容的数学课,感染了线上线下近40万教师,不仅给当地的老师们传授了“自学·议论·引导”教学法的思想,更重要的是弘扬了新时代昂扬奋进的教育家精神。“课比天大”,李庚南老师用自己的行动,让“钟情教育、忠实坚守”的精神和情怀在一堂堂课里生根、生长,在校园里发芽、发展,成为每一个启秀人的自主、自觉行为。

## “办法总比困难多”

在学校管理中,我也遇到过一些棘手的难题。2018年6月,启秀中学改建校园,体育场受到了影响。于是每周我们用大客车运送学生到其他学校,集中上两节体育课。但即使这样,学生由于长期没有上过规范的体育课,运动水平仍然难免下降,尤其是长跑项目。面对即将来临的2019年体育中考,我们管理团队的想法是:无论有什么困难,都不能因为学校没有操场而耽误了这届学生。

2018年底,我们对初三三年级900多名学生进行了长跑摸底,有400多名学生不合格。随即,学校研讨了一个周密的训练计划:组织不合格的学生利用一周一次的体育课以及周末时间和放学后时间展开训练。2019年2月,我们再次摸底,仍然有200多名学生不合格。于是寒假期间,我们紧急修建了一个临时水泥操场。年级管理组和班主任、体育老师进行了明确分工,每天的大课间时间,班主任组织学生下楼跑步,教务主任逐楼层检查到课情况,年级管理组成员在操场的入口处等待,体育老师在操场组织训练。

体育中考时,我们的管理团队、所有班主任都赶到考场给每一个奋力冲刺的孩子加油。那一天,我穿着红色的衣服,站在距离终点50米的位置,奋力给奔跑中的孩子呐喊、鼓励,不错过任何一个。跑道上喷薄着奋斗的激情,洋溢着昂扬向上的精神力量,每一个孩子的表现都超过了预期。中考长跑项目,启秀中学的满分率、平均分

位居市区最前列。一位观摩了我们长跑全过程的教育主管部门领导感慨地说:启秀中学在没有运动场的情况下能跑出这样的成绩令人惊讶,发生了奇迹!

“天之生人也,与草木无异。若遗留一二有用事业,与草木同生,即不与草木同腐。”这是张謇先生掷地有声的话语。办学中,我们难免会遇到各种客观困难,但为了学生的全面发展,为了对每个孩子的未来负责,我们必须弘扬张謇先生的“实干精神”,积极面对,智慧应对,拿出“敢为人先、实干兴校”的决心,根植“自信自强、追求卓越”的底气、志气和骨气,我相信办法总比困难多。

## “一个都不能少”

新学年的第一天,我一个班级听课,教室里有一个特殊的孩子引起了我的注意。这是一个特殊儿童,按照均衡分班的原则进了这个班,班主任是学校办公室副主任殷培培老师。殷老师告诉我,孩子只有一米四几的身高,走路严重不稳,缺乏生活自理能力。即便如此,我们本着“一个都不能少”的使命追求,找准教育的“节奏”,把这个孩子变成了宝贵的“自育·互惠·立范”的“班级育人”资源。

她不懂擦嘴,老师就每天带面纸帮她擦嘴;她不懂上厕所,老师就每半天提醒两次……渐渐地,班上同学对她熟悉起来,还专门组织了一个团队,自觉接过任务,此后每一天都有三到四名同学围绕着她,保证她的安全,照顾她的生活。每堂课,老师都要拥抱她、鼓励她。班上的同学都称这个特殊的孩子为“宝宝”,所有人都自发地去帮助她、照顾她、爱护她。在大家的精心呵护下,这个孩子也逐渐适应了学校生活,取得了喜人的进步。

“在学生的心灵纺织出一幅和谐的画面,把对学生直观理解来说各有其内在价值的不同教学内容,调整到各个从属的循环周期中去。我们必须在合适的季节收获合适的作物。”这是怀特海的“节奏观”。面对有差异的学生,我向教师们强调:孩子的成长进步,一个也都不能少!每个孩子都是家庭的希望和未来,教师要让每个孩子都有成长目标,在班级温暖的大家庭中快乐安全地长大。

教育的根本目的是成就人。作为学校管理者,我们有责任引导教师们坚定理想信念,坚守育人阵地,坚持学生至上,勇担使命职责,执着奋斗拼搏。启秀人将进一步以昂扬的姿态,用自己的教育实践,传承南通教育者的精神火种,让启秀园激荡干事创业精气神,争当优质服务新表率。

(作者系南通市启秀中学党委书记、校长,南通大学兼职教授,南通市教育学会理事,南通市优秀校长)

## 实践探索

# 借催化剂效应,育园长反思力

■刘华

常州市武进区机关幼儿园始建于1956年,2011年成立教育集团。目前常州市武进区机关幼儿园教育集团(以下简称集团)形成了1所主园20所分园的办学规模,有教职工千余人,每年就读幼儿万余名。但集团在快速扩张中也遇到了发展的瓶颈与难题。我们在披荆斩棘前行的同时,不断探索教育变革之路和园所管理之策,营造个体既自主生长又相互支撑的生态。作为团队重要的基石,20所分园的执行园长在集团发展中起到举足轻重的作用。一个好校长就是一所好学校。我们把“园长反思力”作为突破点,意图发挥催化剂效应,让每一位执行园长从优秀走向卓越,努力成为具有深厚教育情怀、扎实专业基础、蓬勃创新精神的领导者。

**案例共研,互寻共性特质。**集团对执行园长有着非常严格的培育措施,要求她们有意识地搜集日常管理工作中的典型案例和关键事件,持续撰写教育叙事,对其经历的事件进行自我复盘和解读,以总园长为首的集团团队帮助其分析心理发展、组织协调、主观导向等因素,提炼“能力(反思力、创新力、领悟力)、认知(自我控制、个性魅力、责任意识)、管理(人才培养、团队领导、组织协调、信息寻求)、组织技巧(有效沟通、人际理解)、成效(园所规划、成果期待)”等胜任园长岗位需要具备的特征,助力执行园长对标、自省、检视自己的管理行为。同时运用“扎根理论”,跟踪执行园长的管理过程,提取园长工作过程的相关数据,对比长短板,为每位执行园长找到强项弱项,团队内部以优势互补的方式,为之提供改善的机会,就专项能力重点指导。

**研学互促,“卷动”发展自觉。**领头羊的专业能力决定一个园所前行的高度。集团要求执行园长利用业余时间,抛开杂事,静下心来,从国家教育的需要、未来儿童发展的需要、园所未来的走向、教师个人发展的需要,不断回到“我们是谁?我们在哪里?我们将去哪?”问题上进行理性思考,追问自我价值、唤醒责任意识,激励他们将前沿理论进行园本化实践,在“悟道”后进行系统化提炼。

学习的脚步永不停止。集团持续建设和雅

书屋,定期给执行园长开出必读书单,阅读不限于专业类书籍,各类诸子百家、西方哲学、中外文学等书籍都成为执行园长的“营养大餐”。

集团鼓励执行园长积极寻找外部优质资源拓展自己的视野,如寻找大师、阅读前瞻性理论、聆听高端学术讲座、承担挑战性任务等。同时,集团积极承办省、市、区级大型学术活动,把执行园长或骨干教师推向展示的舞台,在一定区域范围内扩大他们的影响力,让他们的专业发展从被动走向自觉,形成具有自我“卷动力”的良性循环。

**策略共享,减少实战弯路。**集团针对具体实践问题展开“思想共振”,以团队示范、现场指导、线上共研等方式出谋划策、指点迷津,协助执行园长突破园所管理壁垒和思维认知局限,以团队的智慧积极应对挑战和棘手问题,形成“新园筹建与创立、前瞻项目申报与推进、课程方案论证与实施、课题申报与研究、省优创建与复审、办园质量监督与评估、公共突发事件应对”等关键事件的统筹策略。

我们认识到,反思力不是一个口号,而是需要有动态调控策略,要考量何时、何地、何人、何种情境、采取何种策略等因素,它不是整齐划一的,而是因人而异、因势利导的。集团成立以总园长为首的“智囊团”,当某个园所遇到重大、突发事件或棘手问题时,“智囊团”协助执行园长快速甄别事件性质,制定应对策略,反向审视该事件背后的机制运作中的隐患,将危机转为契机,在问题未扩散之前智慧解决,化解矛盾。

**良性竞争,合作形成系统。**集团设法让每个人发挥其长处,激发团队活力,对各园区进行最大化赋能,除了大型项目的招投标和重大人事安排之外,其余权限一律赋予各园区,执行园长拥有自主管理权、采购权、调配权。如采购方面,中层干部和一线教师根据教育教学需要采购物品,执行园长对流程把关、审核,对采购物资的安全性、耐用性、可操作性、艺术性等提出全面的指导性意见。

根据美国质量管理专家戴明质量管理理论,反思力需要激活大认知下的主动觉醒,更要

缔造无边界思维模式。虽然执行园长分布在各园区,是各园区的领军人和负责人,但集团的文化是个人成长须与团队发展相结合,每个人要将自己视为整个系统的一部分,尽自己最大的努力达成整个系统的目标。总园长是教练与顾问,而不是裁判,要多用感谢、赞美、尊重与支持,强化个体的荣誉感与责任感。集团注重充分发挥每一个“我”的创造性,激发每一个“我”的潜能,给每一个“我”创设互动、碰撞、分享的平台,但又强调每一个“我”都融合在“我们”之中。“路径分探、成果共享;个体密联,系统共建;弱化绩效,强化团建”是集团教师队伍设置非常重要的路径。

**反思培育,提炼教育主张。**集团主张“反思力来源于团队和个体的双向自觉”,进一步探索“增值(服务教师提升自身能力)、核心层(中层能力决定园长潜力)、授权(赋予权力)、乘积翻倍(重视骨干教师培养,获得倍数能量)”四类管理支架策略,提炼园长(中层)提升反思力的行动指南,系统架构“园长管理能力课程、园长自我成长课程、园长育人能力课程”三层课程体系,鼓励执行园长在行动中提炼自己的办园思想和教育主张。

集团要求执行园长有迁移、修复与破局能力。非正式地和教师进行谈话,倾听教师心声成为执行园长的工作常态。这种谈话是从容、自然进行的,并不是经过事先刻意安排的,让教师感受到被倾听、被关心、被激励,觉得自己做的事情有意义,愿意在平凡的工作中去实现自己的教育追求与教育理想。

“竞争中你追我赶的浪漫,拼搏中有你搀我扶的感动。”在不断反思中,管理实现转型,个体的成长意识觉醒,自我驱动力和乘积效应被激活。在自上而下、自下而上的双向传递中,团队的每一个人感受到来自彼此成全的“爱”,不断激发“和”的智慧,生成“荣”的气象,慢慢形成每个园所“一树一树的花开”样态。

(作者系常州市武进区机关幼儿园教育集团执行园长、教科研中心主任,常州市学科带头人,常州市教育管理拔尖人才,常州市优秀教育工作者,常州市集团化办学先进个人)

## 管理者言

农村留守儿童和困境儿童关爱服务工作近年来日益受到党和政府的高度重视。涟水县在落实“双减”政策过程中,切实解决留守儿童和困境儿童上学难、难上学,周末、节假日没人问等问题,自2021年起实施“涟校连家”关爱工程,为留守儿童和困境儿童的幸福成长、快乐成长和健康成长营造良好的环境。“涟校连家”关爱工程以涟水县时码学校(以下简称时码学校)为工程项目主要试点校,投入2000余万元升级改造校园,致力于让每一个孩子都能感受到社会的关爱,享受到优质教育资源,切实解决群众现实难题。

**学校家园化。**目前,涟水县具有430名留守儿童和困境儿童在时码学校享受快乐、幸福的教育生活。学校“融家入校”,努力打造“家文化”,深化“家管理”,细化“家教育”,优化“家服务”,让每一个孩子感受到家的温暖;“以校连家”,面向全县招生,加大帮扶力度,努力让全县所有留守、困境儿童都能得到健康快乐成长。学校“用爱温暖心灵”,在抓好教学的同时,注重学生的情感关爱与学习、生活良好习惯养成。同时实施“125”工程,即明确一个目标,让每一个留守、困境儿童都能健康快乐成长;落实两大任务,为所有孩子提供优质的教育、优质的服务;实施“全覆盖育人、全方位育人、全过程育人、全身心育人、全天候育人”五项行动,推进全面育人体系建设,为每一个孩子提供适合的教育。

**服务贴心化。**涟水县委县政府主要领导经常到县时码学校调研指导“涟校连家”关爱工程。涟水县财政按照省义务教育学校生均公用经费6倍标准,拨付“涟校连家”关爱工程项目学校寄宿学生公用经费。时码学校不仅免除寄宿学生住宿费,还免费提供床上用品与生活用品,住校学生的伙食费按实际费用减半收取(每月约140元),周末上下学由校车免费接送。学生宿舍建有淋浴房、爱心洗衣房,每个寝室配有空调与洗漱间,每人配有独立的实木床位和衣物收纳箱。学生每天的换洗衣服由专职的生活老师负责洗晒,为学生提供家庭式的贴心服务。学校的一日三餐既保证营养均衡,又变换花样,让学生百吃不厌。校长、班主任等每天都陪学生用餐,并定期请家长代表陪餐,倾听他们的意见,力求为学生提供最优质的菜品。

**关爱全面化。**时码学校在常态化做好教育教学工作的同时,一方面注重开展丰富的社团活动,包含球类运动、书画艺术、音乐舞蹈、劳动实践等,着力培养学生的生活技能与人文素养;另一方面关注心理健康教育,设立心理健康咨询室,开设心理健康教育课程,给予留守、困境儿童更多的关爱,关心他们的生活,关注他们的学习状态和情绪变化,让教师成为学生心中的“父母”,填补孩子家庭情感教育的缺失。

时码学校寄宿学生中有许多外乡镇学生,家校距离较远,上下学很不方便,还有学生家中常年无人,这些学生需要长期留校,只在寒暑假时回家。学校统筹安排,每个周末和节假日,都有生活老师、食堂工人在校领导带领下坚守岗位,除了保障寄宿学生的正常生活服务外,还安排了作业辅导、体育锻炼、寝室内务整理、厨房实践等。同时,定期组织孩子们观看红色电影,开展校园团建游戏、红色教育基地研学、打扫公共场所卫生等活动,丰富学生的留校生活,促进学生综合素质的提升。

**管理精致化。**时码学校严格落实“工作八化”,即工作考虑超前化、工作计划纸质化、工作要求具体化、工作实施标准化、工作检查表格化、工作结果公开化、工作总结系统化、奖惩兑现制度化,实现教育、管理、服务工作的无缝对接、井然有序;明确工作职责,强化工作责任,努力在全校形成“无一人不为、无一事不力、无一群不和、无一面不洁、无一壁不育、无一丝凌乱、无一处隐患、无一方不美”的“八无”管理目标。学校实施“涟校连家”关爱工程以来,虽然付出了无数辛勤的汗水,但收获满满。校园里团结和谐的氛围已经形成,教师们默默奉献,把辛苦留给自己,把爱留给学生。学生已经养成了良好的生活习惯,就餐时自觉排队不拥挤,珍惜粮食不浪费;每天按时休息,准时起床,及时换洗衣服、晒被子与清洗生活用品等;宿舍内物品摆放有序,床铺整洁。

**家校协同化。**办人民满意的学校,离不开教职员工的兢兢业业的工作,更离不开家长、社会的支持与信任。时码学校通过召开家长会、家访、发放宣传单、建微信群等方式向家长宣传国家的教育方针政策,让家长了解学校在教育教学投入、教育教学及“涟校连家”关爱工程等方面的情况,引导家长树立正确的育儿观。学校成立家长委员会,设立“家长开放日”,开展亲子活动,推进家校共育,增强家校联系,与家长密切沟通、齐抓共管,促进学生健康、幸福成长。

以时码学校为主要试点的“涟校连家”关爱工程,践行以人民为中心的办学思想,解决了留守儿童和困境儿童家庭的燃眉之急,受到社会各界广泛赞誉。今后,涟水县将以时码学校为样板,积极回应群众期盼,在全县新建或改扩建更多的公办寄宿制学校,全面满足县域内留守儿童和困境儿童的寄宿需求,充分保障他们平等接受优质教育的权利,让“涟校连家”关爱工程惠及更多家庭,促进全县教育优质均衡发展。

(作者系涟水县教育体育局副局长)

# 融家入校 以校连家

■朱金峰