方略·我的办学思想①

随着现代学校制度建设的深入发展，教育现代化进程不断推进。在中高考改革和核心素养实施的背景下，中小学教育面临新的转型，作为今天的校长，应以怎样的办学思想治校，来满足未来社会对人才的需求呢？为此，我刊特辟“方略·我的办学思想”系列，展示当代校长对发展学校教育的深度思考。
——编者

向学生传递生命的气息

于会祥

学校有一片果园，从开花到结果，都是花儿静静地绽放，果子挂在枝上，没有一个人去触碰，师生们对此习以为常。我校校风便由此而来——静静挂在枝头的桃子，因由这里的学生知规矩、有爱心、守礼仪，这里的教师以身示范、为人师表；这里的校长心无旁骛，静心办学。一个学校的复兴和发展，需要强大的精神力量做支撑；一个学校几十年积淀而成的优秀文化，是其传承和发展的根本。如果丢掉了，这个学校的精神家园就会崩塌；而一个学校没有了“根”和“魂”，这个学校就不会再有发展的生命力和影响力。

中小学生一起参加国际文化风情节。 作者供图

由根而魂，涵养师生的精神家园

我校是一所建校已超过60年，集小学、初中、高中在同一校园的大校，更是一所携带着“红色基因”、有着辉煌历史而又渐趋平淡的学校。

2011年，我们在学校原培养目标的基础上添加了八个字，形成了现在的培养目标：培养“行为规范，热爱学习，阳光大气，关心社稷，勇于担当”的国家栋梁，其中“关心社稷，勇于担当”是培养目标的“魂”。之后，我们又把1952年毛泽东主席为学校的题词“好好学习 好好学习”作为全体师生铭记遵守的校训。学校过去的校风是“团结勤奋严谨求实”，但这样的表述不足以表达、反映育英学校的特质——校风应该是这所学校的师生，在几十年的历程中‘用脚’走出来的，是这所学校的师生共同的价值取向和行为方式的体现，是一所学校区别于其他学校的重要标志，但它又在校园最不起眼的地方有着最生动的体现。于是‘静静挂在枝头的桃子’就成了我们的校风。

作为根魂的校训校风和培养目标的确立、生成和茁壮，应植根于肥沃的土壤和自然的田园。在我任职校长的头三年，没有直接切入教育教学抓质量，而是用了很多精力建设最美校园。在此基础之上，面对学校就近入学、生源普通的事实，我们确立了学校办学的基本价值取向：“靠我们的勤勉和努力，赢得社会、家长的信任和尊重”“在最美校园，做中国最有价值的教育”，让每一位学生获得更优质的发展。

浸润熏染，把真正生活还给孩子

校园不是公园，美丽校园的建设要关注校园中教育元素的丰富。这种丰富，要注重学校文化的传承，注重学校育人目标的指向，更要注重社会发展的需求，与时俱进。在我校文化建设的整个过程中，我们凸显了红色文化和优秀传统文化对学生的浸润、熏染。六年来，我们已经深切感受到学校文化在学生成长中的重要引领作用、教育作用 感受到精神之钙支撑学生走得越来越远、步伐越来越坚实。

我们在教育学生时，很少使用“德”或“德育”这些词汇。我们认为更应该依靠学校文化的力量，聚合各科课程育人的效力，在学生内心唤醒、激活和培养与他们年龄相称的元素，比如好习惯、怜悯之心、责任意识、宽容之情、爱党爱国的主流价值取向，等等。而对作为成年人的教育者、教师，则应更多地上升到‘德’的层面进行要求，比如师德。

所以，在学校进入新的改革阶段后，我们成立的第一个部门是人力资源服务中心，撤销的第一个部门是学校德育处，由此摒弃整齐划一的德育活动、改变德育工作齐步走的现象。但我们应该怎样建构学校的德育工作呢？教育要帮助学生不断地去丰富、扩大、提升自己的生活领域和生活境界，促使他们真正走进自己的生活，主动地承担各种不同的生活角色，引导他们在各种不同的建构活动中丰富自己的个性，提升自己的人格。而现今的学校教育现实中，学生全面生活的重构已是一个不可忽视的问题，因为分数、考试等体制化的手段割裂了学生们全面完整的生活，剥夺了他们许多方面的生活权利，这样的“生活”难免会让他们出现人格的萎缩、德性的缺失。

在关注学校教育社会化功能的同时，我们更加尊重学生的丰富性、多样性，更加注重发现、发挥学生的潜能，帮助每一位学生追寻属于未来的自己。

常管常新，恪守办学价值取向

学校主体工作需要依靠每一个教职工完成，因此常规管理的对象也更多指向了教职工，学校为此会出台很多制度。但是，作为学校管理者首先应该清楚，制定这些规章制度的价值取向是什么？是把教职工管‘严’还是管‘活’？‘严’就是让教职工听话，‘活’就是学校规章制度的制定要给予教职工作为工作主体的尊重；其次，要注重引发、激发教职工的工作激情，使其不断迸发工作的智慧；再其次，给教职工在遵循制度要求的过程中留下创造发挥的空间。

我校“教师教学基本工作常规”中有这样的条文要求：“学期、学年教学计划包括学业评价办法，要在开学后第一至二周通过适当方式让学生了解，以便于学生安排自己的学习计划和配合教师的教学”“倡导起始年级教师在开学第一个月内，课间提前进入教室和学生交流，以尽快熟悉学生，建立良好的师生关系”。

我们对课堂教学的基本要求注重其自身的规律，对教师教学要求不搞‘一刀切’，校长应对学校教学提出明确的愿景要求，引领教师回到教学的基本问题上来研究课堂、解读课堂。这个要求有三个方面的内涵：一是学校对教学基本问题的界定，二是学校对教学价值取向的明确表述，三是学校要给教师的教学实践研究创设明确的问题空间。

在这样的日常管理下，课程建设聚合各学科课程的育人效力。对于学校课程建设，我们选择了有效视角——

一是办学价值观。一所学校有清晰的办学理念，是区分“他校”和“我校”的重要标志。一所学校最终要发展成一所名校，课程建设至关重要。有个性的课程体系要有三个特点：一是符合党的教育方针、符合国家课程改革的要求；二是符合学校的办学理念；三是凸显学校的办学特色，为完成学校的育人目标服务。

二是学校的基本矛盾，这指的是学校促进学生素质全面发展和学生个性发展需求之间的矛盾。随着学生年龄增长和主体意识的进一步觉醒，学生的个性发展需求在不断变化，因此学校的课程设置和实施也必然要进行逐步的改革。另外，社会对学生发展的要求，也不是学校的课程都能包容的，超出的部分需要教师创造性地完成。因而学校加强对课程的管理，势必促进和引领广大教师改变课程观，真正从教育的高度审视课程、实施课程。

三是教学的基本矛盾。尽管人们承认教学的过程是师生认知信息传递、加工的过程，也是情感信息交流、感染的过程，但实际上，教师在教学中更加关注的还是社会和教育对学生的认知要求。为此，我们办学中注重情感交流，特别是学生自身的实际需求，强调对“如何提高学生对教学内容的情感接受状况”的关注。

（作者系北京育英学校校长）

名校长专栏
学校转型中的治理③

做校长该做的那些事

林卫民

“如何做校长？”校长当然应该知道。但其实，有时候、有的校长真的不知道，只是稀里糊涂地在做校长。教育部颁布的中小学校长的专业标准，从六大专业职责阐述了做校长的57条专业要求。校长应当自觉地用这些要求对自己进行“全面体检”，在反思和自我修正中，提高自身的学校领导能力。

关于领导人的能力，管理大师彼得·圣吉从三个方面形象地展开讨论：作为设计者、管理人和教师。这样的讨论也同样适用于校长——

新校长到任，人们往往抱以高期待，等待那个“特殊的、杰出的人物”来为学校设定方向、做出新的重大决策和激励旗下人员；也经常被大家当作英雄以及发生危机时挺身而出的伟人。这是传统的对校长的看法，也是新校长新亮相时自带的短暂威风。如果学校恰好属于薄弱学校或教师群体存在明显的无力感，那么校长的伟大会突显出来，而且也只有强有力的校长才有能力补救学校和教师的缺憾。“生活得很好”的校长一直会把自己看成是设计者而不是战斗者，校长冲在第一线“打闹”其实不一定是好事。因为，作为校长，你的任务是让其他人不断理清愿景和改善心智模式，而不要总是希望下属以你为模范。要让你的下属知道学习的重要性和该学习哪些东西，最好的办法是让他们去处理需要面对的问题，当走投无路时他自然会明白要学习什么。此时，高明的校长出现，就会使下属醒悟，应当如何向校长学习做事的本领。

校长作为‘管理人’，应该关注并努力做好以下这些事：认识学校的文化并继续加以完善，扩展你所重视的东西并充分表达；尊重你的教师并促进他们的业务成长；促进协作而不只是严厉监管；提供菜单而不是下达命令；不是为了限制而行使权威；与更大的环境连接起来。校长作为“管理人”，并不意味着非得直接去监控教师。其实，教师是学校管理的主人而不是被管理的对象，只有“民主参与、多元共治”的学校治理行动，才能达到有效的管理和真实的“善治”。

“校长作为教师”，这里的教师不是一般意义的学科教师，而是“教师的教师”。校长要把战略见识加以概念化，以便使这些见识成为公众的知识、接受挑战并进一步改进。例如，北外附校关于教学的一些概念——“教学就是为了让学习真实地发生”“任何时候忽视知识都是十分愚蠢的”“教学要聚焦认知对象”“打造简约、平实且直面核心知识的课堂教学”“坚定地反对‘花样课堂’”……还有“爱生学校”“双复型办学特色”等口号，教师都非常熟悉并达成了共识。“作为教师的教师”提醒着校长：要建立鼓励每个教师努力学习的校本化教师教育机制，逐步形成自觉提高自己专业水平的教师行为文化。

校长天然就是学校的中心和强有力的人物，并时刻保持着对学校的控制。但是，校长必须要有共同体的意识，与教师建立更紧密的联系。教与学是校长主要关注的焦点，要将教师的道德目标显现出来，滋养出作为教师的良知，并以宗教般的虔诚自觉地将“良知”注入学习型组织的理想、标准和实践中，从而使教师产生来自内心的压力。

因此，校长既不能是强有力的单方面的领导人，也不应该是软弱的追随者或没有主见的、没有判断力的平庸领导。否则，就会导致学校毫无活力或处于无政府状态。

林卫民——特级教师，北京外国语大学校长助理、北外附校（北京）校长，北外温州瑞安附校校长。

办学探索

人人有戏的戏剧教育

唐翠娥

会演落下帷幕，当“皇帝”“农夫”“卓别林”“大灰狼”“小绵羊”还有声音沙哑的“大公鸡”簇拥过来，邀请谢戈平校长拍照纪念的时候，她说：“我很陶醉，很幸福！”

《遥远的爸爸妈妈》《音乐之声》《手捧空花盆的孩子》《狼来了》，一部部经典故事纷纷在学校上演。从筹备到排练，从初赛到会演，从演员到灯光、服装、化妆、道具、配音等，一出戏的台前幕后，全由老师、学生和家长协作完成。

一个学期一次戏剧节，不过瘾。海旺学校创造性地将一周一次的升旗礼，演绎成常态化的戏剧展示。每周一个主题，人人都有戏，班班都有戏，周周都有戏。《读书的方法》《发现别人的优点》《懂得感恩》《安静很重要》《关爱别人、快乐自己》《爱惜粮食》等，家长们争先恐后地和孩子同台演出；一个个小故事，教会孩子做人的道理。

四（7）班黄铮的妈妈讲述了“曾经讨厌的小同桌”：一天下午放学回家，我过马路时被自行车撞倒，手和腿又红又肿，书包里的书掉了一地。骑车的叔叔回头看了看我，若无其事地骑走了。旁边的同学们围了过来，但没有一个人过来帮我。正当我边哭边要起身时，突然有一只小手扶着我站了起来，接着他弯下腰帮我把地上的书捡起来装进书包。一路上，我们走得很慢，同桌一直扶着我，我的眼泪也一直没停，分不清到底是疼的泪水还是感动的泪水。黄铮妈妈将自己的经历搬上舞台，告诉大家：“在同学碰到困难的时候，请伸出你的手。你的一点帮助，可能会让人感激一辈子。”

如今，我们的原创剧目已经累积了100多部，《海旺学校戏剧剧本课程》的校本教材成为孩子们的最爱，并由江西美术出版社正式出版。我们欣喜地看到了每一个孩子都自信地走上舞台，成为学校、学习和生活的主角；看到了以学科课程为载体的剧场里，知识不再那么枯燥，而是可以灵活运用的创造和表达；看到了编剧、配音、服装、化妆、道具等，每一个程序都吸引着学生们废寝忘食；看到学生们通过不同角色的体验，学会仁爱，学会善良，学会高雅，学会宽容，学会做事，学会做人。

谢校长认为，戏剧是最深刻的阅读。表演《屈原》的内心独白，可以体会主人公赤胆忠诚的爱国情怀；表演丑小鸭的坎坷经历，可以体会不抛弃不放弃的隐忍坚强；表演罗密欧的悼词，可以体会对朱丽叶的深情以及生存还是死亡的内心挣扎……学生因表演而品读文学作品，反复咀嚼，用心分析，体悟到作品的思想灵魂、人物的性格情感，效果远远胜过教师“苦口婆心”的教学。

一路探索，一路收获。我校采取“课题推进、重点实验”的实施策略，确立了发掘戏剧育人功能、开发戏剧课程、探索戏剧教学法、建设戏剧社团四个研究方向，注重提高学生的综合艺术修养，关注学生生命品质的提升，体现戏剧特色全人教育理念，为学生提供“第二人生”的实验场。迄今，我们的学校戏剧节已举办了八届，从孩子们表演的《石头汤》《照一照》《滥竽充数》《西游记》《牙齿大街的故事》等剧目可以看到，孩子们的创造性思维能力、想象力、理解力和自我表现力，在举手投足间尽情地展现。

因为热爱，老师、家长和学生都特别投入。他们相互观摩，博采众长，奉献了100多场次的表演，走出学校，走进社区，走上过深圳大学的舞台，在孩子们的人生中留下一幕幕爱的记忆。

（作者单位：广东省深圳市宝安区海旺学校）

乡村校事

小规模，“劣势”也可变“优势”

张桂玲

在沣水镇高炳村的一处小山坡上，26名老师和来自周边5个村庄的119名学生，组成了山东省淄博市张店区最偏远的一处乡村小学——沣水三小。像这样全校不足400名学生的小规模学校，在张店区还有10所。

“规模再小，哪怕是只有几个孩子，也应该享有与其他学校一样优质的教育。”在“城乡教育一体化”行动中，面对因城市化进程不断加快而出现的这些“麻雀型”学校，张店区教育局局长李纯永认为，“小规模是劣势，但也可以转化为优势。”基于此，2016年该区围绕师资配置、课程设计、特色挖掘等供给侧精准发力，为全区小规模学校走出发展困境装上了“强力引擎”。

近年来，张店区在办学条件等硬件方面已经基本了实现“农村城区一个样”，同时在软实力建设方面也加足了马力，为小规模学校进行了一番“强筋壮骨”。但要从根本上改变这些学校小而弱的现状，必须从优化校长队伍开始抓起。张店区从2012年开始对全区农村学校创新实施“业务直管”后，打破行政级别限制，面向全区选派优秀校长到各村小及薄弱学校“掌舵”，又为这些学校“焕发新生命”注入了第一针“强心剂”。

从2012年开始，为缩短新教师成长周期，直接为农村及薄弱学校输送优秀人才，张店区就创新实施了“优培”机制，即新聘教师先在城区优质学校优培一至两年后再返回农村及薄弱学校任教，引进人才先在农村支教两年再返城。至今已先后有400余名新教师接受优培并返回农村岗位，1000余名城区骨干教师、近百名引进人才参与了到农村及薄弱学校支教，为小规模学校发展注入了强大的能量。2016年，张店区再次加大扶弱力度，包括实施农村及薄弱学校教师职称评聘与城区分开评审、对长期在农村及薄弱学校任教的教师予以倾斜等。为了“让最好的资源在最需要的地方发挥最大的作用”，该区从2016年暑期开始实施将“名师工作室设在农村及薄弱学校”的新举措，成为备受关注的焦点。今年7月，张店区委、区政府以一系列强有力的举措开启了新一轮“扶弱”行动，小规模学校迎来了新一批师资“生力军”。

师资强了，小学校也可以做出‘大课程’。走进沣水三小一年级‘小蜜蜂’班，年轻教师栾美玲正在上一节有趣的戏剧课——《驴小弟变石头》。课堂上，孩子们有的坐着，有的蹲着，还有的趴在地上，正在聚精会神地盯着电子白板上的绘本画面。原来，像这样的戏剧课已经成为学校课程的一部分。以链接儿童生活、打破学科界限、实现课程深度融合为特征的“全课程”实验正在这所偏僻的村小开展得有声有色。从2015年新学期开始，校长张涛便带领老师们大胆尝试，将一年级新生分为两个班，每班20人，分别包给两位从城区学校参与了两年优培后返校的年轻教师。他们将跨学科课程分成识字板块，包括语文课本、《日有所诵》《民国老课本》及绘本故事书等；二是德育美育板块，以戏剧为主要载体；三是数学板块，在数学教材学习中，融入数学类绘本故事学习。在课程表上，语文、数学等科目不见了，取而代之的是每月一个的‘大主题’和每周一个的‘子主题’——“开开心心上学去”“我爱爸爸妈妈”“我和我的好朋友”“中秋月儿圆”等，并据此展开游戏化和活动化的探究式学习。

“乡土味”，最终煲出了“小而特”。在沣水三小，每年的“土地使用权拍卖会”，正是利用校园里大片闲置土地开设的“经济课程”之一。学校将土地划分为10块，每一块都有不同的标价和拍卖明细表，各个班级可以对比每一块土地的价格及优势、劣势，选择自己中意的土地用校园币“买断”，自主管理、种植自己喜欢的蔬菜水果。收获时节，各班可利用校园币进行售卖挣得校园币，也可做公益，分享给全校同学品尝。在这样的活动中，学生的规则意识、自主意识、公益意识、选择能力、理财能力都得到了锻炼和提高。

充分挖掘和利用地方特有的教育资源，将国家课程融入乡村生活，就是送给乡村孩子们的最好礼物。

（作者单位：山东省淄博市张店区教育局名城推进办公室）