

好校长

25年的校长履历,担任过8所学校校长,她从经验治校走向文化治校

龙继红: 探寻教育的人文性

通讯员 王玉洁 本报记者 赖斯捷



校长名录 龙继红,湖南省长沙市芙蓉区大同小学校长,全国先进工作者、全国五一劳动奖章获得者,国家督学。

2017年暑假,累到已经失眠的龙继红,计划到井冈山好好休息疗养。前脚刚到,后脚教育局的电话就来了:大同小学创建全国文明城市的事,遇到了困难,赶紧回来。龙继红二话没说,立即回到长沙,带领教师奋战,又是一个暑假没有休息。

临危受命,是龙继红履历中的特别之处。扎根教坛39年,拥有25年校长经验,龙继红经历过把薄弱校带成强校的高光时刻,也见证了名校的凤凰涅槃。

躬身教育事业的过程中,龙继红的教育思想不断成熟,渐成系统。拨开繁重琐碎的教育管理工作,龙继红践行着,也思考着:教育究竟是什么,我们可以做些什么?

1

文化,屡次临危受命都能成功的秘诀

长沙市芙蓉区大同小学所处的位置,在长沙人心中,有着无法复制的地理特征。相当长的历史时间里,湖南的政治、军事中心,省委、省政府、省军区,与学校的距离不过十来分钟的车程。

2016年8月,54岁的龙继红接到调令,前往大同小学担任校长。此时的大同小学,正在经历一场困境:曾因地处老城区而发展严重受限,好不容易有了改扩建空间,却因为意见不统一,家长与学校、教师与教师间起了冲突。

龙继红扛起重建重任,广泛调研、协调关系,几乎每天都忙到晚上12点后才离开学校。半年后,学校顺利搬入新校园,紧接着校史馆建设、首届全国文明城市创建等工作接踵而至,龙继红啃下了一个又一个硬骨头。

这不是龙继红第一次临危受命。长沙市芙蓉区育英小学,当时是省军区子弟学校,校风严谨却也保守。龙继红前往育英小学担任校长时,组织交给她的任务是,转变这所子弟学校的校风,避免故步自封。

开放,是育英小学的突围之道。经过调研,龙继红决定从教研改革入手,从广州、武汉等地引进优秀教师,激励教师进行开放式教学,努力激活这一潭止水。在师生的共同努力下,育英小学全体语文老师花了8年时间开展日记小列车 作文教学实践研究,破解作文难题,使其成为享誉三湘的教育教研品牌,学校因此被评为 湖南省首批教育科学学科研究基地,系全省唯一的小学。

长沙市芙蓉区育才小学,前身是创办于1724年的育婴堂。历经数百年沉浮,到龙继红被任命为校长时,学校正处于发展的低谷。

最大的问题是,教师没有归属感。对于一所创办于几百年前的学校来说,于历史中寻找归属感,一定是合适的。龙继红的思路在实践中得到了印

证 通过走访老校长、老教师,寻找育才历史,深挖育才文化,倾听新老教师心声,解决他们的难题,并以育才人 身份,同全体师生分享育才文化、育才荣光、育才精神。有了文化认同,龙继红又快速组建起校本课程开发团队,带领教师推动 魅力园 体验课程及网络选课系统落地,这一课程先后荣获省校本课程建设一等奖、教育部基础教育经典案例优秀奖等多项荣誉。

从1996年初任校长至今,龙继红担任过8所学校的校长。不管在哪所学校,她都特别重视打造校园文化、培养教师和学生的人文素养与人文精神。20多年的校长履历,她也从一开始的主要依靠经验和制度治校,转变为依靠文化治校,在不断总结、归纳、提炼自己每一个教育实践行为中,逐渐形成了自己的教育理念:让每一个生命绽放独特魅力。

2

课堂里的学生,是我心中教育的本真

龙继红很忙,采访约了数次才成行。第一次采访,她正带着资深教师和年轻教师磨课。语文老师要上好一堂课,首先得感动自己,才能感染学生。眼里心里得有孩子,教知识,也要教规矩。龙继红的叮嘱温柔却不失力量。

如此忙碌,为什么还要坚持走进课堂?记者问。

课堂里有学生。龙继红说,新时代,教育手段日新月异,教育理念层出不穷,但不管怎样,教育人想问题、作决策,都应以学生发展为出发点。课堂,是践行这一理念的上佳之选。

龙继红除了担任校长,还有其他多重身份,经常到全国各地开展工作,恨不得一天游成三天用。即便如此,只要有空,龙继红就走进课堂、走上讲台,哪个班弱一点,她就到哪个班上思政课;一有时间,她就组织教师听课、评课、磨课,引领学生和青年教师成长。

教育始终要关注的,是学生的多元发展。从浏正街小学的少年武警学校,到育英小学的日记小列车、育才小学的 魅力园 体验课程,再到大同小学的同美体验课程,龙继红每到一所学校,都为学生发展量身定做课程。

比如大同小学每周五下午 好玩的课,便是孩子们最期待的时光。在这一课堂上,孩子们学做饭、玩音乐、打羽毛球

为什么会有好玩的课?龙继红说,自己爱思考,从事教育工作几十年,琢磨除了学习和分数,处在小学阶段的孩子喜欢什么,已成为一种习惯。基于学校的教育理念,龙继红结合大同小学校情,开发了同美体验课程,它打破了班级、学科壁垒,想上哪门课,学生和家共选择。同美体验课程分为生命与健康、角色与责任、交往与合作、创造与审美四类,共50多门课程,既满足了1200多名学生

个性化的选课需求,也考虑了家长对学校教育的期待和要求。

走进大同小学,随处可见孩子们的想象力和创造力。踏前想一想,小草也在长,书也有家,请不要让它走丢。等文明用语,是孩子们想说的话;走廊贴满了学生的书画作品,连校长办公室贴的也全是孩子们的作品。

这与龙继红十分重视培养学生的主动性、创造性密不可分。大同小学通过制定和完善班级公约、文明公约,让学生成为学校的主人,鼓励他们为校园建设出点子。2018年,大同小学迎来70周年校庆,集校史展示和流动课堂为一体的校史馆落成,学校带领学生一起挖掘 美美与共,天下大同 的校园史话,让孩子们在设计校园吉祥物、编排音乐剧、担任校史馆讲解员等活动中,加深对校园文化的理解。

目光所及之处皆是教育,我希望用这样的校园文化氛围去涵养孩子的品质。让龙继红欣慰的是,经过一系列探索,搬入新校园仅一年,学校就获评第一届全国文明校园。

3

育人,以“大同”之责传承树人之志

2017年,长沙市龙继红名校长工作室成立。几年间,多位校长加入工作室,成为学员。他们共同的感慨是,在龙继红名校长工作室,人人都是研究员,校校都是根据地,每参加一次活动,都是教育思想的洗礼,都能获得教育管理策略的提升。

校长,引领学校发展方向,无论是管理理念、管理策略、管理体系、管理机制,校长都应有主见、有特色、有品位。龙继红坚信这一点。在主持工作室期间,她始终围绕这一目标,为各成员学校搭建展示、交流、研讨的平台,引领大家积极开展课堂教学研究,使学员的办学理念更有系统、更具特色,所在学校办学质量有明显提高。

5年间,工作室坚持行走在乡村,行走在薄弱学校,问诊学校课程建设、校园文化建设,给学员们送上精彩课堂,给老师们送上教育智慧,给校长们送上管理之道。在工作室,不同观点汇聚、碰撞,使每一名校长的教育理念都能在思考中沉淀、在实践中成熟、在研讨中深刻、在活动中发展。

校长们迅速成长,越来越多教育改革先行者、教育实践引领者从这里走出,为长沙 办家门口的好学校 做了引领,像长沙市实验小学校长王云霞,在与大家的交流中,重新定位思考,以书香校园建设为契机,开展丰富的全员阅读活动,让校园充满浓浓的书香味,老校园焕发出了新生机。

除了关心校长队伍建设,身为长沙市人大代表,龙继红还积极建言教师编制配备、进校园 乱象和大班额治理等问题。作为湖南唯一一名以小学校长身份担任国家督学的校长、市特级教师农村工作站站长,她的足迹遍布新疆、江西、贵州等多个省份,走过100多所贫困学校,为校长成长和农村学校发展贡献智慧与力量。

身份越多,责任越大,反过来让龙继红的视野更广阔,思考和实践更深入与笃定。龙继红常能跳出校园看教育,她致力于培养出有能力、有使命、有格局、有担当的学生,也期待通过影响更多校长,来影响更多学校发展。

如何让学生拥有更广阔的视野和胸怀呢?在大同小学,龙继红通过各类教育活动,努力让孩子们理解何为 有教无类、天下大同,理解学校建校时 天下大同、世界大同 的教育理想。

2020年新冠肺炎疫情期间,面对英国林肯教育学校校长 帮忙购买100个口罩的请求,学校迅速行动,短短一天时间,大同小学师生家长将募集的6500个口罩运往英国,两国孩子以绘海报、录视频、写信等形式互相加油鼓劲。这一次的守望相助,让孩子们明白了何为人类命运共同体,

一颗心怀天下的种子悄然生长。

龙继红说,创新应当成为学校的常态,而文化,是创新主要的思想源泉。传承和践行学校的文化与思想,培养具有家国情怀的时代英才,并最终实现教育兴邦的理想。这是龙继红和大同小学的追求。

教育究竟是什么,我们可以做些什么?回到文章开头的问题,翻开龙继红的教育词典,能找到清晰答案:让每个生命绽放独特魅力,好的教育,是发现与成全,让孩子性情更开阔,个性更明媚,生命更舒展。

校园因何而文明

——对话龙继红

记者:校长的个人成长经历会给办学理念打上鲜明的烙印,您可否分享个中思考?

龙继红:理念和实践相融相生,相辅相成。一个教育理念的提出,是对具体教育实践的总结、归纳、提炼,是循序渐进的,并非跨越式的突变。让每一个生命绽放独特魅力,是我从教30多年来始终践行和推广的育人方式,反映了我对教育一以贯之的理解和追求。坦白讲,此前管理学校,我更多依靠经验和制度,到了2011年,有了15年的校长经验积累,才逐步开始文化管理的探索。随着对教育的感悟越来越深,对教育理论的理解越来越透,我逐步沉淀出具有个人特色的教育理念。如果非要找一个转折点,应该是2010年,我到北京皇城根小学和英国牛津郡小学考察学习的经历。在那里,我真切感受到了教育的意蕴,他们的教育在校园里,在走廊上,在课堂中,在老师对学生的每一句叮咛里。北京皇城根小学基石上的大字 为人生奠基,让生命辉煌 带给了我更为深刻的思考。教育就是为孩子们的幸福生活奠基,让生命绽放魅力。

记者:您担任过8所学校的校长,您带领的学校,校园精神被挖得很透,每所学校都逐步完成了跨越式发展,探寻学校发展之路,您最看重什么?

龙继红:校园因什么而文明?是与之相适应的精神状态。每所学校的情况不同,要解决的难题也不同,但工作方法是相通的。不管在哪所学校,我都特别重视校园文化的打造、教师人文素养的培养、学生人文精神的熏陶。举例来说,育英小学、育才小学、大同小学,是家长心目中的名校,想要让名校持续发挥名校效应,不仅要挖掘、传承、铸就和弘扬校园文化,更要与时俱进,不断突破瓶颈,让教师有尊严,让学生收获多元成长,让家长享受教育的喜悦。

这得益于我语文教师的经历。1982年我从湖南第一师范毕业,从事语文教学工作到1988年。教语文学了,丰富了 my 教学实践,也让我明白了人文素养的重要性,在教育教学和日常管理中,我尤为重视人文素养的培养、人文校园的建设。可以说,我的教育理念和思想管理的形成,得益于语文教师这一角色。教育不是知识和认识的堆积,人文教育能够帮助孩子更好地塑造正确的世界观、人生观、价值观。

记者:校长要不要上课,是一个值得讨论的问题,您坚持上课的原因是什么?

龙继红:践行学校的办学理念,不仅要有完善的制度,更要有切实可行的路径和核心领导人,课程是关键环节,我甘愿做践行者。我认为,做校长,一定要沉到课堂,注重教师队伍的建设,注重办学实效。一名好校长,应该是学生的好老师,也应该是教师的好老师,如此才能成就一所学校、成就更多人。

乍一接触,山东巨野县凤凰街道办事处中心学校校长夏恩路是个大嗓门,个性十足,看似很难相处,但熟悉他的人都知道,他有胆识,有担当,内心平和,心胸很豁达。

夏恩路是菏泽市名校长、山东省德育先进工作者,也是巨野县小学唯一的正高级语文教师。在同行们眼里,他是一位创新型领导者,是当地教育界的 李云龙。

努力缩短嘴和脚的距离

1983年,17岁的夏恩路因家境贫困辍学,回乡应聘当了一名民办教师。

有一名很学生很爱惜自己的课本,信手涂鸦,随手撕扯,好言相劝总不见效。夏恩路突发奇想:你的书破成这样,老师的书和你换着用,你能保管好吗?那个学生受宠若惊地点点头。于是,他们当着全班学生的面举行了换书仪式。从此,这名学生不再撕书,也在不断改变着自己。

夏恩路组建学生助教团,6人一组,协助老师出试题、阅卷、讲评试卷、批改作业、编写教案学案,有时还替老师上课。课上学生讨论起来,热火朝天,老师根本插不上嘴。

学生进步了,或者思想上出了小偏差,夏恩路经常采取写纸条的形式,为他们私人定制特别的礼物。

1999年底,夏恩路任大谢集镇教委副主任兼镇中学校长。学校的教学质量不尽人意,每年升入县重点高中的人数只有个位数。他深入班级、教研组,了解情况,寻求突破。

他推进课堂教学改革,加强晚自习辅导,但不允许讲课,时间完全交给学生,培养自主、互助学习能力。熄灯铃响了,学生不愿离开教室,打着手电筒或点着蜡烛学习,他和老师们像 赶羊 一样往宿舍里撵、拉、拽。

中考结束,53名学生考上重点高中。但升学率不是教育的全部,夏恩路认为,学生成长才是学校发展的根本,是学校教育的大任务。他既有开拓精神又有幽默感,在他的督促和感召下,学校连续三年获巨野县中小学生在春季田径运动会和秋季鼓号操比赛中组第一名。

一名好教师离好校长有多远?他说,一个好校长应当生活在师生的笑容里,努力缩短嘴和脚的距离,做到言行一致。

以超前思维和行动激发教师活力

组织教师外出培训学习,是夏恩路的规定动作和管理的关键动作。他说:巨野县距济宁几十公里,但是教育观念相差太多。

学校经费负担不起,夏恩路别出心裁,提出 股份制 外出学习,学校、个人各承担一部分。2002年到江苏省洋思中学学习,很多教师不情愿。夏恩路说:就算得了一场感冒,也得要看病呀,出去一趟就好了。

回来后,教师们说:别说学校出车费,就是自己全拿,也万分值得!教师们纷纷做好 三个一:交一份学习心得,作一次交流分享,上一节观摩课。

多年下来,他带领老师去过上海、浙江、辽宁,省内到过济南、威海、潍坊、济宁等地。

教师的发展是教育发展的关键。多年来,夏恩路坚持实行教师梯队培训制度,一抓骨干教师的精英培训,二抓中间教师的提高培训,三抓 教困 教师的常规培训。他认为,学校很难把 教困 教师培养成业务骨干,但是绝不可以放弃,一定要让他们缩短距离,尽量跟上行进的队伍,要用心改变和培养。

有时恨铁不成钢,其实钢有钢的硬度,铁有铁的韧度,有的培养成铁就行了,尊重他们的人格,正视他们的劳动,人就会焕发新的活力。夏恩路说。

他有超前思维和行动。中心校辖十几处中小学,早在十几年前,他就已经实施教师竞聘制了:第一步是教师选聘学校,校长聘任教师,在双方平等自愿的基础上进行。第二步新聘任教师竞聘上岗。学校将班级、任课年级、学科和课时数设置好,成立评聘委员会,由评聘委员会打分评聘。第三步落岗教师可以二次竞聘;如果再次落聘,可以到其他学校自由寻聘。

这种方式把最大的管理权交给校长和评审委员会,有利于调动教师的积极性,提升业务能力,改变 大锅饭大碗端 的局面。

他设计过的农村校园无一雷同

作为中心校的校长,夏恩路带领各位校长走进附近县市区公园,有时到厂矿企业,讨论 公园规划设计怎么样?为什么这样设计?还有没有更好的方案? 一圈下来,校长们明白了:夏校长是引领大家在构思、谋划校园文化建设。

朱烟墩小学后面有一堆建筑垃圾,一时无法处理。夏恩路把垃圾顺势稍加整理成了连绵不断的 山脉。沿着边缘挖出深深浅浅的河流,在河边建设了 金水桥,让人搜集村里闲丢弃的碾盘、石碾、碾子,摆成步步高登高的阶梯。在河边栽种柳树,山上山下遍栽苹果樱桃,山东省义务教育均衡发展检查验收时,专家惊叹:这是农村小学吗?

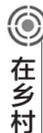
吕官屯小学承接省电化教育现场,学校展示了常规的地方特色项目,如剪纸、草编、农作物果实,并用辣椒串成 中国梦 字样,用豌豆、扁豆、黄豆粘成 我动手 我快乐 字样。他还买来两千多斤生姜,设计成一座泰山,并刻上 江山如此多娇。与会领导、专家纷纷驻足拍照留念,给省电教盛会增添了生命活力。

夏恩路待过的乡镇中小学、幼儿园,校园设计改造都渗透着他的心血和智慧,边设计边建设,在建设中改造,在改造中完善,所有校园、校园风景无一雷同,都各具特色,附近乡镇学校还曾邀请他去指导校园设计或校门改造。

荣誉纷至沓来,夏恩路成了巨野县教育的一面旗帜,但他最看重的是师生和家长的 待见。他婉拒了到政府部门任职的机会,无论在哪里做校长,他把 待见 当成最高荣誉。待见 给了他尊重和信任,待见 背后是教师的成长、学生的成才。

教育是我的人生。我适合教育,也钟爱教育。夏恩路说,为此,他唯有躬身前行,不断用心赢得师生、家长、社会的 待见。

以超前思维激发教师活力,在教育路上躬身前行——



在乡村

夏恩路:把师生「待见」当成荣誉

通讯员 彭兴奎



龙继红和学生们在一起。

受访者 供图