



视觉中国供图

校长笔谈

校长应做学生的大朋友

潘照团

“好的关系就是好的教育”，跟“没有爱就没有教育”一样，都是教育常识。这种常识当然包含校长与学生的关系。“把促进每个学生健康成长作为学校一切工作的出发点和落脚点”“营造育人文化”“使学校成为师生共同学习的家园”，这些都是明确写入《义务教育学校校长专业标准》的基本理念。在新时代，当好校长，除了是“师之骄子”，还应该是“生之赤子”，做好学生的大朋友，应该是新时期校长的专业职能和基本形象之一。

1 校长要当孩子喜欢跟从的人

课间，我往上课的教室走去，或者在教室外候课，常常有学生跟着我，围着我，跟我聊天；午间，我在校园里散步，也常常有学生跟着我，有的还跟我捉迷藏，时不时从身后出现又消失。跟你，是喜欢你，信任你；喜欢你，信任你，才会跟着你。正所谓“亲其师，信其道”，校长的办学之道要转化为学生的成长之道，“被信任”是一股强大的力量，它能激发学生成长的内驱力。

信得过的人，首先是没有架子的人，校长热情和善，遇上学生，不仅对学生的问好能积极回应，而且能主动打招呼，甚至在合适的场合会寒暄几句……如此校长，学生自然觉得亲近，也会喜欢。做到迎上前去、蹲下身子、主动招呼，对于很多校长而言并不难，难就难在这是出自真心的，而非“空架子”。

孩子喜欢的校长一定是儿童立场的坚定信仰者，喜欢孩子，尊重孩子，欣赏孩子，成就孩子，而且自己还是个作风正派的“孩子”。“校长”这个称谓本身就自带光环，校长的一言一行都可能成为学生效仿的对象。因此，我给自己定下的信条是“不施于生，勿出于己”，不要求学生做的，自己也不能做。我们学校有“给校长打打分”的活动，就是让学生来监督校长的言行。“光盘用餐”“走进教学楼不大喊大叫”“看到垃圾要捡起”“垃圾要分类”“听课不交头接耳”“进教室要问好”“非必要，教室内不准动手机”“在校内，党员校长要戴党徽”“不在公共场合抽烟”“不带病上班”……叫学生给校长打分，实际上就是通过评价关注校长的言行，以作风正派的校长言行“身教”学生。

当然让学生喜欢你、信任你，校长还要言出必行，说到做到。如何把校长的守信品质传递给每个学生？光靠大庭广众下的报告是远远不够的，一个学期下来，这类活动也寥寥无几，即使有，也不可能每次都是允诺什么、兑现什么。我采用的一条有效路径是设立“校长友谊奖”，学期初在校内发现可以结交的学生（主要是寻找需要帮助的学生，优秀的学生也可以），彼此约定共建条款，一学期坚持做到的，期末毕业典礼上给他们颁发“校长友谊奖”。每张奖状都是私人定制、亲笔签名，学生非常期待。期末颁奖，既是对学生的鼓励，又是向全校宣告——校长是个守信的人。

2 校长要说孩子喜欢听的话

语言，是人与人之间沟通的桥梁，也是心灵与友谊的桥梁。讲得好，学生听得进，就有了语言价值的最大化。一个常常讲套话的校长，学生不喜欢，比如“感谢”“感动”“祝贺”“希望”之类，每次讲话千篇一律，任谁都不喜欢。有的校长讲话生搬硬套，常常做模糊加拼接的“搬运工”，很多话题不合时宜，学生也不喜欢。有的讲话还过于深刻，远远超过学生的认知与经验，学生听不懂，自然也不喜欢。如此一来，不仅学生觉得校长讲话是客套和形式，就连教师都会觉得是程序语言。中层科室组织活动时，我们经常会提醒：讲话要短一点，活动内容多，要紧凑一点。这值得我们深思：校长讲话如何让孩子喜欢听？

生动，是最为关键的话语要素。只有语言生动，才能让学生心动。校长讲话的生动可从现场取材，如今年正月十六日的开学典礼，学生都带着灯笼到学校，我就从另外一个校区的学生义卖会上淘了一个兔子灯带到现场，让学生猜灯谜，猜中了就把灯笼送给他，然后借机说话，告诉学生：大家都是彼此的点灯人——要照亮自己，照亮他人，照亮前方。这种形式一下子打开了学生的话匣子，同时我把现场学生用起来，引导这名学生说出“灯”的寓意，就引出了校长讲话的初衷。借学生之口说出“点灯”的意义，不是更好吗？

语言形式的改变也可以贴近儿童的心理，比如三句半、打油诗，语言简单有节奏，特别能拨动孩子的心弦。一次长跑的拜师会上，我这么说：“拜师仪式又开启，这次拜师破个例。不求琴棋书画多才艺，但愿一事一毕有毅力。这年头，健康体质排第一。潘老师年近五十，锻炼有时。跑几步，气喘吁吁想放弃。原因究底，应是心力不济。今个儿，豁出去，向小伙伴们拜个师。”语言浅显，朗朗上口，学生喜欢听。

除了在活动仪式上，校长讲话还发生在生活中。有次晨会上，我听到两名大队部纪检组的学生在对话，A生说某个班级学生吵闹要扣分，B生说不要，A生回应：今天晨会的主题就是“公正”，应该扣。之后我有意在晨会退场的路线上“截获”了她们，对A生予以表扬。这次的表扬完全是现场即兴性的，学生乐在心窝。生活中，我们还可以安排“校长午餐会”“校长下午茶”“校长读书会”之类，通过非正式组织的方式，在轻松的生活场景中与学生对话，学生自然心入耳。

校长讲话要让孩子喜欢，幽默是很重要的。不过正如老舍所言：幽默是一种才能，但不是人人都有。不过，校长与学生的对话是可以设计的，只要有心，话语内容、形式与场景都可以拉近彼此的距离。

3 校长要做孩子喜欢做的事

校长做什么，孩子才会喜欢？肯定是孩子喜欢做的事。校长要了解孩子的心意，了解，一是懂得，二是理解。孩子天生好奇、贪玩，对新鲜的、好玩的事物天生不具免疫力，大部分的孩子还有很强的挑战欲。这一点校长要心中有数，在校内自觉化身为儿童，让自己时时保持一颗好奇心，内心充盈着满满的探索欲，俨然就是老顽童一个。看到学生在草丛里挖蜗牛，可以陪他们一起；看到学生在球场上拼杀，可以申请加入；学生过“六一”儿童节，可以约上几个同伴穿上同样的服饰一起去体验……与孩子一起玩在一起，彼此的距离最近。“你不能教导小孩，除非是变成了一个小孩。”陶行知先生的话再明白不过了。

孩子们对外界的好奇心，我们除了保护，还要支持帮助。不仅是条件上的满足，更是积极的主动参与。就如疫情后，学生看到学校的校长信箱经过一个漫长假期，成了鸟儿进出的巢穴，第一个发现者跟哥伦布发现新大陆一样，欣喜若狂。一传十，十传百，每个课间，这个“铁皮鸟巢”成了全校学生的网红打卡点。我不仅教给他们参观的方法，还给他们配了针孔摄像头，可以静静地观察鸟巢内的动静，更让孩子们开心的是我把自己也陪进去了，成了他们研究“鸟事”的伙伴。校长把自己奉献进去，更能点燃孩子们心中的火炬。

好奇心可以这样，挑战欲也可以如此。我们可以在校园内举办师生棋艺对抗赛，可以让学生组队来集体围剿我们。不论输赢，他们都非常开心。挑战校长，就是从从小培养孩子敢于挑战权威。我们要把校长的权威形象从圣坛上请下来，走近学生，让整个校园弥漫浓浓的烟火气息。我常常向学生拜师，向他们学轮滑、学吉他、学尤克里里、学魔方、学吹笛子，甚至可以同他们学长跑，一切都是虚心地学习，只要我们谦卑下来，孩子们就伟岸起来。我们要牢记陶行知先生的教诲：先生之最大的快乐，是创造出值得自己崇拜的学生。当一位校长在为人、言谈、做事上深得学生喜欢，教育就拥有了万千气象，一派生机勃勃由此升腾。

美国艾·里斯与杰克·特劳特合著的《定位：争夺用户心智的战争》中提出，企业要改“满足需求”的旧有营销为“进入用户心智以赢得用户选择”的新式营销。学校教育也应借鉴这一理念，不能仅仅满足学生需求，而要深入学生心智。作为校长，也要有个新的定位，要从学校行政负责人，走向履行学校领导与管理工作职责的专业人员，进而深入儿童世界。

（作者系浙江省温州市温州大学城附属学校教育集团总校长）

书香溢校园

阅读是学校营造的一种生态，这种生态在清晰完整的学校文化涵养下得以繁荣发展。河南省郑州市金水区文化路第一小学（以下简称“文化路一小”）教育集团把阅读根植于“乐享教育”这一办学思想中，作为实现育人目标的重要行动策略。作为获得河南省书香校园称号的学校，文化路一小教育集团践行“以文化人，知行合一”的校训，秉持“学校就是一座开放的阅读中心”的理念，着力进行书香校园建设，形成了“以书养德、以书启智、以书怡情、以书育人”的特色阅读文化。

注重环境建设，校园处处溢书香

耳濡目染的人文熏陶，是学校环境文化建设的魅力所在。学校从环境着手，在校园内营造浓厚书香氛围，充分利用教室、走廊、校园等空间，设置班级图书角、阅览室、乐阅书吧，方便学生即时阅读、处处可读。校园里的图书馆和阅览室，全天候开放；教室图书角内的作品琳琅满目，都是学生们喜爱的经典书籍；班级墙开设“好书推荐”“读书感悟”栏目，书香飘逸在学校的每个角落。

开发多元课程，书香浸润共成长

学校开发阶梯化、序列化课程群，构建“主题阅读”“拓展阅读”“项目阅读”“个性阅读”等多维度课程内容，通过建构学科课程群、打造品牌社团、开展读书节系列活动等多个路径进行课程实施，进一步推动了书香校园建设。

多维度课程内容。主题阅读是学校依据国家课程标准，为促进学生养成博览群书的良好习惯，提升基础学科质量水平，在“书香语文”“乐趣科学”“智慧数学”“快乐英语”课程群中设计的阅读板块；拓展阅读是以增强阅读能力为目标，依据国家语文课程标准，分年级推荐的阅读课（课程群）之外的阅读内容，每学期推荐1—3本书；项目阅读是在各级各类诵读比赛和征文活动中，推荐的专题阅读篇目；个性阅读是通过家庭亲子阅读、师生共读、团队共读等形式，自主选择的阅读篇目。

多路径课程实施。多种路径的阅读课程实施拓展了阅读的广度和深度，强化了学生阅读的发散性和审辨性思维，促进高质量阅读的发生。

一是学科课程群。如“书香语文”课程群是以语文课程为主体，开发的“美妙唐诗”“韵味宋词”“品读三国”“诵读古文”等拓展课程的总和。课程群中的拓展课程通过每周1节的阅读课和教师自主在课前、课中或者课后穿插使用的微型课得以完成，在不降低基础课程要求的基础上，通过课程群提高教学效率，浓郁书香文化。同时，重视整本书阅读、沉浸式阅读，突出了结合学科课程教学和跨学科主题的教学活动，有针对性地指导学生阅读相关课外读物。

二是品牌社团课程。“青兰文学社”培养学生写作兴趣，丰富学生文化生活；“快乐诵读”社团诵读演绎国学经典，传承中华优秀传统文化；“小记者训练营”提供实践平台，活跃校园书香文化。在学校“知行源”教师成长学院里，“阅读乐享工作坊”基于教师的研究专长，组建以自身成长为驱动的学习型组织，吸引了一批爱读书、乐读书的青年教师，以行动学习的方式容纳新知、反思实践、复盘固化，形成互惠互利、共有共享的阅读文化。

三是读书节系列活动。读书节是学校每年常态开展的校园节日课程之一，学校针对不同学段设置11个阅读项目，“你好，图书馆”“寻找最美声音”“我的第一本书”“课本剧表演”“乐享阅读”……校园里处处是文艺少年沉浸阅读的身影，用心汲取知识，收获满满，评价表上闪耀的八颗星是最美的徽章。学校通过读书节把阅读提升为一种仪式，引导学生享受读书乐趣，体味世间万象，汲取成长力量。

构建阅读社区，书香共沐遍四方

面向未来，文化路一小教育集团构建校园阅读社区，借助强大的信息技术手段实现线上线下的个性化阅读，让学生在广阔阅读场景中，博采众长，真正达成“阅”有所“获”，“读”有所“至”。

及时更新书目，满足阅读需求。学校与书局合作，适时更新，改善学校图书不足、图书更新不及时等实际状况，提升校园图书馆功能，开展形式多样的校园阅读活动，加强书香校园文化建设。根据学生阅读情况，通过“阅读河南”系统进行大数据分析，按照孩子的阅读偏好，对学校阅览室图书补充更新，满足师生深度阅读需要。

线上家长伴读，养成良好习惯。家长通过手机下载“书香河南”APP，图书借阅采用网络下单、学校取书的方式，家长与孩子一起挑选图书，由学校阅览室工作人员按订单将图书配送至孩子所在班级。学生借阅图书后，系统会将图书介绍、阅读重点、借阅时间、阅读进度等信息自动发送至家长手机APP，家长可随时登录查看并了解孩子阅读情况。真正实现学校、家庭、孩子之间的阅读同步，实现父母与孩子之间的陪伴阅读，养成良好的阅读习惯。

建构区域文化中心，丰富文化生活。“校园阅读社区”不定期邀请文化名人举行读书会、大家谈读书、专题读书节等活动，邀请文化名人走进校园，邀请家长走进班级，引领学生走向更广阔的阅读世界。让学生、老师、家长及社区人在这里共沐书香，让学校成为区域内的文化中心，让每一个生命成为最美的阅读者。

唯有读书方能静，最是书香能致远。在这里，每一个孩子都沐浴书香；在这里，阅读成为师生高雅的生活方式；在这里，阅读文化与乐享教育深度融合。以文化人激发阅读潜能，知行合一培育终身读者。

（作者系河南省郑州市金水区文化路第一小学教育集团党总支书记、校长，文化路第一小学教师）

河南省郑州市金水区文化路第一小学教育集团：
激发阅读潜能 培育终身读者

着眼未来学校需要怎样的改变

刘伟

对于教育未来的预测，教育史上有过诸多讨论，其中也包括学校消亡论。20世纪持此类观点的学者认识的维度多有不同，但对学校存在的合理性以及问题的批判，对我们还是有不少的启发。21世纪以来，关于学校消亡的观点再一次被人提起并引发一定的讨论，特别是最近被大家广泛关注的ChatGPT的出现，更是引发教育界对这一问题的思考：当知识的获取方式越来越多元的时候，当教师传授知识的功能可以被其他方式取代的时候，学校真的还有存在的必要吗？

回顾国外学者对学校消亡的批判，指出了传统学校的诸多弊端，例如，学校以其严格的科层制进一步导致了社会阶层的分化。此外，还有学者看来，学校通过分设科目和分设课程，把学习从工作、生活中抽离出来，学习的平衡性由此被打破，学习者只是知道被教的东西，但从实际的行动中、生活中所学到的东西却少之又少，导致了学习的畸形化。应该说，以上这些批判在一定程度上切中了现有学校教育或者教育制度的危害，这也是目前我们在教育改革中应当思考的问题，但这些问题显然不是通过让学校消亡就能够解决的，更多层面上，学者们提出的这些问题是社会层面上的综合性问题。让当时这些批判学校教育的学者没有想到的是，在很快到来的未来，倒逼学校改革的不是政策，而是快速发展的科技。

毫无疑问，ChatGPT的出现，是人工智能技术的关键性突破，在某种程度上进

一步加剧对人类生活方式多层面的改变，包括学习方式。既然机器拥有语言理解和文本生成能力，那么知识的传授就不再是教师的专利，甚至机器拥有的知识传授能力会因为其强大的、个性化的沟通功能而远远超越教师传统的知识传授方式。由此可以肯定的是，人工智能技术的快速发展，正在加速倒逼学校做出相应的改革。

在人工智能的快速发展下，不仅知识的获取越来越容易，知识的融合也会进一步加深。由于人工智能的发展突破了原有人类在知识上的局限，跨学科学习变得更加可能和容易，学习方式不再需要学生坐在单一教室里呆板地听教师讲课，而是尽可能通过多种方式去解决面临的学习难题。更重要的是，学习的门槛逐渐降低，不同阶层的人群和不同区域的人群通过机器实现了知识的共享，可以说，我们今天的教育面临前所未有的挑战。

值得思考的是，当知识的获取打破教师的垄断，学生可以通过多种方式进行学习和获取知识的时候，当知识共享变得越来越容易的时候，学校会发生什么样的转变？我们的教育需要做出什么样的改变？

传统的学校注重知识传授，把知识传授当成学校功能的核心，学校的工作以“教学为核心”，一切围着教学转，这是当前学校的普遍现象。尽管我们现在不断强调从知识传授转向能力提升，但在人才的选拔方式依然是以考试成绩为主的背景下，学校教师眼里“有没分人”的现状依然相当严重。随着互联网、物联网、大数

据、人工智能等技术的进一步发展，这一现象必然发生转变。可以预见，人工智能的发展会让学生获取知识的方式变得更加个性化和有趣，学生可以通过人机对话的方式，通过小组学习、项目式学习等方式来获取应有的知识。此时，学习可以打破时空的限制，学生在家、在图书馆、在不同的学习空间，可以通过自主与合作的方式完成学习任务，而教师要做的就是发现学习任务，提供学习任务，这样，教师就由传统的知识传授者变为学习任务的组织者、发现者、帮助者。在这样的背景下，学校教育会真正实现由知识导向向能力导向的转变。

学校要进一步反思，既然知识的获得变得更加容易，那么，学生更加需要什么样的能力？学校的课程要发生什么样的改变？

教师应当意识到，科技的迅猛发展进一步导致知识的爆炸和信息的泛滥，应当说，我们面临的世界不是变得比以前更简单了，而是更加复杂了。生活不仅仅是获得了什么样的知识，更重要的是如何在复杂的世界里，面对复杂的信息去处理复杂的问题，知识的结果可以容易获得，但学生的探究能力以及发现问题、处理复杂问题的能力显得更加突出，同时，人和人之间的关系同样会因为科技的发展而发生变化，更多传媒工具的出现、隐私的消隐、信息的多元而让人际关系面临更多的挑战，学生的沟通能力、共情能力、审美能力、健康生活等能力在科技时代更加需要得到有效的培养。因此，学校的课程要更

加丰富，要具有更多的选择性、差异性，特别是要更加面向未来。

厦门市华师希平双语学校从去年建校以来，半年的时间开设了近100门课程，学校在开全开足国家课程的同时，进一步优化和完善双语课程、校本课程，构建了“一体两翼”的课程体系。在校本课程上，学校构建了生活技能类、人文素养类、运动竞技类、艺术训练类、科创类几大领域的课程，率先引进了专业级青少年体育训练基地、游泳、羽毛球等课程从小学到高中实现了一贯制培养，与科技馆合作，共同打造全国一流的科创课程，提出学生“人人会游泳、个个会打羽毛球，每人参加一项科创课程”的要求。同时，学校和国内著名的艺术院团积极洽谈，引入高品质艺术课程。在课堂改革上，积极推广学习方式多元化，强调学生学习的参与性、提倡实行项目式学习、小组式学习、任务式学习，更加强调培养学生的探究性、创造性能力。虽然是一所新学校，但学校坚持“让学生应对未知世界，奠定终身发展的基础”为导向，面向未来，不断实现学校的变革，以应对教育面临的挑战。

在世界因科技而变得更加复杂的同时，教育应当提前做出主动应对而不是被动等待，一个全新的时代正在来临，学校理应为学生的未来做好准备，积极变革。为未来而教，为未来而学，学校教育才有更好的未来。

（作者系福建省厦门市华师希平双语学校校长）