

编者按

从2015年教育部启动首期中小学名校长领航计划,到2022年实施新时代中小学名校长培养计划,名校长工作室始终是名校长培养的重要环节和阵地,发挥了名校长的辐射引领作用,造就了一批能够引领基础教育改革发展的教育家型卓越校长。目前全国各地活跃着不同的名校长工作室,成为带动一所学校乃至周边区域基础教育高质量发展的“发动机”和“催化剂”。如何建设名校长工作室?怎么带动更多的校长成长为区域教育的重要人才?校长周刊推出“关注名校长工作室建设”报道,请先行者介绍卓有成效的做法,本期刊发上篇,敬请关注。

治校有道

名校长工作室如何“燎原一方土”

王羽

关注名校长工作室建设(上)

从之前的教育部名校长领航计划到现在的名校长培养计划,都被誉为国家培养新一代教育家型卓越校长的最高平台,有教育界的“黄埔军校”之称。其目标就是培养具有崇高教育使命感、独特教育思想体系、精深专业素养、卓越教育创新能力和具有广泛社会影响力的名校长,能够在区域乃至全国的基础教育中起着示范引领作用。完成三年的培养任务并不轻松,每一位入选的校长都必须“过五关斩六将”,最具挑战性的就是要组建一个具有引领意义的名校长工作室,通过名校长工作室的建设,孵化出更多在不同区域内具有辐射引领作用的学员校长,实现中国基础教育发展的“星火燎原”。

2018年,笔者有幸入选“领航班”,并成为教育部小学校长培训中心(以下简称“中心”)基地的一员。在中心的专业指导下,在贵州省教育厅的支持下,“教育部领航工程王羽名校长工作室”(以下简称“工作室”,又名“星火联盟”)很快成立了。工作室以“立足贵州本土,聚焦西部教育公平与质量”为指导思想,来自全省多个州县,涵盖了从城市到乡村不同层面的11名校长,成为工作室的成员。三年来,工作室通过“三个一”系统模块的建设,引领一个又一个学员校长成为西部教育星火燎原的“种子”,初步实现了“成就一个人、成名一所校、燎原一方土”的工作室建设愿景。

1 构建“三个一”愿景 培植学员理想信念

“船在哪里不重要,重要的是航向哪里。”如果把工作室建设比作建造一艘大船,我们最开始做的不是告诉每一个人怎样去选取上好木材,而是根据设计图施工,而是通过愿景描述,先让大家看到彼岸的山花烂漫。当一群人被美好的期待唤醒,内驱力便会强化,所产生的理想信念和行动潜能将无可估量。

基于这样的认知,工作室开展集体学习和研讨,依据上级相关文件要求,考量团队成员的实际情况,我们出台了工作室的章程——《星火联盟公约》。其中明确写道:以“资源共享、活动共建、师生共进”为共同愿景,构建一个立足西部,聚焦教育公平与质量的研究共同体、命运共同体,更是担当使命、振兴西部的“星火联盟”。让工作室成为校长们学习成长的家

园、学园;成为交流分享、培育优秀校长和品牌学校的孵化器;成为聚集火种,辐射西部的先锋队。力争用三年时间实现“三个一”的理想愿景:成就一个人、成名一所校、燎原一方土。愿景的明确表达,就像给每位成员校长打上了“强心剂”。在具体可感的“三个一”导向下,工作室又邀请了专家进行一对一精准指导,每一个成员从分析自己、分析学校出发,写下了个人如何实现“成就一个人”、如何“成名一所校”的阶段性规划。计划的可操作性被每个人清晰感受到,这种可以看得见的期待,激发着每个人,我们的价值认同和行动力越来越强烈。

在顶层设计的架构下,工作室又先后通过双向选择的方式,组建了两个工作小组:秘书组和宣传组。根据每个人的特长,都认领了合适的任务,分别建立了线上和线下两个工作室平台,申请了专门的公众号。精细的顶层设计,满满的仪式感,保证了工作室运行规范而又务实,让每个成员感受到如此行走,是在不久的将来真实抵达愿景的。

2 聚焦“三个一”画像 提升学员治校能力

式都在激发每一位校长要会说敢说,更要珍视每一次说的机会,能谈善谈,实现通过“嘴皮子”带动“脑瓜子”,助力形成团队的价值认同与行动自觉。

一支好笔杆。这里强调的并不是写论文、成为写手,而是主张校长善于用书写的形式,把办学想法、做法更加理性、深度、系统地呈现出来,稳定地沉淀下来。基于工作实际,工作室把“写一份有行动力的计划”和“写一份有思想力的总结”作为两个突破点。尤其重视计划的撰写,从工作室主持人到每一位成员校长,都要经历撰写个人三年发展规划、学校三年发展规划、学校课程实施计划的动笔过程。动笔的过程也是一个深入思考和提炼的过程,比如在设计完善学校课程方案时,工作室会在动笔前邀请专家对成员校长包括所在学校团队,进行普适性的集中培训;撰写过程中,校长牵头发挥团队力量并提供专家咨询;计划完成后,将接受工作室专家一对一的质疑答辩,面对面层层追问:学校到底要培养什么样的人?用什么样的课程培养这样的人?课程成果如何评估?通过不断的倒逼,助推成员校长理清办学思路,提升课程领导力,助推学校建构起更加科学的指向育人的课程体系。

一副好身板。强调的是校长在办学

中的成事能力,回应“成名一所校”的理想愿景。基于这是校长关键能力中最关键的一点,工作室借助计划撰写的过程,铺垫了校长办学能力提升的“连环跳”:头脑风暴——集体议定“星火联盟”理想中的名校标准(学生喜欢度、家长赞誉度、教师认同度);集体设计——“入校诊断单”,诊断维度包括:计划与学校实际工作是否对应;校长自我评价与师生的评估是否对应;组团入校——对标观测,考场场景中观察课堂教学状况、开展集中反馈和培训、提出办学改进方案的建议。成员校长成荣兰所管理的贵州省惠水第四小学原本是一所城乡结合部的薄弱学校,工作室从校长专业引领,到入校诊断改进,再到联系当地资源加持,不长的时间里便让学校的整个办学生态焕然一新。惠水第四小学不仅成为当地课改改革的示范点,更成为工作室成员校改进办学的榜样示范。

- ①王羽(右一)带队帮扶地扶贫搬迁校。
- ②王羽名校长工作室全体成员校长。
- ③工作室成员校长在阐述办学思想。

图片由王羽名校长工作室提供

领导力。聚焦“如何办学”的中心任务,工作室设计了相关联的读、说、谈、问。如通过“寻找自己信仰的教育大师”,列出与之相关的共读书单,提出“阅读公约”,定期打卡,以读书分享会的方式交流阅读感受,说说榜样人物是如何思考教育、做教育,大师的经验哪些可以运用到自己的实践中。通过快捷的阅读方式,扩大办学视野,找准自己的教育价值取向。以“世界咖啡屋”的方式,一边喝咖啡,一边自由交流,畅谈自己的教育经历;说说自己喜欢自己的教师、自己理想中学校的样子。这看似感性随意,其实是唤醒每一位校长对教育本质的深度感知。最关键的是,要面向专家,结合学校的年度计划,进行办学思想、思路、措施的汇报解读,接受专家的问询,要能对答如流、自圆其说。工作室还会设计微型场景,让学员校长进行模拟的“开学员讲话”,彼此点评是否能听懂?是否能记住?是否能做到?各种创新的方

3 拓展多样渠道,推动办学水平升级

探索育人方式变革,发出自己的办学声音。在彼此的交流中,也能获得更开阔的视野和启发,再反馈到办学中去,倒逼学校办学螺旋式发展。比如,我们集体组织成员校长参与教育部关于劳动教育方面的意见调研,提出了工作室的建议,并以建议模板为基础,支持成员校长张发吉作为样板先行探索,办学成果通过论坛再分享,获得认可和借鉴。还通过线上方式开讨论会,邀请基地导师与地方主流媒体参与,学员之间互相质疑点评,激发闪光点和研究点。在一次次论坛的风暴中,校长们获得办学的创新动能,关注度高的学校将会被媒体跟踪深入采访。

支持品牌发展,深度提炼办学思想。从工作室成立的那天起,工作室就明确了要形成工作室建设专著《星火联盟的故事——名校长工作室建设路径探索》,面向全国发行。在这本专著中,必须呈现每一位成员校长的办学思想,并要讲述在办学思想的引领下,所在学校

内涵发展成为区域品牌的实践案例。为实现这一目标,工作室要求成员校长在工作盘中,不断追问:我到底要办一所什么样的学校?建成心目中的理想学校面临的现实挑战是什么?针对学员校长的反馈,工作室尽最大所能为其提供资源支持。比如工作室集体奔赴独山,助力成员校长韦光应(现为独山县教育局副局长)的学校文化建设;邀请专家深入毕节实验学校,助力成员校长张发吉(现为独山县教育局副局长)的学校文化建设;邀请专家深入毕节实验学校,助力成员校长张发吉(现为独山县教育局副局长)的学校文化建设;邀请专家深入毕节实验学校,助力成员校长张发吉(现为独山县教育局副局长)的学校文化建设。

响应国家号召,传道边疆激发使命感。借助教育部教师工作司开展四川省凉山彝族自治州教育帮扶行动和教育部小学校长培训中心关于开展新疆南疆地

区教育帮扶行动两个平台,鼓励支持每一位成员校长以专家身份去讲故事、送经验。为让每一位成员校长真正成为获得受众认可的专家,工作室以此为驱动,请来导师指导每一位成员校长提炼最值得分享的办学点,写稿子、练嘴皮子,讲授的过程更是每一位成员校长倒逼自己完善办学实践、深化办学思想的过程。远到边疆,近到贵州州县,大大小小的“传道”,让每一位成员校长在实际场景中被唤醒使命担当、家国情怀,实现了学员学校和受帮扶者的成长双赢。

工作室三年建设,11名学员校长星光闪耀:1名入选教育部新时代名校长培养计划;5名校长成为省级名校长、名师工作室主持人;5名成为州市级名校长工作室主持人。他们所在的学校绝大多数都已经成为区域内担当辐射引领角色的火种,为振兴西部教育正在持续发光发热。

(作者系教育部第二期中小学名校长领航工程培养对象、北京师范大学贵阳附属小学校长)

校长笔谈

毕业季入季季

校长更需关注自身心理健康

孙庆新

中小学校长是一所学校的领导者,肩负着重要的领导责任、教育责任和管理责任,工作任务繁杂,存在不小的工作压力。在较为完善的校长队伍遴选培训机制下,中小学校长具备在不同工作角色之间转换、承担相应工作的能力,同时也需在较大工作压力之下调适自身心理状态的能力。毋庸讳言,校长群体也存在着一定的心理压力,这些压力的产生有多种具体原因,比如校内人际关系、工作安排、升学考试、招生入学等,还有由此产生的社会压力。

从校长群体心理压力的诱发原因看,毕业季和入季季是压力源产生的集中时期。主要的心理压力来源有以下三个方面:

校长要面对来自升学考试成绩的压力。有分析表明,升学考试对校长心理状态的影响最大。毕业季,普通初中、高中都面临升学考试的压力,各地中考在陆续进行,高考成绩也在此期间发布。升学考试成绩是体现学校办学质量的重要指标,也是管理部门、家长和社会的重要关注指标。尽管有禁止炒作中、高考成绩的要求,但成绩是客观存在的,民间有比较也在所难免。这种比较中,校长承担着来自校内

外多方面的高度关注,随之压力倍增。

校长要面对新生入学的压力。入季季,高中有招录学生质量水平的压力,招生宣传的过程,学校竭尽全力,校长往往也要亲自上阵,因为学校录取分数线不只代表着生源的质量,也代表着社会认可度;初中、小学是划片入学,生源的数量和学校的办学条件不一定完全匹配,会集中产生需要处理的难题。

校长要面对对人事安排的压力。在一些学校,教师总体性、结构性缺编的现象仍然存在,或者由于生源数量的变化造成阶段性的缺编,安排人事时米无下锅,会产生较大心理困扰。即使是教师数量充足的学校,也存在教师质量性缺编的问题。学生和家长会对学校提出拥有更优质教育资源的要求,为尽可能满足家长和学生的需求,校长会要求教师进行工作改进,或者直接更换教师。如此校长除了有调教师带来的权术压力,还要做一些学生和教师的心理安抚工作,这也是校长产生压力的原因。

校长是学校办学责任的主要承担者,在工作的过程中常以“能人”和“完人”身份出现。校长一方面需要把自身工作做完美,另一方面需要解决师生的问题,这就需要校长在工作中时刻保持自己的“强大”与“完美”的形象,因而校长的心理压力往往很难被外界关注。作为一所学校的“大家长”,校长更应该关注自身的心理健康问题,这既是保证自身健康的需要,更是履行工作责任的必要。校长关注并解决突出的心理问题可以从以下几个方面着手:

要端正办学思想。校长要树立正确的办学理念,全面贯彻党的教育方针,促进学生德智体美劳全面发展,面向全体学生,破除唯分数、唯升学等错误认识,不把升学成绩、入学分数线等作为评价学校办学质量的唯一标准。应该把更多的目光放在全体学生身上,关注大多数学生的学业是否进步,身心是否发展。即使成绩有波动,也要注意放在对工作的反思和改进上,而不是给自己增加心理压力,让负面情绪影响身体和工作状态。

要及时对心理健康状态进行评估。如果感到自身心理出现不适,要正视,不要回避。任何人产生心理问题都是正常的,校长也不例外,不能讳疾忌医。发现问题,自我调适效果不佳的时候,一定要及时寻求专业支持,进行心理健康评估,进而采取相应的干预措施。因为身份所限,校长更容易把心理问题当成难以启齿的事情,所以更要采取科学的态度对待,避免出现心理问题长期积累而得不到解决的情况。

要了解自身的性格特征。校长是拥有着较高专业标准的工作岗位,大多数校长是从教师成长产生的,不一定完全具备作为领导者的性格特征。如果一些性格特征是校长工作的短板,很容易将由此产生的问题看成是能力问题,进而带来消极情绪,产生心理压力。进行性格测试,分析性格类型,可以找到自己的薄弱方面,进行相应的强化训练,补齐短板,或者是正视自身特点,扬长避短,开展工作,都会产生更好的工作体验。

要有日常的倾诉渠道。倾诉是很好地释放心理压力、调节情绪的方法。校长因特殊的角色定位,特别不容易将倾诉作为释放压力的方式,这一点在男性校长身上尤为突出。在释放心理压力的问题上,校长应该放下职务束缚,选择适宜的同事、同行或者领导敞开心扉,倾诉困扰。还有不少校长选择不和家人谈论工作上的事情,殊不知这样反而会给人增加负担,莫不如坦坦地和家人诉说自己的问题,亲人给予的温暖和支撑的作用是不可替代的。

要建立良好的工作机制。校长虽然在办学中承担重要责任,但更要在学校党组织的领导下,充分发挥班子中全体成员的作用。科学安排,分工负责,不只能够分散压力,同时更会增强干部的责任意识,提高干部的工作能力,特别是处理复杂艰巨工作的能力。校长要在集中全校教职工智慧的基础上主导建立适合学校运行的机制,依法治校办学,由“人治”转向法治,让校内制度成为学校工作运行的依据,减少人为因素的影响,校长也能从繁杂的事务中解脱出来。

总之,校长产生一定的心理问题是正常的,这是工作特点带来的必然结果,毕业季和入季季是中小学校长群体心理问题的高发期,校长更应及时关注自身心理健康状态,正视存在的问题,积极地解决问题,这样才能保证身心健康,更好地履行社会责任。

(作者系辽宁省沈阳市第二十七中学党委书记)