

好校长

用智慧让学校重新焕发生机,用热爱雕琢心中的美玉少年——

汤彩霞:在校园里“凿石成玉”

本报记者 阳锡叶 通讯员 肖婷婷

校长名录 汤彩霞 湖南省株洲市凿石小学党总支书记 湖南省新时代基础教育 卓越校长
培养对象 湖南省首批 青年精英教师、湖南省首批义务教育阶段 教学名师 和湖南省首批 中小
学文化教育指导教师 培养对象 株洲市汤彩霞名校长工作室主持人。

灰暗不堪的教学楼,破了大洞的讲台,只有100多名学生。2017年,湖南省株洲市天元区凿石小学还只是当地城郊的一所薄弱农村小学,但仅仅过了几年,该校已经成为株洲市有口皆碑的品牌学校,在校生达到3000余人。

让这块石头变成美玉的,正是该校党总支书记汤彩霞。从教30余载,汤彩霞的教育经历不可谓不丰富。曾在央企子弟小学工作过19年,也有在北京知名国际学校工作的经历;曾拥有过株洲天元小学新校区开办、迅猛崛起的创业经历,也正肩负着将旧址新建的凿石小学快速转型升级的重任。

丰富的一线教育工作经历,让汤彩霞形成了自己独特的教育理念和主张。那么,她是如何让凿石小学快速崛起的?

1

追溯溯源树理念

2018年9月,株洲市天元区新凿石小学由老凿石小学(农村点校)和王家坪学校(农村小学)合并而成。尽管新校投入了1.5亿元,设施设备齐全,但是周边老百姓并不认可,他们说:新凿石小学是新瓶装旧酒,换汤不换药。

事实似乎也是如此:行政团队全部保留了原农村校的原团队,只有管理农村点校的经验,没有在城区大校工作、历练、见识过,教师也都是新进的年轻教师,生源也基本没有变化。因此,调整到凿石小学招生范围内的湖南工业大学教授组到天元区委区政府联名上书:坚决不读凿石小学!周边社区入读的学生也屈指可数,就连本校教师也明着暗着将自己的孩子送往他校。

面对这样的现状,来此担任主要负责人的汤彩霞所承受的压力可想而知。她感叹,和区内其他学校相比,新凿石小学真是负重起步、负重前行,内忧外困,尤为艰难。有人给她出主意,您来自名校,何不挂个集团的牌子呢?

但汤彩霞并不同意,因为在她看来,凿石小学有着百年历史,有着其独特的资源,蕴藏着无价的文化。因此,如何挖掘和培育学校文化,夯实学校的发展之基,一直是汤彩霞的心结。

自2017年7月担任老凿石小学党支部书记的那天起,汤彩霞便踏上了寻觅凿石文化之路。2019年2月改任校长后,她更是废寝忘食加快了寻根溯源的脚步。6年多来,汤彩霞泡图书馆查文献找资料、拜访本地文史专家、实地调研走访。

功夫不负有心人,她搜寻到了中国南方地区保存最完整的村级志《凿石涌志》。该书明确记载了湘潭石浦王族学校(凿石小学前身)始建于公元1902年。于是,湘潭石浦王族学校、王族学校、湘潭石浦陶邑蒙学堂、湘潭石浦高级小学、湘潭县凿石村花园初小等馆舍历史气息的老校长从时光的尘埃中慢慢浮现出来,凿石小学121年的办学文脉逐渐清晰。

历史无声,但蕴藏着无价的教育价值。100多年前王族学校的校字石碑,敦诗说礼、韩国栋家、学堂楹联,1928年石浦学校的课本、购物凭证和作业本,甚至是文采斐然的《石浦学校记》,都在汤彩霞6年的坚持追寻中被挖了出来。

2018年11月28日,在株洲市重建杜甫草堂开工仪式的工地上,她带领学校教职员工冒着寒风冷雨,在现场手刨脚蹬抢救性发掘了100多年前王族学校所用的百余块古砖。其中,一块刻着日文与中文两种字体的“军路界碑”,是当年日军侵犯株洲凿石涌的铁证。现陈列于凿石小学图书馆内,成了凿石学子奋发图强、精忠报国的德育教材。

通过对历史资料的精心研究,凿石成玉的办学理念已在汤彩霞的心中定型。此理念一推出,便赢得了师生家长的广泛认同。能把孩子送到这样一所历史悠久、理念清晰的学校,我们很放心!作为学生家长,湖南工业大学的一位教授这样说。

2

顺藤摸瓜创特色

百年凿石文脉流长,成为学校鲜明的办学特色。如何做好传承与创新?围

绕这个问题,汤彩霞又将学校文化内化成课程,使学校全体成员参与到特色课程实践开发的过程中,逐步明确学校的核心价值观,从而进一步找准学校的发展方向。

基于学校百年文化特色,汤彩霞带领教师们开发构建了琢玉校本课程体系。为什么取名琢玉?来自两个文化背景:《三字经》里说玉不琢不成器,和校训凿石成玉。

琢玉校本课程涵盖教师专业成长课程、学生素养提升课程、家校共育课程三大领域,鼓励学校的学生、教师和家长争做美玉少年、美誉教师和美育家长。

汤彩霞将凿石文化细化为20节微课,带领教师一起研读凿石浦文化和杜甫生平,将凿石浦的故事、诗文、历史遗址,变成师生最鲜活的学习素材,将百年校史编成一节节《百年凿石,百年芳华》校史直播课,通过每周一次的直播讲解,带领全体师生一起传承凿石成玉的精神。

不仅如此,汤彩霞还在学校成立百年校史讲师团,由她给全校师生讲校史,学生为领导来宾讲校史,资深教师为新进教师讲校史。并在每年9月入学的第一周,让一年级的新生走进石浦书院,实地了解校史。

校史课程的开设,极大地增强了师生、家长对学校文化的认同。过去,学校教师还有点羞于谈起自己的学校,现在不一样了,谈起学校总是很自豪。青年教师黄茜茜说:什么叫文化自信?我终于明白啦!

在此基础上,汤彩霞又组织骨干教师积极研发琢玉艺术系列微课程,200余节,覆盖小学6年整个学段,用艺术丰盈孩子的人文素养;大力推行科创主题系列活动,如一年一度的科技节、开学面具季、给废旧物品找个家等,不断培养孩子的创新能力;研发家校共育课程体系,抓实家校协同育人工作,让学生获得爱意满满的支持。

【记者手记】

激活学校蓬勃向上的创新力

本报记者 阳锡叶

了解凿石小学的人,都觉得它是城市化进程中,薄弱学校快速崛起的一个样本。这种转变让我深深好奇,也是吸引我探寻其背后原因的动力。在与该校党总支书记汤彩霞深入交流后,终于找到了让凿石小学学校命运齿轮转动的钥匙,那就是个性、特色与创新。

个性。采访中,一个故事让我印象深刻,在艰难起步中,有人劝说汤彩霞,您来自名校,何不贴个牌子,搞个集团校呢?是的,这样对于一所新学校来说,的确是成功的捷径。但一所学校如果在发展中,依然能保持着其独特的个性,不为其他名牌所遮掩,才更显得难能可贵。汤彩霞有名校的资源,但她并不愿意走贴牌这条路。在她身上,

我看到的是一份纯粹的初心和笃实的定力。她发现了凿石小学独特的资质,也愿意扑下身子下苦功夫去发掘它、成就它。这让我看到了每一所名校创业起步该有的样子。

特色。让一所天然薄弱的学校崛起,特色发展是非走不可之路。正如汤彩霞所说,办学特色的定位凝练和特色办学的行动实践都需要慢慢来的心态,一蹴而就的特色没有生命力。很多学校为了快速实现特色办学,让特色办学浮在了表面。实际上,这不是理性与科学的,注定也不会长久。在凿石小学,汤彩霞多方探求,深入挖掘该校120余年的办学历史,让看起来十分薄弱的学校,挖掘出了丰厚的宝贵资源,她提出琢玉教育的文化主张,提炼出凿石成

玉的校训,凝聚了各方共识,也让凿石文化的历史成了学校办学的最大特色。

创新。学校是最应该有创新精神的地方,汤彩霞的办学思想里,最可贵的也是如此。她始终有一种蓬勃向上的创新力。10年前,汤圆妈妈读书俱乐部就已在该俱乐部基础上发展起来的灯塔教育联盟,已经覆盖到30余个省份,树立起国内基础教育的一个崭新品牌。对于怎么办好一所薄弱学校,她没有选择走集团化之路,也在她拥有极大的创新精神,她在学校成体系地推进琢玉文化,家长对凿石的竞相选择、业内专家对凿石的高度认可,无不是对这种精神的充分肯定。

挑选的书籍、一个漂流日记本。每个小读者都可以将自己的读书心得写在日记中,连同漂流书包一起漂流,直至与下一个小读者美丽相遇。

漂流书包活动自开展以来,已有500多个孩子和家庭积极参与,他们每周定期交换书包,自由阅读、自由交流、自由分享。漂流书包如一座流动的图书馆,将大量图书一批又一批地传递到孩子的手中,为孩子提供海量、优质的阅读资源,创造广阔的阅读空间。一位五年级的家长参与活动后感激地说:谢谢汤圆妈妈提供了这么巧妙又有趣的读书方式,帮我们家长减轻了购书的经济压力,最重要的是帮我们解决了孩子在家不爱读书的大问题。

2023年7月,汤圆妈妈读书俱乐部和汤圆妈妈漂流书包活动经验在全国160位小学骨干校长高端研修活动中得以分享、推广。其中,来自西藏、黑龙江、宁夏、山东、辽宁、天津、重庆、山西、广东、海南等地34所小学的书记或校长已与汤彩霞达成共识并建立联盟开展读书活动,为共同推进全民阅读、共同打造书香中国贡献力量。2022年,漂流书包活动案例获评湖南省中小学阅读优秀案例一等奖;2023年,获评湖南省首届基础教育教育创新案例。同年10月,充满童趣与爱心的汤圆妈妈绘本巴士在凿石小学面世,成为全国第一辆小学校园绘本巴士,为凿石小学3000多名学生带来更丰富的阅读体验。

5年来,在汤彩霞的带领下,凿石小学改写了区级以上荣誉为零的历史,实现了跨越式发展,近5年共获国家级荣誉牌匾7块、省级15块、市级33块,学校教师共获国家级奖项27人次、省级奖项314人次、市级奖项467人次,成为株洲市拥有名师名校长培养对象最多和基地校最多的小学。

群众认可度也不断提高,湖南工大教师子弟从2018年9月入读凿石为个位数,逐年增长到50多名。学区范围内的学生不再舍近求远,教师子弟全部回流,凿石学位已一位难求。

探索者

在安徽省合肥市淮河路第三小学,校长李霞办公室的门常年打开,教师们有难事急事,大多喜欢找这位温柔的校长说道说道,说着说着,心锁便解开了。对于这种魔力,教师们认为,一半来源于李霞强大的共情能力,另一半则来源于她过硬的专业教学能力带来的强大信服力。

对课堂的敬畏感从未消减半分

对于李霞来说,人生最治愈、最丰盈的事就是去上课。

无论事务性工作有多忙,李霞总要求教导处每学期都给她多排几节课,能够跨年级上课更是最好。到了课堂,就像吸上了氧,整个人从内到外都变得顺畅轻盈了。对此,李霞就欣然把上课当作一种享受。

从20多年前成为一名普通的语文教师到教导主任,再到副校长直至校长,李霞对于课堂的依恋始终炙热,这份热爱镌刻在李霞的成长经历里。20多岁时,李霞初出茅庐,便拿下省级教坛新星、安徽省特级教师、安徽省最美教师等荣誉称号,再至成为合肥市名师工作室主持人、合肥市学科带头人、合肥市专业技术拔尖人才,研究成果获安徽省基础教育成果一等奖等。时光流转,20多年来,无数个挑灯夜读,只为求解一个课堂问题的答案,从黑夜沉沉熬至看见东方鱼肚白的时刻见证了李霞对于课堂的严格要求。

任何课程都可以不断反思得出新经验,任何课程都可以再打磨、更上一层楼。多年前,李霞的带教师对她说的一句话,让她一直铭记于心。至今,就算再上一节已经上了不知道多少遍的语文课,李霞还是会如同一名新手般重新研读课文、研磨课标、撰写教案。40分钟、2400秒,可以不断切分成无数的小单元,在每个小单元里教师都可以不断精进。20多年来,李霞的课上得越来越边、手上的荣誉越来越沉,但李霞对课堂的敬畏感从未消减半分。

直到现在,哪怕每天事务性的工作再多,李霞依然保持雷打不动每日巡查早读的习惯。只要有时间,李霞便喜欢推门听课。李霞听课和他人略有不同,在课堂后面,她更喜欢观察这堂课孩子们的表情、动作和表达。

李霞有一个比喻:课上,教师是鱼,学生是水,鱼只有融到水中,才能畅快。融是一堂课的精髓,怎么融,学生的反应如何,是李霞听课的重点。有的时候,你去听课,就好像在听一首歌曲,音乐的起承转合、轻重缓急,很有意思,好的课正如高山流水一般流入孩子们的心间。

强大的共情力引导教师积极向上

见过李霞的人,总会有一种温润如水的感觉从身体穿过。没怎么听过她批评别人,更多的是鼓励,但是在鼓励中又能让你看到前进的方向,让人充满力量。

90后教师孙慧大学毕业于非师范类专业,两年前初到学校教课时,李霞常去听她的课,我自己知道,刚开始时,自己的课堂问题多如牛毛,但是每次下课后,李校长却从未正面批评过。这一点让孙慧非常感动。李霞在鼓励中为孙慧明确了改进课堂的具体方法,如慢下来,倾听孩子,重课堂观察等等。明确的路径和方向让孙慧进步飞快,有了李霞这块垫脚石,年轻教师走上了发展的阶梯。

在学校工作半年后,李霞又提出让孙慧担任年级学科组长一职,这更是让年轻无名的孙慧倍感鼓舞。和有资历的老教师相比,孙慧的课并不那么出众,但是她身上的韧劲一定能让她走得更远。李霞的鼓励让孙慧仿佛注入了无限的能量,不断突破,仅仅一年多的时间,孙慧便拿下区级班主任基本功比赛特等奖。

为了帮助孙慧找到多元发展赛道,李霞又鼓励孙慧在智慧教育方面多加探索。年轻教师潜力无限,但爆发期可能也就那么几年,语文竞赛之路周期漫长,如果能让孙慧在其他赛道率先绽放光彩,充盈自信,那么反馈到语文教学中和更加长线的个人发展中,也是受益匪浅。从一名普通教师走上校长岗位的李霞,深切地知道教师成长每一步的梗阻点,也更清楚什么是教师在意的,怎样能够最大限度激发教师潜力。换位思考,如果我在年轻的时候,遇到长者对我说出定性式的负面评价,那对我的打击可能是深远的。强大的共情力让和李霞共事的教师们总是充满向上的能量。

用教学的思维做管理

2021年,李霞接任合肥市淮河路第三小学教育集团校长一职,做一把手校长,决策、组织、把握全局等管理能力也在考验着一直处于教学岗位上的李霞。

拿擅长的事情打开局面。李霞开始尝试着用教学思维去做管理。如一天多场会议,李霞便提前用备课的方法去备课,备活动,每一个环节,每一个节点,需要做什么,注意哪些细节,李霞如同看电影一般分别提前备课,多年的课堂钻研赋予李霞的细致思考力、观察力,复盘力让她逐渐在管理领域渐入佳境。同时管理过程中的问题闪现也让李霞在过程中不断反思,梳理总结成自身的管理体系。

初接校长岗位几个月后,李霞在校内首次推行常态化教学督导活动,以期通过年级一日蹲点督导发现教学问题、总结经验。但李霞没想到的是,通知一发出,却迟迟不得执行。

督导方案确定后,李霞发现后续的观课计划很难推进,今天不是这个教师有事,就是那个教师要换课。这让怀着帮助大家共同提升教育教学质量这一初心的李霞无法理解问题出在了哪儿。

后来通过深入座谈,李霞才知道,在老教师占比达四成以上的学校,突然让一波年轻教师到课堂上督导老教师的课堂问题,着实让后者有所抵触。

明确问题后,李霞随即开展了针对督导的下沉式座谈调研,在需要督导的年级组内提前分批召开学科调研会议,向大家明确调研目的,即告诉大家本次调研是为了解决什么问题,并询问征集大家所认可的调研策略和方法。明确了目标和路径之后,推进阻力大为减少。这也让李霞知晓了行政管理中具体的问题指向和调研事先告知的重要性。

在困难中不断反思,在反思中不断总结自己的管理哲学,就这样,李霞的校长之路总与其在教育教学中练就的韧劲和共情力相映生辉。是教学成就了管理,管理也成就了教学。

采访完李霞,正值江淮秋日,傍晚6点,暮色四合,气温骤降。但在谈及对学校的未来发展规划时,穿着单薄衬衫的李霞却好像从未感受到外界的凉意,想着最近要结合学校的特色文化把课程体系完善起来。说着这话,李霞的兴奋之情溢于言表。夜幕下,走在空寂的校园里,站在李霞身边,在寒凉暮秋中,记者却感受到了这片土地所升腾起的深深暖意。

在教学中引领教师成长,让教学和管理相映生辉——
李霞:用上课丰盈人生

本报记者 方梦



▼凿石小学的学生们在趣味接力赛中欢乐奔跑。
何甜 摄



▲在凿石小学 汤圆妈妈漂流书包 交换活动中,学生小读者进行书包交换。
刘子琳 摄