

本期关注

在一个学校中，总有一些老师因为各种各样的原因处于“边缘”和“弱势”的地位。及时解决这些老师的问题，让他们“各尽其能”，这无疑考验着许多校长的学校管理水平

校园圈点

从同事间称呼
看学校人际文化

■王益民

看过一个案例：他和他20岁时是同事，第一次他有事找她时，他喊她“郝云霞”；21岁时他和她比较熟了，见了她就叫她“小郝”；22岁时，他追她，写在她情书上的“云霞”；23岁时他们热恋，他冲她嚷“哎”；38岁时，她的脸上已经有了细细的皱纹，他便叫她“老郝”；48岁时，他和他地的战争已经到了白热化的程度，他瞪着眼睛吼：“郝云霞！”从“郝云霞”到“郝云霞”，正好一个轮回。

其实你注意下身边的学校，不同学校同事之间的称呼也是有细微区别的，并且这种区别正反映了这所学校的人际文化，我们不妨来分析下。

第一种，同事间称呼为“某老师”。这样的学校通常是学术性比较强的学校。李镇西老师曾经多次谈到对他的称呼问题，有李博士、李校长、李专家等，他还专门撰文《请称呼我为“李老师”》。朱永新老师的称呼更“麻烦”：朱教授、朱会长、朱主席、朱市长，但他说，你们就叫我“朱老师”。2001年，我第一次在苏州市政府办公楼见到朱老师，一声“朱老师”，立刻拉近了我和他的距离。“新教育”的几十万众，因为有了朱老师，我们过得很开心、很完整而幸福。一般同事间称呼“某老师”，似乎是天经地义的，称呼领导，如校长、书记为“某老师”，这就需要一种改变，一种勇气，一种氛围，进而是一种文化。校园里只有老师和学生，没有“某长”，“去行政化”了，校园便多了很多本质的东西。

第二种，同事间互称“老某”。这样的学校一般是比较自由的学校，往往缺少细节管理。老师间不管年龄大小，一律“老”之，校长们称呼老师也是“老某”长、“老某”短的，看起来很“和谐”，其实弥漫着一种俗气。尤其是在学生在场的时候，“老”来“老”去的，树立了“俗文化”的典型。其实，这种文化最大的问题不在于“老”的称呼有什么不妥，而在于那些人浑然不觉。偶尔有人提醒他，他还振振有词：这样不是亲热嘛！但是这种人还是有分寸的，比如，他绝对不会称校长为“老”，自然也不会称自己父母为“老”。这种分寸感感起来是一种伦理的保持，其实折射了一种不良的心理。如果“老”在私下里也就罢了，有时不自觉地带到课堂中，问题就来了。那年，我在走廊里亲耳听到有人冲着教室里喊“老某，出来下”。习惯了，甚至严肃的会议上也“老”个不停。学校，毕竟是学校，是滋养文明的地方，不能混同于市井；教师，毕竟是教师，是文明的传播者，不能等同于江湖。

第三种，同事间按职称称呼，“某长”、“某主任”、“某书记”。这种学校往往是等级观念较为明显的学校，中国的学校大都如此。这属于主流文化了，也没什么不妥。在行政化比较浓厚的今天，这种按职称称呼从来就没人怀疑过。副校长统一为“某校长”，这是礼貌，但也是一种迎合和随意，与精致文化无关。假如哪所学校能够打破职称称呼，上至校长、书记，下到清洁工，一律“某老师”叫开，我们应该为这所学校鼓掌并向这所学校表示敬意。

第四种，同事间直呼其名。这是比较散漫的学校，有吗？很多。你去农村看看，很多学校就是這樣。没有歧视的意思，在农村，教育毕竟相对落后一些，同时落后的还有文化。在成人场合，尤其是同辈人间亲热一点，去“姓”也称“名”，“起三福”为“三福”倒也显得自然、亲热。但不场合场合，连名带姓大声喊叫，这是一种陋习，当克服之。《礼记·檀弓上》：“幼名，冠字。”孔颖达疏：“始生三月而加名……年二十，有为人父之道，朋友等类不可直呼其名，故冠而加字。”在传播文化的校园里，混喊姓名，也有待传统。

还有，现在社会上某些组织还比较流行“倒称呼”的现象，称呼年轻人“老某”，称年长者“小某”，据说这种称呼能让年长者找到年轻的感觉，能让年轻人找到成熟的感觉。自欺欺人罢了，学校应该杜绝！

人是社会动物，每个个体均有其独特之思想、背景、态度、个性、行为模式及价值观，然而学校的人际文化对每个人的情绪、生活、工作有很大的影响，甚至对组织气氛、组织沟通、组织运作、组织效率及个人与组织之关系均有极大的影响。学校人际文化属于学校文化中的亚文化，正确引导，会让学校更像一所学校，充满着民主、平等与学术氛围。

(作者单位：江苏省镇江市外国语学校)

关注每个教师，不让任何人“掉队”



ICLONG 提供

■胡万林 徐生坛

在一个学校中，总有一些教师因为各种各样的原因处于“边缘”和“弱势”的地位。这些弱势教师往往在教育教学中找不准自己的位置，工作积极性不高，“当一天和尚撞一天钟”之类的心态也很容易损害到学校教育的整体质量。及时解决这些弱势教师的问题，让他们“各尽其能”，这无疑也考验着许多校长的学校管理水平。

关注弱势教师，就必须在明确其产生原因的基础上对症下药，使其在尽可能短的时间内完成由弱到强的转变。弱势教师的形成原因虽然比较复杂，但细究起来，大致有如下五种：

因教学成绩不理想或“不听话”而被冷落为弱势教师。任何一所学校，都会有一些教师因所教学科的成绩不能令

学生和家長满意而被迫转到一些不重要岗位上。也有一些教学水平比较高、但热衷于反思和批判教育现状（据笔者观察，水平高的教师往往比别的教师更有思想，而且，一个教师教学水平的高低也往往与其思辨能力的强弱成正比）的教师，因喜欢对上级的决策评头论足，甚至敢于在公开场合口无遮拦地批评领导，领导遂对其另眼相看并对其“敬而远之”。时间一长，这些教师在“棱角”被逐渐磨平的同时也在不知不觉中被冷落为弱势教师。

【化解策略】十个指头有长短。在任何一群体中，个体能力的差异都是客观存在的，学校管理者也应该心平气和地接受教师个体教学能力差异在一定范围内的存在。因此，对那些教学成绩不理想的教师，只要其责任心和工作态度不存在问题，还有积极进取的欲望，学校管理者进行评价时就不应该将其“一

棍子打死”，而应该给予他足够的成长时间和空间，想方设法地帮他改进教学方法，提高教学能力。管理者的信任，是促使这些教师由弱变强的最大动力。对那些“愤世嫉俗”、喜欢“唱反调”的教师，管理者更应该以宽容的心态接纳之。“忠言逆耳利于行”，很多情况下，多听听“反调”反而有利于改进我们的工作。何况，心底无私天地宽，只要我们自己尽职尽责，凡事都能从大局出发，尽可能地做到公正公平，还怕别人“唱反调”、对自己的工作评头论足吗？只要学校管理者有容人之雅量，此类教师自然也就由弱变强了。

因心态不良而导致的弱势教师。有的教师因在工作中遇到一些不如意的事，又不能及时地调整自己的心态，从而使自己的工作积极性受到严重挫伤，于是就在主观上变得消极起来，工作上吊儿郎当、缺乏热情，言谈中怨气冲天、牢骚满腹，这种用“非暴力不合作”方式来发泄自己心中愤懑的行为，通常也会导致当事人被调离原工作岗位的结局。

【化解策略】这类弱势教师的产生，虽有教师本人自暴自弃的成分，但往往也与学校内部的激励机制不健全或一些人为因素导致的不公平有一定关系。因此，要解决此类弱势教师的问题，学校管理者就必须一方面在平时的工作中善于观察，注意下属的情绪变化；及时地帮助下属解决一些工作中的实际困难；另一方面，要健全校内激励机制，为全体教师创建一种公平、公正的竞争环境。如果进一步分析此类教师心态变化的深层次原因，恐怕与高强度的工作压力不无关系。但令人痛心的是，教师心理健康似乎至今还没有引起大多数学校管理者的足够重视。这种漠视教师心理健康的现状不改变，因心态不良而导致的弱势教师就会越来

越多。作为学校的管理者，应该从学校的长远利益出发，本着对全校师生负责的态度，切实在缓解教师压力、疏导教师情绪、调整教师心态等方面有所作为。最起码，应该定期请一些心理专家对教师进行心理疾病检测和心理健康方面的专项辅导，这对教师的专业成长和教师队伍的稳定有百利而无一弊。

由健康状况不良而导致的弱势教师。“吃五谷、生百病”，教师亦然。繁重的压力和高强度的工作，让许多教师有一天突然感觉自己扛不动了，发现自己的身体出了问题，于是就不得不退居二线，极不情愿地成为弱势教师中的一员。

【化解策略】笔者至今对5年前媒体关于中小学教师健康状况的一则报道记忆犹新：河南省平顶山市卫东区医院在教师节前后给全区1392名教师进行了体检，体检结果令人惊讶，身体完全健康者仅28人，仅占体检教师总数的2%。卫东区教师的健康状况是一面镜子，通过这面镜子，我们分明看到了中小学教师的健康状况不容乐观！保障教师的身体健康，亟须建立一种长效机制！各地的教育主管部门，除了应定期组织教师进行体检以外，还应该为教师建立健康档案，以便全面了解教师的健康状况，也方便教师本人及时掌握自己的健康变化情况。学校管理者更应该把关注教师的身体健康状况落实到具体行动中，通过为教师购置健身器材、组织教师进行集体锻炼等方式，想方设法地引导和帮助教师改善健康状况。

由学科歧视而导致的弱势教师。最为可惜的是，一些学有所长且专业对口的青年人，满怀热忱地投身到教育行业后，却发现自己和自己所教的学科地位很尴尬：领导不

一事一议

专心，是态度；虚心，是品性；最难、最需要的是管理者要有一颗“实心”，靠本事吃饭，靠水平去指导

用“三心”把听课评课重头戏唱好

■薛元荣

作为学校管理者，听课、评课是一项重要内容，说是学校管理的首要工作、重头戏都不为过，校长就应该把这出“重头戏”唱好，唱出效果来。我是这样想的，也是这样做的。

听课要专心。不仅仅是出于对上课老师的尊重，到位的评课是建立在认真听课的基础上的。每次听课，我都提前进班，“抢占”最佳座位。有的管理者听课姗姗来迟，虽然放慢脚步，但仍然会带来一些干扰；有的凭经验一看课快结束了，上课老师还未“布置作业”，就蹑手蹑脚地离开教室。这样不专心的听课，评课的时候往往撞不到痒处。听课的时候，我不但记教师是怎样上课的，更是努力记学生是怎样学、怎么答的。所以，我听课的时候“很忙”，手很酸，拼命记都来不及，没有时间开小差，生怕漏掉些什么，不敢离开教室半步。密密麻麻的听课记录本，是我和上课老师交换意见的“秘笈”、“杀手锏”。有一次，评课结束，那名青年教师动情地说：“没想到，我的课你听得那么认真，冲着这一点，我就喜欢你听课。”

评课要虚心。我说的是事实，没有一点故意谦虚的意思。我长期教高年级语文，对低、中年级的课总有点疏离感。一个不下水游泳的人在岸上做教练，不说说上谈兵，至少是感觉不到水温的，毕竟“绝知此事要躬行”。对于其他学科，我更是有一种“隔行如隔山”的感觉。我不懂外语，听外语课，我就像学生一样认真听老师上课，认真记老师出示的所有单词、句子。评课的时候，我的第一句话是：“我是外行，外行说外行话，你不要介意。”因为我听不懂外语课，所以评课的时候我总是问为什么，比如为什么这样设计？为什么如此训练？这里我弄不明白，你能解释给我听吗……然后，我这个“小学生”谈了听课感受。所谓的评课，没想到成了教我怎么听外语课，成了“学生”和“老师”之间的对话。临结束，我们约定，以后听外语课，坐在一起，随时回答我的问题，不过是在纸上回答。更没有想到的是，外语老师特别欢迎我去听课，我的“评课”也很受“热捧”。

有一名青年电脑老师备课，上课都比较马虎，领导、同行们对他颇有微词。坐在他的课堂里，我实地感受到了他上课因准备不充分而产生的慌乱。我以一台电脑课外行的身份先请他谈课后感受，肯定了他的课后反思。我向他请教了不少课堂内容的问题，他一一作了回答。我告诉他，上课前如果也考虑到你的学生像我这样什么都不懂，你就像教我这样教你的学生。后来，我和电脑组的老师座谈，说在课堂

教学上，那名青年教师是“弱势”者，首先要发现他的闪光点，尤其是每一节课的闪光点，哪怕只有那么一点，帮助他的时候，用这样的语气：“这个地方，假如我会上会这样处理……”对于“课堂问题老师”是要宽容地拉一把的。

不过一直虚心下去是不够的，也是不对的，还得“好学”，让心“实”起来。如果虚心是一种态度的话，“实心”才是听评课的关键。什么事都要用事实说话，靠实力取胜，听评课也不例外。

要努力听懂课。教什么学科，努力成为那门学科的行家，成了不了行家也要十分熟悉那门学科。作为管理者不但不能脱离教学第一线，而且还应当上公开课。站在教学第一线，才能熟悉学科；上公开课，才能体会同行上课的甘苦。说实话，没有这样“实践的”、“一线”的体验，要想听懂课有点难；评起课来更像是隔了一层捅不破的纸。在这种情况下，管理者的评课很可能只会误导青年教师。由于不“下水”或者“去水”太久，再加上学习不够，难免产生“外行指导内行”、“外行领导内行”的现象，这是教学的悲哀。

作为管理者，还应当熟悉一门非自己专业的学科。一是学校学科管理的需要，二来对自己的学科教学也是有帮助的。要熟悉那门学科的教材内容和体系，熟悉那门学科的一般的课堂教学常规和教学流程，多听名师的课，听懂名师的课。有了一定的积累，评起课来才能可能到位，才能避免“空对空”。不过要注意的是，指导起来依然要谨慎，毕竟是“外行”。我的口头禅是：“不懂就不要说。”这时的沉默不代表你没有水平，这时的沉默分量很重，重得像金。一个管理者，说什么很重要，不说什么也很重要。

要学会评课。光说好话、空话是无济于事的。一般的教研活动，往往谁也不愿“撕破脸皮”，你好我好大家好。“和谐”是和谐了，但上课的老师真正的收获不多。这不是“有效”的评课。听课前读教材，听课后再分析听课笔记，评课时从大处着手、小处着眼，细心地找出优点，诚恳地指出不足，善意地探讨改进的做法。总之，评一节课要让上课的老师有一得。要评好课，是必须学习理论的；上得好，得说出好的理由；不足，要说出为什么不足；改进，要说出为什么这样改。总之，要让上课的老师心服口服。所以，笔者在这里建议管理者每一堂听课记录应该是“课堂实录”，你的“论据”的事实就在那里。

专心，是态度；虚心，是品性；最难最需要的是管理者要有一颗“实心”，靠本事吃饭，靠水平去指导。

(作者单位：江苏省苏州市相城区黄埭中心小学)



【校园一角】

河北省秦皇岛市海港区新生路小学日前举行首届班主任才艺素质大赛。为提升班主任队伍综合素质，适应现代教育培养一专多能的艺术人才的需要，学校连续推出首届班主任讲故事比赛、班主任形象设计大赛等。

陈旭 摄

治校之道

校长要在注重“硬实力”建设的基础上，着力构建学校“软实力”，办有别于其他的、独具特色的学校

学校软实力建设的四个关键词

■秦福佳

当教育规模基本满足发展需要，学校基础设施建设基本就位，办学质量达到一定水平后，学校发展容易进入“倦怠期”。学校如何突破发展的“倦怠期”，如何在激烈的竞争中保持高效、持续发展态势，是每一个校长面临的现实问题。我认为，基于学校发展策略，校长要在注重“硬实力”建设的基础上，着力构建学校“软实力”，办适应每一个学生发展需要的学校，办有别于其他的、独具特色的学校。

特点——以学校精神塑造学校个性。平庸的学校很容易让人忘记，有特点的学校让人终生难忘。我们知道，学校特色不是喊出来的，也不是刻意做出来的，它是学校精神的集中体现，是长期以来学校发展积淀下来的不同与其他学校的精神元素。基于学校的再发展，建议每一学校、每一位校长都要站在教育发展新起点上，立足当下，按照“传承历史、着眼未来”的原则，分析学校办学定位、学生培养定位，提炼学校独特而鲜明的精神文化，凝聚成以学校精神为轴心的校训。在学校管理过程中，在教育实践中，要全力搭建平台，让学校精神逐步内化为学校每一个教师、每一个学生学习和工作的内在动力元素，以学校精神滋养学生良好品质，培育学校个性，从而使学校发展保持持久的生命力。

品牌——以品牌课程打造学校品牌。一

个学校学生喜欢不喜欢，不是看这个学校能不能让学生考上好成绩、尖子生多不多，而是看这个学校是不是适应学生的发展，是不是有足够的空间和时间为学生自主发展“蓄力”。因此，给每一个学生自我发展提供足够广阔的空间，办适应学生发展的学校应该是校长的一种职业追求。这就要求我们校长要敢于冲破课程的藩篱，构建突出学校特色的校本课程，打造体现学校特色的品牌课程。在开发校本课程过程中，我们的校长要坚持以学校精神文化为指导，认真分析学校发展的优势和地方传统文化、挖掘、利用、整合资源，构建体现学校特点、能充分彰显学校特色校本课程体系，以多样化的课程适应学生个体自主发展的需求，以学校特色课程催生学校品牌的建立，扩大学校的影响力。

氛围——以科学制度营造和谐氛围。一个学校运行是“高效”还是“木讷”，学校中教师和学生是“活”还是“死”，师生遵守规章制度是“自主”还是“无奈”，不是看学校的制度“刚”还是“柔”。我们知道，定位、学生培养定位，提炼学校独特而鲜明的精神文化，凝聚成以学校精神为轴心的校训。在学校管理过程中，在教育实践中，要全力搭建平台，让学校精神逐步内化为学校每一个教师、每一个学生学习和工作的内在动力元素，以学校精神滋养学生良好品质，培育学校个性，从而使学校发展保持持久的生命力。

度要积极重建，在制度构建过程中，我们的校长一定要注重围绕落实学校精神、办学理念 and 培养目标，有利于学校核心价值观的形成，办学目标的实现。一定要注重凝聚大家智慧，发挥人的主动性，挖掘人的潜能，培育人的创造性，让师生耳熟能详，在工作中践行，在实践中落实，以科学的制度保障学校系统和谐、高效运转。

品位——以管理品位提升学校品位。学校品位高不高，不是看楼多不多、好不好。“管理”是一种服务，是一种引领，归根到底是一种细节文化。基于学校再发展，建议我们要不断地加强自我修炼，彻底消除学校管理中的“粗放型”痕迹，改变“凭经验办学”、“靠行政指令办学”的管理模式，在每一个管理细节上精益求精，在每一次管理中提升学校品位。努力做一个有智慧、有思想、有担当的校长。首先要建设好体现学校个性的校风、教风、学风，在具体管理中校长要围绕校风管理学校，围绕教风管理教师，围绕学风管理学生。其次，我们的校长在办学实践中要养成勤于反思的习惯，不断提出符合时代要求的办学理念和学校规划，与时俱进，善于改变我们的管理方式，多读书、多学习、多交流，努力把自己的教育理念转化为学校员工的共同愿景，统领学校文化和学生文化的生成与进步，提升管理品位，从而实现学校的持续进步。

(作者单位：甘肃省张掖市甘州区教育局)