

## 名校长管理之道

## 为教师赋能,让教育出彩

■江文龙

教育大计,教师为本。推动教育事业又好又快发展,培养高素质人才,关键在教师。教师是学校发展的核心竞争力,作为学校管理者,要积极引领教师发展,为教师赋能,让教育出彩。

## 从模仿开始,打造教师成长着力点

引入“空中课堂”,借力课后网络共享名师。开学初,我们要求全体教师观看名师空中课堂实录,显性学习名师的教学技巧和教学风格,然后从再模仿开始,结合个人的教学实际情况,从语言风格到课堂结构、设计思路等进行创造性改革,力求体现个人的教学特色。

我校张宏霞老师就是在模仿中迅速成长起来的一名优秀教师。她从模仿于永正、王崧舟等名教师的经典课例开始,从导入、教学环节设计、课堂语言组织等方面精心揣摩,用心模仿。刚开始模仿时,张宏霞觉得很生硬,常常丢三落四,但是模仿多了,慢慢地就觉得顺手、自然了。经过多年努力,张宏霞上课时言谈举止中就有一种优秀教师的风范和气度。2019

年9月,在江苏省中小学班主任基本功竞赛中,张宏霞获得了一等奖的好成绩。

实施“青蓝工程”,借助校内资源加速成长。我校举行“青蓝工程”师徒结对活动,定期举行青年教师说课、汇报课等活动,让青年教师与老教师心手相牵、教学相长,借助校内资源加速青年教师成长。

我校毛冬梅和毛敏两位青年教师就是在“青蓝工程”活动中快速成长起来的。她们虚心向师傅学习,师徒之间常常就教学设计、课堂细节处理等问题进行探讨。她们为了打磨课堂,教学设计稿通常要改上好几次才能定下来,然后再试教、再修改。今年,毛冬梅和毛敏在沭阳县教育局举行的教学基本功比赛中均获得了一等奖的好成绩。

## 从读书开始,打造教师成长发展点

北京大学教授温儒敏呼吁广大教师要读“读书的种子”。教师做“读书的种子”,这是一种理想、一种责任,同时也是我们面临的实际、紧迫的职业要求,是当下课程改革的形势所需。教师教学的过程就是读书的过程,我校强化对教师的读书要求,扩建了教师阅览室,为教师在校读书营造氛围和提供场所。

制订读书计划,为终身学习打好基础。凡事预则立,不预则废。我校为教师制订读书计划,细化到每

周每天,规定教师的必读书目,为教师终身学习打好根基。教师通过自己选读和必读书目,每天确保1~2小时的深度阅读时间,让阅读成为一种习惯。

撰写读书心得,为专业成长打好底色。边阅读边摘录,这已经成为我校教师的一种阅读习惯。坚持读书与反思相结合,带着问题读书,寻求解决问题的方法,潜心写好读书体会。我校还定期检查教师的读书笔记,并把优秀的读书笔记编辑成册,在校内园进行分享学习。

分享读书精彩,为美好人生添砖加瓦。我校通过组织教师参加“读书,是一种最美的姿态”等活动,让教师分享读书心得。李璇老师在分享《做不抱怨的教师》的读书心得时说:“心灵的空间,不打扫就会落满灰尘。蒙尘的心,会变得灰色和迷茫。作为教师,面对家长和学生,我们每天都要经历很多事情,有开心的,也有不开心的,它们都会在心里安家落户。把一些无谓的痛苦扔掉,快乐就有了更多更大的空间;把事情理清楚,才能变压力为动力,使我们的工作因充实而精彩。”

## 从反思开始,打造教师成长充气点

只有会反思的教师,才能培养出有思想的学生。开学初,教务处要求教师写教学反思,反思自己的教学目标是否达成、教学情境是否和谐、学生积极性是否被调动、教学过程是否优

化、教学方法是否灵活等,让反思成为教师工作的必需,让反思成为教师成长的追求。

课前反思,预设课堂精彩。学然后知不足,教然后知困。由于学生的个体存在差异,导致心理思维和认知方式的不同,给课堂教学带来了无限的不可预知性和复杂性。我校要求教师在课前进行反思,如教学设计是否合理、预设的目标是否符合学生实际、采用的教学方法是否符合学生认知规律等。通过课前反思,教师能很好地预设课堂教学,对达成教学目标起到了推动和促进作用。

课中反思,生成课堂智慧。我校要求教师要善于在课中反思,生成课堂智慧。每学期,我校专门组织教师进行课中反思案例分享。在反思交流的过程中,年轻教师毛广艳说:“在课堂教学中遇到的问题常常是突然而至,我会反思调整教学,及时捕捉与解决问题。对解决不了的,我会请教老教师,这样才能为今后的教学添砖加瓦。”随着教学内容的展开,师生间思维与情感的不断碰撞,教师要善于在课堂中反思,生成课堂智慧,完善课堂教学。

课后反思,总结课堂得失。课后,我们要求教师对教学中的得失进行系统的回顾、梳理,并对其进行深刻的反思与剖析,这样可以为今后的教学不断积累经验,提升教学质量。思之则活,思活则深,思深则透,思透则新,思新则进。

## 从科研开始,打造教师成长支撑点

教育科研是教师教育素养转化为教学效果的中介和桥梁。我校要求教师人人参与课题研究、人人撰写论文,以科研促教学。本学期,除了省、市级课题申报,我校还实行校级课题申报,做到人人有课题。课堂、课程、课题有机结合,形成三位一体,走出符合我校实际的教育科研特色之路。

由“疑”生“问”,让课堂创生课题。在课堂教学中,我们常常会遇到一些问题,这些问题都可以成为课题。在学校领导的带领下,我校每个教师都有自己的课题,课题选题结合课堂实际,聚焦课堂,切实解决课堂中的问题。我校许多教师在小课题研究方面取得了突破,小课题成功申报成为省、市级重点课题。我校以课堂教学中的小课题为抓手,促进了教师教研水平的提升。

由“研”解“问”,让课题回归课堂。通过课题研究,由“研”解“问”,让课题回归课堂,解决课堂中的问题。我校每年都要举行两次课题实验课的展示活动,全体成员参与观察或反思环节。课题实验课立足服务于课题研究,促进课题研究与实践的有效整合,让课题研究真正服务课堂、回归课堂。

(江文龙,江苏省特级教师,正高级教师,江苏省“333工程”培养对象,现任沭阳县东关实验小学校长。)

## 特别关注

## 实施教育惩戒必须厘清的十个关系

■扬州市教师发展学院 陈斌

教育部颁发的《中小学教育惩戒规则(试行)》(以下简称《规则》)3月1日起实施。采取惩戒手段,可以有效减少或遏止中小学生学习违纪和不当行为的发生,是一种重要且必要的教育手段。然而,在行使教育惩戒权、实施教育惩戒时,每个教育工作者必须厘清以下十个关系。

明了“难”与“易”,须预知慎用。惩戒教育带有鲜明的强制性、强力性和介入人性特质,是一种具有相当难度的教育手段,其可预期效果和未知后果都比较明显,相互转化度也比较高。处理得好,效果明显;处理得不好,被惩戒学生的身心健康受到伤害的不良后果也会很快呈现,严重者,甚至使教师本人、相关学校和教育管理部门面临舆情危机。赏识教育易,惩戒教育难,教育惩戒的权力应该慎用。教育者须明了此类手段的结果预期,要通过涵养良好的师德来教育感染受教育者,慎用、少用惩戒权,巧用、多用赏识教育。

分清“主”与“辅”,须预防为先。教育者应根据中小学生学习身心发展的规律,研究其性格养成、兴趣发展、方法形成和能力成长等方面的特征,对各类影响青少年行为的主观因素进行成因分析和定向研究,构建合理、完善、科学、规范的校园管理机制,引导中小学生学习理解并遵守相应学段的学生行为准则和行为规范,使其逐步形成积极健康的生活、学习态度和正确的世界观、价值观和人生观。只有当学生知道自己学业欠缺和发生违纪行为、内心开始准备承担责任的时候,此时的惩戒教育才是适切的。要以治“未病”的提醒、警示为主,治“已病”的惩戒教育只作为辅助手段。

掂量“轻”与“重”,须掌握分寸。教育惩戒要以适合学生的身心承受能力为宜,惩之有度,适可而止。同时,要注意分清时间、场合,注意方式、火候,要考虑到学生的理解和接受程度,让被惩戒的学生能够理解老师的善意和关爱,促进其改正错误,取得进步。有一种特别的惩戒方式叫“免于处罚”,仅作批评警示,不作具体惩处。教育惩戒要以人为

本,立足发展,须掌握分寸,能轻则绝不重罚。

分清“多”与“少”,须教育多数。惩戒不是目的,立德树人才是教育的根本目标。教育惩戒要本着“惩前毖后,治病救人”的原则,通过教育帮助少数问题学生来警示更多的学生,帮助青少年树立正确的理想信念,明确学习的目的,增强学习的动机,大力引导中小学生学习立志成才。

控制“疾”与“缓”,须把握节奏。教育惩戒恰似“金属处理”,但又有所区别。有时需要“冷处理”,把眼前的问题放一放,搁置一段时间,等待合适的时机;有时需要“热处理”,半刻也不能拖延,要快刀斩乱麻,立即处置,如扰乱秩序、具有危险性、侵犯权益等情形的“紧急问题”。有时候“热问题”要“冷处理”,比如中小学生学习异性间的过密交往,要旁敲侧击,慢慢引导;有时候“冷问题”要“暗处理”,充分照顾到学生的自尊和自信。教师要时刻提醒自己,“教育是慢的艺术”,学生的成长是一个过程,需要教育者有足够的爱心、耐心、恒心,这样才能取得较好的效果。

疏通“情”与“理”,须变通裁量。一天,苏霍姆林斯基看到一个小女孩在花房里摘了一朵玫瑰花。苏霍姆林斯基很想知道这个小女孩为什么要摘花,他弯下腰问:“孩子,你摘这朵花是送给谁的?能告诉我吗?”小女孩怯怯地说:“奶奶病得很重,我告诉她学校里有这样一朵大玫瑰花,奶奶有点不信,我现在摘下来送给她看,看过了我就把花送回来。”听了孩子天真的回答,苏霍姆林斯基的心颤动了,他牵着小女孩,从花房里又摘下两朵大玫瑰花,对孩子说:“这一朵是奖给你的,你是一个懂得爱的孩子;另一朵是送给你妈妈的,感谢她养育了你这样好的孩子。”在这里,苏霍姆林斯基没有采用简单的责罚的教育方式,而是弄清事情的原委和教育对象的主观善意,变通裁量,取得了很好的教育效果,也留下了一段教育佳话。

立足“行”与“止”,须看清红线。为防止将体罚和变相体罚作为教育惩戒,

《规则》具体细化了禁止实施的七类不当教育行为,为教育惩戒划出“红线”:一是身体伤害,如击打、刺扎等;二是超过正常限度的罚站、反复抄写,强制做不适的动作或者姿势以及刻意孤立等间接伤害身体、心理的变相体罚;三是言行侮辱贬损、辱骂或者以歧视性、侮辱性的言行侵犯学生人格尊严;四是因个人或者少数人违规违纪行为而惩罚全体学生;五是因学生个人的学习成绩而惩罚学生;六是因个人情绪、好恶实施或者选择性实施教育惩戒;七是指派学生代替自己对其他学生实施教育惩戒。以上几类过度惩戒不但达不到预期效果,还会激化矛盾,让学生产生逆反、对抗心理,从而无法达到预期的教育惩戒的效果。

巧用“加”与“减”,须艺术处理。要让惩戒既不伤害学生的自尊,又能达到良好的教育效果,这是惩戒的艺术。相对于奖励的方式,教育惩戒应多用“剥夺式”,少用“施加式”。具体讲,伴随一个错误或不当行为,撤销一个愉悦刺激的惩戒是剥夺式惩戒;相应地,强加一个憎厌刺激的惩戒是施加式惩戒。从学生心智发展的规律和惩戒教育的效果来看,对青少年学生采用剥夺式惩戒既可以达到惩戒的目的,同时也能够减少被惩戒学生的应激反应,从而减少受到惩戒教育的学生的情绪对立。

界定“一般”与“个别”,须公平为要。教育惩戒要公正、一视同仁,不能以教师个人的好恶和情感的亲疏对被教育者区别对待,尤其不能以学生的学习成绩来决定是否应该受到惩戒,否则很难使受教育的学生心悦诚服,从而导致教育惩戒的信用、效度受到削弱。

协调“赏识”与“惩戒”,须把立德树人贯穿始终。立德树人是教育的根本任务。每一个教育工作者都要坚持正确的育人导向,厚植良好师德,严格遵守教师职业操守,关心每一个学生的身心健康,尊重学生、理解学生,达成学生知识、能力、态度、情感的协调发展,辩证实施“赏识教育”和“惩戒教育”,构建人道的、开放的、和谐的、民主的、平等的师生关系。

## 管理反思

校长只有成为教育家,用教育家的精神和情怀办学,才能在自身的规则和逻辑中,精心打造教师团队,把学生健康成长作为一切工作的出发点和落脚点。

让校长成为教育家,应建立有效的保障机制。要让校长们没有行政“包袱”,需要建立有效的社会保障及对接机制,解除他们的后顾之忧,让他们在实施教育管理与教育活动的过程中,能有效地与社会机构进行对接,并为他们创造充分自由和宽松的环境,让他们潜心从事教育探索。

教育家型校长要能够坚守一方高地,呵护一方永恒。既然担负了教育管理责任,就如同坚守了一方高地,必须呵护这一方的永恒。校长作为教育的领导者与实施者,应有自己独立的判断和追求,切忌在盲目唯上中偏离办学目标。如果丢失了自己的个性,不仅庸俗了教育,也庸俗了自己。校长不仅要做好管理工作,更应坚持不懈地进行教育教学探索,面对各种荣誉与光环,要坦然处之,踏踏实实做好自己的本职工作,静下心来,以学生健康成长为目的,以引领社会文明与进步为追求,认认真真做事,维护教育的和谐。

教育家型校长要从育人的角度实施教改。不可否认,当今的教育存在一些问题,要解决这些问题,就必须对一些弊端进行改革。教育不改不行,乱改更不行。不问青红皂白,势必导致走过场的教改之后,不但没有给学校带来任何积极向上的变化,还可能使学校发展步入逆行道。因此,校长实施教改时,要从学校的实际出发,以育人为中心,以激发师生的创造力为目的,围绕促进学生健康成长及推动社会进步而展开。

教育家型校长要以“低起点、小坡度”的方式设置目标,让学校教育活起来。校长在研究和制定各项教育目标时,要从学校教育的实际出发,把握好度,找准切入点,以“低起点,小坡度”的方式,设定一个让教师们容易操作、让学生们跳一跳能够得着的目标,让每个师生都能容易地找到有助于自身成长的切入点,从而促使每个人都得到发展,推动学校持续健康发展。

教育家型校长要用科学化管理形成先进的办学理念。教育的目的是从人的发展和社会的发展这两个维度界定的,校长的管理也必须从这两个维度中寻找出发点和落脚点。由于要兼顾这两个维度各自的发展规律及相互间的协调,在制定各种管理措施时,应从学校工作的全局考虑,切忌今天一个规定、明天一个章程,要注重各项管理措施的有机融合与有效衔接,打造和维护良好的学校治理生态。校长要注重对管理实践的理论研究,在理论与实践相结合与促进的过程中形成自己的办学理念。

## 教育家型校长:学校发展的灵魂

■宿迁经贸高等职业学校 吴维焱