李海林 谈学校管理②

# 学年总结的三种写法

□ 李海林

这样的学年总结，会让人产生“使命感”：我们每一个人，一年来所做的每一件事都与学校的宏大目标是有关的。

第一种学年总结，可以称之为“叙事模式”。

这个层次的学年总结要回答的问题是“我们过去做了什么”。这是一种给人找“存在感”的学年总结。

校长（书记）历数一年来学校方方面面做了哪些事——谁、在哪些方面、做了哪些事情。一一说来，于是大家都有了存在感。

从校长的角度来说，这种学年总结的潜台词是：大家一年的作为，校长都知道并记得，并且通过“学年总结”这种方式记入学校的历史。之后，大家继续努力工作，校长仍然会看到，并继续在历史上记载。

这个层次学年总结的主要方式是叙事。其中不成功的案例，就是我们平时所谓的“流水账”。

流水账的一个特点是叙事线索按照时间先后。而好的叙事，其线索应该是“事的分类”，把不同方面、不同性质的事分开来说。

例如课程建设方面我们做了什么事，教学质量方面我们做了什么事，学生心理健康教育方面我们做了什么事，教师福利方面我们做了什么事，学校环境建设方面我们做了什么事，等等。

分类其实是一种“格局”，它是在暗示我们一年来只做了什么，我们还应该在哪些方面下功夫。这样的学年总结，如果将若干年的连贯起来看，会看出很多“道道”。

这种学年总结方式，出彩的地方在细节。因为这些细节的叙述让我们知道校长是有心人，这就有了感情色彩。

第二种学年总结，可以称之为“概括成就”。

它回答的问题是“过去一年我们取得了什么成果”。

所谓“取得了什么成果”，是比较而得出的。在课程建设方面，原来是什么样子，经过一年的努力，现在是什么样子？在教学质量方面，原来是什么水平，经过一年的努力，现在是什么水平？显然，寻找“成就感”的学年总结方式，叙事方式是不够用了。

“概括”之难，首在标准。

在课程建设方面，原来是什么样子，这个“样子”是以某个标准来概括的，先要有标准，才能有概括，然后才能显现“成就”之所在。所以第二种学年总结，就技术而言显然要比第一种难。

概括是带有主观性的，所以概括是否有力，关键要有证据。我们平时说某人的总结有点“虚”、有点“空”，就是指它没有证据系统的提示。

所谓证据，往往是指一些数据、原始材料、事件、服务对象或第三方评价、物质性载体等。

如果说“述说过去”的第一种学年总结难免让人有点感伤，因为“一年虽然美好，只是都成过往”，那么“概括成就”这种学年总结，则有“岁月虽无情，结果却不错”的安慰。

校长通过这种学年总结方式，传达了一种亮丽的情绪色彩，有种“辞旧迎新”的气氛。

第三种学年总结方式，它要回答的问题是：过去我们做了哪些事，取得了哪些成果，这一切意味着什么？

这是一种目前还很少见的学年总结方式。但我觉得，这种方式对一些特定的学校，在一些特定的发展阶段非常适用、非常重要。

我们常说，一所有生命力的学校，一所有灵魂的学校，全校师生员工都应该经常思考三个问题——我们现在在哪里？学校要到哪里去？学校达到某个目标点，有什么样的里程碑？

这三个问题，在一学年即将结束时最适宜提出，最适宜作阶段性回答，最适宜引发大家沉思。

显然，这种学年总结方式其实是一种“宏大叙事”，其结构如下：

——我们学校的终极目标（或中长期目标）是什么？

——要实现学校的宏大目标，大体上会经过哪几个阶段？

——这些阶段，各有什么标志（发展里程碑）？

——过去一年来，我们回过头来看，已经看到了哪几个标志？这些标志说明我们已经走到了学校发展的哪个阶段？

这样的学年总结会让人产生“使命感”：我们每一个人，一年来所做的每一件事都与学校的宏大目标是有关的。

如果说第一种学年总结存在感的获得来自校长的叙事、来自校长“还记得”，第二种学年总结成就感的获得来自事实本身的证明和校长的“认同”，那么，第三种学年总结使命感的获得就来自“意义”，来自教职工对自己工作意义的思考和遐想。

第三种学年总结方式，不是难在表达，而是难在格局，难在视野，难在对学校发展现状的透彻理解，难在对学校发展的精准预测，难在对学校里发生的一切事件背后价值的深刻揭示。

（作者系上海新纪元双语学校校长）

✻做怎样的学校管理者

# 做师生成长环境的创建者

□ 龚星荣

从教第34个年头了，工作过5所学校，经过实践与思考，我认为学校管理者要善于给师生创造最佳的成长环境。

就先拿我工作过的第三所学校来说吧。

2011年10月，我到陕西省西安市雁塔区的一所学校担任副校长。

初到校园，我的感觉是“破烂”。作为一所工厂子弟小学，因为工厂倒闭，学校已经多年没有获得充足的经费支持，学生只剩200多人。经费有限，窟窿太多，只能从紧要处开始补救。

安全检查后，我把学校的安全隐患如实上报给区教育局。周五报上去，下周一中午区教育局领导就到学校来考察，当场拍板要给学校建设符合安全标准的新围墙。

周二上午，当师生进校时，原本倾斜、难看的旧围墙已经放倒。之后的日子，新围墙一天天“成长”，终于在大雪里建了起来。

师生似乎感受到了温暖。原本躲着我的老师会主动打招呼，下班路上顺路开车的老师也会主动捎我一段……这跟刚来时是截然不同的“待遇”。

之后，我们持续筹措经费，学校的环境一天天好起来。学校作出的决策，教师立刻执行。条件好了，教育质量也是一学期比一学期好。

到我2018年离开时，学校已经有近800名学生。学校也从薄弱学校成长为地区名校，成为西安市文明校园。

刚到第四所学校时，领导找我谈话：“学校现在意见满天飞，一定要把面貌扭转过来。”

到校没多久，还是冬天，我发现教师办公室没有空调，每个人穿的都是里三层外三层，身边还有取暖器。在教职工大会上，我表态：“一定要改善大家的办公条件。”

学校用电线路复杂，我从网上把自己丢了很多年的物理知识捡起来，经过详细计算，写出了具有说服力的申请书，后来一次次到各个部门争取。功夫不负有心人，2019年，供电所给学校新拉了一条线路，我们将其作为空调专用线路，给教师办公室都装上了空调。

暑假，我们打掉坑坑洼洼的沙灰地面，铺上了瓷砖，粉刷了墙壁，每个工位都安装了日光灯，还用新式的办公桌换掉了已经使用多年的老办公桌。

新学期，教师走进办公室，发出了一声声惊叹。我感到，一个暑假的辛苦没有白费。

之后，学校又更换了围栏和石棉瓦房顶，新装了安全楼梯，建设了文化影壁墙，上面写着“每天进步一点点”，还设计了新校徽——笑眯眯的太阳和一个洒水壶正在给小白杨浇水。在教师会上，我给大家介绍了校徽的寓意：学生就是小树苗，我们老师一定要用阳光和雨露滋养他们，给他们创造良好的环境，这些有生命力的小树苗才能成长为参天大树。

环境变了，人心也就变了。短短几年时间，学校培养出市级教学能手一人、区级教学能手两人，区级优秀班主任、市级先进班级、市区级三好学生不断涌现。我也被评为区先进教育工作者。

2023年8月，我到一所农村小学工作。学校硬件非常好，可以与城市学校相媲美。但因为各种原因，教学质量不能令人满意。

如果说前两次当管理者是从软件和硬件两个方面努力的话，那我这次主要是从软件方面创造师生成长的最佳环境。首先，学校集思广益更新了绩效考核方案，多劳多得，优劳优得，改变了“吃大锅饭”的局面。第一次按照新制度分配绩效时，我和领导班子心里都打鼓，但并没有出现“暴风骤雨”，我们心里的石头也终于落了地。

教师在新制度下更加主动了，积极提升学生的学业水平。文明红旗也由原来的每周评两面改成达标制，只要达标就有……天道酬勤，学生不仅学业质量有所提升，行为习惯也好了很多。

多年的教师经历和管理经历让我感悟到：学校领导者的责任就是给师生创造良好的制度环境、文化环境……

（作者系陕西省西安市浐灞第二十七小学副校长）

✻治校方略

# 特别行动成就幸福团队

□ 吴守刚

2019年岁末，我从河南省濮阳市第二实验小学副校长调任濮阳市特殊教育学校党支部书记、校长。来到这里并不陌生，因为我曾在此担任过3年副校长。

那时，特校教师普遍存在职业倦怠和自卑感，没有普校教师桃李满天下的幸福感和成就感，甚至不敢或不愿在公开场合说自己在特校上班，打车时总告诉司机到学校附近的某个单位门口下车。

再次来到这所学校时，情况似乎没有明显好转。如何让教师从职业倦怠和自卑感中走出来，体验成功的幸福和快乐呢？我们采取了一系列措施。

**引领教师转变思想。**思想是行动的先导，因此需要先从教师思想转变入手。

一是通过学期初的校长“师德师风第一课”，引领教师认识到特殊教育的重要性，激发教师树立“躬耕教坛、强国有我”的志向和抱负。

二是持续抓好年级段思想道德建设会，每学期开学初和期中阶段，年级段长负责组织，每位教师精心准备，人人发言，集思广益，凝聚人心，达成思想共识，促进教师团队建设。

三是持续抓好师德师风演讲比赛，通过师德主题演讲比赛，真实反映身边的师德故事和感人事迹，让大家感受到从事特殊教育的快乐。

四是发挥党员先锋模范带头作用，充分利用“党课人人讲”“党员干部夜校”等契机，结合工作实际，引领广大教师奋勇当先、冲锋在前。

**助力教师专业提升。**为加速教师专业化成长，2020年5月，我校启动名师工作室建设，建设了语文、数学、综合、心理咨询名师工作室，后又增设了名班主任工作室，选拔了优秀教师担任工作室主持人，邀请中原名师何凤彩、都娟、丁桃红等到现场“把脉问诊”指导工作。

各工作室主持人通过专题讲座、读书交流、研课磨课等多种形式带领成员开展研修活动。经过半年多的实践探索，各工作室提炼出“4+X”特校教师幸福成长研修模式，“X”均指专题活动，但“4”又各具特色。比如，语文名师工作室的“4”是指展示一项基本功、传递一种职业幸福、分享一本专业书籍、研修一个教学片段，数学名师工作室的“4”是指专业引领、理念分享、成长反思、同课异构。

各名师工作室每三周举行一期活动，引导教师高标准、高质量开展教育教学活动和教科研工作，培育了一支学者型、科研型、专家型教师队伍。学校省市级名师、学科带头人、骨干教师从2020年初的17名跃升至目前的56名。2022年，市总工会在全市各行业评选的10个“巾帼标兵岗”中，我校语文名师工作室名列第二。

**谋划抓实工作要点。**学校“一把手”要当好“掌舵者”。比如，开学初举行“班主任培训会”“综合学科教师座谈会”等，给大家明确方向、鼓足干劲。又如，期中召开“‘青蓝工程’推进会”“‘五个一工程’推进会”等，让大家总结经验、推进工作。再如，期末组织“外出学习教师汇报交流会”“师德师风理论考试”等，让大家再充电、共提升。

当然，教师的辛勤付出我们要看在眼里、记在心里、落实到行动上，让大家做得用心、干得开心。“特别贡献奖”是学校的最高荣誉，我们抓好典型，让获得者名副其实，让教师心悦诚服。比如，2020年的获奖者是引领教师幸福成长、作出突出贡献的4位名师工作室主持人，2021年的获奖者是在全市建党百年大合唱中指导团队捧回金奖的4名音乐教师，2022年的获奖者是在省文明校园创建中带领大家出力流汗的5位中层干部，2023年的获奖者是指导学生在省第八届残运会上夺得数枚金牌的6位体育教师。我们在开学典礼上进行隆重表彰，一方面激励广大教师干事创业的热情，另一方面培育大家开拓创新、顽强拼搏的团队意识。

**创造普特融合机会。**提升特校教师的幸福指数，关键在于让教师体会到自身的价值，让社会理解尊重特殊教育。

一是争取机会让教师融入普通学校环境，参与各类考试监考等工作，增进与普通学校教师的沟通交流，让参与教师产生获得感、荣耀感。

二是创造机会举办融合学校活动，与濮阳市昆吾小学、濮阳市三中等共同举行“融合学校运动会”，与濮阳市昆吾小学、濮阳市第九中学联合举办“融合学校绘画展”，与濮阳市爱好《诗经》的师生同台演出“一起读《诗经》”等融合活动，不仅让普特学校师生在活动中互学互鉴、共同成长，而且让特校师生绽放了独特风采。

三是积极承办省市大型活动，学校教师素质和办学实力得到上级领导和社会各界的认可，仅2023年下半年，就承办了河南省孤独症康复教育研讨会、濮阳市暑期特校教师培训、濮阳市中原名师候选人遴选等省市大型活动，学校优美的环境、优质的团队、贴心的服务赢得了大家的好评。

**共享优质团队幸福。**教师在专业研修中幸福成长，在团队研磨、团队拼搏获得的成绩中享受幸福。

学校规定，凡是参赛、参评各级各类教学技能或教科研项目，必须思想高度重视，必须组建研磨团队，必须抓实过程细节，必须精心准备材料。实践证明，在这样的举措下我校教育教学质量和教科研水平在全省特校中处于领先行列。

2020年以来，学校承担完成省级课题10项，其中2项分别荣获河南省2021年基础教育教学成果奖一、二等奖；4人荣获河南省优质课一等奖；在2022年河南省首届特殊教育典型案例遴选的100个案例中，我校入选8个，位居全省各地市特校首位；学校荣获省示范性特殊教育学校、省文明校园、省义务教育标准化管理特色校、省第六届“一校一品”特色校等多项集体荣誉。

如今，学校教师精神焕发、朝气蓬勃，骄人的业绩、同行的赞美、社会的尊重让大家真正感受到了职业的幸福，他们可以随时随地自豪地说：“我在濮阳市特校工作！”

（作者系河南省濮阳市特殊教育学校党支部书记、校长）

✻资讯

## 第三届青少年心理成长与心理健康教育论坛在京举行，嘉宾共议——

# 学习能不能讲竞争？

**本报讯**（记者 崔斌斌）学习能不能讲竞争？5月25日，由中关村互联网教育创新中心、大儒心理、朗心心理主办的第三届青少年心理成长与心理健康教育论坛在京举行，北京师范大学资深教授顾明远等嘉宾就此展开探讨。

随着经济社会的快速发展和学生成长环境的不断变化，青少年心理健康问题逐渐凸显，因过度竞争导致的焦虑、抑郁、厌学等问题日益普遍。

顾明远认为，学习是不能讲竞争的，学习要友爱合作、互相切磋、共同进步，这样将来到社会上才有竞争的实力。“竞争是到社会上竞争，不是在学习时竞争。竞争时‘只能我好、不能你好’，这就会使人形成扭曲的心理，甚至产生不良的后果。”

“学习一定会有竞争。”北师大儿童家庭教育研究中心主任、教授边玉芳认为，“顾明远先生说学习不能讲竞争，我觉得是不能恶意竞争，即使是竞争也应是一种积极的竞争，而不是不择手段的竞争。”

“竞争可能是人的天性。”国务院参事、北京大学教授李玮认为，孩子的心理问题之所以越来越严重，不是竞争本身的问题，而是现在的竞争文化出了问题，因为它太强调竞争的胜利者与失败者之间的差距。

对此，世界科幻大会“雨果奖”得主、童行书院创始人郝景芳深有同感。在跟青少年打交道时，她发现许多孩子心理有问题。“他们的痛点在评价，如果孩子不是竞争的优胜者，就会被认为是很糟糕的，然后父母、老师、学校，甚至连同学对他的评价也是这样的。”

如何让孩子避免过度竞争、促进有效合作，与会嘉宾开出了自己的“药方”。

顾明远认为，要从观念转变和制度设计两方面着手。

“教师也好，家长也好，尤其是地方官员，要树立正确的教育观、人才观、质量观。教育既要培养高精尖杰出人才，又要培养大国工匠、现代农民。教育要因材施教，顺应孩子的天性，充分发挥其潜在能力。”顾明远表示，“负担减轻了，学习效率会提高，学习成绩会提升，学生会享受到学习的愉快、童年的幸福。同时，也有时间走向大自然、走向社会，有利于孩子将来的学习和发展。”

此外，顾明远表示，要加强科学的制度设计：要大力推进学校均衡发展，加强薄弱学校建设；要办好每一所学校，上好每一节课，教好每一个学生；要培养学生对学习的兴趣；教书育人在细微处，教师和家长都要细心观察孩子、了解孩子、帮助孩子；学生成长在活动中，要开展丰富多彩的活动。

“学校、家庭、社会都要对孩子的健康负起责任来，改善孩子的学习环境，使我们的孩子能够生动活泼健康发展。”顾明远说。

“竞争能够在一定程度上激发学习动机，但它只是一个外部动机。真正要让孩子更好地学习，一定要激发他们的内在动机。”边玉芳进一步表示，“跟与他人竞争相比，我们更希望每个人跟自己比，激发自己内在的兴趣，认识到我们每个人生活的意义和价值，向更好的自己发展。”

PISA（国际学生评估项目）的研究结果显示，高竞争和高合作的学习氛围对不同群体的作用并不一样。

基于此，北京市海淀区教科院德育心理中心主任王瑞认为：“合作也好，竞争也好，实际上不同个体是有不同需求的。实践中我们发现，适度、合理的竞争有一定积极意义。不过，在这一过程中要注重学生抗挫力的培养。此外，有时候孩子的竞争很大程度上受家长影响，所以需要对家长进行观念上的引导。”

对于过度竞争给孩子造成的负面影响，李玮则认为，一是应该从教育文化和竞争文化方面入手解决，要让孩子知道人生肯定是要竞争的，但是不要对竞争的结果那么在意。二是高考指挥棒的问题。这个问题不解决，不竞争也是一种空谈。三是有调查说30%的青少年有心理障碍或心理问题，李玮觉得不必过于焦虑，因为这可能是一种过渡状态，就像小孩在成长过程中会发烧一样，可能这个阶段30%的青少年有问题，通过一段时间的调整干预后就变少了。

“当然，我觉得我们需要一个健全的心理教育和心理咨询系统。心理健康问题就像高血压、糖尿病一样会长期存在，需要健全预防机制和治疗机制。我们应该推动心理健康教育与咨询行业走向规范化，高质量发展。”李玮说。

据悉，位于四川成都的电子科技大学附属实验小学就倡导低竞争的“五指理论”。“每个学生就像手指一样，有长有短，有粗有细，五个手指之间不需要讲竞争，各自努力就行，只要找准位置，天生我材必有用。”该校党委书记康永邦表示，“学生现在最重要的是多运动、多劳动、多阅读、多交流沟通、多发展自己的个性特长。学习只跟自己比，不要跟别人比。”为了贯彻这些理念，该校每个学生每天校内锻炼时间达到3小时，全校有829张乒乓球桌、136个篮球架。“我们希望每个学生身体好、情商高、学习能力强。”康永邦说。