



李海林 谈学校管理⑥

学校教学改革“六步走”

□ 李海林

实际上,教师从“浅水区”到“深水区”并不是最难的,最难的是从岸上“下水”这一关。

学校教学改革要一步一步来,缺一步也不行。根据我的经验,需要走六步。

第一步:培训导入。

对于专家培训,现在有两种错误认识,一种认为“没有用”,另一种认为“全靠它”。这是对专家培训的错误定位导致的。学校教学改革需要动员和组织全校教师一起参加,在这个过程中,“话语”变得非常重要。没有教学改革的“话语”,校长怎么跟教师交流?教师相互之间怎么分享?培训导入,就是通过专家培训导入“话语”,有了“话语”,学校就可以开始讨论、交流教学改革这件事了。当然,专家培训也只是“话语”导入,不是专家培训完了大家就开干,教学改革就成了。有这种想法的人也是错误的。

第二步:提出操作模型。

凡是没有提出操作模型就让教师开始进行教学改革的,都会出现“大家迟迟不动”的情况。原因很简单,大家都不知道怎么动。同样,凡

是认为只要提出操作模型就成功了,更是错误的。在教学改革之初提出的操作模型,是为了让教师“试一试”,它是不完善的,不是我们最后确定的那个操作模型。但教学改革若不让教师“试一试”,是永远无法进入深水区的。实际上,教师从“浅水区”到“深水区”并不是最难的,最难的是从岸上“下水”这一关。提出操作模型,就是给教师从岸上“下水”提供一个跳板。

显然,这个操作模型并不是改革的“目的物”,而是改革的“中介物”,它是供教师试水后反思、批判用的。

这个操作模型由谁提出来呢?由学校最优秀的教师提出来。每一所学校总有几个优秀教师,让他们根据专家的培训总结自己的经验,提出操作的基本步骤。这个操作模型肯定有这样或那样的问题,但不重要,重要的是有没有新意、接不接地气,是不是可以让教师“试一试”。

第三步:教师找问题。

让教师“试一试”的目的不是“让教师成功”,而是“让教师犯错误”,而且这个错误必须让大家亲身体验。这是学校教学改革不可能绕过去的一环。学校教学改革不要试图找到一个十全十美的教学模式,让教师依样画葫芦,于是改革就成功了。这

是绝无可能,也从来没有过这样的案例。学校教学改革必须让教师先“犯错误”,而且亲身体验这个错误是怎么回事。

教学改革推进到这一步,学校教学开始出现“混乱”,教师开始有怨言,学生也不适应,家长也提意见,专家也不肯定。在许多情况下,学校管理者内心也乱了,于是虎头蛇尾,草草收场。

正确的做法恰恰相反。学校管理者应该清醒地意识到,出现这些问题恰恰意味着学校教学改革真正启动了,没有启动就不会有这些问题。现在要做的就是让教师在“错误”中先好好体验一下,然后把问题提出来。具体的做法很简单:所有参与到教学改革中的教师,每人针对新的教学模式提出几个问题,然后大家坐下来讨论,把这些提出来的问题归类。这一步极其重要,因为“归类”就是“理论导入”。我们不是说教学改革要理论指导吗?理论怎么指导?是先学理论再照着理论来做吗?不是的,是先做,然后发现问题,再用理论来分析问题。“做一问题一分析”这个程序不能省、不能变,这是“理论指导”的正确姿态。

让教师先“犯错误”再提出问题,这是学校教学改革的重大突破。若没有走好这一步,大部分教学改革不可能成功。

第四步:难题攻关。

只有到了这一步,才可能有“难题攻关”。有的学校进行教学改革,把这一步放到最前面,开始启动的时候就设定了几个难点,然后组织教师攻关。我认为这是大多数学校改革不成功的关键。这种“难题攻关”是理论的难题,不是实践的难题,是他人的难题,不是我们教师自己的难题。所以这种所谓“难题攻关”是空对空的,是“无关而攻”。

前面第三步把所有教师面临的问题进行了归类,例如归为三个大类或四个大类,就可以设置三个攻关小组或四个攻关小组。先分析我们遇到的到底是什么问题,根据我们的经验或别人的经验提出“假设”,然后把“假设”带到课堂里再“试一试”。这里的“试一试”比前面的“试一试”更有针对性,而且“试一试”的内容是自己亲身感受到的内容,是自己发现的内容,对教师来说更有贴合性,更有挑战性,也更有紧迫性。

进行这一步时,可以第二次把专家请来。先看看我们提出的问题是不是“真问题”,然后看看我们的解决方案合不合适。在这方面,专家往往比我们强。

第五步:科研化管理。

学校教学改革到了这一步,已经由教师培训领域、教学领域进入科研领域,于是实现了培训、教学、科研“三位一体”。

这一步将决定我们的“难题攻关”是否能有所突破。最有效的办法是将难题攻关转化为一个或几个科研课题,借助“课题管理”的固定程序和严格要求,保证“难题攻关”按照科研轨道往前推进,从而保证教学改革“难题攻关”的科学性和有效性。

第六步:将科研成果常规化。

通过“难题攻关”开展科研,这属于“行动研究”,与教学改革完全是一体化的,与教师实践的这种直接关系决定了它很容易实现由“科研”向“教学行为”的直接过渡。所以可以直接将科研成果、结论纳入教学常规范畴,至少把科研成果、结论中最基本的内容纳入教学常规范畴,于是教学改革的探究由倡导变成了制度管理,由优秀教师的改革行为变成了学校教学的常规要求。学校教学进入了一个新的层次。

以上六步,一步也不能少。学校教学改革这个大难题,就是在这六步分化中相对减轻负担和压力,也是在这六步中一步一步走向成功的。

(作者系上海新纪元双语学校校长)

思享汇

5月,本版刊发过两期“管理者如何有效沟通”策划,引发了学校管理者乃至中层读者的共鸣。本期,一位学校管理者和一位中层干部从不同视角再来谈谈对沟通的看法。

角色不同 沟通相异

中层说

一次历经波折的成功沟通

对于您昨天的指示,我进行了认真反思,并且请示了局领导。他对我校高度重视此项工作给予赞赏,认为我们原本的理解方向是正确的。此外,我对您提出的意见进行了认真研究和修改。”

校长似乎皱了皱眉,再次拿着台帐看了一遍,若有所思地说:“确实是我理解有偏差。”校长对我的工作表示肯定,随即签字顺利上报。

我想,这算是一次历经波折但成功的与领导沟通的案例。

学校中层与领导沟通,关键在于明确目标、主动交流、注重细节、保持尊重。

首先,要明确沟通的目标和内容。在与领导沟通前,要清楚自己需要传达什么信息或解决什么问题,这样有助于自己更有针对性地组织语言,提高沟通效率。

其次,要主动与领导进行交流。不要等待领导主动来找你,而是主动汇报工作进展、提出问题和建议。通过主动沟通,可以让领导更了解你的工作,从而得到更多支持和帮助。

再次,要注意沟通细节。在沟通时,要注意语气、表情和姿态,保持礼貌和谦虚。在表达观点时,要清晰明了,避免模糊和歧义。另外,要认真倾听领导的意见和建议,及时反馈自己的理解和行动计划。

最后,要保持对领导的尊重。无论领导的决策是否符合你的期望,都要保持尊重和礼貌。如果有异议,可以适当提出自己的观点,但要避免情绪化和攻击性的言辞。

我想,学校中层与领导通过类似的有效沟通,一定能促进工作的顺利开展和团队的合作氛围。

(作者单位系河南省邓州市教体局杨营中心校)

校长说

沟通交流需综合施策

□ 林正华

沟通是传递信息、交换意见、交流思想、连接心灵的桥梁,是打开心锁的密码,能起到凝聚共识、汇聚智慧、积聚人脉的功用,是学校管理的基本途径与关键手段。作为学校管理者,如何实现有效沟通?

在工作实践中,依据不同对象,我们需要运用不同的沟通方式,譬如书面汇报、口头陈述、耐心说服、虚心请教、真情咨询、分类研讨、主题论坛、正式会议、信息媒介等。对于某些工作,可能需要双向甚至多向沟通,综合施策。

那么,有哪些沟通技巧呢?

学会倾听。倾听是沟通的基础,集中表现在端庄自然的表情、亲切关注的眼神、适时巧妙的回应上。倾听之“器”在耳朵与眼睛,“术”在细节与重点,“道”在用心与倾情。

把控情绪。有效沟通中,内容、情绪三七开。情绪主要靠形态、状态与心态来呈现。情绪到位,只言片语便能达成目的;情绪失控,千言万语“悻火”仍可燎原。尤其是与学校中层和一线教师沟通,更要降低姿态,把控情绪。

换位思考。换位思考会让管理者真正走进教师内心,体察需求,体味感受,取得互信,升华情感,融洽氛围。我校改革会议形式、实施弹性上下班、成立教师艺术团等举措,就是想彰显同理共情、推己及人和以人为本的

沟通理念。不吝赞美。就地取材,精准捕捉对方的言谈举止、精神气象及兴趣爱好等,予以真诚赞美。疫情防控期间,教师、学生及家长频频“鸿雁传书”,用写信的方式搭建起交流的桥梁。我发现几位教师对校家共育特别用心用情,但锤词炼句等细节还不太完美,于是赞誉有加、鼓励为主,再悉心交流指导。几个月下来,教师对“精于细微,成于细节”有了深刻体验和认识,冒出了几位校刊策划大师和编辑高手、赛课常胜将军和磨课专家。

广纳贤言。校长要广开言路,从谏如流,从中发现问题、解决矛盾。我校常年设置意见箱,公开校长电话,聘请德师风监督员,奖励优质提案,同时学校的重要文化景观命名(陶艺坊、阳光园、翰墨轩等)、每次重大活动的主题确定等,均面向全体师生征集遴选。

高效反馈。校长要巧用正面反馈,慎用负面反馈。言之成理时、思想统一处、形成共识间,及时倾首赞许;反之,则在耐心倾听后委婉质疑、真情点拨,以此赢得信任,获得赞同。

紧扣目标。倾听的态度、情绪的调节、有效的反馈、真诚的赞美及设身处地的共情等,都要与沟通目标任务高度契合。此外,沟通环境的营造、节奏的控制、问题的预设等,也是促成有效沟通的重要因素。

多年前我在一所乡镇学校担任负责人时,适逢“义务教育优质均衡发展县”创建工作验收阶段,但此时学校教室紧缺、周转房紧张,其中多是被租用或不合理占用,矛盾重重,亟待解决。作为校长,我充分调研后发现教职工对此反应强烈,可谓怨声载道,导致每周一次信访的恶果。我们便综合施策,与党镇领导、街道居(村)委会,以及校内班子成员、中层领导、一线教师深入交流,统一思想;再与当事人晓之以理、动之以情,实现同频共振。短短3个月,所有问题得以圆满解决,最终高质量通过检查验收。

回想我经历的4所学校,几乎都存在数量不一、个性迥异的所谓“刺头儿”。针对不同对象,采用相应策略进行沟通,都无一例外发生了蝶变,个别教师还走上了领导岗位。

当然,功夫也在诗外,倘若校长能知人善任、智慧管理,便是“无言”的交流、最美的沟通。我一直推崇崇宇教育集团总校长卢志文的管理理念,他认为,校长要做道家,重在“无为”,贵在谋略,妙在用人;中层干部要做儒家,重在自律,贵在德行,妙在引领;基层干部要做法家,重在他律,贵在制度,妙在“执法”。这具有一定的实操性,蕴含丰富的哲理性。

(作者系四川省邻水县第四小学党支部书记、校长)

校长办学的“方向盘”与“压舱石”

□ 吉孟国

治校方略

真正的教育应将出发点与落脚点落在如何让孩子更好地成长上,应去掉浮躁、抛弃功利、回归本质。对此,我有几点感悟。

校长要保持定力、持续用力。一所学校要办成什么样?怎样办好学校?这是学校发展的核心命题。解答这一命题的关键是做好发展的顶层设计。对于学校而言,规划是目标、思路、愿景,是学校实现卓越发展的坚实起点。

20多年来,我校始终坚持“不折腾、不浮躁”“求实而不守旧,创新而不追风,争优而不浮躁”的作风,坚持“天、地、人、和”为根本基点,以“培育孩子生命成长的力量”为发展理念,唤醒生命自觉,激发学生内在成长力、学习力、发展力。

其中“天、地、人、和”分别对应理念引领、课程支撑、名师汇力、品牌强校四大基点。近年来学校经验已经升级到3.0版本,但不管社会如何发展、需求如何变化,每一次升级迭代都不是割裂的,而是形成了系统化、递进式、一脉相承的科学教育体系。因为只要抓住本质,一切问题和挑战都能迎刃而解。

作为校长,学校科学的发展目标、办学思路一旦定下来,绝不能随意改变,一定要保持定力、持续用力,要以锲而不舍、铁杵成针的毅力久久为功。

做唤醒生命自觉的真教育。如何唤醒生命自觉?就是要“培育孩子生命成长的力量”——这应该是教育的本质。用好品德、好习惯、好兴趣赋予孩子品德的力量、习惯的力量、兴趣的力量,让他们都能找到自我发展的生长点,从而唤醒生命自觉。同时,生命自觉又反作用于生命力量,有了生命自觉就会有更强大的精神内生力和生命成长力,从而走得更高、更强、更好、更远。

具体如何做?教师在课程研发设计和教学实践过程中,要坚定地“既做分数之上的教育,也做分数之外的教育”,让学生拥有更强大的生命“成长力”;遵循“尊重+激励”教育法则,深刻把握课堂改革的内涵实质,打造活力高效课堂,让学生拥有持续的“学习力”;坚持“两手抓,两手都要硬”,既抓学习成绩,又抓特长发展,让学生拥有终身受益的特长,让素质能力成为学生的终身“发展力”。

让学校静下来才能看见价值。魏书生说,教育最重要的是坚守常识“不折腾”,让教师安安静静地思考、教学,让学生安安静静地思考、学习,这应该成为当下教育改革坚守的根本和底线。有了这样的前提,教师才能沉下心,从教育规律出发,为学生的终身发展“做功”,聚焦教育改革的“深水区”。基于此,我校教研团队开展了六大行动:基于教材钻研、提升课堂效率的课程改进攻坚行动;提高教学质量,帮助教师自身成长的学科带头人培养行动;学会放手,让学生成为学习主人的自习研究突破行动;让读书成为日常,营造书香校园的阅读生态提升行动;让每个学生都找到自己的特长,提升素质能力的社团建设品牌行动;不落下每个学生,帮助“问题学生”的班级管理引领行动。

为了提升教育效果,学校为每个学生建立了“成长档案袋”,立足于记录学生成长历程,立足于捕捉学生精彩亮点,立足于保存学生美好瞬间,学生通过“成长档案袋”能够看到自己的成长进步,从而树立起信心,促使自身更加主动学习成长。这一举措起到了很大的激励作用,学生都很在意自己的档案袋,真正把碎片化的激励变为持续系统的激励。

学校静下来,才能认真做事,把事做好,并做到极致。学校静下来,有价值的教育才会出现。教育是一项长期的事业,沉得住气,有硬核实力傍身,才能厚积薄发。

我认为,教育工作者既要筑牢“仰望星空”的理想信念,又要锻造“脚踏实地”的干事本领。作为学校管理者,校长要牢牢把握办学“方向盘”,同时不折腾、有定力,因为定力是办教育的“压舱石”,是办学的根基。有定力就有方向,有定力就有底气,有定力就有力量。

(作者系山东省寿光世纪教育集团党委书记、校长)