

✧ 治校方略

学校管理“三问”

□ 陈登江

十几年的学校管理经历中，有几件事至今让我刻骨铭心。

学校制度如何管用 从一项制度执行说起

一天，在巡查学校过程中，我发现一位教师上班时间在办公室玩电脑游戏。此前，学校专门制定制度禁止此类行为。

有人认为，学校可以直接按制度规定处罚。但这样的处理方式教师有时并不会真心接受，也很难达到促使教师把时间和精力都用在工作上的效果。

还有人认为，校长可以间接提醒和批评，比如走进办公室，用眼睛扫视他；比如坐到位这位教师身旁，用手拍拍他的肩膀……但如果这些措施与学校制度不对等，又如何能维护制度的严肃性？

经过几天的思考，我认识到造成制度执行尴尬的根本原因，是这种制度是否合理，是否是在民主的基础上达成，并让教师形成自觉约束。此前，我们的一些制度往往是由管理者根据主观判断制定的，没有站在教师的角度换位思考，没有形成双向沟通的“最大公约数”。

于是，对“上班时间在办公室玩游戏”这类问题，我们先组织部分教师代表座谈，讨论这种现象会对同事办公、学生教育有哪些负面影响，在与教师取得一致意见的基础上，形成办公室

文明办公备课公约。后来，这类问题就很少出现。

师德评价看什么 从一名教师的眼泪说起

毕老师是一位近50岁的老教师，教学中是出了名的“严”。她的一个眼神、一声咳嗽都能马上制止学生的违纪行为；她的课从来是鸦雀无声的；她的班级学生极少参加课外活动，因为她认为根本没必要浪费那些时间；她所教的班级学生成绩几乎年年第一，因此她年年被评为先进。

又一年教师节，学校开展“十佳师德标兵”评选活动，在全体教师的投票中，毕老师与往年一样名列榜首。但是，我在行政会上组织大家认真学习新课改和素质教育的理念，参考学生评教结果，最后对毕老师行使了“否决权”。

得知消息，全校产生了不小的震动。毕老师泪流满面地找我“理论”，但是面对学生评教中对她“伴师如伴虎”“冷若冰霜”“孤陋寡闻”及80%以上不喜欢的评价，我的态度非常坚决。

不过，面对毕老师的眼泪，我确实也陷入了痛苦的思索。当下，广大教师对应试教育弊端的认识应该是清楚的，对推行素质教育的道理也是明白的。但是，为什么对于应试教育明知不可为而为之，对于素质教育明知应为而不为之？这里除了有考试选拔制度、管理上的诸多因素，有没有教师本身师德方面的因素？

不可回避的现实是，虚荣心导致我们的部分教师违背自己的良知而去追求表面的分数。在追求名利的动机驱使下，有些教师打着为学生“负责”的幌子购买大量应试资料，学生被剥夺了休闲娱乐的时间、发展个性的机会和求异创新的能力。一些教师从“爱岗敬业，为人师表”演变成“爱名敬分，为人师虎”了。

面对一些相对陈旧的理念对创新教育的阻碍，我在一次大会上意味深长地说：“我们爱学生的心灵绝不能被爱分数的行动所淹没；以教师的强权作后盾，用时间加汗水的办法获得的分数在应试教育中也许是可行的，但在大力推行素质教育、走进新课改的今天绝对是绝对不可取的。因此，教师的师德同样需要与时俱进、不断创新。”

在随后的教育教学改革中，我校以“存同求异，发展个性”为理念，大力推行以“快乐发展”获“发展的快乐”为模式的快乐教育。对教师在教育观念的转变和业务提高的基础上进行新型师德的重建。学校要求教师建立尊重、平等的师生关系，关注学生的未来，与学生一同快乐发展，决不以牺牲学生身心健康和全面素质发展为代价去急功近利，从而形成了学校师德教育的“四心”“四德”体系。

文化建设谁做主 从一尊校园文化石说起

为了精心创设校园文化，我们购

买了一个10多吨的大岩石，并雕成鹰状，寓意“展翅高飞”。作为管理者，我对自己一手创造的这个作品很欣赏，也很得意。但是，当外来人员看到这尊文化石，向学校教师询问寓意时，却得到教师“不知道这个石头有鸟用”的尴尬回复。

为什么会出现校园文化建设只有校长一头热的现象？关键是管理者在学校建设中没有发挥师生的主人翁作用，没有与师生进行有效沟通，没有站在他们的角度去思考学校的发展和建设。

学校文化是校长一个人的主观臆造，还是全校师生在校长引领下的共同创造，是许多学校管理者应该思考的课题。如果不解决好这个课题，就会出现今天王校长上任花钱搞一套、明天刘校长来了又换了的状况。而我们铁打的营盘（广大师生）看到这种毫无用处的浪费，自然会心疼地吐槽。

通过这件事，我得到一个深刻的启示：一个真正对学校负责的管理者，在学校文化建设上既要承接学校的历史积淀，又要着眼于学校发展的未来，要多站在广大师生的角度去思考问题，与大家有效沟通，形成学校文化建设的集体智慧，创造既接地气（与广大师生所思所想契合）又与学校长期形成的校风、办学特色高度衔接的学校文化。

这样的校园文化才会富有生命力，具有感召力。

（作者系湖北省襄阳市第四中学副校长）

做英雄教育的新时代接力者

□ 顾巧英

在我的工作经历中，一所学校和一个主题是绕不开的。

学习者 在仰望熏陶中获得精神滋养

时光回溯到1991年暑假，18岁的我带着师范生的稚气与对教育的憧憬，迈入了这所名校——浙江省平湖师范学校附属小学。仰望教学楼，“高举英雄旗帜走英雄成长的道路”一行鲜红的大字在阳光下熠熠生辉，内心自然涌动出一种力量。这是一所有着独特精神气象的学校。

工作第一年，我担任三年级班主任，也成为“英雄中队”辅导员。在前辈的指导下，我首创“曹顺根中队”，带着队员捐赠的一大袋水果，通过乘坐汽车、轮船等辗转前往曹顺根烈士家中慰问的场景至今依然如此清晰。

我带领学生学英雄、学做英雄。印象很深的是，几乎每个周末我都会带领学生到“学雷锋基地——平湖汽车站”开展志愿服务活动，还不时深入社区、街头开展各类社会实践活动，也见证着附小成立了平湖市首个社区大队。这与如今倡导的校家社协同育人理念完全吻合。

附小办学90周年时，我曾仔细翻阅史料，对“英雄教育”有了更详细的了解。1963年，老校长顾德桢带领全校师生开展学雷锋活动，创设“红领巾小组”“雷锋中队”，引领学生“学雷锋，做雷锋式的好少年”，奠定了附小“英雄教育”办学特色基础。随后，又从学雷锋拓展到学抗美援朝英雄，创生了“英雄中队”。“学英雄，做英雄式的好少年”成为每个附小学子小学时代最深的成长烙印。不少校友在来信中不约而同回忆了母校倡导学雷锋、学英雄带给他们的深远影响。老校长顾德桢、戈健都曾在全国性会议上作过典型经验介绍。

追随者 在实践浸染中感悟思想价值

2002年，在时任校长陆忠民的培养下，我加入了附小行政团队，以全新的站位理解英雄教育。陆校长提出了“开放式德育”理念，丰富英雄教育内涵，拓宽英雄教育外延。附小成立了平湖市首家“少年交通警察学校”、首个“防震减灾科普教育基地”，开办了“英雄教育网”等，将学英雄活动与学生生活紧密相融。依然记得，整个“五一”假期，行政团队都沉浸在“英雄教育史迹陈列馆”的建设材料整理中，我还为陈列馆撰写了前言。

随着研究的深入，陆校长又提出以英雄教育理念统领教育教学、统领学校发展，将学英雄从牺牲的

英雄拓展到活着的英雄、从革命英雄拓展到各行各业杰出人物，倡导让教师成为学生的榜样，让学生成为学生的榜样，做自己的英雄。在此理念影响下，附小将办学理念定为“英雄教育，为孩子一生的幸福奠基”，将办学目标定为“建设英雄教育理念统领下的高品位、特色鲜明的现代学校”，这奠定了学校发展的长远目标。

在这一过程中，我也逐渐成长起来，从中层干部、副校长到党组织书记，从平湖市名师、嘉兴市学科带头人到嘉兴市名师、浙派名师培养对象，成长为信念坚定、精神饱满、心怀虔诚的教育人。

接力者 在责任担当中弘扬英雄教育

2016年，担任了学校8年党支部书记后，我接过了附小发展的千斤重担——校长。如何接力英雄教育特色办学，也成为我的责任与使命。

首先是办好百年华诞。2016年、2017年，那些没日没夜地思考、策划、创作、整理、联系、组织等万般辛劳，都化成了美好的回忆——《共同书写百年华章》，5000多字的小文记录着一路走来的风雨。由我参与主创的《英雄花开》百年校史剧，500多位师生和校友倾情演绎，一个半小时完美展示了附小筚路蓝缕的发展历程。

但课程育人始终是主渠道。为了架构英雄教育课程体系，我利用假期研读了知网上所有与英雄相关的文献，设计了“英雄教育‘幸福力’课程体系”，并随着课程综合改革的要求不断优化迭代。我还带领教师团队开发并实施了英雄教育系列特色校本课程。

2018年是附小的高光时刻。学校英雄教育办学特色经验在浙江省中小学德育大会上作交流。5月，学校应邀参加教育部、央视网联合发起的《崇尚英雄 精忠报国》全国主题班会录制任务，时间短，责任重，不能出丝毫差错。当时的我忍着病痛策划班会预案、相关录像脚本等，学校的叶老师执教，最终大家圆满完成了任务，全国数百万人次观看。那段时间的病痛差点让我怀疑活着的意义，但也支撑着我义无反顾地投入工作中。我想，这或许也是因为“英雄的力量”吧。

此外，“英雄教育”被评为全国中小学德育工作典型经验，学校被评为全国国防教育特色学校……

如今已是我踏入工作的第34个年头了，时光如流，精神长明，愿每一个与英雄相遇的人，都能成为自己的英雄。

（作者系浙江省平湖师范学校附属小学校长）

✧ 教育观察

让教育家精神成为自觉追求

□ 王英华

教师是立教之本、兴教之源。《中共中央国务院关于弘扬教育家精神加强新时代高素质专业化教师队伍建设的意见》指出，“强国必先强教，强教必先强师”。结合我在重庆市开州区支教的经历，我认为教师职业责任重大、使命光荣，努力争做“四有”好老师，迫切需要用教育家精神强师铸魂。

勤修乐教爱生、甘于奉献的仁爱之心。教师职业的特殊性要求教师不断提升专业素养和教学技能，学习新的教学理论和方法，要对教学充满热情，积极参与教学活动，要对学生充满关怀和理解，能够站在学生的角度考虑问题，从而提供支持和帮助。

时代楷模张桂梅饱含仁爱之心，堪称乐教爱生的典范。她早年来到云南支援边疆教育事业，在师资最弱、条件最差的学校工作，致力于为贫困山区的女孩提供教育机会。以张桂梅真实事迹改编的电影《我本是高山》展示了当代教育工作者在艰苦条件下坚持教育理想的精神风貌，为

广大教师树立了榜样。

全国优秀教师田馨因其在教学岗位上的无私奉献而受到广泛赞誉。她常常在课后为学生提供辅导，帮助学困生提高成绩。她还积极参与学校的各种活动，支持学生的课外兴趣和特长发展。在她的影响下，学生不仅在学业上取得了进步，在个人成长上也获得了支持。田馨甘于奉献的仁爱之心，激发了无数教师的奉献精神。

与学生建立良好的师生关系。美国心理学家罗杰斯认为，在教育中最重要的因素不是教学方法，而是建立师生关系的关系。与学生建立良好的师生关系，教师才能赢得学生的信任和喜爱，学生才会乐于接受教师的教育和引导，促进自己成长和进步。支教期间，我担任过班主任和数学教师，深知师生关系的重要性，因此特别注重以自己的行为示范展示正直、诚信、尊重和关怀，使学生在潜移默化中形成良好的品格；主动帮助学生解决学习和生活中的问题，成为他们的良师益友，关心学生的成长和

发展，引导他们树立正确的“三观”。

与家长加强沟通交流。有人说，教育者的责任，无论家长还是教师，就是务必使孩子能够生动活泼地获得最大可能数量的观念，使它们成为用道德观念指导自己行为的动力。教师积极与家长沟通，全面了解学生的家庭背景和需求，协助家长解决孩子的教育问题，建立良好的家校合作关系，才能更好地引导孩子加强自我教育，提高自我管理能力，促进其健康成长。在重庆开州支教期间，我发现，不少孩子的父母外出打工常年不能回家，往往把孩子托付给爷爷奶奶抚养，父母则难以了解孩子的真实学习生活情况。为此，我主动积极与家长沟通，创建班级微信交流群，定期举行家长会，分享学生的学习情况和班级活动，增强家长的参与感；在与家长交流中展现关心和理解，给予他们充分的时间表达对孩子的期望和诉求；定期向家长反馈孩子在校表现，分享其进步和需要改进的地方。良好的家校互动，

共同促进了学生的健康成长。

与同事合作共促职业成长。团结合作迎挑战，开放包容促发展。教育教学中，与同事建立良好的合作关系，才能促进自己专业进步、职业成长，并为学生创造更好的学习环境。支教期间，我严格遵守学校的各项规章制度，主动与同事合作，共同探讨教学方法和课程设计，互相学习、互相支持，互相鼓励；鼓励大家互相观摩课堂教学，开展讨论和反馈，从中获得新的教学灵感，改进教学方法；组建备课小组，针对不同的课程主题共同设计教案，大家集思广益，贡献各自的想法，提高课堂教学质量；利用在线共享文档、教学平台等工具，方便同事共享教学资源、课件和教学反思。

一年多的重庆开州支教经历，更加坚定了我做好教师的信心和勇气。面向未来，我认为教师要振奋精神、鼓足勇气，让教育家精神成为自觉的追求。

（作者单位系山东省潍坊市寒亭区明德学校）

创新教育之光

日前，2024年湖北省“荆楚好老师”榜单揭晓，湖北幼儿师范高等专科学校杜娟子老师光荣入选。该校2012届优秀毕业生鲁佳俊和冯梦琦所在的“首批教育部组团式幼儿援疆教师团队”也名列其中。师生同获殊荣，是学校赓续120年幼教初心的具体体现。近年来，学校以教育家精神为引领，融入师范生培养全过程，致力于铸造高品质教师队伍，培养未来幼教“大先生”。

“教师是教育工作的中坚力量，高素质的教师队伍则如构筑高质量教育殿堂之坚实基础，熠熠生辉，不可或缺。”校长秦伟文表示，杜娟子等一批优秀教师秉持着坚定的理想信念、崇高的道德情操、扎实的学识基础和深厚的仁爱之心，充分展现了社会主义新时代教师的风貌。

大力弘扬教育家精神

学校组织召开弘扬教育家精神座谈会，深入研习学习，营造良好教育氛围，让教育家精神植入每位教师的具体教育实践。

杜娟子的曾祖父是湘鄂西根据地主要创建者之一、新中国“第一号烈士”

湖北幼儿师范高等专科学校

以教育家精神引领师生成长

□ 徐 山 郁 琰 毛晔翎 杨松云

深入开展师德师风教育

学校重视涵养高尚师德师风，持续加强教师队伍和师范学生的思想政治建设。推进师德师风建设制度创新，系统化制定师德师风负面清单及失范行为处理办法等多项制度，强化对外聘教师的管理与考核，印发师德师风建设制度汇编到教职工的案头。

深入推进“青蓝计划”，完善教职工培养培训机制，加强科研诚信建设，引导学术规范，以“师德师风建设”主题教育月活动为载体，聘请专家开展专题讲座，组织教职工参加师德师风专题培训，签订《师德师风承诺书》。教师通过自身课堂内外的一言一行带动影响学生的职业态度和思想品质。

学校实施“铸魂计划”，全面加强学生思想政治建设。前瞻性思考和全局性

谋划，创新思政工作模式，突出学校思政特色，进一步凝聚各部门育人合力。构建“4+5+N”思政课程体系，打造校本思政选修课。依托大中小学思政课一体化共同体平台，建好用好“大思政课”实践教学基地。提升教师课程思政教学能力，构建学生多维成长空间。采用“1+N”模式，推进“一站式”学生社区建设，充分满足学生在学习服务、教育学习、互动交流等方面的发展需求。

推进的教学成果获得全省高校思政课教学展示竞赛一等奖，学生获得全国高校大学生讲思政课公开课展示活动二等奖。马克思主义学院选送的《小飞鱼与阿特——学龄前儿童游戏化动漫IP美育开创者》，夺得湖北省第十三届“挑战杯”大学生创业计划竞赛文化创意和区域交流合作组别金奖，获得中国国际大学生创新大赛湖北省赛金奖。

赛。学校的特色专业“早期教育”师生夺得2019年、2022年、2023年全国职业院校技能大赛一等奖。在2024年首届全国托育职业技能竞赛上，取得保育师(学生组)个人一等奖及团队一等奖和育婴员(职工组)个人一、二等奖及团队二等奖。

一批又一批不忘初心、躬耕教坛的教师从这里走上学前教育岗位。30年前的毕业生马克荣，凭着投身幼教的热忱，创办晶晶国际教育集团，60余个办学点分布在全国各地，荣获第十四届全国“生活·实践”教育年会授予的“最美新时代大先生”称号。

“母校的培养和熏陶，让我坚定选择了充满爱与责任的幼教行业。”1994届优秀毕业生、“全国最美教师”王隽枫说。

“下一步，学校将秉持初心，薪火相传，恒心恒业办好学前教育。”学校党委书记吴志文说，“百年幼教”和“首创幼师”的历史底蕴，艰苦奋斗的办学历程，积淀形成了“坚韧持恒，勤朴拓新，仁爱尚美，励志笃行”的幼专精神，这种精神激励着全体教师，教育引导广大学子宽仁慈爱、崇德尚美、扎根幼教，成为新时代所需的高素质人才。

· 广告 ·