

✿ 思想力校长

一位典型的“婉约派”女校长，坚定地带领一所小学发展壮大成为拥有9个校区的集团校，管理似乎举重若轻；一位深谙教学又善于识人用人的管理者，托举着团队不断在课堂教学改革和学校治理中，办出幸福教育的新品牌……她就是北京市丰台区第五小学教育集团校长李磊。

李磊 朝向幸福做改革

□ 本报记者 褚清源

第一次听到北京市丰台区第五小学（简称“丰台五小”）教育集团校长李磊的名字，记者想当然地以为是一位男校长。一见面才知道这位掌管多个校区的集团校校长是典型的“婉约派”女校长。自2008年担任校长以来，这所创办于1951年的小学在李磊的带动下不断发展壮大，学校60年校庆时一校3址，70年校庆时一校6址，如今已发展成为拥有9个校区的集团校，成为京西小学的重要地标。

对于许多集团校而言，因为各种事务千头万绪，校长难免都有一种“管理焦虑”，但李磊似乎举重若轻，因为她深谙教学，又善于识人用人、托举团队，因此无论课堂教学改革、学校治理，还是幸福教育实践，她总有足够的腾挪空间。

比起规模的扩大和学校影响力的提升，李磊更欣慰自己带领团队在幸福教育和课堂教学领域的探索。尤其是最近几年，李磊带领团队致力于探索学习共同体改革，取得了丰硕成果。在过去的5年里，日本东京大学名誉教授佐藤学曾多次走进丰台五小的课堂听课指导，给予了高度评价。

幸福教育的主渠道在课堂

苏霍姆林斯基说过这样一句话：“在教学大纲和教科书中，规定了给予学生的各种知识，但是却没有任何规定给予学生最重要的一样东西，这就是——幸福。”

2010年，在传承学校历史的基础上，丰台五小提出了“幸福教育”理念，倡导教师始终把教育当作一件幸福的事情来做，教师幸福地教，学生幸福地学，师生幸福地感受每一天。

如何才能实现这样的幸福教育愿景呢？从教师逐步走上校长岗位的李磊，对教学格外关注。李磊便主动锁定了课堂这一主阵地。在李磊看来，“学生在校80%的时间是在课堂中度过的，课堂才是践行幸福教育的主渠道”。于是他们踏上了基于“会思考、会质疑、会倾听、会表达、会欣赏、会合作、会总结、会应用”的幸福自主课堂探索。

这样的探索实践一直延续到2016年。这一年因为一本书，李磊邂逅了“学习共同体”。这背后有一段不为人知的故事。没有哪一项改革可以解决所有的教学问题，丰台五小的幸福自主课堂也一样。在长期的听课过程中，李磊对课堂中存在的一些现象有了新的思考：“怎样

成尚荣先生曾用“格律、格局与格调”三个词语谈教师专业品格的提升。校长作为学校办学的领头雁，更需要“格律、格局与格调”，争做践行教育家精神的急先锋，努力成为有“三格”的“教育家型校长”。

“教育家型校长”的生长格律 生长在课堂里，脱胎于思想中

教师的专业发展是有规律和节奏的，“教育家型校长”的培养更要合乎骨干教师专业发展的节律。“教育家型校长”需要在课堂中生长。课堂永远是教师专业发展的土壤。登上“塔尖”的“教育家型校长”，需要把根深深扎进课堂的土壤之中，永不停息地汲取新课程、新课标的养分。从教以来，我聚焦“思辨性阅读”，且行且思，努力提升课程实施与课堂驾驭的能力。新课标提出的“思辨性阅读与表达”学习任务群的概念与理念，将成为我未来一段时间语文教学研究的思想武器，铸魂我坚守10余年的“思辨性阅读”研究。



校长名片

李磊
北京市丰台区第五小学教育集团党委书记、总校长，北京市特级校长、正高级教师。在“教育奠基中国”系列活动中被评为全国名优校长，曾荣获“北京市先进工作者”“北京市三八红旗手”“首都劳动奖章”“北京市优秀教师”等称号。

才能让学霸和学困生享受同等的教育机会？怎样让学习真正发生？怎样让教师从“教”的频道走向“学”的频道？

关于选择变革，有人是被唤醒的，有人是痛醒的，但李磊则是主动觉醒的。恰在这个时候，李磊遇到了一本好书——佐藤学的《静悄悄的革命》。透过这本书，她开始重新认识发生在课堂里的“真实学习”。

2016年春，李磊得知这本书的作者佐藤学教授要去福州，她当即决定赶赴现场。在那里，李磊聆听了佐藤学对课堂教学的最新思考，看到了心中理想的课堂样态——没有教师的步步紧逼，没有学生“抢话筒”，教师关注每一个学生的学习。“课堂更像是一种慢镜头推进的样子，这不正是我们需要的吗？”李磊内心有按捺不住的激动。

此后很长一段时间里，李磊都泡在佐藤学的书里，反复阅读，然后与骨干教师们一起尝试把教室“打开”，以“蚂蚁之眼”做课堂微观察。经过几年探索实践，丰台五小的课堂变了样——课堂上静静思考的时间多了，教师更愿意蹲下身倾听学生，学生之间的互学对话更深入了。他们将这样的课堂样态命名为“幸福交响课堂”。

李磊说，学校的课堂变革是在传承和创新中不断迭代的。过去10多年的课堂寻变之路，丰台五小走过了四个阶段：第一个阶段聚焦激发学生动机，唤醒并发展学生的自发性；第二个阶段聚焦培育教师倾听能力，让倾听成为学习发生的新起点；第三个阶段聚焦课堂公平，让角落里的学生一样可以发光；第四个阶段聚焦以评促学，学教评一致让学习更高效。

一个人永远做不出认知之外的选择。李磊之所以对新理念一直保

持主动拥抱的姿态，得益于她的不断学习。2006年她曾赴新加坡南洋理工大学国立教育学院学习，获得教育管理硕士。其间，中外教育理念的碰撞、对比与交融，使她对教育教学有了更为深刻的认识。

好教育隐藏在生活和细节里

丰台五小静悄悄的革命不只发生在课堂上，还有学校硬环境和软环境的变化。学校里的一些细节变化值得关注。

教室里的墙面被刷成了柔和的颜色，这样可以让学生在视觉上很舒服。校园里会张贴很多学生作品，给他们展示自己的机会，并且这些小装饰或各类作品等都会调整到学生的视角高度。更重要的是，教师开始更注重倾听每一个学生的声音。李磊说：“这些声音可以是正确的，也可以是错误的；可以是认同，也可以是质疑；可以是建议，也可以是批判。”在李磊眼中，只要是学生自己的声音，都是美妙的成长声音。

丰台五小倡导学生把“小小的我”与“大大的学校”联系在一起，从校园环境的布置到班级文化的建设，再到学校开展的各种活动，学生享有知情权、表达权、参与权和监督权。在积极关注并参与学校发展的过程中，学生不仅体会到了付出爱与责任的快乐，更为重要的是在学校生活中他们找到了“自己”的位置。

本着“人人重要、人人成长、人人精彩”的理念，丰台五小的每个学生小学阶段基本具备五项本领：一口流利的表达、一项感兴趣的研究、一种艺术技能、两种健身方法、三种自我调节情绪方法。“要认清什么才是孩子教育中最重要的因素，

要在日常生活的小事中引导。知识并不是最重要的，要真正关注的是孩子的精神世界，帮助孩子形成积极的人生态度、饱满的生命状态。”李磊说。

丰台五小的“幸福教育”更像是一个灯塔照亮了具体的教育实践。按照李磊的解释，幸福教育包括四个密不可分的要素：激昂自我是起点，共建关爱是基础，创造精彩是途径，积淀幸福是目的。幸福教育的价值核心是：学校教育的最终目的不仅仅是为了每个学生今天的幸福，更是为他们的未来幸福打基础。“当然最重要的不是体验幸福，而是创造幸福，要让学生生出幸福的翅膀。”李磊说。

“把学生当成一个‘大人’来看待，学会观察学生的喜好，从学生的视角出发看待事物。”李磊说，“爱、期待、信任与等待”才是教育的良药，这种植根于尊重与理解的方式往往能让出现问题的学生慢慢发生变化。爱学生，更爱学校的教师。因为只有让教师的心中感受爱，爱意才会源源不断传递给学生。”

集团发展的“求同”与“存异”

丰台五小自2014年开启了集团化办学模式的探索，从多址办学到集团化办学，不仅仅是办学规模的扩大和办学模式的转型，更是社会责任的担当。如何避免优质资源的稀释？如何让集团内的学校同步优质、均衡发展？如何真正实现集团化办学由“机会公平”走向“过程公平”，让更多普通百姓的子女享受到更加优质的教育服务？这是集团化办学获得可持续发展的关键。

李磊带领团队确立的战略是“求同存异”，即在理念和目标上“求同”，将“同心、同源、同发展”作为集团发展的核心战略；在校区特色定位和内生发展上“存异”，鼓励校区根据自身原有的文化元素，考虑本校区的师资特点与学生需求，异形、异趣、异特色地发展。

为了让“幸福教育”不稀释、不变异，发挥出优质品牌的辐射与带动作用，在求“同”的道路上，集团始终保持四个不变：办学目标不变，办学理念不变，发展线路不变，治校原则不变。“三同”战略的落实，让丰台五小集团9个校区紧密相系，教育理念相同、教育资源共享，真正实现了每个校区高水平、高质量的均衡发展。

李磊深知，文化的复制与融合是实现集团化办学、落实幸福教育的“魂”，而求同存异、尊重校际差

异，挖掘、扶持校区的发展特色，才能避免“同质化”，形成异形、异趣、异特色的发展格局。“异”主要体现在校区文化的特色定位和内生发展上。目前，9个校区都形成了鲜明的校区文化——幸福五小、炫彩银地、乐学鸿业、动力京铁、悦读科丰、活力万柳，特色课程及社团活动彰显着各自的魅力。

了解丰台五小的人都知道，从这里走出了不少优秀校长，从这里更容易出干部，团队为什么这么和谐，不少人都试图寻找自己想要的答案。

李磊给出的答案是，学习共同体改革所营造的相互悦纳、协同的文化。有这样一个例子：学校二年级组是一个平均年龄27岁的年轻团队，建组初期出现了工作效率不高的问题，为了建设和谐高效的团队，年级组通过“头脑风暴”找到了症结，建立了“提醒制度”，强调全体组员要共同承担责任，发生问题不要指责而要互相提醒补台。几周后，工作效率确有提高。在第二次组内会上，新老教师互相欣赏、鼓励，并在办公室设立了“温馨提示”和“点滴幸福”两个栏目。“温馨提示”中涉及各种紧要工作的提示信息，“点滴幸福”就成了教师相互学习、对照自省、表达情感、赏识他人的空间。

这都得益于学习共同体的创建为每一位教师提供了多种平台，这些平台包括：赏识一刻、头脑风暴、感动征文、学期末小组总结等。让教师在学校创设的各种平台上积极参与，大胆发表自己的见解，了解别人，关注同事的工作状态，通过这些平台，转变教师工作中只关注自己的被动状态，引导教师关注身边同事，关注身边小事，关注学校大事小情，并在关注中不断比较，不断反思，不断发展。

正是在这样的探索中，丰台五小的管理改变为扁平化，也就是充分授权制，把权交给主管、组长、学科组长等岗位负责人，让他们在各自岗位上转变原有等待命令的工作模式，独立思考，大胆管理，不仅调动了这些干部的工作积极性，而且在工作中锻炼了干部与教师间的沟通和协调能力，促进了年级组建设，各岗位负责人也由心动到行动，由竞争、封闭的管理模式转变为开放、合作的管理。

李磊相信佐藤学的那句话：学习共同体是一个表现学校改革“愿景”的词语。发生在学校里的教育变革从来不是领导者、先行者的独舞，而是整个团队的共舞，从来不是一群人的独白，而是多元主体间的对话……

的过程是开满鲜花的小道，需要阳光、空气和雨露。“教育家型校长”行走在教育之路上，需要高雅与优雅。高雅是对质量的追求，优雅是对节奏的把握。“教育家型校长”的教育生活，应该是在“敏捷的思维”中锻造高雅的品质，在“舒缓的行走”中涵育优雅的气质。优雅与高雅，需要教育回到常态，让学校回到应有的样子。

“双减”政策的实施，是对“教育内卷”开出的一剂处方，就是要让学校、家庭、社会、学生、教师、家长各就各位，各司其职，各美其美。“教育家型校长”应该准确理解“双减”要义，精准把握教育的根本目标和基本规律，不躺平、不抢跑，讲规律、懂规则，优雅而从容地打造富有特质的教育品牌。

躬耕于江苏教育热土，“教育家型校长”应成为这块土地上做教育的“高峰”。这样的高峰，应该层峦叠嶂……

（作者系特级教师，南京师范大学附属中学新城小学党总支书记）

✿ 我的校长

“阿根”校长，大名姜荣根，中等个子，黝黑精瘦，眼神清亮，一口浓重的“衢州普通话”，不紧不慢，无论拉家常还是谈教育，总能三言两语就说到人心坎里。他常自嘲“我虽然眼睛小，但很聚光，你看我选的教师都这么优秀”。在他看来：成就教师就是成就学校，成就学生就是成就未来。他把每一位教师都当作手心里的宝，守望教育的生长。

“酒香不怕巷子深”。2002年学校搬迁，面临创办九年一贯制的巨大压力，同时涌入许多年轻人，师资问题、教学质量一时成为备受社会关注的话题。“阿根”校长天天在校园里踱步，为学校发展劳心费神。

不久后，学校成立“青年教师发展学校”，给人职5年以内的青年教师配师傅、定课程。他懂年轻人的心思，一边语重心长地压担子，一边调侃：“酒香不怕巷子深，做好自己，让衢州城最优秀的男青年都到学校门口排队！”这句玩笑话，居然成了青年教师的定心丸，比学赶超，团结奋进。

“青年学校”一周有5天晚上办公，各类教育教学培训轮番上阵，还经常组织丰富的技能比武，我们感觉一年到头都在“苦练”，而且件件都得拼命干，生怕丢了师傅的脸，拉了学校的后腿。后来我们陆续参加市赛、省赛，成绩均优，那时感触颇深，原来作为实验学校青年教师，专业成长是如此幸福！

“阿根”校长就是把青年教师当作亲孩子一样对待的校长。他爱老师，则为老师计深远，更是为学校的未来谋良才。他关于“成就教师就是成就学校”的理念，温暖着也唤醒了更多教师的教育梦！

从心底去爱学生。记得有一年，二年级一个特殊学生跑到办公室要和“阿根”谈话。这可把班主任急坏了，生怕这孩子给校长添麻烦。没想到，“阿根”校长居然腾出时间听他谈了一个下午，微笑对话，循循善诱……那次以后，孩子就一直说学校和校长好，行为也略有约束。我惊叹于“阿根”校长的耐心、爱与智慧，这像极了《窗边的小豆豆》里那个完美的小林宗作校长。

“阿根”校长曾和我们说：“爱一个好生并不难，而要爱一个有毛病的学生、成绩不好的学生、家庭困难的学生，就是对教师的考验了。”他为我们作了很多示范，并坚持将这种大爱传递给每一位教师。学校很多教师都记得一个自闭症的学生丁丁，他上课要怪叫，时常会消失，偶尔冲动打人，有学习和交流障碍等多种问题，家长也力不从心。幸运的是，历任的几位教师都全力帮扶丁丁。9年里，丁丁的书法天赋得到挖掘，书法作品在省市获得多项大奖。他还告诉老师，未来要成为一名书法家。中考时，他走出考场时，老师们都主动上前拥抱，为他庆祝……

校长在当年的总结讲话中分享了丁丁的故事，他充分肯定了老师的爱，并与大家探讨怎么做才是从心底里爱孩子。老师们就这样不断在“阿根”校长爱的鼓励中成长，给予每一个孩子尊重与陪伴，努力让教师的爱充满生命力。

大家好，真正好。我最喜欢听“阿根”校长讲故事。他话不多，一般在学期末各作一次报告，每次都能把工作讲成故事，让人思考万千。记得有一次他讲到如何教育学生“不给他添麻烦”，就讲到一位进校才两年的江老师，常常在上下楼梯时弯腰捡起掉落在地上的垃圾。这个表扬给了年轻教师莫大的鼓舞，也传递着鲜明的导向：好老师，看得见！做榜样，就是最好的教育。他讲为什么要合作，把唐僧师徒分析得头头是道，让我们在大笑中明白：要想“取得真经”，必须优势互补，团队目标统一……他讲得有滋有味，我们听得明明白白。与其说是工作报告，不如说场合都是透彻的师德教育。就这样讲着讲着，“大家好，真正好”的实验学校文化深入人心，团队渐渐凝聚成一束光、一团火、一种信仰……

前不久我遇见“阿根”校长到学校办理退休的相关事务，在他的办公室里发现了一整箱宝贝，都是他多年积累的读书手抄卡，还有教育剪报。心中有情怀，处处皆教育。我猜想那些百听不厌的故事，都出自这些用心之作。

时代会变，唯爱不变；教育在变，唯“根”不变。“阿根”校长用他几十年对教育的赤诚，引领我们这些“手心里的宝”做一个大写的“人”，努力成为更好的教育人。

（作者单位系浙江省衢州市实验学校教育集团）

「阿根」校长手心里的宝

□ 毛芳芳

✿ 践行教育家精神

“教育家型校长”的格律、格局与格调

□ 杨树亚

我将以我的“教育三观”作为管理哲学，为每一个学生提供“优雅而从容的童年生活”。

“教育家型校长”的教育格局 孩子在眼中，国家在心中

思想与表达是“教育家型校长”的重要标志，但也不能只醉心于个人的思想与表达。“教育家型校长”的眼中应该装满孩子，如此才会读懂孩子，像孩子一样思考，才会成为李吉林先生倡导下的“长大了的儿童”。“孩子”在眼中，“教育家型校长”才会眼中有光，宁静从容。

“教育家型校长”的心中更要装着国家。如此才会明白新时代教育

人的使命，才会铭记“国之大者”，才会从“小我”走向“大我”，进而无限靠近“无我”。国家在心中，“教育家型校长”才会脚下有力，行稳致远。

孩子在眼中，国家在心中。我们要研究儿童，关注儿童心智健康；研究课程，努力落实课程的育人功能；研究政策，下好家校社这盘棋，打开学校的围墙，沃土课程的土壤，尊崇儿童成长规律，让每一个学生的校园生活“优雅而从容”。

“教育家型校长”的生活格调 敏捷的思维，舒缓的行走

生命成长是一个缓慢的过程，需要不疾不徐款款而行；生命成长