

✿ 首见

敬业的校长需要以专业为底色

□ 李 鑫

“如果你不够专业,那就求你不要太敬业。”最近北京四中雄安校区校长黄春接受采访时的一句话,在家长圈和教育界引发了广泛讨论。

这句话乍一听反常识,细思考却颇有深意。它是否定敬业精神(敬业肯定是每个行业的必备要求,这一点毫无疑问),而是提醒我们:教育不仅仅是(靠敬业就能做好的)体力活,更是(需要借助专业的)技术活。

作为一名学校管理者,在我看来,这句话其实也可以再引申一下,变成“校长如果不够专业,那就不要太敬业”。

教师不专业的敬业,影响的是一个班级的学生;而校长不专业的敬业,波及的则是一所学校的发展。这一点在县域学校体现得尤为明显——县域学校本身文化传承底蕴不足、师资力量与办学条件相对有限,校长的专业素养直接影响着学校的发展前景。其不专业的敬业,带来的负面影响会被进一步放大。

校长的专业素养是决定学校发展走向的关键。如果校长不专业,就抓不住学校管理的核心——国家课程改革的趋势、教师专业发展的需求、青少年学生成长的困惑,等等。

如果这个时候仍一味强调敬业,就可能陷入具体事务当中不能自拔,甚至盲目跟风打造学校特色,照搬外地办学模式而不结合本校实际,强行要求教师执行落实。最终导致教师疲于应付各类非教学任务,无法潜心钻研教学,课堂教学质量下滑,学生学业发展受限。这种敬业从本质上讲是对学校、教师和学生发展的延

误。有些县域学校的校长不顾及县域学生的生源特点,盲目效仿城市学校办学模式,强行推行不符合本校实际的教学方案,最终让教师陷入内耗、学生难以适应,办学质量难以提升。这正是不专业的敬业带来的现实困境。

那么,怎样的校长是专业的?或者说,校长的专业能力体现在哪些方面?

根据相关文件的要求,好的校长应当具有“政治过硬、品德高尚、业务精湛、治校有方”这四个方面的特征。许多研究也表明,校长要具有课程领导力、学校规划力、教学指导力等能力。人们常说,一位好校长就是一所好学校。这句话虽然从逻辑上讲并不严谨,但在一定程度上也反映了校长在办学治校中的关键作用。

如果我们换一个更具有逻辑的话语来表达,就是“好的校长可以通过高质量的管理,让学校变得更好”。因此,在我看来,校长的专业能力就体现在能否实施高质量的学校管理,这一点应该是判断校长专业能力水平高低的关键。

校长的高质量管理从来不是事必躬亲、面面俱到,而是立足学校实际,精准发力、专业赋能。

观察我们身边那些优秀校长,往往都具备这样的专业素养:他们摒弃了形式主义、坚守教育本心,不搞形象工程、不做表面文章,将精力投入到专业提升与办学实践中。他们带头钻研新课标、牵头开展校本教研,为教师搭建专业成长平台,切实解决教师在教学中的实际难题;他们结合县域学校生源特点,找准办学特色,制定科学的学校发展规划,脚踏实地抓好教学落实,不盲目

跟风、不照搬照抄。这样的校长,其敬业始终以专业为底色,既守住了教育初心,也推动了学校的高质量发展。

校长的专业素养并非指掌握高深的理论知识,而在于将“政治过硬、品德高尚、业务精湛、治校有方”的要求落到实处,在于具备过硬的课程领导力、学校规划力、教学指导力等,在于能通过高质量管理破解县域教育发展难题。校长的敬业,也绝非盲目忙碌、陷入琐事,而是以专业为指引,聚焦办学核心、精准发力;带头深耕教学一线,做好教师专业成长的引路人;优化管理

服务流程,为教师减负松绑、赋能增效;坚守教育底线,始终将教学质量与学生成长放在首位,让每一份敬业付出都能彰显价值。

教育的高质量发展离不开每一位教师的敬业坚守,更离不开校长的专业引领。对于学校管理者来说,敬业的前提是专业,唯有以专业为底色、以敬业为支撑,摒弃无效内耗、坚守教育本心,通过高质量管理引领学校发展,才能赋能教师、成就学生、发展学校。

(作者系正高级教师、甘肃省岷县第三中学校长)



✿ 践行教育家精神

走好“五全”路,班主任越干越有劲

□ 李霄霞

“没人愿接班主任岗”“新手摸不着门道”“资深教师易倦怠”,这成为当前中小学德育工作中普遍存在的现实难题。多地调研显示,不少学校面临班主任选聘难、履职难、成长难、价值感弱等多重困境,直接影响德育实效,也制约着班主任队伍的专业化发展。

河北省邯郸市第一中学(简称“邯郸一中”)立足这些真实问题,聚焦学校育人关键群体,持续10余年跟踪研究与实践迭代,特别是在教育家精神的引领下,构建起一套以“全过程激励、全方位发展、全贯通通道、全覆盖培养、全维度交往”为核心的班主任工作“五全”体系,形成了可学习、可操作、可复制、可推广的成熟路径。

全过程激励:让班主任从“被动上岗”走向“主动选择”

“班主任活多责任重,吃力不讨好,评优评先没优势,谁愿意干?”这是10多年前邯郸一中班主任选聘时反复出现的真实心声。哪怕年级主任带着行政团队挨个“劝说动员”,也很难凑齐班主任队伍。

这种尴尬局面,让学校管理层下定决心改革。校领导牵头,联合资深班主任、普通教师代表组成三方攻关小组,历经3个月15轮研讨,终于拿出一套“看得见、得实惠”的激励方案。方案最核心的突破是将班主任工作绩效与职称评定直接挂钩,明确班主任任职年限和考核结果在职称评审中占比不低于25%;同时构建一星至五星评价体系,每个月从班级管理、德育成效、学生满意度等8个维度量化评分,并对应差异化待遇;其中四星班主任享受年度健康体检升级;五星班主任不仅能拿到最高1万元的年度奖励,获得校长基金支持的班级建设专项经费,还能直接入选学校学术委员会,参与教学管理决策。

政策落地的第一个学年,新高一

班主任申报人数达到82人,远超40个班级的需求,最终通过答辩、实地考察等环节择优聘40人,其中不乏原本坚决拒绝当班主任的骨干教师。物理教师李老师凭借出色的班级管理和德育成效,当年就获评四星班主任,随后顺利晋升高级职称。他感慨道:“以前当班主任是‘义务劳动’,现在付出有回报,发展有奔头,干起来更有动力!”如今,学校班主任岗位成了“香饽饽”,每学年申报人数都保持在需求数的2倍以上。多地学校借鉴这一模式后,班主任申报率均提升60%以上,彻底扭转了“选聘难”的局面。

全方位发展:用“工具化支持”破解“不会育人”的难题

“学生心理问题不敢碰,班会课照本宣科,突发情况应对失措……”这是新手班主任小张刚上岗时的真实写照。转机出现在学校发放的《班主任心育工作手册》上。这本手册是邯郸一中深耕多年的“育人宝典”,其中提炼的“三级谈话法”为小张提供了清晰路径。她试着用“情绪卡片”法把“孤独、焦虑、迷茫”等20种情绪做成彩色卡片,在一次自习课上悄悄递给“问题学生”小航:“选一张最能代表你现在心情的卡片,不用说话,交给我就好”……第二天,小航主动找老师交流,说自己想念父母,却不敢打电话怕他们担心,学习跟不上去由此产生自卑情绪。

接下来,小张用“压力气球”法让小航把烦恼一条条写在纸上,然后一起走到操场,把纸揉成球用力扔出去,“就像把压力都扔掉一样”;同时小张从手册里挑选了“同伴互助”主题班会方案,组织“优点轰炸”活动,让同学们轮流说出小航的闪光点……渐渐地,小航脸上有了笑容,学习成绩也提升了。

全覆盖培养:让资深班主任越干越有劲

中年班主任老李曾陷入职业倦

怠:“干了十几年班主任,每天都是重复的工作,没新意、没突破,越干越迷茫。”这种状态在部分资深班主任中具有一定的普遍性。邯郸一中的全覆盖培养体系,让老李重新找回了工作热情。

学校针对中年班主任推出月度案例研讨、跨校交流活动,老王在一次跨校交流中学到了“班级积分数字化管理”方法,结合学校研发的班主任AI系统,创新推出“班级成长树”管理模式,学生的每一次进步都能让“成长树”长出新枝叶,班级管理变得生动有趣,他也重新获得了工作成就感。

全贯通通道:师徒结对让新手一年“站稳讲台”

刚入职的青年教师小刘曾经对班主任工作心存畏难,在邯郸一中“师徒结对”制度的帮助下,她仅用一年就实现了从“手足无措”到“游刃有余”的嬗变。

学校构建了“见习班主任—班主任—骨干班主任—优秀班主任—十佳班主任—师德标兵”六级成长阶梯,每个新班主任都能找到专属“引路人”。小刘的师傅是获评“十佳班主任”的陈老师,从班级规章制度制定、班干部培养,到与家长沟通的话术、突发情况处理技巧,陈老师都“手把手”教学。

除了“师徒结对”,学校还配套《班主任成长手册》,明确各阶段成长目标:见习班主任重点学习班级管理基础技能,班主任需要独立开展德育活动,骨干班主任要形成个人育人风格。如今,小刘已经成为骨干班主任,她所带班级多次获评“文明班级”。她感慨道:“有了清晰的成长路径和师傅的帮扶,就有了明确支撑,让我敢闯敢试、快速成长。”多地学校借鉴这一模式后,年轻班主任独立带班的适应时间平均缩短了半年。

全维度交往:让育人行动在协同中不断增值

全维度交往体系则让班主任逐步摆脱“孤军奋战”的状态。邯郸一中推动学生成为班级建设“协同伙伴”,高三班主任李老师把成人礼策划权交给学生,从流程设计、嘉宾邀请到主持词编写,都由学生自主完成,最终的实施成效也很好。李老师说:“把自主权交给学生,不仅减轻了我的负担,更让学生在实践中学会了责任与担当,这种协同育人的感觉,让我觉得工作特别有价值。”此外,学校还通过家长学校、亲子活动构建家校共育同盟,开展跨区域校际联动分享育人经验,让班主任在协同中实现职业价值的持续提升。

10余年深耕,邯郸一中班主任队伍实现了从“经验管理”到“专业育人”的质变。特别是近5年,12名班主任获省级以上德育荣誉;学生德育评价数量逐年递增,“班班有品牌、人人有成长”成为校园常态。同时,班主任专业发展“五全”体系在6省22所城乡中学落地实施,受到普遍关注。

(作者系河北省邯郸市第一中学副校长)

治校万略

✿

□

王凤军

■

三维协同,培育幸福的人

■

王凤军

■