

✿ 睿见

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。它不是否定敬业精神(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选聘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”,每学期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,却又不敢打电话怕他们担心,学习跟不上也由此产生自卑情绪。

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。

这本手册里还收录了300余个步

骤清晰的班会课方案,涵盖理想信念、行为习惯、品格培养等多个主题,实现标准化、模块化应用。小学班主任可以用里面的“习惯养成打卡”方案培养学生自律性,高中班主任则能借助“生涯规划”主题班会引导学生树立目标。如今,邯郸一中的新手班主任再也不用为“不会育人”发愁,手册里的实战方法让他们快速成长为“育人能手”。

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”制度的帮扶下,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,小刘已经成长为骨干班主任,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,让我敢问敢试、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;学生德育评优数量逐年递增,“班级有品牌、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)

在山东省临沂第二十三中学的体育课上,六年级学生沿着校园“长征路”,从模拟的瑞金、遵义走到延安,再闯过“飞夺泸定桥”“过草地”等关卡,最终插上胜利红旗。这场特殊的体育课不仅让学生锻炼了身体,而且在沉浸式体验中感悟幸福生活的来之不易。这是学校以“全主体、全学科、全环境”协同育人,有效破解当前中小学德育难题的生动实践。

近年来,临沂第二十三中学教育集团直面价值多元化冲击、学科与德育割裂、虚拟环境消解传统德育等现实问题,以五育融合为视域,构建“三全”协同体系,推动精准德育、健康德育、完整德育落地。

全主体育人:激活自我成长内驱力。“幸福花儿开,奋斗向未来”,这一校园文化主题由师生、家长共同确定。在这所学校,各种大型活动从策划到实施都离不开师生的深度参与。学校将习近平总书记对青年的要求转化为“有理想信念、有担当精神、有吃苦品质、有奋斗姿态”的“四有”培养目标。德育处围绕校树柳树,发动师生挖掘其耐挫、奉献等价值元素,开发《幸福柳》校本读本,每学期36学时,实现“人人是主讲者,人人是受益者”。

为凝聚文化认同,学校开展系列创新活动。“幸福宣言”解读活动中,教师孙善伟说:“幸福的教育就是用自己的光芒照亮别人”。学生陈依冉认为,“幸福教育如种子滋养心灵”。这些宣言配上师生照片,张贴在校园各处,潜移默化引领价值观。校训“笃志弘毅止于至善”的确定,历经两个月师生征集、遴选与论证,如今每周升旗仪式上学生齐声背诵校训,让精神内涵内化为行为准则。

“我为母校写校歌”活动更掀起参与热潮,三个月内收到86篇原创歌词、32首曲谱。学校邀请作曲家开展工作坊,指导创作者融入校园元素,最终评选出校歌《信仰》。随后举办的“颂沂蒙精神 唱幸福校歌”大赛,通过班级合唱、师生联唱等形式,让校歌成为承载集体记忆的文化符号。

此外,学校秉持“一步一景皆教育”理念,打造互动电子屏展示科创成果、露天阅读广场供学生畅游书海、生态种植园支持跨学科实践,还定期举办书画展、非遗活动,配置心理咨询室。校园景观命名也向学生征集,让学生成为育人体系建设的主人。一位七年级家长感慨:“孩子唱校歌、循校训、以宣言要求自己,全家都跟着幸福起来。”这种文化认同推动学生实现自我教育,形成了强大的育人合力。

全学科育人:打造融合育人新课堂。德国哲学家赫尔巴特曾言:“没有无教学的德育,也没有无德育的教学。”传统课堂“重智育、轻德育、弱体育、疏美育、缺劳动教育”的问题,制约学生全面发展。临沂第二十三中学坚持“育人先育德后育才”,将品德素养培养作为首要任务,探索全学科育人路径。

学校推行“问题化适应性课堂”改革,凝练学科、教师、学生三位一体的核心问题,统筹跨学科主题学习、项目

三维协同,培育幸福的人

□ 王凤军

化学习等方式,为五育融合创造条件。语文课上,教师在分析《背影》写作手法的同时引导学生体会父子深情,培养感恩之心;物理课上,教师融入科学家探索真理的故事讲授力学知识,激发学生的科学精神。教师巧妙地将德育融入学科教学,实现知识传授与品德培养同步。

在此基础上,学校构建“课程目标—内容体系—实施路径—评价机制”四位一体模式,深挖学科核心素养的德育维度。从学科思想出发,挖掘知识背后的人文精神;结合社会关系,分析知识的伦理价值;立足跨学科视角,提炼“超学科”德育内涵。以地理学科为例,借助人类对地理环境的感知与创造,让学生理解学科知识的德育意义。通过这一过程,学生在解决问题中转变学习方式,实现全面且有个性的发展。

学校还打造“5·6·X”课程体系,以“仁义礼智信”五大主题为基础,“新六艺”校本课程群为补充,结合选修与必修机制,涵盖“沂蒙精神代代传”“幸福柳”、远足研学等特色课程。在沂蒙精神课程中,学生通过革命故事讲解、红色纪念馆参观等活动深刻领悟沂蒙精神内涵。

这样的全学科育人,打破学科界限,提升学生合作能力、创新思维与实践能力,实现知识与品德的协同发展。

全环境育人:搭建立德树人“立交桥”。家庭是孩子的第一课堂,学校是德育主阵地,社会是实践大舞台。过去,家校共育依赖家委会单一载体,学生主观能动性难以发挥,德育效果受限。2024年1月,临沂第二十三中学成立家校社协同育人共同体,以“双线管理”为框架,构建学校、学部、年级、班级四级“幸福教育议事会”。

以班级议事会为例,由班主任、任课教师、家长、学生代表及社会团体成员组成,依据章程定期协商事务。曾有班级针对作业负担问题召开议事会,家长提出困惑,学生分享感受,教师解读教学目标,最终共同制定优化方案。各级议事会下还配套成立家委会,让家校社协同有章可循,形成合力。

为深化协同育人,学校尊重教育规律,将知、情、意、行统一等规律转化为研究课题,成立新幸福研究院,下设10个研究所,其中新幸福德育研究所与共同体研究所分别认领育人项目,以课题破解育人难题,目前已有三项省级课题立项。学校主导、家庭基础、社区助力,三种教育互动互补,构筑良性教育生态,促进学生品德养成,搭建起立德树人“立交桥”。

教育是系统工程,临沂第二十三中学教育集团通过“三全”协同,统整育人方式,形成特色德育模式,打通五育融合“最后一程”。正如习近平总书记强调:“要把立德树人融入思想道德教育、文化知识教育、社会实践教育各环节。”可以说,学校的实践为培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人提供了有益借鉴。

(作者系山东省临沂第二十三中学教育集团总校长、临沂第二十三中学党总支书记)

征 稿

【管理策问】管理难题,校长策解,2026年《教育家》版开设兼具互动性、指导性与传播力的新栏目——“管理策问”,旨在通过多种渠道征集一线教师、校长的真实困惑,邀请名校长针对性解答,通过“纸上互动”,推动实践改进,形成“校长引领、同行共创”的社区氛围。

如果您有关于政策落实、学校管理、课程建设、师生成长等方面的真实困境与发展问题,希望向书记、校长咨询,获得专业指导与建议,不妨向我们提出来。

【给新校长的建议】邀请资深校长传授经验,邀请年轻校长分享心得,助力新校长稳步度过“新手期”。如果您有好经验,请发给我们。

【十年】十年,能检验出一项改革的“有效性”,学校的很多“成功经验”,往往就是多年坚持的结果。我们以

“十年”为引,寻找学校长期坚持的教育实践、改革行动,在这种坚持中发现教育规律、育人智慧。

如果您所在学校一项改革举措坚持了十年以上,且收效良好,不妨写下来,追问十年坚持的不易,理清十年改革的价值,讲述十年不辍的故事。

【家校社协同育人】伴随着教育部等十七部门联合印发《家校社协同育人“教联体”工作方案》,家校社协同育人更成为办学者无法绕开的话题。

如何建设“教联体”,怎样实现“合伙人”,如何扩大“同盟军”?协同机制怎样建好,育人合力如何形成?共育项目怎样长效?如果您有故事、有方法、有成效,已经做出来,那么不妨写下来!

每篇稿件2500字以内,提问及文稿统一发送邮箱:zgjsbjyy@vip.163.com