



罗树庚 谈“给新校长的建议”④

新校长要敢为,更要善为

□ 罗树庚

不论“原地”提拔擢升书记、校长(统称“校长”),还是易校“空降”任职,中小学新任校长都要勇于身先士卒、率先垂范,要善于同甘共苦、风雨同舟,要敢于担当作为、不辱使命。

示范:身先士卒、率先垂范。俗话说,说得好不如做得好,喊破嗓子不如做出样子。要求教师做到的,自己必先到;要求师生坚守的,自己必先坚守。十多年前,我从一所优质品牌学校的副职擢升正职,调任至另一所相对薄弱的学校。任职初期,我发现老师们总是踩着点上班、掐着点下班,干事创业缺乏干劲。为了让学校有更好的风气,我坚持最早到校,早早在校门口迎接师生;每天最晚下班,在校门口目送师生回家。看到校长时时处处以身作则、率先垂范,教师的情态也慢慢开始发生变化。

用“声”指挥不如以“身”作则,新校长要少喊“给我上”,多用“跟我干”,带头深耕课堂,带头关爱学生,带头廉洁自律,带头爱岗敬业,以自身言行化作无声指令,让教师心服口服、主动追随,让学生见贤思齐、奋力成长,快速凝聚起上下同心、真抓实干的强大合力。

比如,新校长一般都是从教学骨

干、学校中坚力量中选拔上来的,学科教学上往往都有“两把刷子”。率先垂范,就要能在教学改革中带头试点,在急难任务前挺身而出,在师生需求前主动作为,既能破解管理中的堵点难点,又能激发教师队伍的干事热情,形成“头雁领航、群雁齐飞”的良好局面。统编教材运用初期,已经从教26年的我,为了给老师们带头示范,主动请缨教小学一年级。一位男教师,而且还是从教以来第一次任教一年级,又担任书记、校长职务,压力可想而知。但我只能迎难而上,带领教师一边教一边研。看到校长和老师们一样,该上课时上课,该家访时家访,一人干着两人的活,老师们爱岗敬业的情态得到激发。慢慢地,全校上下形成了一种“不用扬鞭自奋蹄”的精神风貌。

共进:风雨同舟、同甘共苦。相信大家读过《朱德的扁担》这篇课文,井冈山革命战争时期,朱德军长和战士们一样穿草鞋、戴斗笠,翻山越岭一起挑粮食,搬走了官兵一致、同甘共苦的优良传统。不论带兵打仗、治国理政,还是治理学校,与团队成员风雨同舟、同甘共苦、并肩奋斗,能迅速赢得人心、凝聚合力。10多年前,我被“空

降”到一所薄弱学校当校长,面对百废待兴的状况,我从“抓教师发展”入手,激发、鼓励青年教师参加教坛新秀评比,参加优质课比赛。为了备出一节高质量的课,我陪着老师们磨课。大家备课到深夜几点,我就陪到几点。本学科的比赛课,我出思路、搭框架、磨细节;其他学科磨课,我当勤务员,给老师们端茶倒水。在坚守陪伴、并肩奋斗中,消除了隔阂,消解了“排外”,迅速打成一片。

新校长要做到有功劳不伸手,有苦劳不计较,有疲劳不抱怨,更要做到有责任敢于承担,有批评主动揽过,有过错敢于挑担。开门办学,难免会出现这样那样的问题。这时,作为一校之长,要敢于承担责任,推动揽过,为教师、下属挑担。新校长最忌讳的是“神龙见首不见尾”,把工夫和力气花在“外国”,每天像个“社会活动家”似的游离在团队之外。结果,一个学期或一个学年下来,对学校内部实情、教师个体情况依然知之甚少,掌握不全,甚至相当陌生。

敢为:担当作为、不辱使命。敢为,就是要敢于担当、敢于作为。唯有敢为,才能快速站稳脚跟、打开局面,

不辜负组织的重托和师生的期望。校长是学校的“掌舵人”,面对困难和矛盾,不能推诿扯皮、敷衍塞责,要主动担起责任,直面问题不回避,破解难题不退缩。无论教学质量的提升、校园安全的守护,还是师生诉求的回应,都要挺身而出、主动作为,做师生最坚实的后盾。

有人云:为官避事平生耻,重任千钧惟担当。办学治校从来都不是一帆风顺的,新校长上任后,难免会遇到老问题、新挑战——或许是师资建设的短板,或许是办学特色的迷茫,或许是管理机制的瓶颈,要谨记“有才有为”的道理。

新校长最忌畏首畏尾、瞻前顾后,怕出错、怕担责,最终只会原地踏步,错失发展机遇。当然,敢为不是蛮干,而是要心怀敬畏脚踏实地,结合实际科学作为。敢为,需要善为。新校长不能墨守成规、照搬照抄,要结合学校实际,敢于突破传统管理模式,创新教育教学方法,优化管理机制,哪怕是微小的尝试,也可能是推动学校发展的力量。新校长还要敢于倾听不同声音,包容试错,让学校充满创新的活力。

管理是一门艺术。不同时期,校长需要不同的管理智慧。新校长任职初期,如果能做到身先士卒、率先垂范,能与全体教师同甘共苦、风雨同舟,能有“功成不必在我”的精神境界和“功成必定有我”的历史担当,就一定不辱使命、站稳脚跟,开创一片新天地。

(作者系正高级教师、特级教师,浙江省宁波高新区实验学校党总支书记)

教育观察

教师还会像过去那样被需要吗

一位九年一贯制学校校长的时代观察

□ 郑晓玮

近年来,一个问题时常萦绕心头,也一次次被同行、家长甚至我自己问起:当人工智能日渐深入教育的每一个角落,教师还会像过去那样被需要吗?

我习惯走进课堂,坐在学生中间,那些真实的瞬间慢慢给了我答案——AI或许可以成为极其强大的教学工具,但在我们这所九年一贯制学校长达9年的陪伴里,教育中最动人的部分——情感的联结、价值的引领、对复杂情境的创造性回应,永远需要“人”的在场。

情感共鸣 那些数据看不见的瞬间

一次,我听了一节四年级的数学课。一个学生接连答错了几道并不难的题目。AI系统可能会迅速判定为“基础薄弱”,随即推送一堆针对性练习题。但数学教师并没有这样做。她走过去,注意到孩子紧握的拳头和躲闪的目光,轻轻弯下腰,说:“今天状态不太对,要不要先聊两句?”课后我才知道,孩子的父母吵架了,他一夜没睡。

小学部的学生还不擅长掩饰情绪,喜怒哀乐都写在脸上。一位一年级班主任告诉我,她每天进教室的第一件事不是上课,而是“扫描”每个孩子的脸——谁眼睛红了,谁没精打采,谁躲在角落不说话。这些细节,数据看不到,算法也算不出。

到了初中部,学生学会了隐藏,但那些“信号”依然存在。九年级有个女孩,有一段时间成绩下滑,AI分析的结果是“基础知识薄弱”。但班主任发现,这个学生下课时总是一个人发呆,午餐时还悄悄把饭倒掉。后来才得知她在减肥——因为一次家庭聚会中有亲戚说她“胖”。班主任没有讲大道理,而是每天陪她跑步,慢慢聊开了:“你其实不需要变成别人,你需要的是变成更好的自己。”

作为校长,我越来越坚信:教育的底层逻辑,是人影响人。九年一贯制给了我们最宝贵的财富——时间。我们有足够的时间去了解一个孩子,去建立那种“专属的共情”。这种能力,AI无法生成,却是我们教师最珍贵的天赋。

价值引领 在思辨中长成自己的样子

AI可以精准传授知识,却无法承担“价值塑造”的责任。而义务教育阶段正是学生价值观形成的关键期。

小学一年级有篇课文《小白兔和小灰兔》,讲的是小白兔帮山羊收白菜后选择不要白菜,而是要了菜籽自己种;小灰兔只要了白菜,却坐吃山空。一位语文教师在讲完课后问学生:“如果你是小灰兔,下次你会怎么做?”学生七嘴八舌。有个平时胆小的男孩说:“我还是会要白菜,因为我种不好。”教师没有否定,而是说:“那你可以请小白兔教你呀。不会种,可以学。”这个简单的对话里,藏着的是对每个孩子选择的尊重,也是对“不会”的接纳。

初中部的课堂上,教师讲《愚公移山》时,没有只讲“坚持不懈”的主题,而是问八年级学生:“有人说愚公‘傻’,不如搬家,你们怎么看?”有学生说“这是执着”,有学生说“这是固执”,由此展开了辩论。教师没有给出标准答案,而是引导:“如果你是他,你会怎么选?为什么?”这种思辨的过程,比一个确定的结论更重要。

还有一次,九年级的道德与法治课上,学生讨论“内卷要不要参与”。教师没有给出标准答案,而是分享了自己的经历:“我年轻时也为了评优熬夜,后来发现,比起‘赢过别人’,找到自己真正想做的事更重要。”课后有学生在随笔里写道:“原来老师也迷茫过。”

小学明辨“对与错”,初中学会“选择与担当”。这九年,是一个孩子从“他律”走向“自律”的关

键期。这个过程中需要的不是标准答案,而是一个个真实的人用自己的生命故事告诉学生:你可以这样长大。

复杂情境 教育发生在预设之外

课堂充满着“非标准化事件”。一次小学部语文课上,突然打雷下雨,学生吓得尖叫。如果是AI系统,大概会按程序发出“请安静,我们继续”的指令。但那位有经验的语文教师顺势说:“大家听到雷声想到什么?不如我们用三分钟写一句‘给雷声的话’。”于是有了那些动人的句子——“你是天空的咳嗽”“雷声像妈妈晚归时的敲门声,很响,我知道,她回来了”。

初中部的挑战更复杂。有段时间,我们在应对“学生用AI写作业”的新问题。有教师制定规则:“用AI查资料后必须手写总结”“小组讨论时要复述AI观点并补充自己的看法”。还有一位历史教师,干脆让学生用AI生成一个“标准答案”,然后在课堂上一起批改——哪些是史实,哪些是AI编造的,哪些观点太片面……那堂课,学生比任何时候都认真。

小学“规则”,初中会“判断”。九年一贯制的优势在于,我们可以用足够长的时间,看着一个个学生从需要被保护,到学会自己面对复杂的世界。而在这个过程中,教师不是知识的搬运工,而是在意外发生时知道怎么办、在规则边界上懂得怎么守的人。

去年教师节,我在全体教师会上说:AI不是来取代我们的,是来解放我们的。它可以把我们批改作业、讲解知识等机械劳动中解放出来,让我们有更多时间去做那些只有人能做的事。

9年,是一个学生从童年到青春期的旅程。在这段旅程里,他们需要的不是更精准的题库,而是跌倒时有一双手拉一把,迷茫时有一盏灯亮着,犯错时有人告诉他们“没关系,我年轻时也这样”。这些瞬间不会出现在数据报表里,不会生成在算法模型中,但它们构成了教育的重要意义。

我坚信:无论技术如何发展,教育永远需要“人”的在场。教师的优势本质上是人的在场的优势。而作为校长,我的责任就是守护好这份“人的价值”,让每一位教师都能在AI时代,更有尊严、更有创造地站在讲台上,陪伴每一个学生,走过他们独一无二的一年——因为教师,一如既往地需要。

(作者系辽宁省大连高新技术产业园区第二学校党支部书记、校长)

一座山,二十年,一堂行走的课

□ 刘洋



20年前的济南市六里山小学,面临着许多传统学校共同的困境。学生长期待在教室里,缺少与自然接触的机会,观察能力较弱,动手能力不足,情绪容易浮躁,对身边的一草一木漠不关心。

同时让人惋惜的是,毗邻校园的小香山一直处于“看得见却用不上”的闲置状态。山上丰富的植物、岩石资源、四季流转的自然景观,还有承载的地域记忆,都是现成的教育资源。

几位教师发现了这座宝库的价值,开始自发利用课余时间,带着学生走进小香山,看树叶发芽、听鸟儿鸣叫、捡落叶标本、做简单记录。没有统一方案,没有固定课时,更没有专项经费,只凭一份让学生贴近自然的初心,迈出了探索的第一步。

2004年,学校领导班子经过反复研讨,确定了“以山为媒、以文化人、以行践知”的育人思路,正式启动“小香山行走的课堂”探索。我们没有急于求成设计复杂课程,而是从最简单的“走进山野”开始——春天带孩子赏花识草,夏天同他们寻笋听蝉,秋天陪他们拾叶观果,冬天和他们踏雪寻趣,让学生先与自然建立情感联结。这是教育的第一步,也是很关键的一步。

教育,要尊重规律和成长节奏。小香山的教育实践从未追求短期成效,而是在20余年的摸索中逐步构建起“浸养探行”的完整体系,让这座山真正成为滋养生命的活教材。

课程构建初期,我们的核心是“走进小香山”。教师带着学生走遍山体的每一个角落,记录植物生长周期,采集岩石标本,绘制简易的山体路线图。语文教师引导学生用文字描绘山间景色,数学教师教学生测量树木高度,统计植物数量,科学教师组织生态观察小组。这一阶段,我们没有预设太多教学目标,只是让师生在与自然的亲密接触中发现教育的可能。一位老教师回忆,当时有个内向的学生,平时在课堂上从不发言,却能准确叫出山上几十种植物的名字,还主动给同学们讲解。正是这些发现,让我们更加坚定了“让每个孩子适合自己的领域发光”的信念。

随着时间推移,零散的活动逐步走向系统化。我们把小香山自然教育纳入学校整体发展规划,融入课程体系,明确育人目标,丰富活动内容,完善实施路径。低年级以感知自然为



赏花文化节,汉服少年小香山游园寻春

主,通过看一看、摸一摸、闻一闻、画一画,培养对自然的兴趣与热爱;中年级以探究实践为主,开展植物观察、生态记录、简单实验,提升观察力与思考力;高年级以综合应用为主,开展项目式学习、生态调查、劳动实践,培养综合素质与责任意识。

其中,跨学科项目是重点。“绘制香山地图”项目是这个阶段的典型代表。这个耗时半年的时间,以数学测量为基础,融合了美术设计、科学勘探、语文步测等多学科知识。学生分组分工,用步测法计算山路距离,学习使用指南针确定方向,给岩石标注地质特征,设计地图图例与配色。有个小组为了精准测量环形山路,反复行走了5遍,记录了上千组数据;还有小组主动采访社区居民,补充公共设施信息,让地图不仅是学习成果,更能服务邻里。在这一过程中,学生不仅掌握了多学科知识,更学会了团队协作、解决问题,体会到了知识的实用价值。

与此同时,我们举办了“香山三节”特色活动,让四季流转成为教育的天然脉络。春日赏花文化节上,低年级学生设计赏花吉祥物,中年级学生探究花的生长习性,高年级学生绘制赏花路线图、撰写诗词;秋日赏秋诗会上,学生将拾到的落叶做成标本,结合诗词创作感悟自然之美;冬日燃冬冰雪节,大家清理山道积雪,用树枝、松果搭建微景观,在冰雪运动中锤炼意志。这些活动没有固定的教案,却让教育在自然浸润中悄然发生。

2022年至今,我们进入“推广小香山”的成果辐射阶段。学校依托“香山韵·六里情”全环境立德树人教联体,

联动社区、家长、退休专家等多方力量,让行走的课堂延伸到更广阔的领域。社区志愿者教学生修剪树木,家长带着农技经验参与“香山农场”劳作,老干部活动中心的专家指导地质勘探。我们还将多年实践整理成《香山美文》等读本,开发了基础型、拓展型、创新型三级课程群,让这座山的教育资源能够被更多学校借鉴。

20余年的慢耕细作让小香山的教育价值充分释放,也让六里山小学这所老学校焕发了新活力。这种改变,体现在每个学生的成长轨迹中,也彰显在学校发展的方方面面。

学生的综合素养在行走中全面提升。曾经害怕陌生人的孩子成了双语小导游,自信地为社区居民讲解小香山景点;动手能力强的学生,通过制作岩石标本、搭建微景观,在科技创新比赛中获奖;内向敏感的学生,在“山间心语室”的活动中打开心扉,学会了情绪管理。更重要的是,许多学生懂得了敬畏自然、珍惜成果,曾经随手采摘花草的现象不复存在,取而代之的是主动为植物挂保护牌、清理山道垃圾的自觉行动。

教师的专业成长实现了质的飞跃。从最初的“带着学生玩”到如今的“课程创生者”,教师在实践中打破了学科思维的局限。30余位教师开发了数十门特色课程,形成了各自的教学专长。有的教师深耕生态教育,带领学生建立自然观察站;有的教师专注跨学科融合,设计了“秋叶的旅程”等经典项目;还有的教师将心理健康教育融入山野活动,打造了特色品牌。近年来,教师团队斩获山东省优质课一等奖等荣誉。

此外,学校的育人生态更加开放多

元。“行走的课堂”打破了校园围墙,构建起“山野、校园、社区”三级联动的教育空间。家长从教育的旁观者变成参与者,“春泥志愿妈妈团”常年参与活动组织,不少家长主动分享专业知识,成为校外辅导员。社区为学校提供了实践基地和资源支持,街道办事处成立了“香山课程研发基地”,让教育真正融入社会。学校的实践经验多次被媒体报道,辐射全国10余所学校,成为地域资源赋能教育创新的鲜活样本。

不过,20余年的实践也让我们看到了不足。比如,课程融合的深度仍有提升空间,部分跨学科项目还停留在“学科知识叠加”的层面,未能真正实现“你中有我,我中有你”的深度融合。再比如,资源的边界有待拓宽。目前,我们的课程开发主要依赖小香山的自然资源和本土文化资源,对社会资源的整合利用不够充分。未来,我们计划联系农业科技企、非遗传承人等社会力量,将更多专业资源引入课堂,让学生的实践视野更加开阔,接触到更前沿的知识与技能。

当然,20余年的坚守让我们深刻认识到,教育不是一蹴而就的工程,而是循序渐进的滋养;不是追赶潮流的表演,而是立足本源的坚守。这一探索没有华丽包装,没有亮眼数据,却在日复一日的实践中回应着儿童成长的需求,回归着教育的本真。它告诉我们,好的教育不必追求新奇概念,而要贴近学生生活;不必追求短期成效,而要坚持长期主义;不必追求宏大叙事,而要做好每一件小事。

(作者系山东省济南市六里山小学党支部书记、校长)