

学思书系·校长工作系列



我们这样做校长I

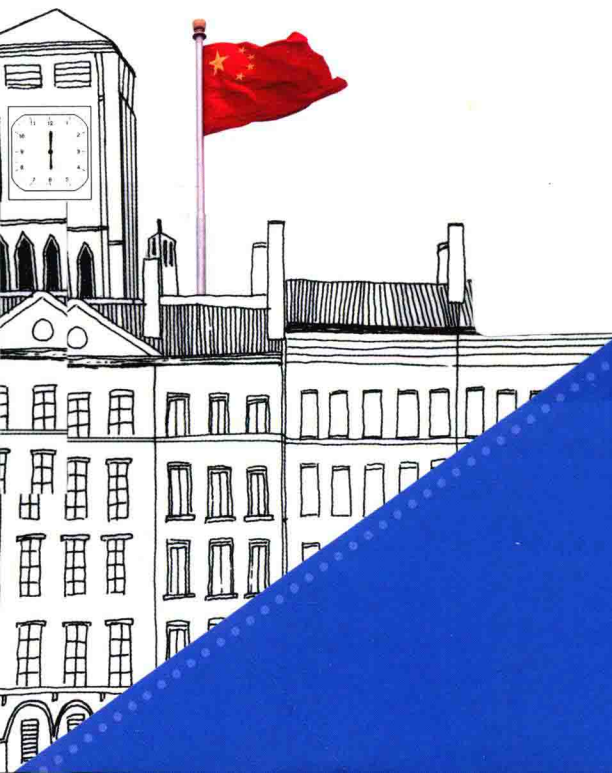
——辽宁省首批中小学专家型校长管理理念与实践

WOMEN ZHEYANG ZUO XIAOZHANG (I)

LIAONINGSHENG SHOUPI ZHONGXIAOXUE ZHUANJIAXING XIAOZHANG

GUANLI LINIAN YU SHIJIAN

关松林/主编



东北师范大学出版社
NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS

学思书系·校长工作系列



我们这样做校长I

——辽宁省首批中小学专家型校长管理理念与实践

WOMEN ZHEYANG ZUO XIAOZHANG (I)

LIAONINGSHENG SHOUPI ZHONGXIAOXUE ZHUANJIAXING XIAOZHANG

GUANLI LINIAN YU SHIJIAN

关松林/主 编

鲁 良 王海军/副主编

东北师范大学出版社
长 春

图书在版编目 (CIP) 数据

我们这样做校长. 1/关松林主编. —长春: 东北师范大学出版社, 2015.9

ISBN 978 - 7 - 5681 - 1327 - 4

I. ①我… II. ①关… III. ①中小学—校长—学校管理—研究—辽宁省 IV. ①G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 237043 号

☐责任编辑: 魏 昆 ☐封面设计: 张 然

☐责任校对: 刘晓军 ☐责任印制: 张允豪

东北师范大学出版社出版发行

长春净月经济开发区金宝街 118 号 (邮政编码: 130117)

电话: 0431—85687213

网址: <http://www.nenup.com>

东北师范大学出版社激光照排中心制版

吉林市海阔工贸有限公司印刷

吉林市恒山西路花园小区 6 号楼 (邮政编码: 132013)

2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

幅面尺寸: 169mm×239mm 印张: 15.75 字数: 289 千

定价: 36.00 元

目 录

第一篇 我们这样做校长

1

只有尊重,才能真正地教育——我的办学思想源泉 / 2

校长的五种教育情怀 / 7

校长的幸福在左右 / 12

第二篇 育人之道

17

用“隐形”的德育 促进有形的成长——中学德育工作有效年略探究 / 18

播撒道德的种子,收获明天的希望 / 24

让仁爱之光照亮孤寂的灵魂——关于农村中学留守学生教育策略初探 / 30

德育实效的再商榷 / 35

小学德育活动序(系)列化研究探索与反思 / 39

适性教育,绽放每个生命的精彩 / 44

第三篇 管理之道

49

如何把握精细化管理之钥 / 50

实施文化管理,校长要抓好三项工作 / 56

把理念当习惯涵养,效果看坚持 / 61

做教育家型校长,提升学校管理艺术 / 66

第四篇 教学之道

71

依托校本课程平台 促进学生多元发展 / 72

提升学生自主学习能力的探索——高中高效教学的思考与实践 / 78

构筑“五个百工程”,提升学生综合能力 / 85

积极心理学引领 立体多维建构——抚顺市二中心理健康教育实践 / 90

坚持“人本教学”思想,全面提升高中教学水平 / 95

“生本课堂”教学模式让学生踏上快乐的学习之旅——盘山县高中课堂教学

改革初探 / 101

传承发展魏书生六步教学法 构建六步教学分组学习模式 / 107

高效课堂的模式构建及操作策略 / 113

推进教学改革 构建文化课堂 / 118

小学生数学能力综合评价在实践中的应用 / 124

唤醒儿童言语的生命灵性——小学作文教学实践与思考 / 127

小学学段应对“小初”衔接的准备策略 / 132

写字教学的科学化探索 / 137

第五篇 文化强校之道

143

以行养真:学校主题文化建设的探索与思考 / 144

有爱如家,和谐发展——“家文化”学校文化建设战略思考及实践 / 150

营造温馨的精神家园 / 156

美育,梦开始的地方——学校特色文化建设的研究与实践 / 162

和谐教育背景下学校文化的建设——关于启工二校文化内涵建设的定位与思考 / 167

构建“自主教育”学校文化的思考与探索 / 174

升腾灵魂飞翔的高度——对学校文化育人的深度思考 / 179

第六篇 特色创建之道

185

特色成就未来——创建特色学校浅论 / 186

“语”众不同——创建外语特色普通高中的思考与实践 / 191

由规范化学校向现代学校迈进 / 197

关于普通高中学校内涵发展的实践探究 / 202

浅谈学习型学校的创建 / 207

解析快乐本真,塑造教育原生态 / 213

于课改中遇见最美的成长——我的十年课改之路 / 218

第七篇 教师发展之道

223

面对职业倦怠,教师也需“减负” / 224

调动教师工作积极性的策略和艺术 / 229

国际理解视野下的校本研修模式研究 / 235

教师队伍建设是学校发展的命脉 / 240

第一篇

我们这样做校长

只有尊重，才能真正地教育

——我的办学思想源泉

黄启成

去年教师节期间，有一篇小学生的作文在网上流传甚广。文章中写道：“我希望老师像导游，带领我们去游览美好的风景，而不像园丁，修剪掉我们不听话的枝芽，最终让我们长成了只会听话的植物。”我认为，这篇小文章鲜明地反驳了广为流传的“园丁说”，认为教师应该是一名“导游”，带领孩子们去饱览“风景”。文章当时在网上博得了不少网友的喝彩声。其实，相信大家都深有同感：教育，理应充分地尊重每一个孩子的生命，爱护每一个孩子的天性，真正地让孩子们健康、自然、全方位地快乐成长。这正是我提出的“施多元教育，让每一个学生幸福而优秀”的办学理念与实践的理论源泉。

一、尊重，是融洽师生关系的根基

大家都知道，新课改最为重要的标志是倡导新型的师生关系，即民主的、平等的、合作的、融洽的师生关系。因此，许多学校在实践新课程时都为建立新型的师生关系而努力着：课堂上让学生充分讨论并发表观点，教师不再是一个人主宰课堂；课后教师“蹲下身子”与学生对话，经常给学生欣赏的眼光和鼓励的言语。应该说，这些努力都是真诚的、有效的。但是，仅仅这样是否真正做到了师生关系的融洽呢？我认为，我们还应做深层的思考：真正融洽的师生关系，它构建的根基是对学生的充分尊重。

下面用三个经典的例子来说明。一个是鲁迅。20世纪20年代，鲁迅先生在北京大学给学生讲《中国小说史略》，评论名作《红楼梦》时，他问学生爱不爱林黛玉，学生反过来问他爱不爱，鲁迅说不爱，学生问他为什么，鲁迅说我嫌她哭哭啼啼的，于是学生哈哈大笑。照理老师在课堂上向学生提问，学生理所当然地应该回答问题，哪里有学生再反过来问老师的，而且老师居然还煞有介事地回答了学生的提问。这里不难看出为师者的鲁迅与学生关系的亲密无间。而达到这一境界的前提是，鲁迅先生已经在心里完全把学生放在与自己平

等的地位，非常自觉和充分地理解并尊重他的学生。第二个是教育家魏书生。那还是在20世纪90年代初期，他在无锡借班上公开课，一上来他就问学生今天学什么课文，学生七嘴八舌，最后基本趋于一致地说学《反对自由主义》。然后魏老师又问要学些什么，于是大家又是各抒己见，渐渐形成一些共识。从上课都是老师定目标，学生跟着老师转，可魏老师就一切听学生的，表现出他把学习作为学生自己的事，也从内心深处体现出一种对学生的尊重。听魏老师的课，总感受到课堂的气氛异常活跃，感觉他跟学生完全处于一种平等的地位。究其原因，就在于在他的内心深处，学生是第一位的，对学生，他有种十分自觉的尊重，所以才能够很自然地让教学跟着学生转。第三个是季羨林先生。他是北大教授，是学贯中西的著名学者。像他这样一位泰斗，学子们对他自然是高山仰止的。然而就是这位“巨擘”，也心甘情愿地为学生看管行李。那是一个周末，季先生在校园内的路边等车。适逢开学，一个回校的学生提着大包小包的行李，看到路边一个老头在等车，便把行李托付给他，说自己到寝室去借自行车。就这样，这位可爱的老人为那个毛头小伙子足足看了近一个小时的行李。后来，当这个“愣头青”知道是季教授为自己看行李时，惊得舌头吐到了口外。有人问季老怎么这样好说话，季老笑笑：“学生嘛，他对我有所要求，我怎能不满足呢？”季老先生就是这样一位平易近人的师者。他没有“权威”的架子，从来不拿腔使调。在他的心目中，学生是独立的个体，必须得到应有的尊重。季老之所以蜚声遐迩，之所以在学生中威望崇高，除了他的学术造诣，其高尚的人品更是弥足敬仰。以上三个例子看似平常，却都很典型，它们共同说明了一个道理：教师要在学生心目中拥有崇高的地位，只有一个前提，那便是教师必须尊重学生。这种尊重不是表象的、“做作”而成的，而应该是发自内心、自觉自愿的。

二、尊重，是正确定位教师的基点

“张扬个性，挖掘潜能，让每一个孩子都健康发展”，这一教育观念在基础教育界是十分深入人心的。我认为，要想学生有个性，教师首先要有个性。只有每一位教师都能在学校这个舞台上各尽其能、各展其智，才能避免学校培养出的学生千人一面。基于此，学校大力倡导教师要学会“四个尊重”，即尊重教育，尊重教育规律，尊重和你一起工作的同事，尊重自己的教育生命和教育。要尽一切可能，为教师的个性发展提供机会、创造机会，使学校呈现百花齐放、百舸争流的大好局面。而不是只满足于一个学期为教师组织一两次教学比武、业余爱好比赛之类的活动，这样的理解太狭隘。我们应当在更高层面、更广范围，用更长效的时间去思考，如何充分释放教师的潜在能量。如今，我

们每学期都组织“骋怀论坛”，不定期地进行教育专题的探讨，让教师们的教学思想去尽力碰撞；每年级都建立“青年教师研究班”和“教学指导委员会”，让不同学科的教师瞄准“学科带头人”“专家型教师”的目标去教诲探航；每学期都组织“教师歌舞队”之类的业余艺术团队，为有艺术才华的教师开辟开怀的天地；每年都会不定期地派教师到国外著名学府或国内重点大学、重点中学去进修或参观考察。与此同时，学校还专门成立了“教师篮球队”“教师乒乓球队”“教师排球队”“教师足球队”等多个体育团体，定期训练，定期比赛，使教师们在健身中活跃思维，在交流中增进友谊……诸如此类，都为我们的学校增添了勃勃生机，都让我们的教师在这个集体中个性张扬。

此外，我想特别提倡的是：个性飞扬的教师往往身体健康。健康的身体是全身心投入教育教学工作必不可少的前提；个性飞扬的教师始终富有自信，自信是优化教学过程和效果的最有力的基础和支撑；个性飞扬的教师大多才思敏捷，敏捷的思维是发明和创造最有效的载体；个性飞扬的教师总是令学生钦佩，学生的景仰是教师热情和智慧的源泉。因此，我们所做的就是让老师丢掉重重的心思和重重的负担，轻轻松松、神采飞扬地投入他们的工作和生活中，从而开心愉快地实现他们人生价值的最大化。

三、尊重，是全面认识学生的起点

许多人认为，只要出于对孩子的爱，用什么样的教育方法都可以。而在我看来，尊重是爱和教育孩子的前提。没有尊重的爱是让孩子感到痛苦的爱，没有尊重的教育不是真正的教育，甚至会伤害孩子。因为孩子和成年人同样是人，两者有相同之处，却也有很多不同的地方。我们虽不能把孩子视同成年人，但也要把孩子当作“人”来对待，做“目中有人”的教育——尊重学生的生存权、发展权、选择权、参与权。

学校从学生需求调查问卷开始，以培养学生高水平、多元化发展为目的，几年来逐步形成了集必修、必选、任选、自修四种修习类型相结合，文化课程、活动课程、课题课程三类课程相调剂，以培养学生基础性学力、发展性学力和创造性学力三个水平层级相区分的多元课程体系，其中校本选修课程达117门，每学期网上自由选课，充分尊重学生的选择权，尊重学生的个性爱好，很多学生将爱好逐步发展为特长。

学校虽然占地只有3万平方米，却设立了现代教育技术、科技实验、图书信息、体育运动、艺术教育、学生社团、对外交流“七大中心”；并拥有实验室和计算机室、通用技术、数字化地理及创新实验室、围棋、花艺、书法、茶艺、画室、剧社、诗社、国学、模拟联合国、琴房（4间）、合唱教室（音乐

欣赏)、器乐排练厅、舞蹈厅、心理咨询、心理活动室、校园电视台等专用教室 39 间。普通教室与专用教室比例达到 1:1。各专用教室设备齐全、运行良好,为学生多样化的选择和发展提供硬件支持。

四、珍视孩子的成长过程——重视今天,才有美好的明天

我国著名教育家冷冉先生曾提出了德育的“阶段连续”体系假说,即德育阶段说。他认为,德育的内容和方法必须符合孩子的身心发展规律,德育过程是分阶段的,且阶段之间彼此连续。在我看来,这一理论在今天依然具有现实的指导意义:教师或父母对孩子的教育应当珍视孩子的成长过程,重视孩子的现在,立足孩子的现在,尊重孩子的身心发展规律,充分发挥孩子的特点,创造有利于他们成长的空间,把孩子的成长过程还给他们自己,让孩子真正体验到成长的快乐。因此,我始终崇尚这样一种观点:学校教育的功能一是打开人的经验,把人生经验传给孩子;二是发展抽象能力;三是留白,留给孩子更多自由的时间与空间,让他们去创造、去互动、去冥思、去幻想、去尝试错误、去表达自己、去做各种创作。这也正契合了新课程的理念——“自主、合作、探究”。其中的“自主”就是给学生留白,给予他们更多自由的时间与空间。事实上,许多成就大事业的人,都没少从“留白”中汲取丰富的营养。正因为有了自由的时间与空间,法国科学家法布尔家门口的大树,才成了他儿时的乐园和研究昆虫的领地;我国生物学家童第周,儿时特别喜欢下河,喜欢蹲在墙角边观察,正是有了这些成长中的“留白”,才造就了他关注生物、研究生命的热情。时下,我们强加给孩子的“教育”越来越多了,给孩子们“留白”越来越少了。没有了草丛中寻觅生灵的场所,没有了河中摸鱼捉蟹的机会,没有了倾听大自然天籁的时间,也没有了夏夜纳凉透过树叶细数天上星星的意境,如此种种,是喜还是忧呢?

当然,这里述说给孩子“自然领地”的好处,并不是反对学校的现代化建设,因为推动教育现代化发展是时代的需要,也是我们的使命。或许是心理因素作祟,看惯了“千篇一律”的校园,人们倒特别垂青于学校的“特色”——一棵百年的老树、一段陈年的断墙、一口颓唐的枯井、一片荒芜的草地……这些,反而令人耳目一新,更能给孩子们增添几多意趣。事实上,正是这一道独特的风景,它可能有一段故事,有一个背景,蕴含一点神奇,留有一点乐趣。孩子是大自然的精灵,他们应该从自然母亲的怀抱中汲取乳汁,自然界的天成美妙会给他们无穷的新颖的创造力。一个人一旦脱离了自然的怀抱,就不可能得到健康的发展,其潜能和创造力也会随之悄然泯灭。

如今,从事教育的人已经发现教育场所的人工痕迹太浓,也在不遗余力地

想办法。为了给孩子提供大自然的清新，种一些树，搞一些特色建筑，在教室里开辟一个“自然角”……但这哪是什么自然角呀？分明还是人为的雕琢。与其这样，何不把这个“自然角”真正回归到自然中去呢？让孩子拥有一片属于他们自己的活动天地！在那里，游戏工具不需要老师提供，游戏场地不需要老师划定，游戏形式不需要老师设计，没有先进的理念，不求什么优雅的教艺，只要有趣，只要玩得开心，因为那里，有着人们意想不到的教育内蕴！

言及学生的尊重，还有这样一件鲜为人知的故事。我们学校的西南角有一片柿子林，当年对于要不要种上果树，曾有过教师间的激烈争议。最后校领导班子决定种植果树，并解释道：“如果我们担心学生去采摘，处处围堵设防，我们还能培养出大气的人吗？还能培养时代的担当者吗？”如今，这一片柿子树林早已以敞开的自然风光接纳学生。学生可以定时采摘果子，在课余时间来小憩、写生、抒怀……这何尝不是另一个没有铃声的生活课堂！又何尝不是另一份没有分数考核的生命学业！这里没有篱笆，开放果林；没有铁丝网，开放网球场、篮球场、足球场；没有隔离栏，开放亲水平台；图书馆开架借阅，电子阅览室自由开放……

苏霍姆林斯基曾说过：“其实在每一个孩子心灵最隐蔽处的一角，都有一根独特的琴弦，拨动它就会发出特有的音响。要想使孩子的心同我讲的话发生共鸣，那么我必须同孩子的心弦对准音调。”尊重正是通向对准音调的必经之路。只有源于尊重的教育才是有效的教育，才是真教育。

（作者系辽宁省大连市第二十四中学校长）

校长的五种教育情怀

张忠宝

有人说一个好校长就是一所好学校，也有人说一个好学校可以成就一个好校长。究竟是哪种观点更符合实际，甚至更有意义，我们不得而知。但单就一个校长个体成长而言，从一个名不见经传的校长成长为区域内颇有影响的知名校长，必须具备五种教育情怀：善良的教育情怀、理性的教育情怀、包容的教育情怀、担当的教育情怀及发展的教育情怀。没有这样的情怀，再树立、再包装，都将是无本之木、无源之水，别说区域内的引领示范作用，就连基本的育人道德底线也难维系。这五种教育情怀，看起来都觉得是校长必备的，可实际上能完全并深刻诠释的校长少之又少，甚至我们正在传颂的校长也有某些缺憾！

善良的教育情怀。这句话讲的就是一个好人的标准。也就是说，校长应该是一个好人。我们国家的选材标准从亘古的唯才是用到德才兼备，再到今天的德才兼备、以德为先。这是一个发展的用人标准，校长的使用也应该在这个框架内。善良是以大爱为基础的。没有爱心，何谈善良？校长善良的教育情怀应该体现在学校的方方面面。就我们学校而言，我们从四个层面表达教育的善意：

一是在学生层面，我们能让学生真切地感到学校处处在为他们尽力。

给学生一个公平的起点。学生入学，采用蛇形排队分班，班主任抓阄入班，任何人都没有特权，任课教师也是强弱搭配，公平均等地分到20个班内。各个班级编排座位，也是按基本规律动态换座，班主任没有任何权力。按照一定法则，学生自己就知道该轮换到哪里。这样的起点，孩子们到学校就明白，这是一个多么公平、公正的学校！其教育意义不言而喻！

给学生一个规范的环境。规范办学就是在找回学校那失去已久的信度。既然国家要求了，我们没有理由不做到。尽管我们是锦州地区瞩目的品牌学校，每个家庭都想把孩子送到我们学校读书，但我们不乱收学生一分钱，不违规办一件事已成为区域大众的口碑。学校把公用经费的50%直接用到学生身上，学生的保险费、电影费、考试费以及体检费都是由学校负担。特别是学校为每

个班级订阅了中学生杂志，为学生演出租服装等等，体现了义务教育的全面公益性，极大地提升了学校的信度。

给学生一个成长的舞台。我们学校的空间是真的很小，人是真的多。如果我们不精心设计，是没有办法开展任何活动的。可我们不但开展了，而且成果显著：我们是代表辽宁省参加中央电视台汉字听写大会的学校；我们的男生舞蹈“追梦”被辽宁省选送到教育部参赛；我们的千人大合唱是优酷网点播人次最多的学生节目。

给学生一个民主的土壤。在学校管理中，我们给学生极大的自由：班级座位民主方式表决，保送生办法及实施学生自己制定并表决，跑步的曲子、下课的铃声及运动会的项目等都由学生自己做主，艺术节的评委及展演的节目都由学生说了算，还有班级干部的产生、入团的排队都是民主表决的。在我们学校，学生的事情学生说了算的还真多，甚至让不了解内情的人惊讶。究其实，我们的目的就是培养适应未来社会发展的人！

给学生一个倾诉的空间。一个学生众多的学校，给孩子们一个倾诉的空间是相当必要的。我们的心理咨询室空间不大，设备不全，但作用巨大，每年都接待大量的倾诉学生。与此同时，学校的班主任更要发挥功能，帮孩子减轻压力，缓解情绪。

二是在教师层面，我们努力让教师感受到从教的职业幸福。一所学校的教师整体水平决定了学校的兴衰，因此，我们尊重教师，提升教师，给教师舞台，让教师成长。教师大气了，学校就顺气，学生就争气；教师智慧了，学校就有底，学生就满意；教师富有激情了，学校就充满生机，学生就会朝气蓬勃！

发展性评价让教师个体更加智慧、理性与包容。首先是教师专业成长采用发展性评价。也就是考核的时候关注教师的发展，而不是奖惩，用档案的形式记录教师的成长印记，教师自主选择培训的形式和内容，从而可以更好地展示自己。其次是给教师专业成长创造最适合的条件。学校不仅给买书，还给机会，只要是有利于教育智慧提升的事情，学校都会全力以赴。我们给每个教师都配备笔记本电脑，订教育教学杂志，买优盘和课件资源就是为了这样的目标。再次是注重了教师理性与包容特质的生成。我们考核与管理践行“追求卓越与淡化个别”的评价观，在很大程度上促成了教师理性与包容的处事态度。

大德育理念让教师群体更加有信度，更加有人性，更加有魅力。德育应突出普适与人性。德育的普适讲的是平等、适合与高效。我们75个班主任用汗水、智慧和胸怀践行着德育的普适。德育的人性就是人道、呵护与全员。350个教职工用责任、爱心和不计较诠释了大德育观下的人性德育。我们用规范与

创新晒出了德育的亮点工程：无人值守的 75 个班的大自习，和谐高效；4000 多名学生出楼，规范有序；每天 3 个年级的 3 次 1000 米跑步，壮观整齐；每天 4500 人学习活动的空间里，一尘不染。班务制度凸显了班级管理的齐抓共管，德育导师强化了对不同需求学生的关爱。

“以教导学”框架下的个性化教学让教师尽兴，让课堂有效，让学生收获。教学工作是学校的中心工作，教学工作所体现的文化是学校诸多文化的核心。我们倡导“以教导学”，突出教师的“导学”与学生的“探究”。我们不实行统一的教学模式，是基于教师整体的较高水平。由此来看，我们的教学文化是百花齐放、百家争鸣的，不管过程如何，学生满意、社会认同是最高的褒奖。

三是家长层面，我们给予家长足够的尊重与信心，善待家长。虽说家长的素质、职业、财富差异巨大，但我们对家长的态度应该是一样的。“请”“您”等敬语的使用让老师和家长的距离拉近了，交流的问题也就会迎刃而解。我们着力营造与家长的交流氛围：一把软椅、一杯热茶、一句敬语、一张笑脸，哪有不被共鸣的道理。我们尊重家长，就是和家长站到一个阵营里，一起关注孩子的成长。我们给予家长信心，就是和家长一道永不放弃对孩子的教育，给孩子永远的希望！

四是社会层面，我们树立了良好的社会形象。尽社会责任：中国社会转型时期，学校的社会形象大都扭曲，高知名度的学校大都美誉度差。我们所追求的正是高知名度与高美誉度兼备的学校。我们不仅把义县七里河中学手拉手成长为辽宁省义务教育课程改革示范学校，也成功整合了市直薄弱学校逸夫中学，成为区域内有影响力的锦州市第八中学分校；我们的省市名师均在区域内起着引领示范作用，并正在用不同的方式支持薄弱学校，培训、引领薄弱学校的教师成长。

理性的教育情怀。教育的本质就是理性的。每个校园人都有不理性的时候。让疯狂的人冷静下来，把可能爆发的事件消灭在萌芽状态，把已经出现的纠结问题控制在有限的范围内，这才是校长管理的智慧。就我们学校而言，校长的理性体现在如下层面：

一是从不拍脑门做事，总是广泛收集各方的意见，然后班子集体决定。中国的校长，长官意识很浓，拍脑门做事者大有人在，这对教育工作而言，危害是巨大的。一个错误的决定，可能影响孩子一生的幸福，也可能耽搁一个教师最好的专业成长。凡事三思而后行说的就是这个道理。一个老师有有偿补课被抓到，我被点名批评，当时真的就是火冒三丈，恨不得马上开除这个教师。可转念一想，他毕竟是初犯，经过班子集体集思广益，最后决定给他记过处分。他和他的家属千恩万谢，表示一定改过。如今，他已成为师德高尚、最受学生欢

迎的教师了。我暗自窃喜自己的理性。

二是遇到各种矛盾和突发事件，总能理性处置。学校是社会的缩影，社会的各种矛盾总能在学校的各种纠结中找到影子。校长没有理性的情怀，可能会出现各种不可预见的后果。一个教师因为某种原因找校长理论，校长应该用理性的智慧给他结论；一个学生在某个公开场合做出令校长难堪的事情，校长应该用幽默的理性妥善应对；一个家长在校长面前表现得嚣张且无理，校长应该用示弱的理性化解。

诸如此类。在校园里，校长的威信会因为理性的教育情怀与日俱增，校长的爱心也会因为理性的教育情怀普惠众生！

包容的教育情怀。教育的过程因为包容而精彩，教育的效果会因为包容而出彩。在学校里，校长的包容的教育情怀对师生的影响是深远的。

从教师层面看，校长的包容会感染教师。人无完人，孰能无错。教师出错的时候，校长是不依不饶，还是动之以情、晓之以理，决定了教师改错的态度和效果。我恪守不在大庭广众下批评教师，不对教师的个别错误进行泛化，不对反对者打击报复，尊重每个教师的人格和劳动。这些年看来，效果还是显著的。干群关系和谐有序。350人的大队伍，斤斤计较的、纠结郁闷的少之又少。相反，干群间、同事间和师生间包容理解的氛围浓厚。

从学生层面看，校长的包容会影响学生的一生一世。记得多年前，一个初三学生毕业那天拿砖头砸坏了学校的一块玻璃，恰好被学校保安抓到，问我如何处置。我当时和那个学生交谈，问他为啥砸学校的玻璃。他说读书三年，他的一个科任教师老师老找他的毛病，他恨那个老师就砸玻璃解气，反正毕业了也无所顾忌。我听后很郁闷，告诉他这是校长的错，因为学校是播种希望的地方，决不应该播种仇恨，我替那位老师给你赔礼，我用我自己的工资买玻璃补上。他愕然！去年我再次见到他，他已经成为一名优秀教师了，他说他一定像我那样包容每一个学生。我感到特别欣慰！

教育需要包容的情怀，校长的工作更要体现包容的教育情怀。

担当的教育情怀。校长的职责定位要求校长必须有担当。但在实际工作中一些校长逃避责任、不敢担当，常常是荣誉来了上台领奖，责任来了逃之夭夭，这对教育的影响是非常恶劣的，教育的信度大打折扣，教育的良好形象也就不复存在，师生对这样的校长会不认同。就我们学校而言，校长的担当的教育情怀应该体现在如下层面：

一是给班子集体下放权力，让班子每个成员在自己的分管领域大胆工作，既要鼓励出成绩，也要对出现的失误给予包容，为他们担起责任。

二是给教师一个宽松的工作环境，让每个教师尽展专业成长的风采，允许

不同流派的教学风格在课堂上生根发芽，只要学生满意、社会认同，学校就给他们大开方便之门。

三是给学生一个健康的成长环境，让孩子们青春在自由民主的土壤中绽放，包容学生在成长中出现的错误，因为学校是允许学生犯错的地方，只要他们积极改正，胜利就会眷顾他们，希望就会永存！

有了担当的教育情怀，校长周围才会有尽心工作的群体，教师才会死心塌地的关注学生的健康成长，学生才会释放青春的魅力，我们的教育才会真的承载希望、播种未来！

发展的教育情怀。《义务教育学校校长专业标准》中第一条就是“规划学校发展”。但实际工作中这样的校长少之又少，加上当下倡导的校长定期交流，校长发展的教育情怀受到空前挑战，“一个校长一个发”“当一天和尚撞一天钟”“能拖一天是一天”“矛盾下任再解决”的思潮在泛化，这对教育整体工作产生不良影响。就我们学校而言，校长发展的教育情怀体现在如下层面：

一是规划学校发展制度化。不因校长的变化而改变规划，规划依据学校章程定，任何人都没有权力改变，接受全校师生的民主监督，这对学校的长远发展是相当有意义的。

二是营造育人文化传承化。没有传承就没有发展，学校文化的传承意义重大。校长不应该因个人的喜好来改变学校的传承，这是对历史的巨大不负责任。因此，校长应该对学校的传承负责。

三是优化内部管理定性化。校长既要对前任校长负责，承认其留下的问题并努力解决，还要努力不给后任校长留隐患，要努力克服“拍屁股走人”这种不负责任的错误倾向。

校长发展的教育情怀，实际上是校长责任心与爱心的再现。坦然面对前任留下的问题与矛盾，淡定处理当下的问题与纠结，恪守决不给后人添乱的底线，这应该是一个名校长的职业操守底线。

当下，中国的中小学校长承载着世界上最庞大的基础教育重任。如果校长队伍不高尚、不尽责，甚至不作为，这对中国的基础教育将产生灾难性的影响。尽管目前校长管理仍然呈现诸多官本位的色彩，校长的待遇与付出仍很不搭配，但既然选择了校长这个岗位，就要对这个岗位负起责任。用善良的教育情怀感染人，用理性的教育情怀塑造人，用包容的教育情怀鼓舞人，用担当的教育情怀激励人，用发展的教育情怀引领人，这才是新时期中小学名校长的范儿！

（作者系辽宁省锦州市第八中学校长）

校长的幸福在左右

王丽颖

当下，“幸福”是点击率极高的词汇，忙忙碌碌的校长们也常常在肩挑无数重担、背负“三座大山”（安全、成绩、人际）的重压之下感叹幸福的所在。如果说“教育是生命影响生命的事业”，那么校长便是可以直接对这种影响产生影响的灵魂人物；如果说对学生而言，教师是关乎他一生发展的“重要他人”，那么校长便是关乎“重要他人发展”的“重要他人”。这是一个生动的、伟大的、神圣的生命传递链条！我想，世界上恐怕没有哪一种职业能像我们这个职业一样，与生命贴得那么近，连得那么紧。我们的幸福除了自己独特的“存在感”之外，会时时在对象的成长与变化中发现自己的价值，证明自身的能量，又在带领大家奔向“可能”、实现“可能”、又创造“可能”的过程中享受幸福。

一、全体会——教教相长

当校长20年来，我一直把全体会作为教师愿景与学校目标相统一的载体，让它成为老师们凝心聚力、分享智慧、提升理念的舞台。在全体会中摒弃那种“领导一人讲，教师全体听”的灌输模式，把全体会的话语权交给教师，让教职工全员参与。仅以解放为例，两年多的时间，解放的全体会已汇聚了一本厚重的“书”。“HOLD住幸福”年度教师总结会，“初为人师一展风采”新教师汇报会，“砥砺共勉，任重道远”青年教师出师会，“二十载春秋桃李意，心系杏坛耀凌河”名师成果汇报会，“重温那一刻，再铸新辉煌”党员演讲会，“激情飞扬，魅力解放”教师联欢会，“一路同行，感动你我”年组分享会，“幸福女人，德艺双馨”“三八”展示会，“让我们共同把教育变绿”科研成果交流会，“教育教学回放”月工作回放会，“在体验中成长，在感悟中升华”德育活动汇报会，“小天使迎世园”师生同台演讲会，“随风潜入夜，润物细无声”班主任工作经验交流会，以及学期末的“向全体解放人致敬”的总结会……每次这样的会我都会认真地听、欣赏地学，会后还要深入地想、积极地做。因为校长不可能对所有工作都能逐一地听取汇报、检查落实，但是在这样的会上，大