

校长之道

方传江：当校长，乐在其中

编者语 他山之石，可以攻玉。中小学名校长在我省教育系统是一个令人瞩目的精英群体，探寻其成长之路，解读其治校方略，对启迪新时代校长的教育思考会提供有益的借鉴。为此，本报开辟全省名校长人物专访系列报道。本期，我们对话全国素质教育优秀校长、安徽省素质教育先进个人、滁州市首届名校长、天长市城南小学教育集团校长、天长市益智九年制学校校长方传江，学习他独到的办学理念，品味他睿智的治校之道。

□江炎魁 方芳 居英婕

他，是一位教育工作者。1984年7月，自天长师范学校普师班毕业留校工作，方传江开始了他的教育生涯，从一名普通的历史教师、校办室秘书、校团委副书记、书记，到市教育主管部门的行政干部，最后又回到学校，成为一校之长、教育集团总校长。眨眼间，他从事教育工作35年，担任校长已有15年，心中饱含着对教育事业的热爱，他用丰富的教学及管理经验，书写下一个又一个华美的教育篇章。他常说，当校长不容易，但也有很多乐趣，真是乐在其中。

他，是一位儒雅的学者。不管身在何处，方传江都没有停下求学的脚步，他曾先后在华东师范大学、南京师范大学学习。他还是安徽省散文家协会会员，喜欢阅读和写作，常用文字记录自己的心路历程。在管理上，他既独立思考，又善于倾听；在工作中，他既坚守传统，又勇于创新；在专业发展上，他既注重个人成长，又带动教师团队共同进步。

做一个勇于创新的校长

无论学校如何发展，课程永远是学校的核心，但课程并不是一成不变的，课程也需要创新。基于课程的基本属性及学校的核心价值理念、特色办学思想，天长市城南小学将原有课程整合为“品健课程”，即品课程、智课程、健课程和能课程四大课程板块。在四大课程板块中，除国家规定的课程外，其余均为学校校本化课程，就其课程的表现形式来说，有拓展类课程和活动类课程两种。

拓展类课程是学校自主设计、开发的用于延伸、补充、拓展学生学习空间的课程。为了让课程实施更有效，学校陆续组织教师进行校本课程资源的开发，先后组织编写了《好习惯，我能行！》《爱我天长》《清风育桃李》《孝泽千秋》《快乐足球》等校本教材，“这些拓展类课程是在一定背景下进行开发的，均为本校老师自主编写完成。”方传江介绍。目前，这些课程分别安排在各年级，每周一个课时。同时，学校还开展幼小衔接教育、新生入学教育、新教师入校教育、毕业课程、“我们的节日”等专题教育活动。

活动类课程则是依据学生社团、学校群体节日和少年宫活动兴趣小组开展丰富多彩的满足学生兴趣爱好趣味课程和各种训练比赛。学校成立的“新语”文学社、硬笔书法协会、红领巾邮局、小燕子气象观测等学生社团；为满足学生个性化的需要，校少年宫设置篮球、足球、跆拳道、武术、书法、绘画、舞蹈等多个专业；学校每年举办的“乐翻天”游戏节、“小百灵”艺术节、“小能手”科技节、“小茉莉”体育节等四大校园群体节日和众多单项体育、艺术、科技活动，不断彰显“体育健身，艺术润心”办学特色。

若是把学生学习的过程比喻成道路的维修，那么假问题、假合作、假夸奖的“三假”课堂就像道路上的三块大石头，影响着学生的学习效率。对此，方传江表示：“有些课堂看起来轰轰烈烈，实际上教学效果并不理想。”

合作是课堂学习中师生互动或生生互动的常见方式。合作学习的常见形态为小组分组，即在一些学科和某些特定时候，教师会将班级分成小组，便于学生交流，提升学习效率。但分组合作则产生一个问题，即有的学生则借助合作的契机去做与学习无关的事情，反而降低课堂学习效果。对此，方传江表示：“合作效果不理想，是因为教师和学生往往只注重合作的形式”，“合作未必都是分组形式，要培养学生互相倾听的习惯，老师要带头投入课堂，倾听学生。”

课堂教学的时间有限，教师要在有限的教学时间内，关注每一个学生，让其成为学习的主人，掌握学习内容。对此学校狠抓课堂教学，制订《城南小学课堂教学常规基本要求》，以此告诉教师，教学是个技术活，所有技术都有技术规范和操作要求，“这对新教师来说，需要学习培训；对老教师来说，需要反思改进”，方传江说道。如果有教师上课接听手机，或迟到、拖堂，或上课抽烟，学校会根据《课堂教学事故处理暂行办法》，对教师进行提醒或处理。此外，学校有健全的校本教研制度，每学期安排各种类型的100节左右的公开课，包括校内示范课（各个学科的优秀教师进行教学）、学科评优课（以青年教师为主体）、课题研究课、年级交流课、新教师见面课（第一学期称“见面课”，第二学期叫“汇报课”）。每周安排学科教研日活动，周二语文，周三数学，其他学科安排在周四，进行集体备课和评课、议课。学校还通过学科培训、教师继续教育、专题业务学习等方式对教师进行培训和指

导。

做一个善于倾听的校长

“学生是我们的教育对象，我们必须认真研究学生，他们的心思集中在什么上面，他们想些什么，高兴些什么，担忧些什么。”身为校长，方传江会放低眼光看学生，俯下身子与他们交流。曾经有一位即将毕业的六年级学生，给他写了一封信，里面提及对学校工作的意见和建议。他觉得写得很好，便约见了这位学生，得知这些意见和建议来源于一次作文。于是，方传江花了一天多的时间，认真翻阅了六年级所有学生的作文，把学生的意见和建议进行详细分类记录，小到学校的下水道的一块水泥预制板坏了、课桌的堂子高度难以放下书包，大到学校的建筑布局、校园规划绿化等等。“小眼睛能够发现大事体，我觉得很有价值，从中受到很大启发。我常常惊讶于学生们的目光，不少大人们司空见惯的事情，他们却能明察秋毫。”

现在，学校每年都要经过竞选，公开聘请三四名学生担任校长小助理，要求他们每人每月向校长提交一份他们关于学校工作的意见和建议，也可以随时向校长反映学校有关问题，有时还请他们列席学校召开的与学生管理或开展活动有关的会议。在学生面前，方传江认为校长也要有些孩子气，平时要注意观察、认识一些学生，在校园里主动与学生打打招呼、聊聊天。多走近学生，多参加他们的活动，如为比赛的学生加油助威、当面表扬表现突出的学生、为毕业生题写临别赠言等等，“让他们感受到，我是一个可亲可近的校长。”

著名教育专家李希贵写过两本书，一本是《学生第一》，一本是《学生第二》。方传江仔细阅读过，有自己的理解。他觉得这两本书是不是矛盾的，只是论点不一样，启发人们对学生和教师这两个作为学校核心群体的看法。“学生是课堂的主体，教师善于调动学生学习的积极性，不断提高学习能力。在学校管理过程中，校长永远不要忽视教师这个群体。我始终认为，教师是学校可持续发展的关键力量。”因此，方传江非常重视教师的专业发展和对教师的尊重。

他研究制定了《城南小学促进教师专业发展实施方案》，在促进教师全面成长的基础上，实施名师培养“5152工程”计划，每位教师自制规划、自定目标、自我加压，学校定期考核，进行奖励，给每位教师建立起个人成长的档案袋，与教师的评先评优、职务晋升、职称晋级挂钩，极大地调动了教师自我成长的积极性。

方传江认为，在教师面前，校长要放低身段。因为教师是校长最亲密的伙伴，是助力校长实现教育理想的天使，学校工作全靠教师，作为校长无论从哪个角度，都应该善待教师。“面对教师，我们要做一个有情义的校长。在日常工作中，与教师交流，我们要平易近人，注意倾听，真诚待人，形成共识。减轻教师人际交往的压力，引导教师把心思放在教学和班级管理上。身为校长，要善于团结和调动好班子成员的工作积极性，形成工作的正向合力。”

做一个学养深厚的校长

在方传江看来，校长要善于阅读，做个勤奋学习的人。校长是读书人，而且永远做一个读书人，校长的身上要有书卷气。“腹有诗书气自华”，只有多读勤思善为，才能赢得师生的尊重。他认为，获得教育的真谛，培养自主的人，要读魏书生；懂得从教育管理的细节中发现问题的，改进工作，要读李希贵；领略教学激情，体现教育民主，要读李镇西；潜心钻研课堂，获得教育智慧，要读窦桂梅；创造诗意课堂，让学生快乐成长，要读李吉林；通过不断的改革创新来发展学校，要读冯恩洪；培养自己对教育的一份虔诚，培养学生做合格公民，要读李庆明……“还有许许多多，这一个个教育星座经常给我洒下些许星光，激励我不断前行。”

方传江不仅自己爱读书，勤写作，还鼓励教师、学生阅读，不断提升阅读能力，他主张学校阅读和家庭阅读并行。学校阅读表现在学校提供一定的阅读资源，教师给予阅读指导，创设阅读分享平台。学校高度重视图书馆工作，把图书馆纳入学校建设和发展的重要方面。由于学生人数众多，图书馆难以满足每一个学生到馆借阅，只向班级开放。同时实行整借整还、两级借阅制度。即各班级按规定时间到图书馆借图书，然后，由辅导员和班级图书助理员向本班学生登记借出，然后在学生之间漂流，到规定时间先还再借。学校为每个班级辟有图书角，配备书橱，用于存放从学校图书馆借来的书和学生之间流转的图书，书厨上摆一盆绿萝，挂一盆吊兰，贴几张笑脸，写几句名人名言。图书角成了班级最亮丽的一道风景。目前，学校逐步添置电子阅读器，方便学生随时随地阅读。“不过，就我本人来说，更喜欢纸质阅读，这样能够闻到书香，能够在书上做阅读批注，便于反复、高效阅读。我提倡家庭亲子共读，天长有‘五家’创建，其中就有学习型家庭的创建。我相信，在家长帮助下挑选，参与中互读，在教师指导下阅读，分享中体悟，阅读的效果会更好。”

“当校长真的不容易，但也有很多乐趣，关键要有一颗懂得享受的心。”校长，每天有一大

群可敬的教师、可爱的学生陪伴着，在熟悉而美丽的的校园里且行且歌，如此慢慢变老，是多么的幸福与快乐！