校长之道

李萍：校长之路上的诗和远方

□严　　静　　刘形捷

编前语　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理念提供有益的借鉴。为此，本报开辟全省名校长人物专访系列报道。本期，我们对话安徽省首批名校长工作室辅导团队成员、马鞍山市四届语文学科带头人、第九期长三角名校长高级研究班成员、马鞍山市育才小学校长李萍，聆听她的教育理念，感受她的教育智慧。

李萍，2007年进入马鞍山市采石小学（以下简称采小）担任校长。2013年担任马鞍山市育才小学校长。马鞍山市四届语文学科带头人，第九期长三角名校长高级研究班成员，安徽省首批名校长工作室辅导团队成员，因为出色的教育教学及管理业绩，曾作为安徽省首批教师代表受教育部委派赴香港交流，并获全国优秀指导奖。自2007年担任校长以来，李萍所倡导的“协作教学”“校领导走课制度”“工作坊”，以及“诗意文化”等，不仅让百年采小焕发出前所未有的活力，也让育才小学在蒸蒸日上中砥砺前行，在全区中小幼每年年度考核中均获优秀等级！

小协作 大收获

2008年7月，李萍作为马鞍山市语文学科带头人，受教育部委派，赴香港进行为期一年的两地教师交流与协作工作。工作期间，她时刻牢记国家教育部的嘱托：“对香港教育局来说，我们代表着内地老师、内地校长，代表着国家教育部；对香港学校和教师来说，我们还代表着香港教育局。”深知责任重大，故这一年，她观察着、调整着、探索着、奉献着、收获着、成长着……圆满完成了工作，被国家教育部授予优秀指导教师！

采小是一所百年老校，同时也是一所百年来，学生人数从来没有超过千人的小学校，一如它最初的名称“采石小学堂”。民国时期曾有“全省之冠”的美誉。　但近些年来，随着马鞍山市社会经济的发展，教育格局的变化，采石地区人口老龄化明显，适龄儿童逐年减少，外来务工人员子女成了学生的主要来源，学生的家庭教育，行为习惯与过去不可同日而语，学校有被边缘化的趋势，教师有职业倦怠，学校也矛盾重重。李萍在任采小校长时，很多人为她捏了一把汗。

但李萍把困难和差异看成了资源。李萍将在香港所学的融合教育，感恩教育，及诸多的先进办学理念带入采小。她认为，办“小”学校，办“精致的”小学校，办有鲜明特色并且“精致的”小学校，是一条各方面都符合学校实际的好思路。如何办？如何让每一个学生都能享受到优质教育的温暖和美好？如何让更多的教师成为骨干？让每一位中年教师远离职业倦怠？如何让教学水平跃居一流？对此，很多教师心里是迷茫的，有点雾里看花。一枝独秀不是春，百花齐放，才能春满园。协作教学成了大家共同的选择，协作教学，如果用一字概括那就是“协”，如果用一个词语概括那就是“协作”，如果用一个句子概括那就是“小协作，大收获”。李萍和采小教师们，一起憧憬，一起协作，一起拼搏，一起守望，共同收获。采小在全区教学质量检测中，英语曾获第三，毕业班语数英综合排名位于全区第三；先后荣获“省经典导读先进学校”“省语言文字示范学校”“市级文明单位”“市经典诵读特色学校”“市绿色学校”“市语文先进教研组”等荣誉。“春风十里，不如你”，小小的协作，如缕缕春风，给采小这样一所边远薄弱的学校，带来了前所未有的生机。在采小李萍的故事不多，却曾经有过。风过，雨过，阳光过；淡了辛苦，浓了快乐，暖了真情。

诗意育才 砥砺前行

学校应该是个有诗意的地方。育才小学自2008年被正式命名为“市级诗育特色学校”。2013年李萍担任育才小学校长，十年磨剑，始终如一，李萍紧扣“诗育特色”这条“金线”，深入挖掘诗育资源，“以诗育情”“以诗育趣”“以诗育人”“以诗育才”，行进在诗意校园文化建设的山道上。走入育才的校园，映入眼帘的是主教学楼外墙上镶嵌着的“以诗育人”四个大字；漫步校园，经典诗文触手可得，诗韵诗意无处不在，诗的文化浸润心灵，诗的魅力绚烂人生，诗歌与文化水乳交融，洋溢着生命的质感。

李萍表示：会生活、爱工作、爱学习；诗意地上班、上学、生活、学习，打造温馨的教学环境和学习环境，让每一位教师盼上班，让每一位学生盼上学。育才的诗育不仅表现在文化和环境方面，还体现在体育陪伴方面。如果你在早晨八九点之间走进育才，一定会被操场上开展的大课间活动所吸引，而最吸引眼球的肯定是各班领操教师挺拔的身姿。育才一直注重学生全面发展，扎实开展阳光体育运动。近年来更是将运动性、趣味性、教育性融汇一体，但无论是广播体操、健排舞、跑步，还是各具特色的班级自由运动，都不会缺少育才教师的身影。

都说“陪伴是最长情的告白”，在孩子们的童年时代，校园是他们待的时间最长的地方，理应成为他们“一生到过的最好的地方”。近年来，育才小学致力于打造校园“陪伴”文化，师生一起读诗，一起做操，一起奔跑，一起品尝美食，一起分享快乐……

躬亲示范 教学相长

我们常常对学生说，一定要多读书。我们做教师的，是不是也得多读书呢？答案显而易见，也是不容置疑的。李萍认为作为校长更应该读书，还要引导教师去读书。这一路走来，细细思量，李萍发现教师要读的书大致可以分这么三类，这也是育才老师众人皆知的“三读”。第一类书，我们称之为“必须读”。师者，传道授业解惑也，教育教学类的专业书籍是一定要读的。第二类书，我们叫做“应该读”。哪些是我们“应该读的书”呢？古人云：术业有专攻。因为专业不同，语文教师与数学教师所读书目一定不会全然相同。但无论教哪一门学科，都应该读一些和自己所教学科紧密相关的书籍。第三类，我们把它称作“无妨读”，也就是有事没事，无妨读读之意。黄玉峰老师认为，对于中小学教师来说，最好还要有“几门杂学”作“底座”，最好的知识结构是“一专多能”。这类书很多很杂。为人父为人母，需要以身作则，为人师更要以身作则，陶行知先生说得好：要学生做的事，教职员躬亲共做；要学生学的知识，教职员躬亲共学；要学生守的规矩，教职员躬亲共守，深信这种共学、共事、共修养的方法是真正的教育。

曾经，学校升旗仪式时，李萍看到学生们队列整齐，表情庄严，可教师们却站队随意。经过整改，学校升旗仪式、课间操等活动时，班主任站在所在班级队列最前面，其他所有教师组成两路纵队，站在全校学生的最中间，成为学生的示范！从那以后，每次升旗仪式，每次广播操，每次冬日长跑，教师们都自觉认真地做好示范，做好榜样！每次整队时，整队教师都会提醒学生们向老师看齐！“向老师看齐”，一语双关，意味深长。为了做好榜样，学校还举行了一场场特殊的比赛，教师广播操比赛，全校教师做学生的操，全校的学生是观众，是评委。李萍校长亲力亲为，虽然自己身体协调能力不怎么好，但她依然带头练习跳操，参与到全体教师的跳操运动中。为了改观周一升旗唱国歌时，有教师没出声现象，“六一”时，学校以班级为单位举行了同唱一首歌比赛，班主任教师及相应的科任教师，和学生一起唱国歌唱爱国歌曲，教师的表现是评分中最重要的一项。最是日常动人处，师生同唱一首歌，同做一套操，同跑同欢笑，队列整齐壮观，动作规范划一，声音洪亮有力，场面令人震撼。每一天，我们每一位教师就是这样陪伴着每一个学生，每一个学生就是这样依偎着每一位教师温暖的身影茁壮成长！

寻找最美的你

走课制度是育才小学的一大特色。实行至今，走课制度深受教师们欢迎。走课一般是学校领导为了规范教学常规管理、提高课堂教学效率而进行的教学巡视，一般时间在十分钟以内。走课将传统的诊断式的督导方式转换成领导与教师之间频繁的非正式的非评价性的短时间的思想交流，从而引导和培养教师对教学策略、教学方法等进行反思。走课起始阶段，在一定程度上会使教师产生不信任感，认为学校是故意进行突击检查，这样的一种不信任的环境可能会使走课的效果适得其反。所以，在教学推进会上，李萍跟教师们阐明了什么是走课，走课的目的是什么，使教师们消除了不必要的疑虑，建立起相互信任的环境，让教师认识到走课是一项新的加强教学反思性对话的教学方法，走的不是其他，是常规。

走课改变了传统模式中管理者与教师上对下的关系，主张管理者与教师建立相互信任的合作关系。走课是为了提高学生的学业水平，以及帮助教师实现可持续发展，并不是对教师进行随机检查，更不是以走课过程中收集到的资料来对教师进行评价，而是把学校领导与教师的关系转变为平等民主的共同学习体。在采访中，育才小学胡寒松老师和季学兰老师说：“李校长，是一位很有亲和力、专家型的校长。李校长平时很温柔，工作中的她说话很有内涵。我们很喜欢走课制度，走课可以更好地检验课堂教学管理和课堂教学效率，促进了老师们的成长进步。”上学期，育才小学把走课的主题定为“寻找”，通过校领导微镜头去寻找“最美的自己”“最美的课堂”“最美的校园”，进一步完善了“走课”管理模式。在学校召开的“走课”分享会。学校领导与教师们分享了收集到的课堂精彩镜头和视频。走课，走出了精彩，走出了收获。

采访最后，李萍表示：一种制度，只有坚持下去，才能看到成效。我们将在前期走课的基础上，不断总结、改进、完善，将走课深入持久地开展下去。学校应该是学生们一生到过的最好的地方，而音、体、美、综合课，恰是校园里一颗颗动点，正是这一颗颗动点，才构成了校园五彩缤纷的课堂，才让校园充满无限生机！左脚是期盼，右脚是希望，希望在幸福的走课中，能看到更多更美的动点！