



## 江苏省校长管理思想研讨活动在通举行

# 思想引领办学 管理赋能发展

2023年4月13日至14日,以“思想引领办学、管理赋能发展”为主题的江苏省校长管理思想研讨活动在南通开发区实验小学教育集团星湖校区举行。

本次活动旨在充分发挥校长在办学中的作用,引领广大校长立足办学实践,努力形成富有个性化的管理思想,从而促进学校高质量发展。研讨活动包括主旨报告、情景讲述、专家点评、思想分享、专家报告等板块。

南通市开发区教育工委副书记、实小集团党委书记、总校长赵建华以《管理即伴行——我的小学管理经历30年》为题,分享了他担任校长期间系统建构“伴行”管理思想的完整历程。开幕式上,其专著《伴读伴行》首发。

“本次活动选择在南通开发区实验小学教育集团召开,就是要展现江苏教育大地上一位有着30多年管理经验的校长,如何在努力办好学校的同时实现个人的专业发展。”在江苏省教育学会会长朱卫国看来,赵建华是一位富有思想魅力的校长,在长期办学实践中,逐步形成了独具特色的伴行管理理念,并取得了显著的办学成绩。

教育部小学校长培训中心常务副主任、北京师范大学校长培训学院院长陈锁明指出,在推进中国式教育现代化的背景下,校长需要具有持续迭代、寸心如海、胸怀世事的变革领导力。他认为,赵建华校长把伴行变成生活中的实践,深入到每一个老师的心里去了,深入到孩子的心里去了。他期待更多的校长追求中国式的管理之道,建立中国式的文化自信管理体系,为更多的学校提供更好的样板和经验。

“无论是校长,还是老师,都应该在教育事业建设性的供给上做文章,就是说你没有你是不一样的,有了你就有了一个教育的客观存在。”江苏省教育学会副会长兼秘书长马斌认为,赵建华是一名深知校长管理规律的探索者,他提出“伴行”管理,是对教育事业的建设性供给。

教育高质量发展,首先要落在每一所学校的高质量发展。江苏省教育科学研究所原所长尚荣认为,“伴行”管理思想就是以教师的发展促进学校的高质量发展,体现了道德领导、共同体领导、情感领导三种管理思想的有机融合。

好的教育,写在脸上,学校最美的风景,是写在学生眼睛里的。全国著名特级教师、北京第二

实验小学副校长华应龙在开发区实小,看到了“养灿烂精神”的成果,他认为,赵建华一直迷恋他人成长,循道求真,知行合一。

《江苏教育》原主编、编审张俊平认为,赵建华的伴行不是一般意义的伴行,而是有气度的,大格局的伴行。“他把一个人的优秀变成一群人的优秀,把一门学科的优秀变成一所学校所有学科的优秀,将一所学校的优秀变成了一个学校群的优秀。”

《中国教育报》“校长周刊”“区域周刊”主编赵秀红观察发现,实小集团是一所精神灿烂、文化灿烂、生命灿烂的好学校。在“伴行”管理思想的引领下,赵建华校长陪伴着一群人一起做管理,指引着一群人的方向。学校也在“伴行”管理思想的引领下各美其美、美美与共,共同抵达。《中小学管理》杂志社编辑部主任谢凡认为,赵建华的“伴行”思想体现了校长的领导力,以专业表达为学校的发展和领导力的提升赋能。

本次研讨活动由江苏省教育学会主办,南通市教育学会、南通市经济技术开发区社会事业局承办,是省、市教育学会首次举行的校长管理研讨活动。

·刘卫锋·

◎校长说

## “伴行”管理:陪着师生走向精神灿烂

赵建华

担任校长以来,我一直在思考:搞教育为什么?办学校教什么?当校长干什么?我从孔子的“三人行,必有我师”,读出了:相伴而行之中,总有值得我们学习、帮助我们成长的人。在《易经》中,我看到了“人”的位置,发现了“变”的窍门,知道了“和”的意义。登山文化给我启示:独行速,众行远。一群人向着一个目标去,互相鼓励加油,即使不能登顶,也能收获沿途的美好。

教育何尝不是如此,那是一场幸福的遇见,是一段温暖的陪伴。我当校长就是要陪着师生走向精神灿烂。在几十年如一日的坚守中,我信奉“大道至简”的管理哲学,追求“循道崇真”的办学价值取向,形成了“伴行”管理思想。

伴行就是陪伴同行的意思。“伴行”管理倡导“我们一起去向前”。是你在走,我就在走;我走得越好,希望你走得比我更好;是你(你们)与我共同向前走,走着、等着,彼此陪伴,始终“看得见”。“我们一起去向前”具有三个特征:一是在现场,即身体在场。想,都是问题;做,都是办法;站着不动,永远是观众。发现问题,解决问题,需要管理者沉下身子,到现场去。二是在身旁,即对话在场。管理是人与人之间的对话过程。与师生经常相互“说来听听”,分享彼此的思考、经验和知识,丰富对话内容,寻求新的发现,让对话在场、思考在场。基于对话内容,校长进行价值观的引导,给师生以鼓舞和激励。三是在心间,即情感在场。有心理参与和情绪色彩,才能有真正的管理发生。有专注和投入,才有真正的情感共鸣。校长的在场管理,就是学会换位思考,让师生感受到被尊重、被重视、被认同。校长是师生成长的关键他人。

如何理解“伴行”管理?首先,从伴行的对象去理解:即校长与教师关联成长、校长与学生关联成长、校长与学校关联成长。其次,从伴行的方式去探索,那就是养成、培育、呵护、托举、鼓励……最后,从伴行的目标来看,校园是精神孵化器、价值智造营。校长陪伴师生走向精神灿烂,就是要引导师生做一个精神上气象万千的人。

伴行管理,是一个“四伴模型”的接力全程管理,包括:伴学(听)→伴问→伴思→伴行,从伴学(听)起步,到伴问启发,到伴思提升,到伴行之果。这是一个接力式的管理模式,也是完形化的管理。伴行管理,将管理参数从“校长主控”制式调到“师生互动”制式:分解目标,在伴学中让师生体验到“成就感”,在伴问中,让每个师生有关联成长的意义,获得与他人实现良好交往、有效分享的“联通感”;启动创美思维,让学校成为展示世界惊奇的窗口,在伴问中最大限度地激发、满足师生的“好奇心”;启动“聆听倾听”,在伴思中,保障更多的师生获得充分展示自己原始想法的“创意感”;



在伴行中让师生积极投入,有绿色的心流,有持续的“参与感”。

“伴行”管理体系分为目标系统、运行系统、支持系统。“伴行”管理的目标系统是相伴做正确的事,“伴行”管理的运行系统是相伴正确地做事,“伴行”管理的支持系统是相伴把事情做正确。“伴行”管理的支持系统包括“半”“赋”“融”“创”“言”五个方面。

半——由《礼记·学记》中“教学半”,我想到“干群半”“管理半”“主客半”等等。“半”强调的是双方或多方的平等关系、融通可能和呼应期待。“伴行”思想中特指“管理伴”,它至少可以包含三重意义:一是“管”的制度性权威因素和“理”的艺术性人文因素之间的对称;二是管理双方不断达成“双向奔赴”。校长要蹲下身来,就是用平等的心和师生交流。因此,伴行是注重平等的。“半”是伴行的基础。

赋——赋能,即“赋予能力和能量”。校长不仅要为教师赋能,教师也可以为校长赋能,教师之间、师生之间、生生之间都可以赋能。校长要在为中求有为,在为中求有为,在不为中求有为。对于一些师生“不可为”的底线要求,校长要敢于亮剑,让他们“在规矩之内成方圆”,享受“以约束为前提的自由”。伴行是激发自主的。“赋”是伴行的核心。

融——多种因素融合、融通,努力实现“良性纠缠”“视界融合”。我和老师们一起体会:简单的喜欢最长远,平凡的陪伴最心安,懂你的人最温暖。校长要靠靠近师生最近的那个人,就要有高

情商。在一定意义上,“情商是校长的第一智商”。情商高的校长,会让师生产生振奋的激情,奋发向上,成为正确行为的巨大推动力。校长有时也有必要做“社会活动家”,融合发展,开放办学,在不确定的外界力量中寻求支持和支撑学校发展的确定性力量。因此,伴行是传递温暖的。“融”是伴行的纽带。

创——创造力是校长的功德之基。校长应该是一个有创造力的执行者。校长的创造力来源于两个方面:一是自我寻求突破的内在驱动;二是学校现实需求的外部推动。校长要永葆创造力,需要把一个好奇的自我浸泡在鲜活的校园中,融入师生,共同触摸学校发展的脉搏。一个富有创造力的校长,会让师生感到“校园每天都是新的”。因此,伴行是需要用心的。“创”是伴行的生命。

言——校长要务实,也要务虚。要内铸实力,外塑形象。既要做出设计感的学校文化,做出设计感的教育,也要做既能做又能说的代言人,并且善于“把我们的行动拿出来研究,把研究的成果付诸行动”。我们鼓励校长做会讲故事的人,就是要通过适当地言说方式,把美好的愿景清晰地表达出来,把身边的榜样生动地表达出来。伴行是讲究艺术的。“言”是伴行的外壳。

综上所述,“伴行”管理思想可以概括为:以“伴”为出发点,以“半、赋、融、创、言”为历程,以让每一位师生员工共同成就“灼灼其华”的美景为效应。

(作者系南通开发区实验小学教育集团党委书记、总校长)

## 南通大学附属中学十年探索创新 为每一名学子铸就“雅正”底色

育人的根本任务在立德。南通大学附属中学以落实立德树人根本任务为目标,围绕培育堪当民族复兴重任的时代新人,积极汲取中华优秀传统文化精髓,创新德育方式,通过系列化、特色化、精品化德育活动,从内在修养和行为操守两方面引领学生品格发展,努力培养学识渊博、举止优雅、勇于担当、果敢坚毅的合格高中生。经过十年的探索与实践,形成了以“雅正”为品牌的学校德育工作新模式和新途径。“雅正德育课程”的创新实践获评江苏省中小学生品格提升工程首批项目,并以考核优秀结项。

### “雅正”三风成风景

作为一所高起点新建高中,南通大学附属中学在2013年建校伊始,就凝练提出了“日进日新、成人成己”的学校精神,“博雅、勇毅”的校训,“和融、诚朴、勤勉、卓创”的校风,“笃敬、善导”的教风,“教学、精思”的学风。学校以“行雅品正”为学生品格发展的目标,将学科教育与品格教育有机融合,促进学校教育与社会教育、家庭教育充分联动。

学校聚焦日常行为规范,全面推进“雅正”三风建设,从仪容仪表、靠右行、见师问好、文明用餐、弯腰行动等入手,以文明礼仪和习惯培养为抓手,抓好一日常规,推行自主管理,促进学生文明素养的不断提升。研制了四十多项系列制度,涉及文明礼仪、激励奖惩、德育管理、宿舍安全等方面,形成了“雅正德育”的规范抓手。自主了《校风校训解读》《学生手册》,通过邀请专家解读、班会学生感悟、课后自主阅读等形式多样的宣传学习活动,使各项制度规范深入人心。附中学子修身正己、立德于行,成为附中校园一道亮丽的风景。学校先后获评2016—2018年度、2019—2021年度江苏省文明校园。

### “四必”要求见行动

南通大学附属中学将公民必须遵守的基础文明规范、基本公民道德纳入“雅正德育”,形成了“四必”行动实践路径,即必唱《国歌、国歌、国歌》,必记(社会主义核心价值观、“一训三风”、家风家训),必读《论语、宪法、中外名著》,必做(家务、值周、义工)。

每周都举行隆重的升旗仪式,全校师生齐唱国歌,弘扬爱国主义精神。在主题团日、青年团校等活动中,唱响《中国共产主义青年团团歌》,增强中学生对党的向心力。校歌是引领学校发展方向的精神宣言,是全体师生的精神共鸣。每周升旗仪式结束后,在全校师生的瞩目下升旗、唱校歌,《我们一起成长》的嘹亮歌声回响在校园里。

在附中校园,学生人人知晓社会主义核心价值观主要内容,在此基础上进一步理解、认同、践行。通过“一训三风”教育,将学校文化内化为精神力量,精神文化外化为日常行为。引导学生深入理解家规家训内涵,做家规家训的传承者和践行者。

学校将《论语》等中华优秀传统文化作为必读书目,培育学生理性、人文精神,增强传统文化自信。“法律伴我成长”法治宣传教育周,“学宪法、讲宪法”等活动,培养学生的法治意识,弘扬宪法精神。在学校图书馆、教学书吧、智慧书屋和班级图书角,学生与中外名著相伴,感受世界多元文化,滋养精神成长。

学校积极倡导学生在家做家务,培养孝心、勤勉与责任感。在校内设立各种服务岗位,开展值周班、自管会、文明岗等校园体验活动,通过校园值岗的方式,培养学生的责任意识与主人翁意识。鼓励学生参加义工等社会服务,体验志愿服务理念,弘扬志愿者精神。

### 仪式教育有温度

南通大学附属中学从国家、学校、家庭层面,创新开展仪式教育,多维度、多视角设计了“雅正德育”活动体系,精心打磨了入学仪式、成人仪式、毕业典礼、国旗班交接仪式、“最美奋斗者”颁奖典礼等一系列精品活动,让学生在充满仪式感的活动中,学会感恩、勇于担当,用行动诠释雅正,成为学生难忘的生命成长印记。

高一年级新生入学仪式上,学校邀请全体家长见证孩子成长,邀请初中母校的教师代表来校与学生见面,为他们进入高中阶段加油鼓劲。通过班主任给学生代表授旗、班级集体呼号、全体学子发出青春誓言,鼓励高一学生怀着对理想和知识的渴求、承载着家人的期望与祝福,融入附中这个充满生机与活力的大家庭,逐梦远方。

高考前,学校举行隆重的高三年级成人宣誓暨表彰仪式,由法治副校长解读《宪法》条款,进一步明确公民的权利和义务,同学们牵手走过成人门,家长和教师献上具有特别寓意的向日葵。高考结束后,在附中草坪举行高三年级毕业典礼暨成人仪式,师生共同回顾三年的难忘岁月,诉说成长的收获和离校的不舍,师长祝福学子载梦飞翔,筑梦未来。

每年国庆节前夕,学校举行国旗班交接仪式。新老国旗班全体成员进行国旗交接,并作出“不辱使命,再创辉煌”庄严承诺。国旗班交接仪式,不仅是一次交接,更是一种传承,更是一次精神的洗礼,一次爱国主义教育。

每年元旦到来之际,学校举行“最美奋斗者”颁奖典礼,向优秀学生颁授勤勉博学者奖、和融正奖、责任担当奖、坚毅卓创奖,鼓励学子们在刻苦学习的同时,乐于奉献,勇于实践,敢于创新,为自己的青春年华涂上精彩的亮色。

### 社团实践展风采

学校开设各类校本课程,组建了沈绣坊、古琴社、蓝印花布基地和网球社、武术社、棋社、魔方社、攀岩社等学生社团,聘请专业人士担任指导老师,培养学生的高雅审美趣味;利用校内资源组建纳米实验室、地理环幕、趣味物理和创客空间、航模社团等,培养学生立志成才、创新进取的高远志向;开展模拟联合国、辩论社、国旗讲团、博雅讲坛等活动,在文化熏陶中培养学生高尚品行。

学校通过学生会、学生自主管理委员会、青年志愿者协会、辩论讲团,推进“朋辈教育”,提升学生的自我教育、自我管理、自我服务能力。一批精品社团让学生在集体的历练中走向“雅正”。

为丰富育人内容,学校基于育人阵地共设计实践活动单36个,让学生在社会实践、志愿服务、劳动实践等活动中,实现品格发展的实践—反思—升华。开展“看家乡变化”“寻红色印记”等远足实践活动,组织学生前往爱国主义教育基地,厚植爱国情怀。以徒步的方式,让学生体会革命前辈的不易,珍惜来之不易的幸福生活。依托桃李园、种植园等校内劳动教育实践基地,打造劳动特色课程,学生在实践中学习花草的种植及果实的采摘方式,提高了生态保护意识。开展独具特色的“采摘节”“捕鱼节”等活动,让学生在劳动协作中端正人生态度,树立正确的三观。学校获评“南通市劳动教育先进学校”。

### 成长指导贯全程

学校于2015年成立了学生发展指导中心,遵循“关注差异,开发潜能,多元发展”的理念,编印《品格提升篇》《心理健康篇》《生涯规划篇》《学业提升篇》等读本,为全校学生提供公益性服务,辅导和帮助学生解决心理烦恼,发掘学生潜在的发展潜能,促进学生全面且有个性化的发展。

加强生涯规划引领,精心组织生涯规划主题班会课,种植“成长树”,张贴自己的“理想果实”;组织生涯规划演讲,帮助学生确立理想目标;对标高考要求,做好选科指导,规划竞赛需求,为高考助力积淀;精心制作《高校汇编》,发放给高三学生,让学生了解生涯规划的,明确奋斗的目标。

将心理健康教育纳入课程实施,每两周一课,由专职教师授课。加强心理健康辅导,“5.25”热线电话二十四小时开通接听,每学期接听量超过上百人次。在学校公众号开设“心理微话”专栏,在疫情期间、开学前后、考试前后等关键时段,推送心理调适指导。设立心育委员,建立心理健康社团,制作各班心理排查表,多形式多途径进行心理关爱,构建心理问题预警网络。学校获评南通市心理健康教育先进学校、南通市中小学四星心理室。

密切与家庭、社会的沟通合作,发挥学校教育对家庭教育的指导与引领作用,努力营造良好的育人环境。成立家长委员会、家长学校,每年召开家长会,定期举办家长学校培训活动,帮助家长提高家庭教育水平。邀请家长参与新生开学典礼、成人仪式、毕业典礼等重大活动,实现了学校与家庭的无缝沟通。组织老师进行线上线下家访,努力沟通每一个家长,共同关注学生健康成长。学校先后获评南通市首批优秀家长学校、南通市首批家庭教育优秀学校。学生发展精彩纷呈,在全面发展中彰显“雅正”底色。

强国建设,民族复兴的新时代新征程上,南通大学附属中学将以为每一名附中学子铸就“雅正”底色为目标,不忘教育初心,持续探索,不断前行。

·符轩·