

“指向教育性的活动的全面课程”成熟了，一所学校才能算得上是具有“生命意义的学校组织”，领导这所学校的校长才可以称得上是“专业的校长”。



专业的校长“专”在哪里

文 | 林卫民

今年年初，教育部颁布了《普通高中校长专业标准》(以下简称《标准》)，校长应当依据《标准》对自己进行“全面体检”，寻找自身的不足和努力方向。从领导和管理学校角度分析，这是校长修炼自身领导力的机会。

服务于学生的生命成长

《标准》在“规划学校发展”的职责中提出：校长要“正确理解普通高中的责任与使命，明确学校的办学定位。注重培养学生自主学习、自强自立和适应社会的能力，全面提高学生综合素质”。

学校的责任和使命，是在于培养学生、在于促进学生的生命成长。生命的目的是什么？“学生即是生命的目的”！但是很多教师没有做到这一点，甚至漠视学生的存在，一个任教两个班的教师连学生的名字都叫不出，更谈不上了解学生的绰号、家庭背景、性格、人际关系、学习能力和水平，教师只是一厢情愿地推出自己关于知识的那些话语，没有感觉到下课铃声早已响起；只是开发学生对未来某种荣耀的渴求，而没有关注每个学生的现状；只是希

望学生的未来应当怎样，而不关注学生自己想要拥有怎样的未来……

为了完成高中教育的责任和使命，校长应当要求每一个教师细致入微地研究自己的学生，只有每一个教师能够深入细致地关注学生而不只是学科知识，“传授知识的教学”才能提升为“提高认识的教育”，教学才能进化为教育、进化为关注学生生命成长的教育。

让学校成为有生命意义的组织

《标准》在“营造育人文化”的职责中提出：校长要“将立德树人作为普通高中的根本任务，把德育工作摆在素质教育的首要位置，全面加强学校德育体系建设”；在“领导课程教学”职责中提出：校长要“发挥各学科育人作用，促进学生全面发展”。

《标准》还要求校长“营造学校的人文环境，精心设计各类指向教育性的活动，建设积极的校园网络文化，培育社会主义核心价值观”，“熟悉课程政策，熟知学生成长规律，落实综合素质评价”。这一切表明，校长领导和管理学校，不仅要努力提高学生的学业成



从专业角度创造有利于学生获得成就和学校取得成功的各种内部关系，带来的惊喜远不只是良好的人际关系

绩，还应该思考“再做些什么能够激励学生的生命成长”。

校长应该思考，管理中如何做到：在正式课程中开展课内分层教学、实施分层作业，以使“学业优秀的学生能够到更有知识的地方去”、“学业困难的学生能够即时得到帮辅并获得成功的成就感”；除正式固定班级的课程外，还应当有按学生兴趣走班的课程，每周要有固定的半天或更多的时间让学生学他们想学的知识，甚至可以让学生走出课堂、走出学校去学他自己想学的、思考他自己感兴趣的那些事，还可以安排固定的时间让学生选择到社区、大学、研究院所开展研究性学习活动；通过课余时间的社团活动和参与学校的管理，让学生有发挥自己才华的地方。例如，路演、球赛、游戏、阅读和演讲、科技或美术作品展示……这一切能否形成与正式课程同等严谨的内部管理机制，是一所学校管理是否成熟的标志。

一所成熟的学校不只是会做学科课程、做好课堂教学的那些事，还必须在指向教育性的活动设计和总体安排上，形成自身的学

校传统和指向活动的文化氛围，这是成就学生“作为人的一般发展”所必需的学校工作。“指向教育性的活动的全面课程”成熟了，一所学校才能算得上是具有“生命意义的学校组织”，领导这所学校的校长才可以称得上是“专业的校长”。

从专业角度创造有利于学生和学校发展的各种内部关系

《标准》在“引领教师成长”的职责中提出：校长要“将教师作为学校改革发展最宝贵的人力资源，尊重、信任、团结和赏识每一位教师”；在“领导课程教学”的职责中提出：校长要“自觉接受师生员工和社会的依法监督，以德立校、廉洁奉公、为人表率、处事公正”；在“调适外部环境”的职责中提出：校长要“重视与家庭、社会（社区）的沟通，增强学校对外交流的主动性和创新性”。

领导者创造关系。校长要创造一切良好的关系，“形成学校领导班子的凝聚力”，“熟悉人事财务、资产后勤、校园网络、安全保卫与卫生健康等管理实务”，并有底气向教职工甚至学生开放自己对于这些工作的思考和管理思路，鼓励师生员工参与学校管理。

校长要创设学校各种良好的关系，包括个体与工作的关系。全校教职工最终是为某个目的而工作，如果要鼓舞士气，这个目的必须是有用的，将一切工作目的聚焦于“学生的生命成长”，使全体教师明白：教师是向学生的未来宣誓的，教师的天职就是“使学生发生对人生有益的变化”。将学校工作、家校关系、社会支持的逻辑起点放在“使学生发生对人生有益的变化”上，个人、工作、学校组织、学生家长和社区之间才能建立健康的、全面的良好关系，并能更有效地鼓舞师生的士气。

很多事例可以证明，作为学校的领导者，从专业角度创造有利于学生获得成就和学校取得成功的各种内部关系，带来的惊喜远不只是良好的人际关系。■

（作者系北京外国语大学校长助理、北京市北外附属外国语学校校长）