**我的教师培养“三字经”**

石竹小学 钟运强

恩格斯说，“凡能思考的，前人皆已思考，我们所能做的，就是重新思考。”当得到本次片区校长论坛的命题，我首先想到的是李希贵的一本书《教师第一》，记得书中反复谈到，一个成功的教育管理者必须把教师放在第一位，要致力于培养教师的职业幸福感，促使教师的专业成长，进而促进学生主体的发展。

作为一名管理过三所学校，任期已有十几年的校长，谈到教师队伍建设策略，我深知自己离李希贵以及在座诸君都还有很大的差距，今天，班门弄斧，要和大家一起来分享的只是自己在平时工作中的小小感悟。

一、校长要善于“养”

**（一）养一身正气**

古语说： “其身正，不令而行，其身不正，虽令不从”。因此，校长要带好队伍，就必须自身先养一身正气，在学校树立起正能量。校长的正气体现在以下三个方面：一要廉洁。要严格要求自己，要经得住各种歪风邪气，挡得住各种诱惑。二要慎独。特别在当前的形势下，无论办什么事，都要慎重考虑，有一定的政治头脑和政治立场，不随波逐流，不人云亦云、人雨即雨，光明磊落、大义凛然。三要敢于担当，均衡创建这一年，我想我们在座的校长对此都有深刻体会，我们学校在历次区级督导检查中都评价不高，环境整治的问题、功能室建设的问题、资料整理的问题，按照任务分解，每一项工作都应该是各负其责的，但作为校长，我每次都主动承担责任，承认错误，并带着学校一班人努力改进。因为我深知，再高明的校长，在决策中也不可能没有失误，如果在失误面前躲躲闪闪，推诿逃避责任，甚至埋怨班子成员或教师，那么就会威信扫地。

**（二）养一身学识**

坦诚地说，这一点，我做的还很不够。多年前，我参加培训，被一个专家洗过脑，他说，当下的校长可以分为两种类型，一种是专家型，一种的社会型，他没有阐述孰优孰劣，我窃以为两种都是合理的，并把自己划归进了社会型一类，把做校长的工作重心放在了协调上下级、社会方方面面去了，忽视了自身专业和学识的再提升。实践证明，“书到用时方恨少”，一个不加强理论学习，不提高专业素养的校长是很难在学校管理和教师培养方面取得建树的，这一点，我会努力地向在座各位学习。

**（三）养一颗包容心**

有人问我，要成为一名好校长的关键因素是什么？我回答了“包容”两字。一位去年分入我校的女教师自恃个人业务能力强，与搭档发生矛盾，闹到我的办公室，要求我换掉她的搭档，还拿出在学生中做的民调，说这也是学生和家长的意思，我接过她一沓所谓的民调表，看也没看直接塞进了抽屉。我倒了一杯水递给她，在她接过水杯的一刹那，我说，你看人的手指也是有长有短的，这就好比我们学校的老师在教学能力方面，存在参差不齐的状况，当初选择让你和他搭档一个班，就是觉得你年轻，有闯劲，可以弥补老同志的短板，共同带好这个班。看她情绪有所缓和，我有进一步做工作说，你的搭档已经是年过五十的老同志了。作为校长，我都从来不奢望他在专业上还有提升，那么你作为一名新人，是否应该也包容一点呢？最后，我做了两个决定：一是新教师必须给老同志道歉；二是此事到此为止，不能在教师、学生和家长中继续扩散。

重庆市第七十一中学张克运校长在《最美的教育姿态》一书中提出“教育如养花，一边养，一边看，一边静待花开。”这句话很朴实，却耐人寻味。就我所得，养花人的气度应包含耐心、呵护、爱与理解的品质。我们校长之于教师，也应该是一个养花人，用一颗包容的心去善待教师的成长。一容比自己更有所长的人；二容有缺点但有特长、有事业心的人；三容敢于提相反意见，甚至反对过自己的人；四容犯过错误，但有决心改正的人。作为校长，我理解教师这个职业不同于中医，越老越吃香，我同样包容新教师的年轻气盛，谁年轻时没有一点棱角，如果都磨圆滑了，我们的教育还有什么希望。这学期开学，我就对那位新老师委以重任，让她负责学校层面课辅科技工作，结果她指导两个学生参赛一个获区一等奖、一个获区三等奖，此外她个人参加区教师基本功竞赛获语文学科一等奖，为学校拿下团体二等奖立下汗马功劳。

二、校长要善于“带”

（一）带出一支有凝聚力的班子队伍

学校工作都是些具体的工作，是由一个个的小事组成，没有惊天动地的大事，没有难以逾越堡垒，每一件事只要有人去抓去做就都能实现。为了让学校的教育教学工作有条不紊的进行，我校对行政干部的管理工作和责任进行了明细的分工，分教学、德育、安全、后勤四大块分工负责，建立系统的管理网络。教学、德育由两位副校长主抓，安全由书记负责主管，后勤工作由校长主抓，工作分配到办公室再进行细化。将各块成员安排到相应的办公室，便于加强联系、工作传达监督管理，将学校的工作全部细化，分配到相应的人，让每一件工作，不论大小都有人负责，就像著名教育家魏书生管理班级一样管理学校，使学校工作事事有人管，事事有人抓，使各项实际工作中都能得到较好的落实。

（二）带出一批有战斗力的骨干中坚

教育家陶行知曾说过：“先生之最大快乐是创造出值得自己崇拜的学生。”同理，校长之最大快乐，是创造出值得自己崇拜的教师。2014年初到石竹小学，我就对全校教师进行了系统梳理，确立了“二三四一”的“四师”教师专业成长目标，即通过三到五年时间，让20%的教师能够在区级以上层面崭露头角，成为区级骨干或区内名师；让30%的教师能够在片区或镇内获得认同，成为校级骨干或片区内的优秀教师；让40%的教师在专业上取得较大突破，成为良师；让10%的教师能够突破瓶颈，超越自我，成为合格教师。为此，学校在培训、参赛、献课等各项活动中，根据教师的成长需求为他们提供点餐式的服务和不同的参与平台，培养造就一支有梯度、有战斗力的教师队伍。

（三）带领全员“大比武”

以区级教师基本功竞赛和教育民生宣传工作为契机，我们深入开展了教学常规“大比武”活动。在常规管理中，我坚持做到“三个一”， 每天早晨到校，坚持到校园走一走，全面了解和掌握学校的总体情况；每天坚持深入课堂和教师、学生和家长中去听一听，了解教师、学生和家长的需求；每天坚持到师生中去查一查，看一看教师的备课、学生的作业的批改情况等，了解布置的工作教师们执行得怎样？再把收集来的问题加以归纳整理、分析研究，然后指导改进。 在校本研修方面，我们每年举办了一次家长开放周活动，每期有2到3次基于解决课堂实际问题的主题教研活动，每周开展一次集体备课活动。此外，我们还定期举行骨干教师展示课和新教师献课活动，促进教学常规管理工作再上新台阶。

三、校长要善于“创”

（一）创新制度，激发活力

改革才能创新，改革才是激活机制的源泉。我在学校管理工作中始终坚持带领学校领导班子和学校教代会成员认真讨论研究，针对原有的制度进行调整、改进，争取制订出一套可操作易执行的，能激励教师的科学合理的管理制度，如：《石竹小学教师年度考核综合评价条例》《石竹小学教师职称评定及职务晋升制度》《石竹小学教学常规工作制度》《石竹小学教研科研奖励制度》《石竹小学抽考年级奖励制度》等等，既激发了教师的积极性，又减少了教师间的矛盾。

（二）创造机会，激发潜力

校长要调动一切积极因素，创造条件让教师获得成功，为他们成长修路搭桥、保驾护航，为他们雪中送炭、锦上添花，多办实事，多做好事。一是为学校中层以上干部创造独挡一面的机会。凡是部门能够解决的，校长坚决站在幕后，充分相信他们的智慧和能力，让他们在实践中提升管理能力和业务能力。二是为教师学习培训创造机会。今年外派教师参加区级培训100余人次，参加红河片区教研活动150余人次。三是为教师实现个人价值创造机会。如我校杜建彬、杨灿阳老师皆为体师毕业，擅长篮球项目，为了让这两个年轻人发挥出自己的才能，我校大力支持两名体育教师带队参加篮球比赛，学校从财力和物力上给与后盾，在两名教师的精心培训和指导下，我校今年分别获得了永川区学生男子篮球、女子篮球比赛一等奖。再如：我校李伦老师在器乐方面有很好的功底。学校极力发挥他的长处，鼓励他组队参加重庆市的班级乐器展示比赛，解除他的后顾之忧。在去年重庆市的班级器乐展示中获得二等奖。 “士为知己者死”。在这样的校长手下工作的教师，无疑会有一种幸福感，会产生一种工作的激情，会使他们最终取得成功，这无疑也标志着一个校长的巨大成功。

 （三）创设氛围，形成合力

我不止一次在学校的多个场合语重心长地对老师们说，我们能够在一起工作，是一种缘分，在学校里，除了同事关系，我更看重朋友感情，我坚决不愿看到老师们为了私利，或者为了工作影响彼此间的感情。我的目的就是要在教师中营造一种融洽的关系，在学校里营造一个温暖的氛围。2017年元旦，学校教师QQ群刷频了，老师们在里面抢红包闹得欢天喜地，我比较笨，不太会玩，但我仍然委托了一名教师代发了红包，红包大小不重要，但这么重大的活动、这么重要的场合校长怎么能够缺席？这些年，在学校中我没有缺席的场合还有教师的婚、丧、嫁、娶，生病住院；学校的工会活动、全校性的教研活动以及联系年级小组活动；学校以及某位教师取得成绩的庆功时刻等等。在与教师的个别沟通中，我也努力做到“五多五少”，即多一点人情味，少一点火药味；多一点激励，少一点指责；多一点商讨，少一点说教；多一点理解，少一点埋怨；多一点体谅，少一点“抬杠”。
尽心、尽力、尽情为教师解决后顾之忧，让教师有充沛的精力投入到教育教学中。

教师队伍建设是学校重要的任务之一。作为一名学校的教育管理者，只要我们要用心，用情，用智去引领教师，感染教师，为教师搭建进步的桥梁、成长的平台，我相信学校的教师队伍一定能呈现出朝气蓬勃，欣欣向荣的景象。