

思想力校长

对彭建平而言,学校管理者的使命与担当,绝不仅仅是给学生一个好的分数、好的大学,而是创生出更为丰厚、更有活力的学校文化,让生命激扬生命,让三年影响一生。

## 彭建平:做有文化创生力的校长

□ 本报记者 白宏太

从教30多年,做了20多年校长,在彭建平身上丝毫感觉不到倦怠或颓唐。相反,谈起这些年的教育改革历程,他的脸上常常流露出孩子般的笑容。

让彭建平最得意的是学生对他的喜爱。在学校里,学生们亲热地叫他“平哥”。他们为“平哥”画了卡通头像,设计成纪念章,在校园内售卖,据说相当畅销。

怕“平哥”抗议他们“侵犯肖像权”,学生事先去跟校长打招呼。彭建平问:“你们赚了钱干什么用?”“一部分买文具捐给农村学校贫困儿童,一部分作为学生会的活动基金。”学生们说。“哈哈,这主意不错,你们尽管干吧。”曾获得无数荣誉的彭建平,把学生的喜爱当成最大的褒奖。

从一位优秀的数学教师走上校长岗位,彭建平最难能可贵的特质,是他身上浓郁的人文情怀。对于自己所做的每一件事,他都有清晰的价值思考。

正如华南师范大学教授王红所言:“彭建平校长是一个坚守自己内心准则的人,所以才有底气把激励他人的生命作为自己的教育使命和担当。”

日前,广东省启动新一轮名师名校长工作室建设,作为少数上一轮优秀工作室主持人之一,现任广州中学党委书记、执行校长的彭建平蝉联入选。借此契机,记者采访了他,走近他多姿多彩的教育人生。

### 不抓“分数”的校长

1995年,在家乡湖南益阳做过中学校长、联校校长的彭建平放下过去的一切,南下广州,一切从零开始。

广州市89中学是彭建平南下的第一站,当时的学校地处城乡接合部,是区里垫底的薄弱学校。当地有一句俗语就是,“再不好好干,就把你调到89中去”。学校接收的是全区末流的生源,学生几乎没有一天不打架,连老师都敢打。

就是在这样的学校,彭建平从普通教师做起,教两个班数学,一年时间,学生的平均成绩奇迹般从38分提高到82.6分。再过一年,彭建平就被提拔为学校政教处副主任,几年后一步一个脚印走上了校长岗位。

在广州市89中,彭建平做了7年校长,硬是把这所薄弱学校变成了广东省的国家级示范性高中,成了令人称道的好学校。

彭建平到底有什么高招?是加班加点搞教学,一门心思抓高考?出人意料的是,彭建平没有这样做,而是另辟蹊径。

“要让学校带给每个人幸福和希望!”彭建平说。在当时,这句话听起来像遥远的“天方夜谭”,但彭建平坚信不疑。他是国内“幸福教育”最早的倡导者、实施者之一。“越是这样的差学校、这样落后的学生,越是要让他们看到希望,哪怕是一点点的进步与长处,也能得到老师的表扬。”

为此,彭建平在学校开展环境教育和科技教育,指导学生进行环境保护和科技创新教育实践。成效立竿见影,许多过去调皮捣蛋的学生爱上了科技小制作,学校里涌现出一批小科学家、小发明家,学生在全国科技创新大赛中获奖,还被保送上大学。

凭着这一发展“支点”,学校成了被全国表彰的环境教育绿色学校,他们的环保研究性学习案例成了全省推广的样板和高中研究性学习课例。

更为重要的变化是,这里的师生关系变得“绿色”了,每个不一样的学生都能得到尊重,学生有自信了,教师工作舒心了;这里的家校关系也变得“绿



彭建平,广州中学党委书记、执行校长,中学高级教师。广州市基础教育系统首批专家、广州市名校长、广东省名校长工作室主持人。华南师大硕士研究生兼职导师。曾获广州市优秀工作者、广州市“最具教育智慧”的教师、全国教育创新“十大杰出”校长称号。出版《教育,让生命激扬生命》《校长治校方略》等著作。

色”了,面对进城务工人员子女居多的现状,学校把家长会开到村里,送教上门,过去穿着背心拖鞋就进校的家长慢慢变文雅了,注重与学校配合了。

不可思议的是,虽然彭建平看似从不抓“升学率”,学校生源也没太大变化,过去能考上一个本科就不错了,但那几年,学校高考质量却一路走高,本科上线率达65%,一时被惊呼为“89中现象”。

“好学校一定会有好的升学率,但只有好的升学率不一定是好学校。”彭建平的话很耐人寻味,“中学教育理应站在比考试、分数和升学率更高的层面,对学生生命成长负责。”

### 让每个生命激扬

2012年,彭建平调任广州市47中,这所学校是天河区最好的中学。对他来说,这又是一个全新的挑战。正如一位熟悉他的朋友所言,“在这里做得好,让学校有提升,皆大欢喜。如果做不好,把原来的优势丢掉了,那可吃不了兜着走”。

这样一个数据,或许能说明彭建平的处境。当时全校高级教师有170多人,占教师队伍的一多半。这个比例在广州市是最高的。

过去以“治薄专家”出名的彭建平,面对这样一所优质校,该如何开局?如何实现学校高位发展?如何激发教师的工作热情?

来到广州市47中,彭建平没有贸然把过去的“幸福教育”移植过来,而是从中学教育的本质,深入研究学校过去的办学实践,一连召开了6场全校教师大会,引导教师们深入思考中学教育“以人为本”的“人是谁”“以人的什么为本”……

“到最后,不用我说,教师们自己把这句话说了出来,那就是‘生命激扬生命,三年影响一生’。”彭建平笑道。这句话被写成条幅,挂在校长会客室里,慢慢成为全校教师的共识。

生命激扬生命,首先意味着教师要有好的生命状态、高的生命质量,才能激发和唤醒学生的生命。

彭建平就从改革教师评价开始。“传统的评优评先只有少数教师受益,很难对大多数教师起到激励作用。”他认为。

学校推出“月度人物”评选,“官方”不参与,完全由“民间”推荐,可以是学生联名推,也可是学科组、年级组推,甚至校友、家长、社区都可推荐,最后由工会选定,一个校区选出一位月度人物。

当选月度人物的教师,别提多风光。颁奖仪式相当隆重,铺上红地毯,有人致颁奖词,有精心设计的奖状,还有一大束价格不菲的鲜花。“不要随便买几枝花,一定要买贵一点的,让老师舍不得扔掉,美滋滋地捧回家去。”彭建平对工会人员特别强调。

这还不算,月度人物的大幅海报贴在校园里、社区里,事迹在校报、官微、网站上一并推送,年终集中印制成画册留存。

“尽管我们没有奖金,但获得这样的荣誉,比你给他发多少钱都更激动、更光彩。”彭建平说。

可彭建平还觉得不过瘾,毕竟能获得月度人物的教师仍是少数。他又“如法炮制”,推出“青年才俊”评选、“魅力班主任”评选,甚至教师们还可以自主申报奖项。“奖项自己报,名称自己定,证书学校做。”彭建平解释说。

这每一个奖项的颁奖礼,也都一如既往,像奥斯卡典礼一样热烈,像“感动中国十大人物”一样催泪。

“你说,我印一万张奖状才多少钱啊?可教师们的劲头就不一样了,不用你要求他,他自己就会拼命干。”彭建平又像孩子似的,狡黠地笑着对记者说。

### 与校长“约会”

在广州市47中,彭建平在学生中享有很高“人气”的一个原因,是他推出的一项特别的活动——“共同的梦想,我们约会吧”。这样的“约会”在每天的中午或放学后的时间。

彭建平的手机号码和邮箱,全校没有人不知道。学生们只要有需要,随时可以通过各种方式与校长预约,约好时间来校长室聊天。

“他们可以打电话、发短信、写邮件,包括从门缝里塞条子,我都会接待,任何问题都可以谈。”彭建平说。他的办公室里放着茶具,但其实是平时是没有时间品茶的。只有与学生“约会”时,他会坐下来给孩子们泡茶。他的柜子里还放着许多糖果和饼干,都是为约会学生准备的。

学生们果真是有什么问题都来找彭建平聊天。这不,有一次,一个高三学生考完“一模”后,急切地要跟校长聊一聊。“校长,我最近总是不能静下心来学习。”学生苦恼地说。

“那是怎么回事?都到这个节骨眼儿了。”彭建平问。“我喜欢上了班里的一个女孩。”学生毫不隐瞒。“啊,那你很厉害啊,明天把女孩带过来,让我看看怎么样。”彭建平大大咧咧地说。

第二天,男生果然带着女孩过来

了。彭建平没有板着脸老生常谈,而是像大哥哥一样,开诚布公地跟两个人谈现状、谈未来。谈了三次,两个学生笑着走了。

“最后两个学生都考得很好。当然,他们在与我的三次交流中也走出了那个时间段的困惑。年轻人的事谁又说得准,不能大惊小怪,平常心对待就好。”彭建平说。

在教师眼里,彭建平对学生好得简直有点“纵容”。他干得最“出格”的事,就是曾给全校校长写过一封公开信,内容是告诉家长和学生怎样对学校进行投诉。凡是对学校任何一方面的

工作不满意,随时可以向校长投诉。“民以食为天”。学生就餐是大事,也是最容易被“吐槽”的。彭建平就把餐厅的监督管理权交给学生。学校有两个餐厅,互为竞争,物美价廉。学生会干部每天到餐厅检查卫生、价格,每天在宣传栏公布检查结果,有了问题及时与餐厅老板协商解决。

时下,许多学校为学生的手机问题大伤脑筋,这在彭建平那儿也不是事儿。怎么管理手机也是学生说了算,学生会组织学生讨论,制定手机管理“公约”。一旦违反公约,就要将手机由学校封存,一定时限后才能取回,或者写下承诺书,达到一定的学习目标后才能“解禁”。

“大人都管不好自己的手机,为什么一定要对学生严管呢?”彭建平说。曾有人建议,只要在校内屏蔽wifi信号就可以控制学生玩手机。但是,彭建平最终没有这么做,在他看来,这是对学生基本的尊重和信任。

是不是对学生有点太好了?有人不理解。“他们哪知道,因为学生天天来找我,我足不出户就能掌握一线教育教

育教学的真实情况。我的许多改革举措,比如第三学期课程、社团活动创新等,灵感都来自学生的情报。”彭建平说。

### 把世界变成课程

彭建平口中所说的“第三学期课程”,又是他的一项出人意料

的创新。当初来到广州市47中,彭建平觉得不太满意的是学校的选修课程和社团活动。课堂教学他当然重视,但他知道,抓教学抓考试教师们都很在行,丝毫不用担心。他就从大家不太在意的地方做文章。

可是,一学年不就两个学期吗,哪儿来的第三学期?别的且不说,第三学期的时间从哪儿来?

“周末、节假日、寒暑假,这些零

星时间合并组成的时段,就是我们进行第三学期学习的时间。”彭建平笑眯眯地说。

是抓住一切时间,给学生加班加点补课吗?千万别误会,彭建平不是这个意思。“第三学期是我们开设校本选修课的时间,所有课程几乎都与考试没有直接关联,有的是跨年段选修课,有的是必修的校本选修课。”

比如,生命安全课就是学校的一门必修的选修课,人人必须过关。这节课的内容很实用,教学生自我保护、安全防火、科学逃生等,很受学生和

家长欢迎。同样受欢迎的还有“荒岛求生课”,学生们要在一个无人岛上生活72小时。这门课一推出就被“秒抢”。

诸如此类的课程,开设时间其实只有一两天。第三学期课程长短不一,有半天、一天、三五天的,最长的课程也不过两周左右。

“谁规定一门课必须上一个学期?你想想,学生时代对我们影响最大的,可能就是一次讲座、一个活动。”彭建平说。

因为有了“第三学期”,学校原来自由无序的选修课程变得系统、丰富、有目的了,从原来的20多门一下增加到60多门。

问题是,这么多选修课师资从哪里来?彭建平的想法依旧很天马行空:“我们在网上发出课程招募信息,我们的毕业生、学生家长以及曾在这里任教过的教师,只要有意愿都可以申报,学校考评后给他们发聘书,安排好时间就可以来上课。”

真没想到,招募信息一发出,应聘者云集。一对旅美华人夫妇若干年前在这里任教,看到这个消息激动万分,千里迢迢从美国赶回来,给学生讲中美文化差异。一位校友在联合国总部就职,负责全球环境保护,看到母校的招募令,拉上男友一起回来,绘声绘色地给学弟学妹讲了3天课。许多校友激动地说,学生时代就盼着有这样的课程,现在总算弥补了遗憾。

既然是课程,就要有考评,但考评方式既简单又灵活,可以是一篇活动体会、一幅画、一件小制作、一篇小论文……“这样的课程不一定要很专业,它的价值在于为学生打开一扇窗,看到了外面的世界,种下一颗理想的种子。”彭建平说。

多年来,学校的校友已经遍及全国乃至世界各地,当他们心怀感恩地回母校授课,无形中把整个大千世界都变成了学校的课程。

每年六月,学校还安排3天时间,组织高中全体非毕业班学生,一千多人走进大学、工厂企业、社区、政府机关,进行职业体验、生涯规划的实践和考察,让学生亲身体验和感知自己喜欢的职业,增强学习动机,提升学生学习积极性。

彭建平的这些做法,起初也不被理解,有人觉得他“不务正业”。但同样令人惊讶的是,尽管彭建平不重“分数”,这几年47中的高考成绩持续走高。高考一本率由30%提高到71%,体育艺术和科技创新获得市级以上奖项120多项。

就在一年前,学校迎来重大“利好”。在各方大力支持下,广州市政府同意以47中为基础,成立广州中学。对学校来说,这是难得的历史机遇。一年来,政府投入巨资建设了广州中学新校区——凤凰校区。广州中学正在一个全新的起点上,用新的教学模式和学习方式开启新的实践。

正因如此,对于学校的发展彭建平充满自信。“站在更高的起点上,关注人的生命价值,让教育回归本真,学校的未来一定会更加美好。”

记者手记

### 好校长一定是理想主义者

我一直认为,好校长一定要是一位理想主义者。从彭建平身上,我再次肯定了这一判断。

彭建平的神奇之处在于,他似乎抓升学率“很有一套”。你给他一所垫底的薄弱学校,他能点石成金,用末流的生源办出一流的质量。你给他一所全区最好的学校,他依旧毫不含糊,让学校的升学率继续“噌噌”走高。

但彭建平并不以此自矜,而是始终保持清醒。在他去年出版的专著里,开篇用了相对大的篇幅反思当下的教育,反思学校对分数和升学率的过分追求。他说:“中学教育固然要关注升学考试成绩,但更多要关注孩子作为一个‘人’的培养。”为此他呼吁,要站在比分数和升学率更高的地方审视人的成长。

分数这玩意儿,不能说不重要。它的重要性,就像毛主席当年说的原子弹,“没有那个东西,人家就说你说话不算数”。

但很显然,如果只搞原子弹,无疑是穷兵黩武,走上歧路。办教育何尝不是这样,校长眼里不能只有分数,还要有理想、有文化、有“人”,有诗和远方。

办教育不能没有理想,但时下有太多校长未免太“务实”或者是一门心思搞教学、抓成绩,坚信“升学率才是硬道理”;或者把改革作为漂亮的装饰,把学生当作换取名声的工具,“目中无人”;或者只顾埋头拉车,从不抬头看路,做了许多事,却从不思考“为什么”……

没有理想的教育,终究走不远;太过“务实”的校长,也成了教育家。

反观彭建平,数学教师出身的他固然有缜密、理性、精明的一面,但这并不妨碍他充满人文关怀,成为一个教育理想主义者。

于是,才有他办学上不“务实”的另一面。无论面对什么样的学校,他首先会做文化的审视与思考,他在薄弱学校倡导“幸福教育”,在优质学校发出“激扬生命教育”。简言之,他要让一所学校“有文化”,然后用这样的文化观和价值理念,省察自己该做的事。对于自己所做的事,他都会进行价值的判断和意义的思考。

彭建平的不“务实”还鲜明地体现在,他常常“舍近求远”,做一些别人看来“没用”的事。但最终都证明,他所做的一切都是“磨刀不误砍柴工”。

我们谁也不能提着自己的头发把自己提起来,办教育离不开脚下这片土地,离不开这个时代。作为校长,当然不可能无视“分数”,但正如彭建平所言,只有分数的学校不一定是好学校。或者说,判断一所好学校的标准,是看你取得分数的方式,是看分数之外你给学生的东西,是看学生离开学校后身上还留存的东西。

作为一个教育理想主义者,可以不“务实”,又不能太“务虚”,要知道自己从事的职业价值所在、方向所在,从而知荣辱、知行止。

如此说来,彭建平的教育实践体现了一个教育理想主义者的方法论,也是当下位好校长的生存智慧。