

教育家影像

竺可桢：浙大保姆，一生求是

□ 匡双林

杭州城内十里荷花已经开过，离市区不远的西天目山禅源寺内法相庄严。这时候，方丈妙定法师迎来了一位不速之客——浙江大学校长竺可桢。

竺可桢此行前来，当然不为烧香拜佛，而是与法师商量一件大事。

开始于一个月前的淞沪会战如火如荼进行着，杭州城亦危在旦夕。身为校长的竺可桢特意前来，向方丈租借寺院余屋，作为1937年度新生的教学和生活用房。9月开学后，浙大一年级新生开始迁至天目山上。条件虽然简陋，但远离城市，师生得以朝夕相处，授课答疑极其便利。此时的校长没有想到，这才只是开始……

一年多前的1936年2月，科学家竺可桢答应出任浙江大学校长。此前，他没想过要当校长，他的志向是做一名纯粹的科学家，当校长“不善侍候部长、委员长等，且亦不屑为之”。

最后，因为种种原因，竺可桢还是出任浙大校长。走上任之前，他提出3个要求：财政须源源接济；用人校长有全权，不受党之干涉；时间以半年为限。

浙大举行的就职典礼上，竺可桢宣誓：“余恪遵总理遗嘱，服从党义，奉行法令，忠心及努力于本职。余决不妄费一钱、妄用一人，并决不营私舞弊及收受贿赂。如违背誓言，愿受最严之处罚。”

竺可桢（1890—1974），浙江绍兴人，哈佛大学博士毕业，中央研究院院士，中国科学院院士，著名气象学家、地理学家、教育家，中国现代地理学和气象学的奠基者，中国物候学创始人，出任浙江大学校长13年，主持浙大抗战西迁，将浙大打造成一流大学。

在新生谈话会上，竺可桢说：诸位到这里来，应该明了这里的校风。一校有一校的精神，至于浙大的精神，可以用“诚”“勤”两字来表示，浙大的前身是求是书院和高等学堂，一脉相传，都可以用“诚”“勤”两字代表它的学风，学生不浮夸，做事很勤恳，在社会上的声誉亦很好。

上任第一步，竺可桢和诸多知名教育家一样：“觅得一群志同道合之教授是也。”竺可桢看中了老相识、上海交通大学教授胡刚复——交大理工学院视胡刚复为镇系之宝，坚决不放手。竺可桢软磨硬泡，坐着不走，与院长商议，约定“借两个月”，用完原样奉还，因为自己也就是“半年之限”——没想到，最后“借”了13年。胡刚复后出任浙大理工学院——浙大西行，“他

（胡刚复）是西行大军的总参谋，而竺校长则是元帅”。全部图书和实验仪器运抵时一件也没有损坏，胡刚复用实际行动回报了竺可桢的“软磨硬泡”。胡刚复又引进了谈家桢等教授，一人又一人，浙大得一时之盛。

走马上任没多久，历史给了竺可桢一个从未思考过的难题：外敌步步紧逼，迫在眉睫。数千浙大弟子，何去何从？

于是，才有了开头那一幕。

刚过了两个月，浙西形势又急转直下，天目山中的一年级新生有陷入绝境的危险，学校决定再度搬迁，自1937年11月底起，师生分批行动，乘车、步行、换船，经5天奔波，全部到达建德。全校稍事休整，立即复课，一学期的课业，并无大的影响。

但建德又何尝不是久留之地？东北，华北，东南，大半个中国，哪个地方还“容得下一张书桌”？竺可桢明白，只要书声琅琅，只要讲台上还能继续讲述诸子百家、唐诗宋词，只要实验室里继续有着红红绿绿的化学反应……我们这个国就亡不了。

竺可桢携手胡刚复等浙大核心人物，带领学生一路西行，带着700多箱图书仪器，横穿浙江，抵江西，落脚吉安、泰和，抓住一切机会上课。在泰和时期，由于物资缺乏，浙大师生和家属生活极其艰苦。竺可桢忙于迁校事宜，无暇顾家，夫人张侠魂和次子竺衡

身患重疾先后病逝。张侠魂平时对清寒学生颇为关心，尤其周济女生不遗余力。为纪念妻子，竺可桢在半年之内储蓄1000元作为基金存入银行，成立以爱妻命名的奖学金，奖励家境清寒且成绩优秀的女生。

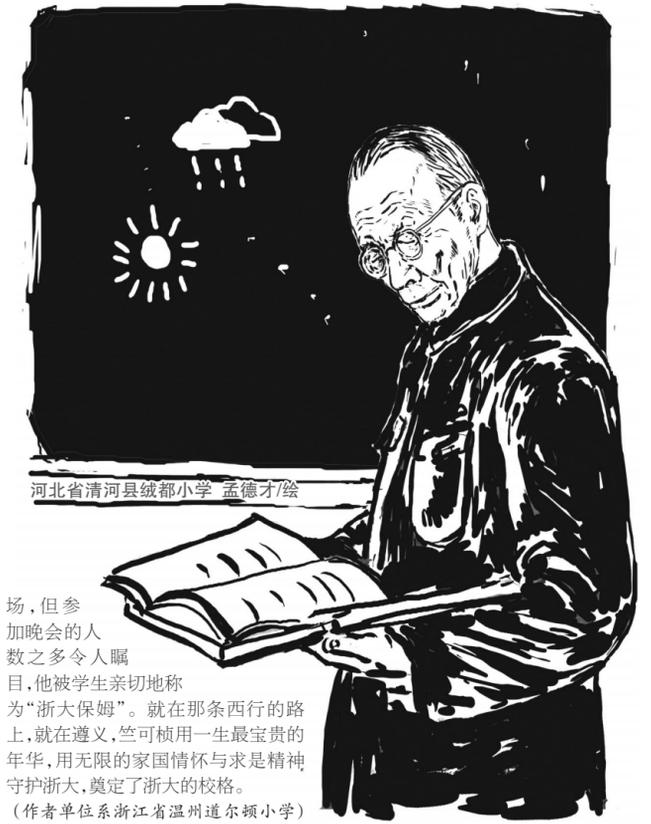
没过多久，他们又再度启程。1938年11月，竺可桢主持校务会议，决定以“求是”二字作为浙大的校训。师生之所以能一致赞成，固因“求是”与浙大有一定的渊源，最重要的是“求是”精神确实是大学生、科学家应该追求的目标。

伴随着“求是”精神，学校继续转移，前后历经浙江、江西、广东、湖南、广西、贵州6省份，行程2600多公里，历时两年半，最终将校址迁到贵州遵义，并在当地办学7年。

1944年，在遵义，浙大迎来了一位外国科学史学家，名为李约瑟。“这是中国最好的四所大学之一”“这是东方的剑桥”，李约瑟评价道。

抗战胜利后的1946年秋，浙大终于在阔别近十年后，回到了故乡杭州。与离开时相比，浙大在竺可桢的带领下可以说是浴火重生，一所“二流大学”蜕变成了拥有文、理、师范、工、农、法、医7个学院的全国性综合性大学，一举成为当时中国的四大名校之一。

1950年竺可桢60岁生日，学生自发为他举行晚会，虽然竺可桢没有到



场，但参加晚会的人数之多令人瞩目，他被学生亲切地称为“浙大保姆”。就在那条西行的路上，就在遵义，竺可桢用一生最宝贵的年华，用无限的家国情怀与求是精神守护浙大，奠定了浙大的校格。（作者单位系浙江省温州道尔顿小学）

治校方略

校长“瘦身”？我可不是要讲减肥的故事，而是要讲自己在工作中如何“减重瘦身”，推进权责下放，为教师赋能，让自己从具体的事务中抽出身来，专注做好学校的管理与引领工作。

实行项目人负责制 充分授权

在工作中我逐渐发现，教师投入新课程研发的力度和提升效果不尽如人意，教导处在日常教学管理、推进工作时效率不高，校长全权管理的时间、力度也比较有限……这样的现实，制约着学校课程的开发与推进。如何有效突破瓶颈，让教师主动高效参与课程研发，让教学管理部门适度管理，让校长“减负瘦身”？

抱着试一试的想法，2013年开始，我们在学校推行新教育实验项目人负责制，实行项目化管理，设立了晨诵、师生共读、读写绘、构筑理想课堂、教师专业发展、缔造完美教室、童话剧等

13个新教育实验项目组，教师自主申报，突出“优长”，科学组合，有序进行研究和实践。

项目负责人的权利有4项：一是可以制订活动方案；二是校务会充分探讨并通过活动方案后，项目负责人就是绝对权威人；三是项目负责人对活动有充分解释权和发言权；四是项目负责人可调遣校长、副校长、各部门负责人、教师及相关物资设备。这样，项目负责人就能够真负责、负真责、有权威。

比如，8年前的首届童话剧，项目组的4名成员经过多次讨论制订了活动方案初稿，上报校务会后大家提出了修改意见，项目组修改补充后，校务

会再次审定。通过审定后，项目负责人开始全权推进这项工作。从活动的理念诠释，到具体的人员调度、事务安排、物资准备，再到活动落地和总结反思，每个环节都精心布置、认真落实，童话剧取得了圆满成功，受到学生、家长、教师的一致好评。事后，项目负责人在总结会上深情讲到，学校给项目负责人充分授权，让项目组设计活动有底气、组织活动有信心、完成任务有保障。

几年来，运用这样的方式，学校组织举办了一年级点灯仪式、毕业班撒哈拉之夜、跳蚤书市等活动，均取得了良好的效果。每次看到各项重大活动有序推进，看到项目组成员在工作历

练中主动承担、主动成长，我由衷为他们点赞。

培养“手骨头”梯队 有效赋能

当下，学校间的竞争压力也越来越大，怎样才能继续保持学校的办学优势呢？

我认为，要不断提升师资水平和教育教学质量。为此，学校搭建了师资培养体系，让专业能力较强的优秀教师带动培养教师。我们对现有的“三级三类”人员进行了梳理，创造性增设了校级教学能手、骨干教师，学科

带头人荣誉称号，建立了省、市、区、校四级“手骨头”教师管理体系。由教导处、科研中心牵头，依托四级“手骨头”开展教育教学研讨活动，实施“青蓝工程”，提升教师素养。

“手骨头”教师至少有5项权利：选择指导专家，选择结对教师，自主安排教育教学活动，评价培养对象，申报活动经费……

经过几年的实践，各级各类“手骨头”教师陆续成为教学研究和实践的主力军，在专业领域一展所长。

执行课题管理办法 科学分权

如何提升学校教科研水平，让校长继续“瘦身”，让教师更加“强壮”呢？

2015年，学校拆分了教导处的功能，将科研工作独立出来，成立了科研中心。随后，学校制定了《高新四小课题管理办法》，一方面积极承担各级各类规划课题，另一方面立足教育教学

中存在的日常问题，大力倡导基于问题研究的校级小课题，学校对此提供充足课题经费。

课题组组长享有3项权利：一是全面负责课题组人员的选择、任务的分工，二是引领课题规划、研究、实践的全过程，三是结题后根据个人贡献分配课题奖金。

几年来，学校课题研究数量多、参与教师多，课题内容涵盖学校所有学科和部门，形成了以儿童课程为核心的课题网络，诞生了一大批优秀的课题研究成果。我们也欣喜地看到，教师的科研能力取得了长足进步，科研氛围日趋浓郁，为学校教育教学质量的提升注入了强大动力。

回顾近年来的工作，作为校长，我持续“瘦身放权”，激发团队潜能，将优秀教师推到前台，不断建章立制，让教师敢于用权、规范用权，学校行驶在高速发展的路上，师生过上了一种幸福完整的教育生活。

（作者系陕西省西安高新第四小学校长）

校长“瘦身”记

□ 马东

让每个“星儿”做最好的自己

——山东省青岛市晨星实验学校生态课程体系构建与实施

□ 郑芳

孤独症是目前发病率最高并持续终身的儿童期神经发育障碍性疾病，患病儿童多数具有社交沟通、兴趣狭窄和刻板行为等核心障碍。山东省青岛市晨星实验学校直面孤独症儿童教育需求特殊、教育康复困难重重挑战，以生态课程体系建设让孤独症儿童遇见最好的自己。

顶层设计 多措并举 促生态课程卓有成效

孤独症教育没有统一的课程标准、方案和教材，办学难点之一在教什么、怎么教。学校确立了“尊重支持”的生态教育理念，着眼于儿童生命发展的全程，采取多元教育策略，为其提供全员、全环境、全过程的支持与服务，使其在充满意义的真实学习、生活环境中进行有意志、有情感的自我

建构。学校以孤独症儿童为本，以科学评估为依据，以个别化教育计划为导向开展适性教育；以生活为模板，以环境为素材，家校密切合作推进生活教育；打破时间、空间、课程、形式等局限，将开放教育置于全面、丰富、动态的教育环境之中，将生态教育落到实处。同时，以《孤独症儿童生态课程的构建与实施研究》省级教育科学规划课题为引领，学校构建起基础性、康复性与拓展性课程相结合的生态教育课程体系，既改善孤独症儿童的核心障碍，又兼顾发展其特长优势，促进其综合素质的提高，形成了“集体课+小组课+个训课+主题实践+家庭康复+社会融合”相结合的多元课程实施模式，各教学组织形式均发挥着不可替代的作用。针对学生的核心障碍和普遍问题，学校积极开发动口、动手、动脑、动心的综合活动课程内容，将生活自理、

个人卫生、社会交往、环境适应、兴趣培养、潜能开发、劳动实践、休闲娱乐等主题都纳入其中，并编写了50余本校本教材，为特殊需要学生量身编写了10余本社交故事绘本，录制了教育教学、教育康复微课程视频1000多个，其中100多个视频案例通过山东特教育资源平台等同行推广分享。

精准评估 德才兼备 助学生素质显著提升

孤独症儿童个体差异显著，教育考核评价自然也要因人而异。精准识别。学校充分考虑学生的特点，以国际现行主流评估工具为蓝本，研究构建起校本教育评估系统，做到对学生发展状况的精准判断，为生态课程的构建与实施搭建循证实践的基础。学校借助多元评估系统，每学期为学生

进行综合、动态的教育评估，由班主任、任课教师、家长共同为其制订个别化教育方案，以科学多元的评估动态、精准掌握每一名学生的发展现状、过程与成效，掌握其发展轨迹上的每一个“点”、每一条“线”，从而形成一个教育闭环。此外，学校还开展丰富的主题实践教育活动，将德育融入其中，让学生在活动中实践，在实践中感知，在感知中成长，同时锻炼提高其沟通交往、合作互动、手眼协调能力等，如通过“童心向党飞扬”庆祝建党百年系列活动进行爱国主义教育，结合中秋节、重阳节等节日开展传统文化教育，通过每周升旗仪式、开学典礼、毕业典礼等进行仪式教育，借助母亲节、父亲节、教师节开展感恩教育等，开展一些家长开放日、走入社会的研学活动等，还组织学生成立“红领巾志愿服务队”，开展校内运动器材回收、功能室打扫、送报纸、

校外环保行动等志愿服务活动，提高学生自我服务、服务他人的能力。

开放办学 家校共育 集各方合力携手并进

学校与3所普通幼儿园建立“手拉手”关系，定期带领学生走进幼儿园开展融合实践活动；带领学生走进消防中队、应急安全演练实训基地、海洋世界等，学习各种技能；通过开展春游、采摘等活动，让学生充分亲近大自然，他们在真实情境中学习，不仅认知能力、自理能力、互动沟通能力得到提高，社会适应能力也有效提升。家庭的支持对孤独症学生的教育康复效果起到至关重要的作用，能有效保障课程的实施效果。通过“晨星大讲堂”、家长沙龙、家访、亲子教育实践活动等形式，学校系统而有针对性地开展家

长培训，指导家长掌握科学的方法，疏解焦虑情绪，引导家长充分发挥能动性，做“专业型”家长，做学校教育工作的支持者和参与者。学校自主开发了《孤独症儿童情绪行为问题居家干预》家庭教育指导课程，获青岛市精品课程；设计使用《家校联系册》，让家校每日书面沟通，及时反馈学生在学校和家庭中的表现，记录其成长轨迹；策划推行《假期孤独症儿童个别化家庭教育康复计划》，指导家长在假期进行家庭教育，巩固教育康复效果。

晨星人的座右铭是“始于梦想，基于创新，成于实干”，全体晨星人将继续厚植特教情怀，努力践行“敞开心扉 融爱同行”办学理念，不断丰富“尊重支持”育人理念内涵，汇聚智慧，凝聚力量，携手共创学校教育发展新局面，在孤独症教育领域取得更多的成就和荣光。