

美好是梦想的固定搭配，每一所追求美好的学校、每一位心向美好的教师都应当有梦想。为了教育的梦想，江苏省扬州市梅岭小学于2009年搭建了一个促进教师专业发展的研修平台——“常春藤”学院。回望“常春藤”走来的这一路，纵然起伏崎岖但也逐渐被繁花覆盖，这使我们更加相信，只要行而不辍，则未来可期。

学习的院落

自我担任校长以来，梅岭小学经历了多次行政区划，先后由4个不同的区域(城区——郊区——城郊接合区——功能区)管理；学校先后经历品牌复苏、品牌扩容、品牌输出(同时接收交流教师)、实施区域集团化办学等重要的发展节点；从发展低谷时只招收3个班的一年级新生，到最大规模时一年级招收22个班，实行188个班级、9197名学生、526名教师的“三园一校”一体管理，成为一所规模庞大的学校……随之而来的是优质教育资源的快速稀释，从最初实施区域内教师优质顺向(或者单向倾斜式)流动，到全面推行教育均衡背景下以满足区域内资源整合需要为前提每年高达15%的教师(包括管理者)流动，一所小学里出现了13%的中学转岗分流教师，学校原有的生态结构被改变，教师专业发展受限，骨干教师成长渠道不畅……

如何将理想的学校做出来？这是校长始终要思考和践行的课题。对于一所学校而言，保持良性发展的保障是不断优化人力资源，学校需要建立一个强大完善的自身“造血系统”才能实现可持续发展。正是认识到了这一点，自2009年起，一所被誉为“学校中的学校”的“常春藤”学院应运而生，学院追求卓越，崇尚行动、尊重个性、倡导分享、持守宁静，被人们称为“小学中的大学”“一座没有围墙的大学”。现在，这所“学校中的学校”不仅是梅岭教师发展的重要平台，也是一处“诗意栖居之所”，还是一座“学习的院落”，更是一个“成就可能性的地方”。

小学大师

在“常春藤”学院，我们共同探讨一个主题——儿童。儿童是天生的诗人和哲学家，他们纯净、善良、天真。在真实的校园情境中，我们会发现，儿童的成长充满了无限的可能性，可能性意味着可开发性和丰富性。

面对儿童的可能性，教师的角色和任务也是丰富的、多元的、复杂的。因此，教师应是一个学习者、研究者，一个对童年的生命充满好奇、理解和爱的陪伴者，一个长期的建设者。教育应当使人走向美好的生活，教师应当迷恋成长，成就他人的可能性。

对儿童和教师角色的不断探寻，让我逐渐认清了学院存在的价值和使命。我将学院的宗旨具象为两句话，即“以人为本，为学生终身发展奠基”“重塑文化，为教师享受教育服务”。为了儿童，我们要站在看得更远的地方，让每一位来到学院的人，向美而生，经历美好，成就可能。

“常春藤”学院为校园增添了学术

对于一所学校而言，保持良性发展的保障是不断优化人力资源，学校需要建立一个强大完善的自身“造血系统”才能实现可持续发展。正是认识到了这一点，自2009年起，一所被誉为“学校中的学校”的“常春藤”学院在江苏省扬州梅岭小学应运而生。



“常春藤”学院经典活动之一的“四季牧歌”课堂教学展示



创·变 “常春藤”学院：小学里的“大学”

□ 陈文艳

氛围。还记得在“常春藤”学院创建之初，我写下了三句话：“小学也可以拥有大学的博大与深远”“小学也可以拥有大学的雍容与经典”“小学也可以拥有大学的开放与宽容”。这三句话其实是希望小学能立足教育的根本，以博大与深远的教育理想为专业情怀，以雍容与经典的品质培塑为行动指南，以开放与宽容的价值追求为行动旨归，驻守学习的院落，丰富自我、相互浸润，构建一个可以展示自我、发展自我、创造自我的平台。同时也希望每位教师都能成长为拥有“大美”“大能”“大任”的“小学大师”，既有大视野，又有大情怀、大使命；既要做教学的专家，又要当育人的行家；既要培养学生核心素养，也要用美好与尊重引导每一个孩子成为更好的自己。我们对“小学大美”的校本表达是“和美好的一切在一起”，这是一种博大的教育情怀和理想的教育愿景；我们对“小学大能”的校本表达是“赋能师生，奠基未来”，这指向的是深厚的人文底蕴、雍容的内在气质和扎实的专业知识；我们对“小学大任”的校本表达是“一种有使命的教育”，“任”指的不仅是信任和责任，也是一种使命与担当。“常春藤”学院是梅岭对这里每个生命所能达到的精神高度的期许，也是梅岭对小学教育所能达到的精神高度的向往，正如“常春藤”宣言所说：今天我们以“常春藤”作为我们遥远的冀望，那是因为我们坚信叶的事业是平凡而谦逊的……因为：小学不小。

始于却不止于专业发展

时间悄悄留下印记，它细数着每一个点滴，看得见每一分努力。春耕

夏作，秋收冬藏，慢慢雕刻出梦想的模样。经过10多年的探索与实践，“常春藤”学院已然成为梅岭小学教师追求高品质专业生活的一种象征，一个极具代表性的符号。然而，这所小学里的“大学”究竟是什么样的？又是如何运行的呢？

当初创建“常春藤”学院，我们是想聚焦名师发展，但随着学校外部环境的不断变化，我们发现仅仅关注名师是不够的，应该让更多教师成为好老师。于是，我们将其变成了教师的专业发展学院，再到最后形成“常春藤”学院。“常春藤”学院始于教师的专业发展，却不止于教师的专业发展。

目前，“常春藤”学院有4个子学院，即专业学院、班主任学院、管理学院和家长学院。每个学院设有组织层、维护层、培训层和实践层，对应不同人群。每学期，4个子学院都会为教师、学生和家長提供丰富多彩的课程。每个学院的课程按照“人文”“专业”“生活”和“反哺”4类，以时间为单位整体建构，以系统化研修方式创造内涵丰富、形式活泼、生长有力的教育生活，并以“年度”“日常”和“暑期”3个层面展开系列化、主题化实践探究，既选择宏观角度，又注重微观视角，宏观与微观相结合，从而搭建起学校品质发展的现实基础。

2014年，“常春藤”学院升格为区域教师专业发展学院，更好促进了学校之间、师生之间的相互学习，形成了共生、共荣、共长的发展态势。

“学院式”校本研修方式，以鲜明的文化自觉为特色，以追求师生同步成长为价值归宿，创造了一种高品质的专业生活。所谓“学院式”校本研修，是指学习或模仿学院的建制进行建设，设立固定的课程架构，组建专业

的导师团队，并依据校本研修的需要设立受众不同的子学院，它崇尚学院的专业品质、探究精神、严谨态度、科学架构，用“研修合一”的实践行动，追求教学与研究的统一，从而提升教育研究的品质与实效。“导师制”是“常春藤”学院一个非常明显的优势。我们依据研修主题的需要，组建稳定的研修导师队伍，签订导师聘用合同，发放聘书。其中有真正的大学教授，也有在教育领域颇具真知灼见的教育专家，还有在教学方面有较高素养的教师。他们因为“常春藤”而来到梅岭小学，带来他们对教育、哲学、文化、课程等方面的真知灼见。以“常春藤”为媒，我们共享学术的饕餮盛宴，共话教育的美好未来。

通过学院看学校

在参与“常春藤”学院建设的过程中，我经常自问：“常春藤”学院的特质到底是什么？我想，一个始终在大学里的人，一定是一个终身研究者。因此，我们放大了学院的研修特质，让每个教师从受训者变成研究者，从被动接受者变成主动参与者。

遵循这样的理解，我们提出了学院的三大特质：一是从工具的存在转向本体的存在。这一转变是“常春藤”学院最为根本的特质，我们常常苦恼于无法唤醒教师对专业发展的热情，但我们是否追问过：在引导教师专业发展的过程中，我们有没有考虑到教师作为人的存在、作为文化的存在？学校将人的存在上升到文化层面，意味着不再以一种浅表的眼光去看待发展当中遭遇的问题，而是深入问题的背后，从问题本身所折射出的

文化因素入手，去寻找解决问题的方法。二是从教育的边缘走向教育的中心。对于教育问题的关注，最为积极主动的应该是教师。从解决问题的立场和角度来讲，我们不应该等待，而是需要自己去发现问题、解决问题。这样做的目的是让教师真正成为学校的主人，成为积极的建设者，而不再是一个旁观者。三是从单一建构变为系统建构。基于对学校发展所面临问题的理解与分析，我深刻认识到，仅仅依靠自上而下或自下而上的校本研修制度的改变，或者仅仅依靠教师个体的自我反思、同伴互助、专业支持等研修方式的改变，或者仅仅依靠学校宏观层面的文化创设和环境营造，都不足以应对当下学校的发展诉求和面临的问题，这促使我们重新审视校本研修如何从单一建构变为系统建构。从系统建构出发，我们对“常春藤”学院样态的想象也在不断突围，不断生发。我们通过学院看见整个学校，因而也看到了“一个级部就是一所小学校”“一个教研组就是一个小学院”的美好愿景。

回到学院

作为领航者，校长与一所学校应当是深度关联的。然而，要想和500多位教师、9000多名学生形成一种关联确实不易，但我深知保持这种深度关联的重要性，于是借助“常春藤”学院，我们帮助教师、学生和家長主动把自己与这所学校的文化紧密地结合在一起。

每年盛夏，新教师都会在“常春藤”学院与梅岭相遇，与教育相遇。在“初见课程”中，新教师要了解梅岭的历史文化、制度指南、生活图谱以及梅

岭每个人发展的期许。班主任学院课程是班主任以及想做班主任的教师的必修课。管理学院课程针对的是有志向参与管理变革的年轻人。每一年，学院都会在为期3天的“回到学院”活动中隆重推介新学年的学院运行规划，在此过程中，教师可以详尽了解到学院为支持教师发展的最新信息(包括主题、课程、项目、导师、资源申请等)，如此，他们就可以依据自己的发展需求和规划选择课程。

除此之外，我还会做以下几件事：第一件事就是做那个擦星星的人。在我们新校区的三楼天台上，有一个很大的可望星空的“天井”。每逢重要的工作需要完成时，我都会和教师在这里一起夜以继日地研究问题、解决问题。我想，在此过程中，校长在场是非常重要的，校长首先要是一个轻易不停下脚步的研修者。第二件事是创造教育的闲暇时光。学校有一个很大的图书馆，一群爱读书的教师以“闲寄书房”为名，每月都举办相应的阅读活动。在这里，教师能够放松心情，忘却工作的疲惫。许多在“闲寄书房”沟通和交流过的教师都获得了能量，这让我更加确信校长应该多为教师留下这样的闲暇。第三件事是成立了“解忧杂货铺”。“解忧杂货铺”分“线上”和“线下”版，“线下”版的场所提供咖啡、有音乐、有书籍，有各种活动：插花、甜品制作、果酒酿造等，教师可以边做手工边交流。“线上”版则可以让教师比较安全地诉说他们的困难和希望，学校逐一回复并尽可能一一落实。第四件事是每年举办“回到学院”活动时我一定会围绕主题写一篇长文，用最真诚的教育思考、最真切的教育表达和最勤快的教育写作向老师们发出感召。我无法每天和他们在一起，但是在那个重要的日子，我一定会把我想与他们说的话说给他们听。通过这种方式缩短我与教师之间的距离——缩短情感距离最好的方式，就是尽可能合适地靠近和打开！校长需要有这样的勇气。

逐梦路上一路生花

在“常春藤”学院发生着许多真实的成长故事，他们就像一粒粒种子，播撒在逐梦的旅程中，让教育的理想一路生花。

从班主任学院“毕业”的严老师，在梅岭工作10年，以优异的成绩“考编”成功。一次市里的比赛活动结束后，她回到梅岭。在偌大的操场看台上，我瞥见一个熟悉的身影，她静静地看着曾经工作过的地方。我知道，她对梅岭依然充满眷恋。其实，像严老师这样的教师还有许多，“常春藤”学院已经在他们的精神深处留下了烙印。

从一个人到一群人再到一座学院，“常春藤”学院是梅岭人遥远的冀望、美丽的梦想、不变的信念……10余年的实践，我们努力用这样的方式鼓励教师在实实在在的微小行动中走向深度的理解，直面教育改革的万象，积极思考后有质地地分享……真正实现一所小学里的“大学”。

小学不小，我们的故事一直在延展……(作者系江苏省扬州市梅岭小学原校长)

林敏教育随笔①

中国现代教育的“魂”与“魄”

□ 林敏

今年中秋正逢教师节，电视台播放了中国现代教育奠基人陶行知和蔡元培的专题纪录片。两位大先生的生平事迹早已烂熟于心，但再次重温他们的历史功绩与人格风范时，仍思绪万千。

生于贫穷人家的陶行知，一个民国时哥伦比亚大学博士毕业的学人，舍弃了大学优越舒适的象牙塔生活，投身于为劳苦大众启迪心智、普及教育的艰难事业中……记得在西外的“行走课堂”上，我曾与师生一起在徽州陶行知先生母校旧址的纪念馆中，看着一张张介绍陶行知生平事迹的图片，内心惭愧万分。陶行知办学的精神与境界，他对教育真谛不懈的追求，是我们这一代教育人可望而不可即的，但“高山仰止，景行行止，虽不能至，然心向往之”。



百年来的中国现代教育，历经种种时代变化，呈现出不同的形态，但蔡、陶那一代教育大师所奠定的精神内涵，犹如根之于叶、土之于苗，仍是中国现代教育的“魂”与“魄”。

蔡元培一生献身于中国现代教育和学术的发展。北京大学在他治下成为中华民族现代化过程中传播科学和

思想启蒙的精神高地，北大的“学术自由，兼容并包”为“五四新文化运动”的学人们提供了思想探索的最好平台。几年前，我在西外《百年中国教育大师》的文化沙龙上与师生分享过蔡元培的生平与教育思想，也曾在校园的开学典礼上扮演过穿越到西外校园的“蔡校长”。蔡元培在北大时对中国知识光谱上从“左”到“右”的各种人物的包容，让陈独秀、李大钊、胡适、钱玄同、周氏兄弟、刘师培、辜鸿铭等或激进或保守的学人都能在北大讲台上拥有一

席之地。蔡元培坚持“读书不忘爱国，爱国不忘读书”的家国情怀，对思想学术的开放和重视，对学生的责任与爱护，对教育的执着与坚守……都是值得一代代教育人敬仰与传承的。

两位大先生一生坚持中国士人的风骨人格，“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”，为我们打开了现代教育的精神气象、学术格局与思想气度。

平时每天在校园里忙忙碌碌，常被教学中的种种事务缠身，往往容易“见小不见大”。慢慢地，习惯于沉浸

在各种日常的流水线般的操作过程中。教育的本真与内涵似乎也成了我们教育人难以顾及的“奢侈品”。

是的，教育常是“以小见大”，但每个教育人的心中一定要有蔡、陶两位先生的形象身影。在学校活动中，我对蔡先生的“角色扮演”，是拟人化的形象模仿，更是对自己师生的激励和鞭策。有时自问，那穿越百年回西外的“蔡先生”，能否看到当年他为“中国现代教育留下的遗产”？能否听到百年前北大师生读书声可直击心灵的历史回响？

百年来的中国现代教育，历经种种时代变化，呈现出不同的形态，但蔡、陶那一代教育大师所奠定的精神内涵，犹如根之于叶、土之于苗，仍是中国现代教育的“魂”与“魄”。

他们开创了中国现代教育气象万千的精神境界，也给中国现代教育铺设了深沉厚重的人文底色。作为后来者，我们应常提醒自己，可不能辜负和丢失了两位大先生所开创的中国百年现代教育那种深沉厚重又气势磅礴的“魂”与“魄”。

有时在校园里漫步，常会觉得，蔡元培和陶行知等大先生一定会在不远处时时关注我们这些后生，看我们如何继续往开来，为天下苍生续写教育新篇……

(作者系上海市西外外国语学校总校长)