

离开了原来的学校,我很想念大军校长。

遇到事儿的时候,我就对自己说:想一想大军校长会怎么说。

大军校长的许多言论,在刚开始的时候,我并不能完全接受。

学生不爱学习,我跟他诉苦,他说:“不爱学习就不爱呗……其实,他只是不爱‘我们的学习’罢了。”

学生纪律不好,我跟他诉苦,他说:“秩序永远不是最重要的……”

学生课堂上看小说,我跟他诉苦,他说:“要看就让他看嘛……如果我们没有做好充分准备,还不如让他们在课堂上自由阅读。”

我被家长投诉,自觉一腔热血不被理解,气急败坏。大军校长说:“家长如果不是关心咱们班,关心孩子,关心你,会把这么多时间放在你身上吗?”

我开了一个很好的班会,气氛热烈,讨论顺利,总结有力,孩子们心服口服。请他总结,他却说:“得出一个结论就完了吗?所有人的意见都一样,那开这样的班会有什么意义呢……”

他批评我在家长会上要求家长做这做那,说我给家长分析试卷简直不可理喻……

他坚决反对搞学习成绩排名,反对班与班之间在各个方面的恶性竞争,更反对教师之间的竞争……

## 我的校长

有一次我们招聘教师。一个应聘者在介绍自己时说带课外班成绩如何如何。他说:“这个老师我们坚决不能要。”

期中之后开教师总结会,逐项分析学生成绩。会后,他总结说:“这样的会,是为了帮助学生呢,还是戕害学生呢……”

大军校长好像永远和我们想的不一样。

跳出成绩排名,跳出班级荣誉,跳出纪律秩序——这些我们理想中的教育境界,太难实现了。在整个教育如此浮躁的大背景下,一个小小的中学校长,在他力所能及的范围内,有所思考,有所行动,其智其勇都让人感慨、受人尊重。

可以说,那段经历促使我回到原点,重新学习“爱和尊重”,让我从一个自觉或不自觉的功利教育者,逐渐向教育的人道主义者转变。

大军校长致力于影响与改变教师的心智模式——他教给我们看世界的

方式,看教育的方式。他在教师的心中种下了新的教育价值观的种子。

大军校长还会怎么说呢?

大军校长会说:每一个人都会给学校带来改变,所以每一个人都很重要,一样重要。

当时,学校最重要的节日之一叫“西山奥斯卡”,那是对每一位教师的鼓励。发现每一位教师的优点,褒扬每一位教师的长处。每位教师,都是奥斯卡得主。在学校,很少宣传个人,而是发展团队。尊重每一个人,成就每一个人,充分相信每一个人的价值,努力挖掘每一个人的潜能。

大军校长会说:欢迎一切发生。

大军校长不怕出事。他有能力和情怀把所有坏事变成正能量。

有一次,两位女教师因为学术观点发生冲突产生了矛盾。这样的事发生在成人间、校园里,总让人难受和压抑。

大军校长很聪明。他给了两位教

师在教职工大会上申述的时间,让大家充分了解双方的难处。正因为这次教师之间的激烈冲突,学校诞生了一个新的节日——“相亲相爱节”。每年4月的这一天,学校会组织各种各样的活动为教师之间传递友爱创造条件。恶劣事件变成了教育契机。

大军校长会说:理解不一样,尊重不一样,包容不一样,促进不一样。

我是在大军校长的影响下,才真正思考“不一样”这三个字的。而在以前,我其实是在追求“一样”——想把所有学生调教为一样听话的孩子,想让自己更多变得与大部分人一样。我的教育行为积极却有野蛮的成分,甚至自己都不知道。

当我看到大军校长鼓励孩子在升旗仪式之外的时间尝试不穿校服时,看到大军校长激发孩子们“拒绝无聊的课间操”而自创课间操时,看到大军校长推动优秀学生“罢课”成立自学小组时,看到大军校长在每次教职工大

会上从来不讲大实话且从来讲得“不一样”时,我常常想,一个人对生命的意义和价值有怎样的探索和思考,才有勇气对别人说:请和我不一样,请和我们不一样。

大军校长会说:我这次做得不太好,下次我会做得更好。

我不算那种特别听话的老师。平时一般不跟领导接触,但到了必须发言时,我常常忍不住说些真话。这些真话常常“不太好听”,或是对学校工作的批评,或是对领导行为的质疑。在独立思考这方面,我倒经常“不一样”。

我“冒犯”大军校长的次数不算少。

我在邮件里跟他吵,说他天真烂漫,异想天开,不顾学校实际,用语毫不客气、咄咄逼人。

我发短信跟他抗议:对他在教职工大会上的某些发言提出异议。我引经据典,“张牙舞爪”,得寸进尺。

我在一次学校教研年会上作报

告,讲到高兴处,处处拿大军校长“开涮”……

他或者沉默,或者过了许久才发过来一行字:我想了又想,你是对的。更多时候,他说:我这次做得不好,下次我会做得更好。

这句话总是让我惭愧。但这句话现在也成了我经常对学生、对家长说的话。

大军校长还经常会说:我们愿意听到一切声音,特别是反对的声音。

其实,在他耳朵里,根本没有反对的声音,只有支持的声音,只不过表达方式不同罢了。

这一招,现在我也学会了。我因此不再有“敌人”,只有朋友——所有人都是朋友。

他总说“教育的根本目标不是成功,而是幸福”。

他总说“理解不一样,尊重不一样”。他总说“未来不是我们要到达的地方,而是我们要创造的地方”。

他总说“发生是最好的事”。

他总说“因为奉献而感恩”。

……

在他那里,永远没有控制,没有堵塞,没有感,没有困。

现在,我常常想起大军校长,也真的感谢他。

(作者单位系广东省东莞市清湖山学校)

## 教育家影像

# 陈望道初任复旦校长二三事

□ 周晔

今年是《共产党宣言》首个中文全本译者陈望道担任复旦大学校长70周年。自1952年11月至1977年10月,其任期长达四分之一世纪。

陈望道在各年龄段的师生中享有很高的威望,大家都敬重他、爱戴他,尊称他为“望老”。

初任校长时,恰逢全国高校院系大调整。陈望道始终注重做好知识分子工作,用心用情为党育人、为国育才。

“1+1≠2”——这是针对1952年全国高校院系大调整,陈望道对于“新复旦”营造团结、向上局面提出的思路和要求。

经过调整,一大批知名教授来到复旦任教:苏步青、陈建功、谈家桢、吴征铠、卢鹤绂、谭其骧等来自浙江大学;周同庆来自交通大学;杨武之、郭绍虞来自同济大学;吴浩青来自沪江大学;刘大杰等来自暨南大学……

加上原来老复旦的周谷城、陈子展、周子同等,团结这些知名学者,让他们能够在“新复旦”的大家庭中感受到党的知识分子政策、调动他们的积极性,就成为校长陈望道最重要也是十分艰巨的任务。

1952年秋季开学,陈望道在向全校师生作的首场长篇报告中提出,“新复旦”要“集大成,1+1≠2”,也就是说,由各院校调整进入复旦的各个学科、师资要拧成一股绳,在立德树人、科研教学等方面发挥更大的作用,做到“雄伟崇高”“量大、力强、品高”。

对此,复旦大学原党委书记程天权后来写道:“1952年高校实行院系

调整,仅从各校调入复旦的学术权威就不下15个。回忆起往事,苏老(苏步青校长)不止一次感慨地说:‘望老(陈望道校长)不容易呀,把15个大头团结了起来,望老是有格力量量的。周谷老(周谷城)也是有功劳的,我就是周谷老代表望老带了车队来接复旦的’。”

曾任复旦大学校长的华中一教授也曾撰文讲述:“起初有些教授对院系调整想不通,情绪不稳定,陈望道就耐心做工作,促进教授间的团结。为了动员外文系一位教授出来担任系主任,他一连三次登门造访。”

除了外文系,在望老细致的工作下,当年“老复旦让贤”的例子不胜枚举,至今仍在传颂。譬如周谷城让出教务长,由苏步青担任;生物系张孟闻退下,系主任由谈家桢担任;物理系主任由同济大学的王福山担任……

在望老倡导的团结民主的氛围中,“新生”的复旦大学各项工作在克服一个又一个困难中稳步前进,为此



后的腾飞奠定了重要的思想基础和优良传统。

“陈望道担任校长的年代,正是复旦崛起的时代。1952年全国高校院系调整,十八个兄弟院校的相关系科并到复旦……各校有各校的传统和校风,教授们又个性迥异。要把这些多样化的文化背景融为一体,很难短时间做到。如果没有一个有资历、有声望的校长,难以振臂一呼、凝聚人心。而望老众望所归,正是一位合

适的校长。在陈望道的主持下,在党委的支持下,复旦各项工作走上轨道,规章制度也订起来了,各路大军融合到一起。”复旦大学原党委书记秦绍德评价。

只有尊重人才、爱护人才,将心比心般与教师交朋友,才能培养出更多的人才——这是陈望道做知识分子工作特别讲求的理念;他看似不苟言笑、非常严肃,却善于倾听、善解人意,每当得知复旦教师之间有隔阂,

总能听到他自告奋勇地说:“我来找他谈谈。”这句带着浓重义乌家乡口音的话,仿佛现在还荡漾在菁菁复旦园中。

同样是1952年秋季开学的那场报告,陈望道强调:“希望同学们重视政治学科,努力学习马克思列宁主义、毛泽东思想。”由于陈望道的倡导和支持,复旦大学研究马克思主义的氛围一直较为浓厚。

(作者系复旦大学党委党校办主任)

## 观点

### 用系统观念面向未来

北京中学校长夏青峰在《中小学管理》撰文表示,从某种意义上说,系统观念的本质是整体思考。中小学校长如何自觉建立并运用系统观念促进学校发展?至少要看得远一点。

“不谋万世者,不足谋一时。”建立系统观念,需要发展地看问题,需要有前瞻性眼光和动态思考的能力。立足现在的同时,校长一定要将眼光看向今后的5年、10年、50年。

要看见未来。这批孩子长大走向社会以后,世界将会是什么样子?未来到底需要什么样的人才?我们要进行预判分析和合理想象。学校在传承过去的同时,必须面向未来,必须培养孩子们适应未来挑战的核心素养,用确定性来应对不确定性。看见未来,不是总想着未来要做什么,而是多思考现在要做什么才有未来。

要看见可能。孩子们还是未成年人,校长不能机械、静止地看待眼前的学生,一定要看见他们发展的可能性。儿童的另外一个名字就叫“可能性”。要着力在学生天赋所在的领域点亮一盏灯,鼓励孩子朝这个方向去追求,我们在后面为他们加油。同时,要不断创造条件,想方设法让孩子们的可能性不断变为现实。

### 学校管理要有“清单思维”

江苏省常州市新北区薛家实验小学校长万莺燕在《基础教育课程》撰文指出,学校管理者需要拥有“清单思维”,把复杂问题结构化、清晰化,使其可测可评可优化,实现管理效能的最大化。

学校管理中哪些复杂问题可以用清单有效解决?薛家实验小学聚焦年级组管理、值周校长机制、课题研究、项目实践、社团管理、自我专业管理等,运用清单把复杂的工作细致分解、系统规划、逐步推进。

这些清单大致可以分为两大类,一类是任务类清单,如年级组管理、值周校长机制、课题研究等复杂工作,都可以设计任务类清单。以值周校长机制为例,学校每周有7位教师担任值周校长,一周有哪些任务要完成?有什么具体要求?哪些节点需要特别关注?此类问题都会在一张清单中得到全面呈现。另一类是流程类清单,如周工作计划、课题研究等需要设计相关流程的工作,均可通过流程类清单来管理。以课题研究为例,对于课题开题的具体程序、结题的关键节点等,我们可以设置一份流程类清单,明确某个时间节点要做什么、应达到什么要求等,以确保研究工作有条不紊。

学校管理者在处理许多复杂工作时,既可以设计任务类清单,也可以设计流程类清单,还可以交叉使用。清单管理在学校管理中改变的不仅仅是管理者的行动,更核心的是思维的变革。

(崔斌斌 辑)

好校长从哪里来?有人认为“从专业精神中孕育而来”,有人认为“从教学一线的‘下沉’中来”,也有人认为“从教育行政人事的选拔中来”……笔者对此表示认同,但同时认为好校长从学习、实践、反思中来。

扎根中国大地,躬身教育实践,一批彰显中国智慧和绘就中国方案的教育人值得我们学习。魏书生就是其中的学校管理不无有益启示。

比如,魏书生说:凡是普通教师能做的事,主任不做;凡是主任能做的事,副校长不做;凡是副校长能做的事,校长不去包办代替。

魏书生说:一个校长要抓好班子,带好队伍。接下来,再谈细致的管理,一靠民主,二靠科学。

魏书生说:课堂是一个宏大的世界,有无穷无尽的学问。我进课堂就

## 睿见

# 好校长从哪里来

□ 吴夕龙

像找到了根基,能够及时汲取营养,品尝增长本领的快乐。

魏书生在当校长时还一直教语文,兼任了十几年班主任。

魏书生的第一点要求并不高,道理也不深奥,就是在立足岗位、各司其职中充分给下属获取成功的机会,满足其发展的欲望。

作为校长,应充分信任副校长的的工作,明确副校长主管或负责的事,让其甩开膀子去做,不要过多干预,特别不能越俎代庖,本应副校长做的事,校长“一竿子到底”,还美其名曰“亲自落实”。长此以往,副校长哪有积极性。学校管理中,凡是独揽大权、小权不放,处处包办的校长,看上去忙得不亦

乐乎,实际上是做了自己不该做的事情。校长太“忙”未必是好事。

学校想要顺畅运转,需要依靠校长民主与科学的决策和行动。

谈到民主管理,一些校长可能认为自己该民主的地方已经民主了,事实上这种民主有形式主义、走过场的嫌。譬如,涉及教师根本利益和学校发展大计的事情不民主,而那些简单的常规性事务却搞得很烦琐,以示“民主”。比如校务会议,校长拿出主张或动议,在成员中“通过”而已;教职工代表大会,代表们听听讲、敲敲掌……管理者主观意识上就将“民主”当作外衣,认为校长就是决策者,下属就应该听从并执行。习惯了机

械执行的教师,怎能成为学校的主人?如此下去,学校自然不会充满生机与活力。

谈到科学管理,有的学校是制定了规则,但规则缺乏认同感、激励性与发展性,只是起到“管、卡、压”的作用,教师被动“就范”;有的学校规则制定得井井有条,但具体运行中,一种是不能做到一视同仁,一种是不按规则办事;有的学校的规则在管理者的嘴巴中,管理者讲出来的就是“规则”。科学管理不能是一个人的“苦思冥想”。一个人的智慧有时会致主观化、理想化,甚至误入“一言堂”的境地,这很值得反思。一个人的智慧与集体的智慧相比,太微不足道

了,校长要学会吸收集体智慧。

再回想关于校长是否应该兼课的老话题。有人说,学校管理事务繁多,校长兼课会影响精力,最终影响学校发展;有人说,校长的第一要务是管理好人和物,是决策和指挥,兼课不兼课并不重要……试想,我们真的比魏书生这样的校长还忙吗?关键是打心眼里有没有走进课堂的意愿,有没有亲身体验的实践意识。且不说像魏书生那样在课堂上拥有无穷无尽的学问和乐趣,品尝增长本领的乐趣,走进课堂你至少可以把握教学管理的主动权,体会到教师劳动的智慧与收获,不仅可以促进自身专业成长,也可以对教师产生无声的引领。

学习、实践、反思是教师专业成长的有效路径,校长也不例外,在前行的道路上践行最好的自己,何乐不为?

(作者系江苏省东台市安丰镇小学党支部书记)