

## 教育的主产品和副产品 不能本末倒置

**中国教师报:** 作为一所民办学校的校长,你已经推进了10年的课改有什么样的认识和感受?

**盛国友:** 10年的课改使我国基础教育领域正在发生深刻的变化。不管你反对这场改革持什么样的态度,赞同也好,反对也好,观望也好,怀疑也好,支持也好,质疑也好,一个不容回避的事实是,这场自上而下鲜明体现着国家意志的课程改革,产生了旷日持久的影响和震荡,一线的教育管理者和教师都无法回避课改的存在。事实上,推进到今天的课改已经并将持续在教育思想、教育观念、教学内容、教学方法与手段等方面产生强有力的影响,促使着一线教育者深入思考学校教育的本质和真正意义。

课改是一次旅程,而不是一张蓝图,它需要行走,而不是一味地勾画未来,行动是课改的最高纲领。

**中国教师报:** 是的,课改不在于“知”而在于“行”。对于行动者而言,行动的理由可能只有一个,而对于徘徊者、怀疑者来说,不行动的理由却可能很多,其中对升学率和教学质量的担忧可能是最大的担忧。你如何看待课改与教学质量的关系?消除这一最负面情绪有什么建设性的意见?

**盛国友:** 这似乎是一种普遍存在的顾虑,课改10年了为什么还有很多学校按兵不动,不动的理由貌似很充分,很有道理,因为升学率是学校的生存之本,我们不能牺牲升学率。那么,升学率真的与课改是一对矛盾吗?答案显然是否定的。

课堂教学改革是“内外兼修”,“远近同筹”,必须达到两个要求:一是满足学生未来发展的需要,让学生真正成为课堂的主人、学习的主人;二是满足升学需要。当然满足升学的需要并不是迎合考试,而是让升学成为改革的副产品。铜都双语学校能使每个孩子得到更快更好的发展,其实就源自于课堂的魅力。与传统教育教学方式相比,我们学校办学的高品位,决定了不会只做“唯高分”的教育,成功源自一直致力于课改,让学生学得轻松,学得愉快,学得高效。今天的基础教育理应拷问和反思:教育的本质是什么?教育就是影响人的命运,是一项让孩子拥有能力和幸福的事业。办教育,就要坚定不移地立足于为学生终身发展奠定基础。学业成绩,可以通过不同途径和方法获得,但时代呼唤绿色的教育质量,所谓绿色的教育质量,它是健康、环保的,是对学生学习力进行保护性开发,而非掠夺性开发。

**中国教师报:** 也许是教育的功利性让太多教育者迷失了方向。

**盛国友:** 今天,功利和浮躁正充斥教育,学校只要出了高考状元,学校就是名校,教师就是名师,校长便成了家长纷纷登门相求的热点人物。只要升学率排名在前,学校便成了“香饽饽”,家长便踏破铁鞋,蜂拥而至。实际上,与升学率相对应,还有一个数字却一直被我们的教育者有意无意地捂着、藏着,那就是学生的失败率,有谁会为这些失败的学生负责?我认为,这是一种掩耳盗铃的行为。

当下我们的教育弊端很多,但仅有批判是不够的,重要的是通过建设来批判,只有建设才是真正深刻而富有颠覆性的批判,课改就是要寓批判于建设之中。我们要敢于用理想的方式向当下的教育说“不”,要敢于在自己力所能及的范围内营造中国教育的“桃花源”,我们的教育需要返璞归真。

### 孩子最大的失败是课堂上的失败

**中国教师报:** 为什么要提出“经营新课堂”的理念?

**盛国友:** 坦率地说,现在不少校长根本不把课堂当回事,他们觉得经营学校和经营课堂是根本不相关的两码事。他们认为,学校中的事就是搞搞行政,执行上级的命令,上级任务来了,完成得很好就完了。他们没有想到要去经营学校,更没有想到要去经营课堂,其实学校核心的东西就在课堂。对于一所学校而言,生存的路子有很多,但发展的路子只有一条,那就是锁定课堂改革。

课堂经营的本质是革命的,也是批判的。我们要从生命的高度来审视课堂教学,课堂应该被看作人生一段重要的生命历程,是师生生活中最有价值的组成部分。也许一个孩子的失败有多重因素,但我认为,孩子最大的失败是在学校、课堂上的失败。孩子生命的底色是纯洁的,染于苍则苍,染于黄则黄。如果我们的孩子在人生的起点,所面对的是陈旧、僵化的课堂环境,单调、低效能的课堂学习生活,不公正的课堂待遇,那么孩子的心灵如何能自由飞翔,学习的情感体验和内在需要会变得贫血和苍白。因此,我说孩子校园生活的迷失和逃离,其症结在课堂。

**中国教师报:** 课堂兴则教育兴。教育的很多难题都需要回到课堂上来寻找答案。

**盛国友:** 所以,课改要紧紧锁定课堂。但是时下,一些教育部门本能地忙着教育资源平均化、学校硬件条件升级化,似乎这样就可达成均衡教育了。其实,真正的教育均衡应该体现在课堂上。

课堂改革同样能解决教师的职业幸福问题。今天的教师在应试教育体制下,只能以其内容的片面性、行为的短期性、目标的功利性,制造畸形的“病梅”,这使他们只会

盛国友有一个习惯性的动作。

总是双手交叉着抱在胸前,立在校园里,目光平视并专注于一个地方,作沉思状。他站在那里有时候常常静得像是一尊雕塑,与校园里由他精心挑选的各种奇石和谐呼应,构成了一幅美丽的风景画。校门口的沿江公路上,来往穿梭车辆的声音一浪紧接一浪,这一静一动又是一种和谐,却只有一步之遥。

盛国友,安徽铜陵铜都双语学校的董事长兼校长,一位曾经在公办学校化学教学很出色的名师,一位怀揣着理想投身民办教育的创业者。

2000年,当他所执掌的民办教育事业正式启航的时候,并没有想到会遇到那么多困难和阵痛。办学走到第三年的时候,因为合资办学人的离开,资金被抽离,民办学校普遍面临的瓶颈问题集中暴露出来,师资频繁流动,招生陷入困境。被迫出局还是迎难而上,曾是他的两难选择。

一个拥有梦想的人,全世界都会为他让路。盛国友最终选择了坚守,与他一起坚守的还有一批认同他的理念和精神的追随者。善于反思的盛国友始终对学校的发展保持清醒的认识:当在一个同质化发展模式的圈子里无法突破时,是否可以再开启一个领地,当高付出没有获得高回报时,是否可以寻找一种新的方式。也正是在这样的背景下,铜都双语的课改正式启程。

在学校试水课改之前,盛国友一直为学校在教学上的投入与产出不成正比而纠结。当他以“改课”为突破口开始一场系统改革时,他发现,课堂才是最大的育人场,以课堂为支点改革却撬动了学校教育的整体提升。

凭借民办学校灵活的机制优势,盛国友在课堂改革上找到了民办学校发展的破局之路。不管课改的经验多么繁荣,有多少花样,他始终保持自己独立的思

考和独立行走。这样的坚守和实践,使业界备受“诟病”的课堂模式在铜都双语学校发挥了最大的价值,找到了最佳注脚,更催生了时下已经被严重异化的导学案,更催生了时下已经被严重异化的导学案的优化和升级版——“学道”,这是通过行动求证诞生的具有原创价值的全新学习工具。

“课堂教学改革,主产品是孩子未来更优秀的发展,副产品是顺便提高学业成绩。课堂上的成功是孩子最重要的成功,课堂上的失败是孩子最大的失败。”盛国友认为,铜都双语学校对传统课堂的突围,就是要将“展示模块”嵌入课堂流程,真正地把课堂还给学生,把“学道”写入了新课堂的词典,解放了学生的学习力。

正像当年安徽小岗村的改革解放了农业生产一样,铜都双语学校的课改解放了学生的学习力,也解放了教育的生产能力。因此,有人用“课改的小岗村”这一

美誉来评价铜都双语学校。

盛国友是一位教育的谋道者。他把经营的理念引入到了学校教育,统领新课堂建设。在盛国友的视野里,经营是对有形教育资源的配置,是对无形教育资源的整合,是对教育新思想和新理念的综合、转换,是教育创新的思维平台和孵化器。他说,民办教育从不缺乏创新的活力,缺的是创新的智慧和持久的动力。

如今,以自身力量通过“自我造血”破解了民办学校师资和生源双重困境的盛国友,一直有一个梦想,希望聚拢更多面临同样难题的薄弱民办学校,用自己的实战经验帮扶他们,帮助更多的民办学校走出困境,走向卓越。

在盛国友身上,我们看到了梦想的力量,看到了行动者的力量。我们期待着他的梦想能走得更远,也期待着民办教育阵营里批量出现盛国友这样的谋道者。

□ 本报记者 褚清源

# 盛国友:做教育的谋道者

—对话安徽铜陵铜都双语学校董事长盛国友



人物档案:  
盛国友,安徽铜陵铜都双语学校董事长。

滋生职业的倦怠和麻木,甚至丧失职业的幸福。那么,幸福教育源头在哪里?我们认为:幸福教育的源头就在课堂。

可是,现在有不少刚走出大学校门的毕业生并不能在课堂上找到幸福的感觉。他们不仅对新课程、新理念木然,更可怕的是他们对传统的教学方式保持着极大的惯性,甚至对新课改或多或少存在着抵触情绪。师范教育不能一直停留在理论知识的传授和传统教学方式的传习上。到了该大刀阔斧改革的时候了。

### 正视民办教育的劣根性

**中国教师报:** 办学之初,经历的第一次失败是你决心课改的导火索,介绍一下当时的背景。

**盛国友:** 民办学校最初的发展方式大多很原始,起点也很低。几个人聚在一起,相互凑点儿钱或者借点钱租个地方,然后加大宣传力度,就可以把学校办起来。那个时候,不少民办学校都是这样办起来的。

我经历的第一次失败来自2003年第一届学生的中考成绩。当时我们基本上延续了那么多民办学校普遍采用的做法:聘请名校校长、名师,然后以此来招揽生源,然后通过严管理加班加点地强化练习、辅导学生,可以说,我们的老师付出了很多,学生也付出了很多。但是,成绩出来后给了我很大的触动和思考。后来我们就反思,第一次为什么会失败?为什么我们花了那么大力气,聘请了那么多名校的名师,但出来的成绩却与我们期望的差距很大,与我们的付出远不成比例。这不仅没有达到家长的期望,更不符合我办民办学校最初的目标。这种失败昭示的是传统课堂的失败。

**中国教师报:** 一个现实问题是,民办学校的生源质量普遍不高。

**盛国友:** 一般而言,选择民办学校的孩子大多是一些“问题学生”,要么是跟原来的班主任或学校闹了矛盾,要么是学习习惯或自制能力相对不足,总之,民办学校很大程度上成了问题学生的收容所。但是不管学生出于什么原因,处于什么基础进入民办学校,三年后,家长都希望孩子在学业成绩上有所突破,学校要给家长一个回答。

**中国教师报:** 面临这样一系列问题,学校采取了哪些措施加以应对?

**盛国友:** 我们就思考,是什么原因造成的呢?学校也努力了,课堂我们也努力了。后来我们发现,是旧课堂的原因。在铜陵,我个人是名校长,也是名师。后来我们就努力寻找一些思路和方法。我们到了上海,也到了当时很多的典型学校。我们要努力寻找一个旧课堂与新课堂结合的标志学校。从2004年开始到2007年,我们走得艰难。应该说,经过几年的探索,我们的课堂也出现了一些新课堂的萌芽。这时候国内也开始

有新的课改典型出现,学校开始慢慢走出低谷。2007年下半年,我们到了山东杜郎口中学校,在这里我们看到了改革的信心。从这个时候开始,我们的课堂进入了大变革时期。课堂开始定型、定模,我们的导学案、课堂空间、课堂结构都开始形成自己的特色,课堂的程序和流程、课堂的评价体系等也都有了自己的特色。

**中国教师报:** 这样的改革能解决所有孩子的发展问题吗?

**盛国友:** 我经常强调一个观点,民办学校里没有差生,只有差异,而差异是最大的教育资源,要最大限度地开发并利用这一资源,能让不同层次的孩子在自己的最近发展区获得最大的成功,不是“水落石出”的精英优秀,而是“水涨船高”的全面发展。

只为优秀学生着想的精英教育是基础教育界最大的悲哀,关注每一个生命个体的成长,是新课堂经营的要义。在双语学校,我们一直把班级平均分作为考核教学质量的重要权重,因此,对于后进生,老师都视若“至宝”。这不仅仅是制度导向问题,事实上,在一部分优秀学生都有充分把握升入优质高中的前提下,班级总成绩的高低很大程度上取决于中等生和后进生。

**中国教师报:** 当学校发展面临首届毕业生成绩的失败,并且有共同办学者们纷纷选择离开,并抽离了办学资金时,这种创业之初遭遇到的阵痛是否让你有过挫败感,当时有没有过退缩?

**盛国友:** 其实当时我真有过退出的想法。我感觉这样的学校办下去没有意义。如果找不到新的突破口,像其他民办学校一样,不就是在骗人吗?

那个时候,铜都双语学校在社会上的形象是一部分家长说学校好,另一部分家长又说你学校非常差,这样两种声音交织在一起相互抵消了,所以当时的招生很困难。那个时候,民办学校的招生完全看你的广告投入大不大,能不能压过其他民办学校。我不想那样做,因此2004年我们学校在宣传时,开始宣传进步学生,而非那些少数成功的学生。

**中国教师报:** 夸大性宣传,是不少民办学校的共性,也影响了民办教育的公信力。

**盛国友:** 直到今天,还有不少学校习惯于宣传成功的学生,但是那些失败的孩子呢?传统课堂只是部分人成功了,很多人却失败了,而不少民办学校只宣传成功的学生,用这些成功的学生来吸引更多的学生。有什么意义?今天,包括公办学在内的很多学校只说自己的“产品”如何好,从来不提自己“产品”的副作用,就像卖膏药的光说膏药的好,从不说膏药的副作用一样。所以我们鲜明地提出了“打倒旧课堂”的理念。对自己提出“打倒旧课堂”的口号,其实是对自己的否定,是对自己原来思想的否定。

### 师资瓶颈是民办教育的第一瓶颈

**中国教师报:** 在你看来,当前民办学校发展面临的共性的瓶颈是什么?

**盛国友:** 表面上看,民办学校面对的瓶颈可能是资金瓶颈、生源瓶颈、质量瓶颈,但这些都不是核心问题。民办学校发展的核心其实都落在教师身上,师资瓶颈才是民办学校发展的第一瓶颈。有人说,现在民办学校发展尚处于“寒朔期”,主要是因为教师的流动,教师队伍的不稳定和教师不适应民办学校的发展。一些民办学校为什么倒闭,第一要素也是因为师资的瓶颈无法解决。破解了师资这一瓶颈,其他问题都会迎刃而解。

问题是师资瓶颈并不容易破解。毕竟公办学校和民办学校的教师还存在根本上的身份差异,大多数教师只是把民办学校作为发展的一个跳板,而不愿意以民办学校为发展的归宿。在民办教育发达地区,不少民办学校解决这一瓶颈的方法是高薪聘请优秀师资。但这绝不是解决问题的根本之道,一方面高薪总是有限度的,今天“挖”到的优秀教师随时有可能被其他学校“挖”走,这种“以挖抗挖”的方式是短视行为,另一方面高薪聘请的优秀教师并不一定就能适应学校的发展,可能会出现“水土不服”现象。

我一直认为,教师是用来创造课堂产品的劳动者。教师的产品不是学生,也不能将学生视为自己的劳动产品。学校的产品是课堂,教师是在学校课堂中进行生产的生产者,因此破解民办学校教师瓶颈的根本还在课堂。而传统课堂无法破解这一难题,能破解这一难题的是能真正保障以学生为主体的高效课堂。因为高效课堂是有规程的,有检测的方法的。传统课堂彰显教师个人的价值,将学生当产品,或者说,传统课堂的教师没有把自己当成一个生产者,而是把自己当成一个消费者,完全搞错了自己的舞台。如果能将这个问题看清楚,师资的难题也许就迎刃而解。教师的问题不解决,民办学校的核心竞争力就无从谈起。

**中国教师报:** 民办学校如何处理好董事长和校长之间的关系,你有什么好的建议?

**盛国友:** 第一个建议,董事长和校长一定要有一个共同的价值取向——为什么要办学校?一所学校就相当于一个企业和小社会,共同的价值取向一定是经营好学校,经营好课堂,学校的核心价值取向就是经营课堂。如果有共同的价值取向,就不会有太大的分歧和矛盾。

第二个建议,如果董事长不懂教育,董事长就要敢于放权,就要敢于把学校管理权全权交给校长,否则学校很难做下去。中国的企业管理与国外的企业管理文化不一样,企业几个朋友凑在一起搞一个合作的股份制企业,很难做长久,因为我们不具备股份制的合作文化。

董事长和校长都要定好位,董事长是决策者,是资源的支持者,而校长要成为学校文化的创造者和教育教学的研究者,能够积极为校本科研提供资源支持,并身先

士卒参与课堂教学改革。教育是大事,是关乎千家万户的大事,教育不是什么人人都能办的,教育还是要倡导教育家办学。当然,不是所有的所谓教育家都能管理好民办学校,我们更需要民办教育家。

### 民办教育家要做“人、鬼、神”的合体

**中国教师报:** 民办教育为教育家的成长提供了丰富的土壤和广阔的空间,你认为,一位民办教育领域的教育家应该具备哪些特质?

**盛国友:** 三个字“人、鬼、神”。民办教育家必然是“人、鬼、神”的合体。首先说什么是人,他一定是一个正常的人,是个有血有肉的人,也是个有七情六欲的人,他有亲戚朋友,有自己交往的圈子;为什么说是“鬼”呢,有两个层面的解释,一是在民办教育大环境不够宽松的背景下,民办教育者总会有一些鬼点子,挖别人生源,老师,有时候还能通过“歪门邪道”的途径取胜,二是与人打交道时是人,与鬼打交道时又是鬼,这也是由于民办学校的市场特质决定的;说是“神”,意思是民办学校办学就要有神一般的信仰,对教育的信仰,要把孩子当成上帝的产品去培养,要有伟大的情怀,高尚的境界,否则不能办民办学校。

**中国教师报:** 目前民办学校教师大多存在打工心态,凝聚力、向心力很难形成,如何如你所去打造一支有信仰的教师团队呢?

**盛国友:** 作为董事长,强调发展的愿景、成长的愿景是必要的,但是仅有这些是远远不够的。在我看来,首先在工资和福利待遇上要不断提高,给出的待遇要与教师贡献的价值相匹配。在铜都双语学校,我的计划是,对于优秀教师要逐步实现年薪制,最终要由年薪制过渡到股东制,让每一位教师都成为学校的股东,让这所学校真正成为大家的学校,而不是我一个人的学校。

**中国教师报:** 对民办教育同仁你还有哪些建议?

**盛国友:** 铜都双语学校的发展曾经经历了非常艰难的时刻。这段经历又一次印证了我的一个观点,并不是说找了几位老师,买了几亩地,盖了几幢楼房,招一些学生,就可以办学了,就能实现你的教育理想了。民办教育发展到今天,经历了最初的激情和张扬,已到了步入成熟和理智的时候了。一个民办学校的兴衰也许经历各异,原因不同,但成功的民办学校都有一条主线贯穿其中,那就是扎根学校教育实践,在对实际问题的探究中成长。

我希望民办教育办学都要敢于选择课改,投身课改。但是同时要警惕那些功利性、作秀式的伪课改现象,我一直呼吁课改要开展一场打假行动,课改不能搞花架子,搞形式主义,要真正从学校的实际出发,从学生的需要出发,最大限度减少各种虚假教学行为和“正确的废话”。