

课堂魔方

课堂危言

中国教师报:今天的教育备受诟病,但是,把“教育问题”放大成“问题教育”又是不理智的。就问题而言,您眼中的教育问题是什么?

李志钢:教育的问题不能一味地扩大化,有些问题是教育内部无法解决的,更是学校教育无法解决的。我认为,我们现在的教育太功利,太急切,太匆忙,正像陶行知当年所说的,“赶考和赶路一样,赶路的人把路旁风景赶掉了,把一路应该做的有意义的事赶掉了”。另外,课堂上“以教代学”现象突出。教师的“教”不能替代学生的“学”,就好比每个人都只能用自己的器官吸收营养一样,每个学生也只能用自己的器官吸收精神营养。学生既不是教师的四肢,可以由教师随意支配,也不是泥土或石膏,可以由教师任意塑造。

中国教师报:中国课改走过10年,越来越多的学校又一次回到了“改课”上来,力求在“改课”上寻求课改的再次破局。课改为什么一定要突破课堂呢?

李志钢:课堂一小步,教育一大步。课堂是学生发展的主阵地,不敢在课堂上实现学生最大限度的发展,不在课堂上实现素质教育的有效落地,所谓的“课改”就成了无源之水,无本之木。

传统教学模式中教师的辛苦可用一个具有讽刺意味的短信来概括:起得比公鸡早,睡得比猫头鹰晚,吃得比营房士兵快,催作业比黄世仁狠,搞辅导比狗待骨头更亲。教师这么苦,这么累,学生何尝不是如此。整个教育变成了学生苦学,教师苦教,家长苦熬,学校苦撑。这种离开了以人为本,以牺牲孩子时间、身体为代价的“假教育”搞得教育走上了一个畸形发展的轨道。

在我看来,传统课堂是动力集中技术,只有火车头有动力,拖车没有动力,火车跑得全靠车头带,而现代课堂是一个动车组,它是一种动力分散技术,每一节车厢都有动力。“改课”就是要通过课堂结构和制度的调整,充分发挥每一个小组、每一个学生自主学习的作用,让学习真正发生在学生身上,让课堂指向幸福,指向快乐。

向农民学教育

中国教师报:您曾说,今天的教育过于工业化,应该回到农耕时代,向农民学教育,让教育回归绿色,回归生态,请具体谈谈如何向农民学教育。

李志钢:是的,我在一篇文章中谈到过这一问题。今天的教育是按照工业化的方式在批量生产学生,这种方式更集约化,效率更高,但是,最可能对孩子的成长造成破坏。这种批量生产的教育方式,掩盖了学生的个性,阉割了学生的天性。

教育是农业不是工业,庄稼生长要尊重自然规律,孩子成长要尊重成长规律。教育是慢的艺术,更是细的艺术。教育是让“直树成木,大树成荫,弯树成景”,不是让所有的树都成为参天大树,更不是像工厂流水线一样生产标准件。

提倡教育向农业学习,就是把学生视为渴望生长的庄稼,把老师视为农民,农民要做的就是为庄稼的自然生长创造条件,提供适合庄稼生长的土壤和环境。农民种植的是庄稼,教师“种植”的是孩子。庄稼长得不好,农民从不会埋怨庄稼,而是反思自己的耕耘是否精细、到位,但是,有多少教师遇到“问题孩子”时没有反思自我却还在抱怨、打击孩子。

中国教师报:“和谐互助”高效课堂被誉为“一学就会,简洁高效”的教学策略,也正因简单易学而备受关注。这种“简单美”是否可以作为衡量优秀教学经验的一个标准?

李志钢:教育原本就应该是简单的,把复杂的教育简单化,才是最高智慧。简单是一种美,更是一种智慧,正所谓“大道至简”。改革就是把复杂的问题简单化,任何一项改革,无论理论多么先进,如果操作起来是复杂的,那么这项改革肯定是没有生命力的。所以,我们在课堂教学改革过程中,始终坚持的一个原则就是简洁高效。一个好的教学模式一定要达到“三好”,即效果一定要好,越简单越好,学生喜欢就好。

中国教师报:“和谐互助”高效课堂强调操作过程中的模式与流程,模式本身是为了规范教师的“教”和学生的“学”,那么,模式是否会成为对教师的一种束缚呢?

李志钢:当下的学校教学改革主要基于两种策略,一是通过提高教师的专业素养来提高教学质量,二是通过课堂教学模式的改革提高学生学习的积极性,进而来提高质量。即墨28中的改革属于后者。化学上讲结构决定性质,对课堂教学而言,模式决定效益。“和谐互助”高效课堂就是从原来关注教师“教”的模式转向关注学生“学”的模式。教育教学质量交给教师并不能得到有效保障,而应交给模式,交给科学的流程,让模式和流程来保障教学质量可能更有意义。模式至少是可以实现质量底底的。当然,在课堂教学改革过程中,关键问题是你选择的是科学的、先进的模式,还是伪科学的、甚至是反科学的模式。因此,认识模式,选择模式,建构模式很重要。

做什么比怎么做更重要

中国教师报:您33岁开始做校长,这一路走来,您认为做校长最大的体会是什么?

李志钢:做校长这些年,我最大的体会就是,做什么比怎么做更重要,干正确的事比正确地干事更重要。为什么一些校长工作非常投入,兢兢业业,但却不出效果呢?我想,问题可能就出在他是在正确地做事,但干的不一定是有效的事。干正确的事需要科学决策,而科学决策则取决于准确把握形势,既要符合实际,又要有超前意识。

中国教师报:有人说,管理不在于“管”,而在于“理”,理清关系,理定规范,理出秩序。您的学校管理观是什么?

李志钢:没有规则的地方必然是价值混乱的地方。校长的第一项工作是建立自己的规则,有了规则就有了公平,有了规则就有了方向。但规章制度不是万能的,它需要有力的思想理念作支持。当人们都是守纪的模范时,规章就已发挥了它的作用,这时情感交流和人文关怀便成为调动教师积极性的主要形式,从而形成强大的合力。

中国教师报:制度和规范是为人服务的,是基于开发和促进,而非控制和约束。对此,您是怎样理解的?

李志钢:制度和规范本身并不能体现教育的价值和真义,制度如果仅仅是管束人们行为的规则,就失去了意义,人们不可能为了要遵守制度而设定规则,也不可能因为规则的存在才去遵守规则。因此,学校制度建设应基于人的自由发展和完满生活,而不仅仅是为了建立对人的行为起规范、导向作用的刚性的规则体系。教育世界需要的是按照人的成长逻辑行事的制度,而不仅仅是按照体制自身的程序规则行事的制度,学校制度建设的价值在于为人的价值实现提供保障。



李志钢的“发现”

李志钢,山东省青岛市即墨教体局副局长兼即墨28中书记、校长,山东省特级教师、全国“科研十佳校长”,2011年度“全国十佳现代校长”。

本报记者 褚清源

笑声爽朗的李志钢总是善于发现。一封家长的投诉信让他发现了一个人试水课堂改革的“时红霞现象”;一次果断的课改决策,让他发现了“课堂一小步,教育一大步”的真谛;一次偶然的外出讲学,让他发现了展示不仅仅是学生成长的需要,更是教师专业发展的需要……15年的校长生涯中,李志钢有太多的发现,但是这一次,李志钢“被发现”了。在一次教育论坛上,李志钢深入浅出、幽默风趣的讲述所传递出的课改智慧被记者发现了。由此,便开始了一段走近他、认识他、解读他的旅程。

如今,在全国众多有关课堂教学的论坛上,常常能听到李志钢的身影,几乎每个周末都会接到外出讲学的邀请。李志钢善于总结,他是一位既能做又能说的校长。他那个自己杜撰的关于“寂寞”和“即墨”的段子,常常让聆听他报告的人捧腹而笑。

33岁开始做校长的他,对学校改革和管理有着深刻的体认。他认为,校长要做清醒的管理者和热情的创造者。校长的智慧在于发现,不仅仅是发现教育的智慧,发现教师的闪光点,更重要的是能够发现发展中的问题,李志钢经常说:看不出问题就是最大的问题,重复出现问题就是作风问题。”

教育智慧诞生在一线,教育思想成长在一线。李志钢把校长最应该多去的地方定位在课堂。他说,校长要敢于泡课堂,敢于在课堂里与教师并肩作战。教师最信赖的不是批评家,而是建设者,是敢于躬身课改田野的人。

激发每个人的潜力,让每个人都发现自己的价值,是李志钢的管理追求。“要激发每个人的潜能,就要多一份耐心,因为教育创新的过程充满了不确定性。我们要做的就是让教育回归原点,在返璞归真的场景当中,重新感悟教育的真谛。”李志钢说。在学校里,每位教职工过生日都会收到一张李志钢亲笔书写的贺卡和一个由学校送上的生日蛋糕。15年算起来已写了几十万字,钢笔也用坏了10多支。

读书,看报是李志钢重要的生活方式,他给自己制定的工作计划中明确必须做的事情有:每天看一张有用的报纸,每周看一本杂志,每月读一本书。在李志钢的书架上、案头旁,不仅有教育教学方面的专业书,还有经济领域和企业管理方面的书。他说,他的很多经验和思路都来源于这些书。李志钢崇尚学习的力量,他把学习精神作为教师职业的第一精神,他常说“学会学习是通向未来的个人护照,只放电不充电的老师不是好老师”。

李志钢日常计划

- 每天必须做的事
- 总结自己一天的任务完成情况
- 考虑明天应该做的主要工作
- 了解至少一个年级和处室的情况
- 记住学校每一名教职工的名字和其特点
- 考虑自己一天工作失误的地方
- 处理应该批复的文件
- 看一张有用的报纸
- 每周必须做的事
- 召开一次中层干部例会
- 与一个中层领导进行一次座谈
- 召开一次与教育教学质量有关的校长办公会议
- 纠正学校内部一个细节上的不正确做法
- 检查上周纠正措施的落实情况
- 进行一次自我总结
- 整理自己的文件或书柜
- 与一个非本校的朋友沟通
- 了解一个片区村领导或企业领导联络
- 看一本杂志
- 表扬一个骨干
- 每月必须做的事
- 对各级部的教育教学工作总结一次
- 拜会一个可能赞助学校的社会人士
- 读一本书
- 安排一次培训
- 有针对性地就一个教育教学问题深入分析
- 与上级领导沟通一次
- 了解教职工生活情况
- 每半年必须做的事
- 组织一次体育比赛或有教学意义的活动
- 人事考核并及时调整
- 搜集全校教职工的建议
- 半年工作总结
- 对政策的执行性和执行情况考评一次
- 整理自己的书柜

校长的领导力修炼

中国教师报:今天的校长在学校里呈现出与众不同的生存现状,有的校长在做急救队长,哪里需要哪里去;有的校长搞“维稳”,只要不出事就万事大吉;还有的校长利用手中的权力“瞎折腾”。您认为,校长应该是一个什么样的人,其角色应如何定位?

李志钢:就工作性质而言,校长是服务员;从业务上讲,校长是好老师;就管理而言,校长是教育家;从学校创新而言,校长是思想家;就学校发展而言,校长是战略家。校长既要“仰望星空”,又要“脚踏实地”。“仰望星空”是校长坚定教育信仰,体现对教育的理性认识和理想追求;“脚踏实地”是校长创新教育实践,体现对教育的实事求是和认真执著。

校长要“居高临下”,所谓“居高”是校长要有高度,有战略家的眼光、教育家的思想、艺术家的头脑。校长是学校的领导者、决策者和组织者,应站在全局的高度,理顺和协调各方面关系,综合运用相关领导艺术,率领教职工实现教育教学目标。所谓“临下”是说要重细节,能全方位、多角度全面解决问题。这是一个创新、开拓、奋进不止的“自由创造”过程,校长决不能墨守陈规,死搬教条,而要用高超的领导艺术“凝心、凝情、凝感、凝力”,以求“运用之妙,存乎一心”之效。

中国教师报:一位好校长成就一所好学校。在您看来,如何才能成为一位好校长?

李志钢:一位好校长未必能成就一所好学校,好校长首先要带出一支好团队,有了好团队才能成就一所好学校。好校长在任时能够成就一所好学校,离开了也能留下优秀的文化使好学校依然好下去。

我认为,一位能带出好团队的好校长应有以下4个特点:一是“无欲则刚”。职位无大小,凡事凭一个“公”字,才能立世有威信,改革有底气,才能团结人,干好工作。二是“有容乃大”。厚德载物,宽容得众,心胸宽广,能记人之功,容人之过,能团结各种性格的人才,发挥好所有人才的积极性。三是“爱心工作”。把所有的教职员工作为自己的兄弟姐妹、爱群、乐群、利群,把与同事们共事当作一种缘分,当作一种至高的乐趣。四是“激情创新”。想干事、会干事、能干事,就应该充满激情,有成功的渴望。干部激情感染教师,教师的激情感染学生,校长、教师、学生的激情融汇在一起,校园才能充满浩然正气、蓬勃朝气、昂扬锐气,学校的事业才能永葆生机与活力。

中国教师报:那么,校长应如何来修炼自己的领导力?

李志钢:校长的领导力首先是基于教学的领导力,然后才是其他方面“领”和“导”的能力。作为校长,如果不能在课堂拥有话语权,就很难拥有真正的话语权,也很难把学校带向卓越。

校长要敢于提出“向我看齐”的理念,有功不居,有过不谏,走在课改的最前沿。校长要审时度势,刚柔相济,长于预见,工于发现。校长不能让学校的围墙挡住自己的视线,也决不要让看似单调的工作消磨自己的意志和理想。校长不能盲目跟风,要敏感,善于捕捉最前沿的教育信息,做到“脑清、心诚、眼明、耳聪、手短、腿长”。

能否让教师得到发展,同样考验着校长的领导力。满足教师的自我发展需求,是学校对教师的最大福利。我们一直在努力建立一种开放的组织,以此激励教师参与到课改中来。对于优秀教师的培养,我们不是把精力放在打造几节公开课上,而是让每一位教师都能上好常态课;不是追求几位名师的成长,而是追求一批教师的成长。作为校长,发现不了人才是水平问题,而浪费人才则是品质问题了,一所学校绝对不能“藏龙卧虎”,是龙就要让它腾,是虎就要让它跃。

我们的精神谱系

中国教师报:一所学校,最终因文化而久远,也因文化而不同。您认为,即墨28中积淀的文化是什么?

李志钢:当前,文化建设已经成为许多学校管理与发展的积极诉求,文化的力量正在成为推动学校教育发展的巨大力量。一所优秀的学校首先要能充分放大“文化”的力量。学校文化是一种力量,一所学校有良好的文化元素,并不等于一定有良好的文化力,也不会必然导致学校文化品位的提高和战略目标实现,只有在学校师生创造性、有效地运作学校文化元素,形成了良好的文化力之后才能达成目标。

学校文化不仅仅要回答文化说什么问题,更要解决怎么说的问题,只有说得准、说得精、说得美、说得富有个性,才易于人们识别并建立印象。即墨28中45年来积淀的核心文化,就是“雷锋精神”。我们把“雷锋精神”作为校魂,作为文化精神列入学校章程,可以说,28中的发展史就是通过各项活动使“雷锋精神”在全校师生心中传播、生根、发芽、结果的历史。

中国教师报:请您具体介绍一下“雷锋精神”是如何在即墨28中落地生根的?

李志钢:建校45年,我们坚持创新开展学雷锋活动,做到了课程化、系统化、常态化。“雷锋精神”在学校代代传承,沉淀为一套系统而厚重的精神谱系,“雷锋精神”蕴含的爱心、智慧和进取精神内化为学生、老师和学校的精神品质,提升着学生的价值观、教师的育人观、学校的发展观。校训“用爱心和智慧开启未来”,就是要用“雷锋精神”开启学生的未来、教师的未来、学校的未来。

为了更深层次地发挥文化精神在学校发展中的作用,学校在新一轮课改中创造性地将“雷锋精神”引入课堂,把雷锋团结友爱、乐于助人的高尚品质,积极进取、锲而不舍的坚韧意志,干一行、爱一行、专一行的敬业爱岗的螺丝钉精神等作为课堂教学的德育基础,将“雷锋精神”内化到课堂的各个环节,让学生同桌两人为一个单元学习组,学习优秀的当“师傅”,学习较弱的当“学友”,生生两人“师友互助”,最终实现互助共进,合作共赢,从而原创出一学就会、简洁高效的“和谐互助”教学策略。(下转5版)