

# 教育家周刊

柳斌题签

呼唤教育家成长  
推进教育家办学  
分享教育家智慧

2014年9月17日

## 思想力校长

# 做“最不坏”的校长

彭清亮

没有最好的校长,只有最不坏的校长。从“最不坏”做起,让学校成为学校,这是我给自己立下的校长誓言。

### 什么是“最不坏”

2011年9月,我来到四川省达州市达县真佛山文武学校支教。从教以来我一直过着乡村生活,比起很多在应试名校生存的朋友,我的心灵舒展得多。真佛山文武学校虽地处城郊,但主体是边缘学生,与我内心深处的边缘状态非常配称。当我还在为这个选择而庆幸时,原执行校长因安全问题被辞退,老总把我推向了执行校长岗位。

我有些惶恐。在这以前我只做过班主任,连教研组长也没做过,更别说校长了。做校长需要从更高层面来面对学校的一

切,比如,正视学校存在的真正意义。在我看来,一所好学校,应该让每个学生的尊严都能得到维护,他们在校园生活中通过学习、与他人交往,找到生活的真谛,“做人”的尊严。这种尊严主要体现在学生的差异性和独特性能得到尊重,并获得相应的教育方案及其指导,从而实现个性化的成长。同样,在这样的学校里,教师的尊严也能得到维护,教师也能实现个性化的成长。

如何把学校变成学校?我以前没做过校长,但可以保持“低飞”姿态,学着带领大家从“最不坏”做起。我为自己立下誓言:

- 我不允许自己不上课;
- 我不允许学校和老师因学生的成绩差,就否定学生的人生;
- 我不允许用“扣分法”进行卫生评比;
- 我不能随便弄一些字画贴在墙上,就算是校园文化建设;
- 一些学校评优评先,校长说了算,我不能这么做;
- 有些民办学校不准教师请假(或者说请假就得扣工资或奖金),我不能这么做。

### 我们真的尊重学生吗

尊重学生,是学校的首要文化。家长会之前,有发言环节,以往一般按照学校、父母代表、学生代表这样的顺序。顺序可否调整?可以。我们调整后的顺序是,学生代表发言、父母代表发言、校长发言。这一调整,就有了“尊重”的意味。升旗仪式上,小学生和中学生同听领导讲话,小学生一会儿就站不住了。我和相关领导说,能不能让小学生特别是低段学生少听大道理,早点离开“大群体”,回到班级和自己的老师开心聊几句“童年的话”?后来,小学生和中学生一起集合的事情慢慢减少,学校又积累了一点“尊重学生”的文化。

尊重学生,就要尊重其年龄和心理特征。如果让学生去做与其年龄不相符的事,说与其年龄不相符的话,哪怕学生自己没察觉到,也谈不上尊重。有次儿童节,我听到小学一年级的学生代表做新队员

发言,感觉非常难过,因为他说的就是大人说的话。所以,一定不能让类似事情再次发生。

幼儿园搞活动,家长来了,园长让我讲话。我说小朋友们早已想展示自己,他们是听不懂大人说的话的。我在台上只讲了一分钟,并且强调,在台上我多讲一分钟,就会多伤害孩子一分钟——只有尽量减少对孩子的伤害,才能带给他们更多的快乐,这才是真正的尊重。

尊重学生,就要在行动中显现。有人说下午第四节应给孩子们补上文化课,理由是他们文化成绩太差。但是,我们考虑过孩子的身心状况吗?上午4节文化课,下午3节文化课,早晚周末还练武。孩子的每分每秒都控制起来,没有闲暇,谈何尊重?我最喜欢看到的是,孩子们在仅有的这段空闲时间里嬉戏追逐、散步聊天,或一个人赏花独处,不被打扰。

孩子练武如果脚蹩受了伤,上课期间去问班主任领张“特许卡”就可穿拖鞋。孩子因为晚寝管理不善或生病,而导致白天上课打瞌睡,“特许卡”可以保障孩子放心打瞌睡。我甚至想弄个特许教室,上课想打瞌睡的就去那里安心地睡,这也是“尊重”文化的积累。

有初三学生上文化课时请假去和校工师傅一起干活,老师问我如何看待。我说这是主动学习,多好啊!我们应该反思的是我们的课程有没有问题。在我们没有提供出适合的课程时,他们主动去跟师傅学习,我们不允许,就是在伤害他们。

通过无数的细节,我们可以审视出一所学校是否“尊重学生”;通过无数的细节,我们可以累积出一所学校“尊重学生”的文化厚度。

我们真的尊重学生吗?有几个人能底气十足地回答?



彭清亮,四川省达州市达县真佛山文武学校执行校长,中学高级教师,全国思想品德优秀教师,四川省优秀教师,达州市骨干教师。

### 如何为学生提供适宜课程

为学生提供适宜的课程,是学校对学生最大的尊重。我们一直在探索提供适宜文武学生的课程。武术是我校的特色课程,但武术教学多年来只是口传心授。在我的推动下,学校形成了“阳光武术”校本课程。我在该门课程教材的前言里写道:“武术可以强壮体魄——这一点,大家都明白,但好处不仅如此,它还可以促进我们形成良好品德,开启我们的智慧,培养我们的审美,而这一切都需要同学们和教练一起用心体会。比如,阳光武术着重于形神美、节奏美、击击美、意境美,这么多的美,等着你去发现,你去创造!”“野蛮其体魄,文明其精神”的教育信念,成了我对武术教练的教学指导原则。

在文化教学方面,很多人感叹:“让武校学生学文化,是比较困难的一件事。”但悲观的说法没能阻止我们的尝试。在开设更多选修课、推行英语分级走班等效果并不理想的情况下,我又提出了“校特班”的构想:校特班专招对学习

不感兴趣、坐在教室里不能正常学习的初中住校文武生;校特班没有固定的课本——生活就是课本,在生活中我们将休闲与学习相结合;校特班不强求学生学习,疲劳时可睡觉,清醒时在教师视线范围内活动都算正常,而指导教师更多的是在陪伴学生的过程中寻找教育契机,培养其语言素养、人文素养、科学素养等。在行政会和全校会上,我多次讲过这个构想,遗憾的是因师资问题难以解决,未能得以实施。

我只得暂停学校层面上的课程举措,但我看清了两个事实:一是教师并没有足够的思想准备和专业准备。这里的准备,既指语数等这样的学科准备,还指和一群特殊孩子打交道所需的专业技能。二是“不给我课本,我就无法教学”,“教学围绕考试转”的论调,还在根本上影响和制约着教师的行为。

为此,我鼓励教师基于学生的真实情况结合教材展开有效教学。有教师说学生

基础差,注意力不能持久,我建议:能否把课堂40分钟分解为8个5分钟,5分钟教授一个相对独立的内容,接着休息5分钟,然后又进行5分钟教学?有教师说英语课文太长,学生一个句子也不想学,我建议:能否从长文中选取几个句子,每节课学好几个句子让学生找到成就感?又如上文言文,如果教师觉得学生理解文言文很困难,能否来个逆向:直接把翻译后的现代文告诉学生,学生借助这个拐杖,对照着文言文来理解?

课程改变是迟早的事。2013年暑假,上海真爱梦想公益基金会在我校建立了一间梦想教室并对部分教师进行了培训。梦想课程不关注知识的系统而关注主题的通整,以专题方式组织跨学科学习。它的三大模块(我是谁,我要去哪里,我要如何去)直接与人成长过程中内心最深处的需要相契合。在为期一年的梦想课程试点工作(小学每班每周一节)结束时,我看到了新的希望。

### 校训的产生及其内涵

初来文武学校时,这里的校训和其他大多数校训一样,只是词语的堆砌而已。我把提出校训作为重要的文化“培根”工作,但并没有急着拿出新校训,因为我们要琢磨的是一个能把握教育目的核心理念。

教育的核心指向是对人进行精神引领。南京师范大学教授鲁洁指出,现在培养人不是把人超拔为神与圣,但也不能把人堕落为动物,还原到自然本性中去。我们当在神与自然本性之间求取一个正当位置,成为一个合格的人。

怎样成为一个合格的人?在生活中成人。这是我们从“生活德育”和“新目的论伦理学”中得到的启示。要注意的是,生活德育和新目的论伦理学都强调对“生活”的正确理解。比如我们不能把生活窄化为吃饭之类的概念,因为吃饭有可能只是生存而不一定是生活。而一旦吃饭从生存走向生活,这就形成了专属于人的文化概念。

我们应该教会学生在生活中成人。这意味着我们要在学校打开一扇扇生活的窗口,学生和教师在一扇扇生活的窗口中得以成长。对学生而言,学生从生活的窗

口中学会生活,走向成人。对教师而言,教师从自己打开的生活窗口中享受带领学生创造生活的乐趣,享受教育生活本身。只有教师能够带领学生并和学生一起被“伟大事物的魅力”所吸引,这样的教育生活才是有意义的生活。这里所说的教学,并非只指课堂教学,而是指发生在校园里的一切,教师、教练和学生之间在课外的训练、沟通、游戏和互动都属于教育生活。

根据以上探索,我把陶行知的名言“千教万教,教人求真;千学万学,学做真人”,套改为“千教万教,教人成人;千学万学,学会生活”。陶行知曾说,“先生不应该专教书,其责任是教人做人;学生不应该专读书,其责任是学习人生之道”。按我的理解,教人做人,就是教人成人,因为做人就是把人变成合格的人;学习人生之道,就是学会生活,因为人生之道就是生活之道。

修改后的表达,变得更加全面:教人“成人”,比教人“求真”要好。求真真是肯定的,但不够,还要向善、求美。我们当在求真、向善、求美过程中成人。学会“生活”,比学做“真人”要好。做真人,当然好,但不够,做成既真且善且美的人更好。我

们当在学会生活的过程中,慢慢成为真善美相统一的人。

后来我们把“千教万教,教人成人;千学万学,学会生活”作为校训,因为它通过了“文化合法途径”——从《校训征求意见稿》的写作,到具体征求教职工的意见,再到数据统计与原始资料保存,整个过程都是共同参与、民主确定。

我们用了很长时间才提炼出校训,而这正是探索与理解教育的宝贵过程。后来又开发出《“八大行动法则”指导手册》作为校本培训资料,用以指导教师围绕校训展开“成人与生活”的教育教学。指导手册参考了美国管理学大师史蒂芬·柯维的“七个习惯”、道德教育研究领域学术带头人鲁洁的《道德教育的当代论域》、中国社会科学院哲学研究所研究员赵汀阳的《论可能生活》、著名学者易中天的《艺术人类学》、著名心理学家朱建军的《走出迷惘》和中国现代哲学家邓晓芒的《灵之舞》等多种著述,融合了教育学、管理学、心理学、伦理学、哲学等多门学科。

我们深信,如果按“八大行动法则”去行动、去生活,我们一定会成人。

### 文化“培根”的真正意义

从“最不坏”做起,其实质就是文化培根。

从每个细节反思我们是否真的尊重学生,也是文化培根。

课程与教学的艰辛探索,还是文化培根。

“千教万教,教人成人;千学万学,学会生活”校训的形成过程,更是文化培根。文化培根工作还做了很多,比如学校生日文化、普通话推广、整理学生细节、积淀教育教学故事、开发文化事件、全员运动会、把“底线+榜样”的思路运用于文化建设与教师考核等。总之,一切有利于“把学校变成学校”的思考和行动,都是“文而化之”的力量,都是我们的文化“培根”。

在文化“培根”的过程中,我一直坚持上课。除了上我的专业学科初中思品,师资紧张时我还主动上课其他学科。对于我而言,不备课、不上课、不改作业、不写反思,就无法和学生的生命体验建立真正的联系,无法真正触摸到教师探索教育真谛时的艰辛、痛楚与欣慰。

2014年上学期末前,七(2)班的孩子和我进行了一次习作交流:

彭老师,我要告诉您一个好消息,当我和别人发生冲突的时候,我就会想起您的话:“按下暂停键!”(黄浩铭)

彭老师的教学方法很独特,课堂的学习气氛都很好。彭老师很关注同学们的上课状态,如果有人身体不舒服,只要告诉他,他会特许请假。但很多时候,我们即使再不舒服,也不愿意在彭老师的课上请假。(李月)

我转学来到班上时,就听同学说,彭老师上课,有太多的故事。我当时的心理就是一阵爽,因为我以前的几个语文老师都是很吓人的。(江西)

我曾经多少次想象过逃跑,但有幸的是我突然结识了彭老师。我也从彭老师讲他自己的故事和经历中理解了我自己的苦衷和过去。我在认真地反省自己,我一步一步地走上了学习之路。(程才耀)

“千教万教,教人成人;千学万学,学会生活。”这是我从彭老师这里得到的,是对我影响最深刻的一个教育格言。(毛丽萍)

孩子们的只言片语,让我看到了文化“培根”工作“微弱的影子”跳跃在了这些文字之间。我相信,孩子们长期在文化细节的熏陶影响下,会用一双“发现”的眼睛自我成长,会在自我反省的过程中快速成长,会让自己在为人处事方面变得更加谦逊平和。我会继续静静观察他们,并见证他们在成长中质的飞跃。

## 新视野

### 应该让谁评价教师

熊丙奇在新浪博客撰文 目前,我国基础教育还普遍实行政治治校,没有做到教育家办学。在学校内部,对教师的考核和评价由行政主导,因此教师经常被各种行政评价、行政评估所左右,造成教师的非教学压力沉重,逐渐失去教育理想和专业追求。近年来,教育行政部门为促进义务教育均衡、提高教师素质,先后出台了要求教师进行交流轮换的制度,以及教师定期注册制度,这些制度的出发点不错,但却缺乏相应的评价体系配套——谁来对教师进行考核评价?如果主导评价的就是行政部门,那么推进义务教育均衡的交流轮换,以及旨在提高教师素质的教师定期注册制度,就可能变成行政力量治理教师的手段。

要提高教师的地位,改变教师的形象,必须保障教师的待遇和尊重教师的权利——在学校实行民主管理,实行教师同行评价。

### 从学科教学到学科教育

李希贵在《中小学管理》撰文 随着学校课程改革的深入推进,北京市十一学校校内组织结构、学校文化生态、年级管理模式都发生了重大变化,行政班随选课而消失,传统的教育模式发生了重大调整。学科教师作为教学班班主任,从学科教学走向学科教育,成为学校德育的重要践行者。以语文学科为例。其德育的实施途径分为三个步骤:一是从课程设置入手,在教材编写过程中,选择适合学生阅读、高品位、有思想内涵、有时代特色、语言典范的经典作品。二是从学科教室的布置入手,让每一个语文学科教室都成为潜移默化影响学生情怀的地方,甚至不同的学科教室承担不同的道德主题,如鲁迅教室的“立人”,209教室的“海纳百川”等。三是从课堂教学入手,在教学设计上,将情感价值观培养作为重要目标,在课堂形式、师生交流、读写训练中一以贯之地融入道德情感教育;在教材编写中,教师在进行文本分析的同时,关注社会现实,关注学生感兴趣的话题,鼓励学生深入探讨,鼓励多元化的解读和表达,传达宽容和接纳的正能量。我们希望通过《学科德育纲要》的制订,更好地促进学生价值观念的确立、学习态度的改变,以及正确的道德观念和行为习惯的养成,从而真正促进每个学生的健康成长。(钟原 辑)

## 本刊征稿

《我的教育观》 作为校长,您是如何理解教育的?对于当前中小学课改形势有何研判?您是如何理解学校文化的?是如何进行学校文化建设的?请结合学校工作实际畅谈您的理论与实践。字数2000字左右。

《我与大家》 苏霍姆林斯基、杜威、蒙台梭利、孔子、陶行知、蔡元培……这些教育家离我们并不遥远,他们的思想、言论、著作,依然在影响着今天的教育,指引着我们的行动,写下您和教育家们穿越时空的相遇、相知,分享您对教育家的理解与思考。字数1500字左右。

《我的管理观》 作为校长,您是如何理解管理的?您是如何从管理体制、机制层面优化学校内部治理结构,调整学校教育生产关系,解放教育生产力的?请结合学校管理实践呈现观点。字数2000字左右。

《金点子》 在我们身边,也许没有大教育家,但一定有优秀的教师和校长,他们管理学校的绝招儿,教育学生的故事,管理创新的举措,还有紧急时刻的教育机智,别具一格的教育艺术……一定能点燃“教育家成长”和“教育家办学”的星星之火。欢迎您将所作所为、所见所感、所听所闻写下来,讲讲您身边的教育故事。字数1500字左右。

《学校顶层设计》 当前,学校改革发展存在的普遍问题是,零打碎敲地推进改革,缺乏整体系统的顶层设计。这制约着众多学校教育品质的持续提升。您如何看待当前学校发展存在的突出问题?您在自己的学校是如何破解顶层设计难题的?请结合案例谈谈如何进行学校发展的顶层设计。字数3000字以内。

投稿邮箱 zgsbjy@vip.163.com 联系人:钟原 联系电话:010-82296728