

思想力校长

“没有吴侬软语/没有撑着油纸伞/走在悠长长的小巷/没有蚕娘/没有绣娘/江南/如何还成为江南”

在校长与诗人之间行走，他把整个世界当作教育来感悟，关注一草一木、春花秋月、人间百态……所以，他写下篇首的《哀江南》，希望给后人留一点诗意；他与学生一起探访春天，凭古吊今，于山林，于田野。他喜欢唐朝诗人王维的诗句，“明月松间照，清泉石上流”，在他看来，教育就是要追求这样的境界，自自然然。

他是柳袁照，一位诗人校长。在他担任“最中国”的学校——苏州第十中学校长的十几年间，无数媒体毫不吝惜地将溢美之辞赠予他，赠予他所在的学校，赠予学校的师生，赠予诗性教育……但在一个美好的人间四月天，在春风撩拨得心底只剩柔软的日子，一向温文尔雅的柳袁照，面向教育“发炮”——校长是什么？教师是什么？学生是什么？

不能忘了学生的灵魂

中国教师报：您是怎样定义校长的？

柳袁照：我觉得，校长的第一个要素是人，对于校长所做的工作，我们要从人的意义上理解、要求和期望；第二个要素是教师，校长要有一定的教育教学主张，有自己的学科背景，有独到的教育思想、观念和理念，能够引领教师的发展；第三个要素才是校长的“行政”身份，关注校长就是关注校长管理学校的方式，有的校长是在领导一所学校，有的校长是在管理一所学校，有的校长是在经营一所学校。

校长领导学校，是以思想、主张、使命在引领一所学校，这样的方式并不在乎他平时做什么具体的工作，在乎的是营造了怎样的氛围，是否形成学校的价值体系；管理学校，是指依靠规章制度，让学校有条不紊地运行；经营学校，是指借鉴企业管理的模式，以技术的手段和方法去管理学校。这三种管理方式，无所谓好坏，也没有高下之分，关键是在看管理的过程中，学校的师生呈现什么样的状态。

中国教师报：管理方式没有高下之分，那您觉得目前校长在管理方面有哪些缺失？

柳袁照：2002年，我到苏州第十中学任校长时，一直在思索陶行知的一句名言：“国家把整个的学校交给你，你要用整个的心去做整个的校长”。陶行知的话意味深刻，从不同的层面对校长提出了深远的期待。今天，我们依旧要反思：什么是真正意义的学校？什么样的学校才是完整的？校长的使命是什么？校长要有哪些担当？

我们要用整个的心去做整个的校长。遗憾的是，今天的许多校长只是一个知识层面的校长，关注的只是学生的学业和考试，常常将学生的灵魂忘掉了，甚至把学生的身体也忘掉了。做整个的校长，就是要做灵与肉完美结合的教育，既要有物质的追求，也要有精神的追求。

关注与教育相连的“兄弟姐妹”

中国教师报：说到教育，不少人批评如今的教育太过封闭了，您是怎么看待这个问题的？

柳袁照：说到教育的封闭，大家关注的

陪一位老友漫步校园，自然同他谈起学校的一些事。他认为许多做法“富有创意”，不停地赞叹，但同时又在惋惜：“怎么不找媒体宣传呢？这些做法多么令人欣赏啊！”我说：“为什么要宣传呢？教育又不是拿给别人欣赏的！”

说实话，有意无意把教育当“欣赏品”来打造的人还真不少。每当需要展示教育成就的时候，比如大型迎检、重要领导来视察，有的学校总会提前一两个月或更早做准备：先声夺人的展板，眼花缭乱的橱窗，千人的操场吟诵，流光溢彩的演出……当然，还有被精心“提炼”出来的一套套“理念”，这些理念又总是通过整齐而富有修辞美感的语句表达出来，诸如“以什么为导向，以什么为核心，以什么为基础，以什么为宗旨”等。总之让人感觉，教育原来可以做得如此具有“观赏性”！

恕我直言，上述拿给领导和媒体欣赏的“教育”其实并不是教育本身，那些花里胡哨的玩意儿也不是学校的常态。师生们心里都明白，别管校长在汇报时如何四言八句地吹着学校的“特色”、学校的“创新”，欣赏之后，校园归于沉静。平时还与所有学校一样，上课、备课、作业、考试……毫无“欣赏价值”可言，但教育本来就是这么朴素。

需要特别说明的是，我决不反对实事求是地向上级教育行政部门汇报办学成果，各级教育行政部门对学校的检查以及各种督导也是必要的。问题是，无论汇报还是检查，所展示的应该是真实的。“真实”，就是学校宣传的与师生平时所感受到的是一回事。北京十一学校的一项调查



柳袁照，语文特级教师，江苏省苏州第十中学校长，教育部中学校长培训中心兼职教授，苏州大学硕士生导师，中国作家协会会员。代表作有《教育是什么》《我在“最中国”的学校》等。

当我们自以为做了许多事情、做得很好的时候，有时候可能留下的却是教育的灾难。教育就像一股清泉，需要回归自然，保持原生态。

柳袁照：保护教育原生态

□ 本报记者 冯永亮

呵护师生的原创品质

中国教师报：您一直强调，没有原创品质的教师，培养不出有原创品质的学生。为什么这么注重教师的原创品质？

柳袁照：培养什么样的学生，就要培养什么样的教师。只有教师具有创造性品质，学生才能有创造性品质。我们的教育有一个误区，认为加强了科学素养就能培养创新能力，这是错的，还需要人文精神作支撑。除此之外，目前的教师队伍不是一支能够符合要求的创新型中学教师队伍。在当下的教师队伍还没有呈现出创造性品质特征时，还要把创造性教育作为中学教育的常态，显然是不可能完成的任务。因此，我们需要重新思考教师的专业发展，要超越原来教师专业发展的概念本身，从人的意义上真正发展教师。

学校的每一个教师都是校长，每一个教师都是学校的真正主人，每一个人都是独特的“这一个”，都是无限创造才能的独一无二的人。

中国教师报：既然说到教师的发展，那问一个最简单、最普通的问题，教师是什么？

柳袁照：对于教师，许多人的第一反应可能就是蜡烛，燃烧自己，照亮别人。但这种提法，忽略了教师的本质是人，活生生的、大写的人，每天都在成长着的人。校长

如何为教师创造一片生命不断成长的沃土，这是我们的当务之急。在校园生活中，要把教育理念融入日常生活，呈现在学校的一草一木，甚至每一个课堂、每一个活动中，成为教师内在的一种精神追求。这样，教师在看到一草一木、春天花开、秋天花谢的时候，才能感悟到教育，感悟到生命的成长，感悟到我们应该以怎样的方式和状态赋予教育应有的意义。

同时，我们要警惕一种现象。目前每个学校都在提以人为本，这本身没有错，但我们更应以生命为本。因为当一切活动都围绕人自身开展的话，往往会丢掉本身，一切当以生命为重。

中国教师报：在您的心目中，应该培养什么样的学生？

柳袁照：我越来越感觉到，学校要培养什么样的人，也要回到原点，培养完整的人、丰富的人、有情怀的人。现在的中学尤其是重点高中，都在提要培养领袖。但我认为，中学教育培养领袖不是我们的主要目的。培养一个正常的人、纯粹的人，才是中学教育的要义。我看重的学生首先是一个人，一个平民，一个公民，这是人生的底色。然后才是具有各种专业素养的人，这是其次的。我们的学校需要有领袖出现，但是应该淡化领袖概念。让学生做一个不雕琢、不做作、淳朴的、本色的人、纯粹的人。如果一定要培养学生做领袖，那也是“仆人型领袖”，先为他人

服务，再领导人群。

顶尖学校培养不出教育家

中国教师报：您提到教育的原生态，具体内容是什么？

柳袁照：我打个比方，教育有时候就像拍照片，一种是抓拍，一种是摆拍。但是许多校长的活动更多是一种摆拍，不是在不经意间呈现的，而是有目的、有计划的。教育有时候需要远离，需要静候，需要俯下身来，需要不断反复，自我反省，自我觉悟。我追求本真教育、唯美教育、诗意教育，我希望学校的每天就像写诗一样。

中国教师报：近年来，涌现了一批所谓的超级中学，您怎么看待这样的学校？

柳袁照：判断一所学校存在的价值和意义，不是看这所学校本身有多厉害，而是要把这所学校放到一定的区域和背景中，看这所学校是不是以牺牲了更多学校的利益而发展。比如说那些囊括了所有优质资源的学校，学校本身是发展了，但是伤害了区域的发展，从本质上来讲就是罪人。这样的学校是清除还是让其继续生长？值得大家思考。我觉得，当下教育最宝贵的，就是要保护教育的原生态。

中国教师报：目前的中国教育正在呼唤教育家的出现，您认为当代教育家最有可能出现在哪些学校？

柳袁照：有一次，我陪美国传奇教师雷夫参观某市一所当地最好的小学。参观后，雷夫说了一段发人深省的话：这个城市最好的教师一定不在这所学校。我深以为然，顶尖学校永远培养不出教育家。因为这些学校占尽了优质教育资源，在优越的条件下，遇不到教育的本质问题。以高中为例，校长往往只关注高考升学率，但教育不仅仅是学业考试，而是要塑造完整的人。如果是一所区域名校，社会所给予的压力，就会促使这所学校把重点放在帮助更多的学生考上名校，而不是让教师花时间矫正一个孩子的心理问题。相反，在一所相对落后的学校，因为升学不是主要任务，就会把更多的关爱放在孩子的成长上。事实上，古今中外的教育家都不是在条件非常优越的学校里诞生的。

中国教师报：在您心中，教育是什么？

柳袁照：我一直推崇泰戈尔对教育的诗意诠释。他说，教育应当向人类传递生命的气息。教育就像小花一样，无论是高贵，还是低贱，只要是生命都要让它绽放。

教育又像一股清泉，从泉口冒出来之后，蓬蓬勃勃地流动，遇到石头、遇到小树，激起浪花，又自由自在地向前流去。遇到悬崖，纵身一跳，形成瀑布，飞泻而下，形成深潭，静静地流淌。这种状态就是生命的本身，就是自然的本真，体现生命的美妙。但是，我们今天的教育就是引导和控制。当校长发现这种权力之后，马上就会挖一条沟渠，让教育之水按照自己的意愿去流。学生就变成了千篇一律的桶装水，“灌装”后为社会服务。

作为校长，我们要明白，当我们自以为做了许多事情、做得很好的时候，有时候可能留下的却是教育的灾难。在这个时代，我们的校长许多时候明白该做什么，但是不明白不该做什么。吊诡的是，有时候我们做得越多，给未来和后人留下的遗憾就会越多。

名家专栏

只有眼光对外对上，才需要“包装”给别人看见，需要“炒作”让人家知道。按照这个逻辑，教育自然是做来给别人欣赏的，而不是为了师生发展的。

教育不是拿给别人欣赏的

□ 李镇西

表明，93.7%的学生认为“学校平时做的和说的一致”。别小看这个调查结果，在我看来，“说的和做的一致”，说明北京十一学校所做的的确是真教育。

不知从什么时候起，有两个词进入了教育领域：“包装”和“炒作”。这与学校发展目标定位有关——学校究竟是为谁发展的？如果是为孩子的成长而发展，那么无论做什么，孩子天天在学校都看得见、摸得着、感受得到，哪里需要“包装”和“炒作”？只有眼光对外（舆论）对上（领导），才需要“包装”给别人看，需要“炒作”让人家知道。按照这个逻辑，教育自然是做来给别人欣赏的。而善于包装、热衷炒作，这似乎是某些校长眼里“打造名校”的一条“规律”。

都说现在的教育很浮躁、很功利。芝麻大点事儿，有的校长也会很有“市场敏锐感”地想到媒体，想到“提升形象”“彰显特色”“打造品牌”“扩大影响”……唯独很少想到本校教师和孩子是不是有实实在在的

成长与收获。北京十一学校有97.3%的学生表示“我为进入这所学校感到自豪”，这才是该校真正的成功。

回到那个朴素而深刻的问题：学校的一切是为谁而存在的？我想到了几年前参观过的帕夫雷什中学。按今天的眼光看，苏霍姆林斯基当年在德育、智育、体育、美育、劳动技术教育以及学生个性发展、教师专业成长等方面的探索实践，是多么“富有创意”呀，又是多么“前卫”呀！但帕夫雷什中学一直没有络绎不绝的参观者，因为苏霍姆林斯基不仅谢绝“宣传”，而且他刻意让学校保持一种世外桃源般的宁静。在他看来，学校的一切都是为了孩子，而不是别人。

帕夫雷什中学离我们也许远了一些，那我就说一个离我们比较近的学校吧。几年前，我去四川省阆中市开会时，偶然看到一所让我感动的学校——天宫中心学校，坐落于距县城30多公里的山坡上。我

们走进校门，首先看到一群孩子在表演快板，他们唱的是反映自身生活的“三字经”。然后是三个男生表演的自创小品，主题是环保。还有一男一女两队小学生在赛歌，唱的都是有关蔬菜的内容。我们来到操场，几百个学生正在做课间操，但他们做的操很特别，叫“劳动操”，因为这套课间操是师生们根据劳动的动作创作的。我仔细看，果然在孩子们的比划中有挖地、擦汗等动作。

这所学校的学生除了正常的学习，还要上劳动课。而劳动课就是种菜、养猪等。我大吃一惊，刚开始还有些不相信，但参观了学校蔬菜种植园、水产养殖区、生猪养殖园、食用菌种植房、豆芽种植房及农副产品加工园后，我不仅相信了，而且很感动。我们还看了学生宿舍，从各寝室的陈设看，孩子们的家庭显然并不富裕，但室内都很整洁。听说学校开展学生自我服务管理，包括打扫清洁卫生、整理寝

室内务、洗衣、做饭等自我管理实践活动，提高学生生活自理能力，养成良好行为习惯。学生寝室由自己命名，许多名字特别有趣，比如有谐音的“俭朴寨”、“舒服家”，有以天宫景点命名的将军庙、天宫院等，各个寝室布置得规范整齐，清新舒适，令人赏心悦目。

我想到当年陶行知所倡导的劳动教育。我看到了真教育，看到了真正的平民教育。尽管这所学校并没有贴这样的标签，也没有提炼出什么模式，学校也毫无知名度，但师生们并不觉得失去了什么，或者说没有得到什么。他们怡然自得，且自乐。

因为教育不是对“外”的，而是对“内”的——只要教师幸福并且成功，只要孩子快乐并且成长，就足够了。没有媒体的追捧无所谓，有没有领导的题词没关系。因为教育不是拿给别人欣赏的。

（作者系四川省成都市武侯实验中学校长）