

治校方略

育人不是把人当成工具或者把人训练成工具,而应强调体验和探究。校长的任期只是学校历史发展长河中短短的一个阶段,所以,对学校的谋划既不能滞后也不能过分超前。

校长要做好顶层设计

□周颖

作为校长,我们常选择在开会、研讨中向师生描绘学校发展的愿景,无论是伟大的教育理想、生动的教育场景还是抽象的教育数据,愿景总会激起人们的憧憬。但我更愿意向师生们传递学校的顶层设计,因为它不仅包含了愿景,而且指明了通向目标的路径。

顶层设计必须体现国家的教育意志,这是毋庸置疑的。教育的终极目标是促进学生德智体美全面发展,通俗地讲就是让学生成为最好的自己。如果校长迫于家长、社会舆论对学校质量实行片面的评价标准,过度追求考试和升学成绩,那么就是对教育目标的异化和窄化,而且这所学校的顶层设计是有缺陷的。

学校的顶层设计不该满足于描绘愿景,必须是一份可以实施的计划,它统筹了学校发展的基本要素——课程、教学、教师、学生,并通过高效的管理把德育、教学、教研等工作整合为一个有机的系统。为此,校长必须对以下一些问题具备清晰的认识:比如,对学校教育的正确理解,对学校发展阶段的准确把握,对优势教师和教师优势的清晰了解。

一位成熟的校长必须明白:教育不仅是传递知识,它必然要与学生的精神成长有关;教育不是把人当成工具或者是把人训练成工具,而是强调体验、探究,是投入并产出情感、智慧的活动;学校教育的时空不能仅局限于校园,校园之外的生活学习更是教育的重要组成部分。

校长对教育的理解具有个人的偏好,这是允许的,但学校建设如果具有过多的个人特性,甚至到了“校如其人”的程度,则并不可取。那些与办学目标及教育本质相契合的个性、价值观,才可以融合到学校发展的过程中。校长的教育理想要

比校长的个性更重要,必须体现学生全面发展、为国育才的理念,而不是满足于实现个人“小我”的人生愿景,如果满足于世俗眼中的一点点成绩,而忘记了对教育理想的永恒追求,那也算不上一位真正称职的校长。

校长要对自己学校的发展阶段把握准确。有位校长说过,“学校是一个生命体,从诞生到成长,直至成熟,有其自身的发展规律”。学校的顶层设计,不应该是终极目标,应该是有阶段性的。从纵向比,学校所处的起步、发展还是腾飞阶段?从横向比,在区域教育发展框架内有什么样的定位和作用?我们往往诟病落后的顶层设计,但殊不知过于超前的目标也是有问题的,随便怎么跳总是搞不到果实,最终结果只会打击校长、教师的办学信心。

学校的底子不同,生源基础不同,师资构成不同,发展目标定位也应该是不同的。在学校发展起步阶段提出过高的要求,对普通学校来说可能是掘苗助长;一所优质的学校到了新的发展平台,如果不确定更高的目标,可能会在不断的自我重复中磨灭锐气,丧失进取心,不能成长为一所伟大的学校。就像学生的成长有不同的阶段一样,校长、教师不能在某个特定的阶段全部包办学生一生的发展,学校发展的顶层设计同样如此。校长的任期只是这所学校历史发展长河中短短的一个阶段,不滞后、不过分超前,如此学校才能取得适度发展。

一所伟大的学校的核心力量在于教师,因此校长必须了解学校教师的优势和优势教师群体。在价值取向多元、个性越发扬的今天,仅靠校长、中层干部和骨干教师的打拼,只能让学校产生局部的变

化,而不能让学校产生根本性转变。只有让全体教师至少绝大多数教师从心底拥护认同的工作,才能促进学校取得真正进步。所以,了解每个教师的所长,因势利导,教师的主人翁意识激发出来的正能量才不可小觑。

主人翁意识不是一蹴而就的。我们看到的现实是,由于校长缺乏对教师的理解支持,工作举步维艰;校长说的是一套,教师做的是另一套,教师动辄以冰冷的“校方”一词评价学校的意图和工作。其实,大到课程建设的方向、内容和路径,课堂建设的重点和突破口,小到一校园建筑的设计,都应该认真听取教师的意见,可以通过制度设计,比如成立学术委员会,让教师参与决策并执行落实。唯有这样做,教师才会慢慢地把学校当作自己的学校,把学生当成自己的学生。

那么,顶层设计的重点内容是什么?对学校而言,就是核心价值、课程和教学。三者以核心理念为根本,彼此匹配,有机衔接。

核心理念从哪里来?要以国家育人目标为依据,认真梳理学校历史,挖掘重要的事件、人物,提炼其中蕴含的教育思想。老校训、老校歌、老教师、老教工都是学校教育核心理念的宝库。新学校核心理念的确定不能一味地求新求异,要胸怀民族的教育理想,从中国传统的伦理价值观中汲取养料,当然也可以关注地方和地域文化。

有些学校提出,“尊重个性,挖掘潜力,一切为了学生的发展,一切为了祖国的腾飞,一切为了人类的进步”,这一理念体现的是对人的尊重和信任,不仅旗帜鲜明地提出了为国育才的理念,同时又直指

文明的发展和进步。这一理念是对教育的终极关怀,从个人、国家、人类三个维度规定了学校教育的价值取向。以此为目标,不仅激发了学生,而且培育了学校高尚的育人氛围。

课程的设计是重中之重。什么是优秀的课程?不同的课程适合不同的学生,适合的就是最好的。丰富多彩的课程让学生有更多认识和发现自己的契机,发现自己的兴趣、爱好、潜能,每个受教育者都能主动地、最大限度地发展自己的天赋,使其内部的灵性与可能性得到充分的发展。帮助学生生长出飞翔的翅膀,让学生成为优秀的自己。

课堂是学校教育的主阵地,教学是最重要的育人途径。在做教学的顶层设计时,校长不必为当下五花八门的教学模式所迷惑,没有所谓先进与落后的教学模式,能解决自己学校课堂教学存在问题的设计就是优秀的。因此,以问题解决为推动的设计是教学设计的一般思路。分析一下课堂教学的问题,无非是老问题没解决又多了新问题:满堂灌到满堂问,不设置情境到设置无关情境,还有诸如课堂中学生的评价问题,信息技术手段的合理使用问题等。因此,校长应该清楚教学设计应从哪个角度切入,应先着手解决哪个问题。

学校顶层设计的核心理念与办学目标主要来自校长,如果我们不希望办学目标停留于蓝图和愿景层面,就必须设计相关的课程和教学给予支撑,最终以可实施、可操作的外显成果印证学校顶层设计的科学与合理。对校长而言,需要的是进取的精神、人生的智慧、变革的勇气和实事求是的态度。

(作者系江苏省苏州振华中学校长)

校长观察

本该教师应尽的责任,却要由管理部门督促落实;本该学生尽到的责任,却要由教师句句叮咛。这种机制运作的时间越长,“错位”越严重。如何焕发学校的活力,让责任不再错位?

学校的活力从哪里来

□张永梅

在新学年开学时,一位青年教师的话让我记忆犹新。他对我说:“工作8年了,我感到越来越迷茫,没啥工作动力。但从内心来说,这不是我要的生活方式,总想还能再做什么。”后来,我与他有了一次推心置腹的沟通和交流,谈到了学校的架构调整、课程设计、如何为教师搭建更好的发展空间等问题,他从中找到了努力的方向,感动地对我说:“如果真能像您说的那样,我愿意拿出拼高考的劲儿来做……”

由此,我想到了学校的活力问题。我们到一所学校,如果能感受到校园充满活力,那显性的标志是什么?也许是学生的笑脸,积极向上的学习状态,学生文明的言行;教师会心的笑容,合作研究的氛围,投入的工作状态……而这,正是学校的软环境。

由此我想到李政道曾经说过:每个人都像一粒种子一样,而教育是配合个性来实施的。细细品味,这句话道出了软环境对人、对教育的意义。每个教师也是一粒与众不同的种子,也需要学校为其提供适合成长的土壤和环境,让他们能在学校工作和生活中,充满活力地得到发展。

所以,我认为:在学校,最重要的教育资源不是楼房,不是课桌,而是教师。中小学教师正在从以往的知识劳动者走向专业创造者。如何给教师的专业创造赋予更多的价值?这可能是我们这个时代无法逾越的时代命题。如果解决不好,学校活力就很难形成。教师作为专业创造者,可能对学校“软”环境的要求更高,诸如:学校的文化传统、研究氛围、人际关系、制度建设等。

作为一所办学历史较长的学校,最初的内外环境、软硬件环境都具有很大的优势,教师也充满活力。但随着时间的推移,管理层感到越来越累,教师的活力也明显减弱。原因出在哪?

我们或许会慢慢地发现,当学校收到来自上级部门的一个个文件、通知,被不断要求上报方案、总结的时候;当学校的一些通知、要求陆续传达到中层干部,要求教师层层落实的时候;当教师把对学生的要求变成一条条禁令在班会、晨会上宣读的时候,是否聆听过他们的心声:“这些工作有意义吗?有没有考虑过我们的感受?”“没有时间做,那就应付一下好了”……一切都是被动执行的时候,教师的工作谈何创造?

所以,教师们开始习惯“等待”,等待学校领导、管理部门下达指令;学生也在“等待”,等待教师布置任务。本该教师自己的责任,却要由管理部门督促落实;本该学生做到的事情,却要由教师句句叮咛,不辞辛苦。这种机制运作的时间越长,“错位”越严重。“责任错位”,只会让我们不断承受教师活力不足带来的后果。

要想“责任复位”,学校管理必须做出改变。作为校长,我想:师生应该成为学校发展的主体,他们理应对自己的发展负责。特别是现在不少学校实施多校区管理,各校区就是学校运行的主体,应建立起自己的管理团队,对各自学区的教育教学、课程建设、教师发展、学生发展、安全等全面负责,并相应设立课程中心、学生生活中心、综合服务中心与评估中心,在学区内做好服务与指导工作,为师生提供服务。

校长做什么?就是为教师、学生服务。对外、对上做好承接工作,当好“过滤器”,减少对一线教师的直接干扰。管理者要处理好与教师的关系,理解、尊重、信任教师。教师与学生之间,也应加强互动沟通、平等对话、彼此尊重。如此,学校的活力则自然迸发。

(作者系山东省潍坊市北海双语学校校长)

教育家影像

□杨阳

“我是一只狗,只会叫,叫了一百年,还没有把中国叫醒。”把投身教育作为实现报国志的重要方面,并专门创建和参与创建过3所大学的马相伯,是什么样子的呢?

马相伯:教育救国“百岁老青年”

1840年4月7日,江苏省丹阳市信奉天主教的一个马姓家庭里,一个男婴呱呱坠地。在欢庆新生命到来的同时,这家人与绝大多数的国人一样,想不到国家的命运正在改变。同样在这一天,英国议会以多数票否决了反对女王政府发动对中国进行不义战争的议案,内阁派出的远征军正驶向南中国海。

当这个男孩长到3岁时,英国舰队攻占了他居住的镇江,道光皇帝被迫签署清帝国的第一份不平等条约,男孩在懵懂中迎来了国家走向近代开端的时机。他就是马相伯,被后来的史学家看作是“中国近代的同龄人”。

马相伯一生经历多位皇帝的统治,参与了其间的多次事变。他说:“我是一只狗,只会叫,叫了一百年,还没有把中国叫醒。”

在远超前辈人的生命里,马相伯的活动足迹横跨政治、教育和宗教三大领域。后人认为,比之他的政治和宗教生涯,他的教育成就更加卓越,因为他曾在中国近代第一所耶稣会学校担任校长。不仅如此,马相伯还创建和参与创建了3所大学,分别是震旦大学、复旦公学(复旦大学前身)和辅仁大学。

马相伯走上办学之路,其实颇为偶然。此事的出发点,始于蔡元培的一个邀请。当时,蔡元培正在南洋公学(上海交通大学前身)任教。他与马相伯早有共识:拉丁文为欧洲各国的语文之本,欲了解西洋古代文化,必须先学习拉丁文。于是,蔡元培便请马相伯来学校授课。谁知,两位先生皆公务繁忙,难以约定合适的教学时间。在这种情况下,马相伯便提议,选择一群优秀的学生组班学习更为合适。蔡元培欣然应诺,立刻挑选24名学生送马相伯处学习。马相伯不仅教他们拉丁文,而且还教哲学和数学。于是,前来求学的人越来越多,连“翰林”“孝廉公”也登门求教。此时,恰逢南洋公学的学生因反对清政府对学校的干预而退学,马相伯便开办了震旦大学。

其实,马相伯早有办学的心思。在八国联军占领北京后,清王朝迫于压力,表示要废除科举,并改革旧的教育制度,便于1902年颁布了“壬寅学制”。



但是,这种几乎是照搬日本模式的改革,对于接受过良好中西文化教育的马相伯而言,远远无法满意。他希望看到一所“治泰西士大夫之学术”的中国高等学府。于是,创办学校便是自然而然的一件事了。马相伯还为震旦大学制订了三条规则:崇尚科学,注重文艺,不谈教理。这让人很容易就联想到文艺复兴时的人文主义教育思潮,而马相伯的课程设计也带有鲜明的马氏风格。他把课程分为两类:文学和质学。每一类中又分为主课和附课。如质学类的主课有数学、化学、物理学、天文学等,其中数学是重中之重;附课有动物学、生物学、地质学、农学园艺、绘画歌咏等。

马相伯还为学生编写了《拉丁文通》《致知浅说》等教材,他在授课时多用口语借来的词汇,不仅阻碍了对西学的理解,而且有害于民族精神。因此,他用“质学”作为对“Science”的翻译,而不采用“科学”一词。

对于学校的管理,马相伯采取了时人眼中全新的方式:学生选出代表组成委员会;委员会承担学校所有的管理工作;学校的所有成员进行自治自我管理。但是,就在学校运作良好的时候,耶稣会开始干涉。

晒校训

湖北省公安县车胤中学:

勤勉踏实 自主创新

□杨军

湖北省公安县车胤中学作为省级示范高中,以东晋公安历史文化名人车胤命名。学校校训为“勤勉、踏实、自主、创新”,寄予了对莘莘学子的殷切期望。

“勤勉”,语出《荀子·富国》:“奸邪不作,盗贼不起,化善者勤勉矣。”以此词为校训之首,意在彰显校名深蕴,传承东晋名人车胤“囊萤苦读”的精神。勤奋,自古以来就被喻为开启成功大门的钥匙。“业精于勤荒于嬉,行成于思毁于随”,“勤能补拙是良训,一分辛苦一分才”,都言勤奋之功。寓意学生们要闻鸡起舞早耕耘,做一名勤勉车胤人。

“踏实”。革命先行者李大钊有句名言:“凡事都要脚踏实地去做,不驰于空想,不骛于虚声,而唯以求真的态度做踏实的功夫。以此态度求学,则真理可明;以此态度做事,则功业可就。”教育乃求真务实的过程,来不得半点虚假与浮躁。意在鼓励学生以脚踏实地的精神躬行实践,教师以脚踏实地的精神去尊重个体差异,让每一位学生都能体验到学习的乐趣。

“自主”,强调学生要自己做主,自己主宰自己的命运。“创新”,指学校务必创设创新情境,留足创新时空,开发学生的创新潜能。

为者常戒,行者长至。学校将笃行校训精神,形成学校独有的文化内核。

(作者系湖北省公安县车胤中学校长)