

基于香港大学培训视角的反思： 校长促进学校变革

张定强

(西北师范大学 西北少数民族教育发展研究中心, 甘肃 兰州 730070)

[摘要] 基于港大校长培训的感悟,从方法、经验、理性、智慧四个维度反思校长促进学校变革的意境、目标及行动方略。在借鉴经验的基础上,不断提高校长促进学校变革的理念,引领校长有效地制订学校变革行动的计划,进而促使学校在课程发展、师生进步、文化建设、品质提升等方面做出变革。

[关键词] 校长培训;方法之用;经验之鉴;理性之思;智慧之根

学校是承担社会进步和发展重任的场所,而校长在其中发挥着极其重要的作用。校长的核心目标是通过有效的领导、组织和管理,以学生发展为本,保证学校的所有工作按照国家规定的标准进行,确保教育质量。由于我国各地区文化背景差异较大、经济发展水平不平衡,教育发展水平也有较大的区别,尤其西部地区是我国教育的薄弱环节和短板的聚居地^①,如何提升西部地区的教育质量显得尤为重要。香港大学和西北师范大学联合对地处西部欠发达地区甘肃的部分初中校长进行培训,在本土关怀、中国特色、使命担当、价值追求的理念下,开展了由港大组织实施的校长培训,旨在提高校长的领导力与执行力,引领与推进学校各方面变革。

2014年11月10日—22日,笔者参与了为期12天的甘肃省中小学义务教育阶段校长高级研修班,5个市州的25名校长和10名教育科研与行政管理人员参加。培训采取了名家讲座、访校议课、交流研讨、计划制订等方式进行,听取了5位专家关于香港教育介绍、学校领导培训模式、行动研究计划、大陆香港教学文化比较等报告,在理论学习的基础上,深入8所香港中学,分“学与教”“全人发展”两个专题进行学校短访。本文从四个方面对香港培训进行追忆式探析。

一、方法之用:理论与经验互动

培训是提升各级各类人员专业水平的重要途径

径,要取得实效就得有科学的培训方案与有效的培训方法。参加港大培训,笔者深切地感受到培训方案的适用与培训方法的适切是决定培训质量的一个关键要素。在制订培训方案时,香港大学与西北师范大学有过多次沟通,进行了细致的需求调研,从学校工作的核心点“教书”与“育人”两个维度进行,如问及当前教书、育人所遇到的困难,希望改进的地方,来港培训及考察的期望等,充分体现了以参与者为本的思想。结合需求,确定培训目标、选择培训模块、制订培训方案。在模块设置中,有针对理论提升的专题及核心问题研讨,有基于理论研修基础上的实地考察、深度访谈、反思交流,一个明显的特质就是理论与经验互动。

理论是实践的先导,港大培训中将理论的学习融入问题的探究与任务的完成中。首先,让参与者带着问题思考变革的理由,通过聆听专家对香港和国外教育发展趋势的探析,在与专家对话互动中感受理论的力量。其次,深入学校现场考察,无论是与被访学校会谈、交流、分享,还是听取被参观访问校团队式的经验交流,亲身感受不同学校的不同做法,反思习以为常的学校活动及背后的理念与假设。参与培训的一个主要目的是借鉴先进的理念与方法,变革我们的现实。在港大培训,最深切的感受有两点:一是学校课堂变革的启示。在“学与教”专题下了解了香港中学在此领域的最新动态,交流了两地中学在教育教学改革中面对的困难和

[基金项目] 教育部教师工作司2013年项目“创新教师培养模式”(项目编号:06-138-PY)。

[作者简介] 张定强,博士,教授,西北师范大学教育学院副院长,研究方向:教师教育、数学教育。

解决办法,学习香港中学在处理一些困惑问题方面的经验,如学习差异(含转化后进生、发展资优生的经验)、高层次思维能力与学会学习培养的经验、专题研究学习及应用信息技术的经验。二是全人教育的启示。了解了香港中学在全人教育方面的做法,交流两地中学在全人教育中面对的困难和解决办法;学习香港中学在公民及道德教育、训导学生行为规范、学生辅导、家校合作及家长教育等方面的经验。主要采取了座谈(校领导介绍学校在全人教育方面的方案)、分组讨论(公民与道德教育、训导及辅导、家校合作的经验)、小组会谈(了解具体做法和经验)、会谈(讨论全人教育的一般问题,与学生的交流以了解学生在全人教育方面的真实情况)、观察(参与有关活动,如早会和周会、班主任课、公民与道德教育课、课外活动、升旗礼及其他有关活动)等方式。

西部地区校长长期忙于学校基本工作的运行,发展与变革意识淡薄,这次培训对西部校长触动很大,理念与经验互动启示校长思考如何训辅结合,如何设计科学合理的课外活动,如何调动中层领导的执行力,如何规划学校的活动(如比赛、运动会、家长会、班会等)使之更有教育意义,如何使学校的每名员工都有集体感且角色鲜明,等等。促发每位校长思考“我”为教育做什么?如何寻找一个切入点引领学校进行变革,使教育真正成为“为人”的教育,而不是“人为”的教育,使师生在校内与校外生活中,显现自我、实现自我,进而使教育成为助人的事业,共创成长路。

二、经验之鉴:理念与行动跟进

培训就是学习先进理念与汲取有益经验的过程,也是求“鉴”、求“用”的过程,求用是寻求操作型经验,而求鉴是寻求趋势型经验。方法之用是单一性的,而经验之鉴是复合性的。在方法层次上,只要看到一个行之有效的做法就可以拿来使用;而在经验层次上,没有积累就不成其为镜鉴。因此,培训就是汲取人类的教育经验积累,即取得经验之鉴,使理论与行动跟进。

经验能否应用,需要理性地分析与判断,需要批判性思维,进而凝练成理念,并指导行动。港大培训的是学校工作的核心——学与教、全人教育。形成学与教、全人教育的基本理念是这次培训的关键。由于深入8所学校,参访参与学校设计的各种

丰富多样的活动,体会到的理念之一是学与教、全人教育的中心是教师与学生,介质是课程教学。参访围绕教师与学生展开,讲座内容是一线教师开展的教育教学创新,听的是一线教师的常态课,师生对话交流的是真切的教育故事,通过这些活动可全面了解学校完善的课程体系,教师课堂教学的真相,学生学习的基本样态,教研活动的开展,都能触及教与学的灵魂,感悟到学与教的力量。理念之二是学与教、全人教育贵在特色。由于学校的定位、文化传统、师生特点等因素,不同的学校应有不同的特色。如参访香港某中学校本课程建设,特色非常鲜明:初一以思维教育科为主,系统地训练学生的创造力、批判力和高层次思维能力;初二以专题研习科为主,培育学生调查与实地考察的探究能力;初三以生活教育科为主,注重个人价值观的培育,协助学生制订正确的学习目标。其核心在于培养学生的核心素养。理念之三是在学与教、全人教育中突出生命教育。通过多种形式的活动,以生命影响、唤醒生命,培育学生正确的价值观和良好的品格。理念之四是学与教、全人教育要为学生核心素养奠基。学校教育中,能力和素质比知识更重要、取代比禁止更重要、家庭教育比学校教育更重要、以“学”为中心比以“教”为中心更重要等理念处处显见,学校教育要变学知识为学能力。如做事的主动性、自由的精神、合作的能力,团队意识与批判思维能力,说理与决策的能力,解决疑难问题与获取和处理信息的能力,规划设计与包容和谐的能力等就是如此。以此真正还学生自主学习的时空,激发学生自主学习的意识、能力,让学生在体验中成长,在做中学,在做中悟。

理念指导行动,行动固化理念,学校的变革需要先进的理念,但更需变革的行动。在香港的交流活动中,感受到理念促进行动执行力产生的效果,就教学而言,课内,教师精神状态好,虽然每位教师每周人均上课超过二十节,但能感受到课前所做的充分准备,课内所采取的灵动教学,个个精力充沛,少见职业倦怠;课外,重点工作放在培优拔高上,依据多元智能将学生活动社团分类,以开发不同潜质、不同能力的学生,使学生有存在感和归属感,让所有学生得到不同的发展,从纵向和横向两个方向进行延伸,全面培养学生的综合素养和能力。学校教育既关注整体,也不放弃个体,寓教育于人的长

期规划和发展中,真正让学生学会学习、学会生活、学会相处、学会发展。如参访学校开展的提升英语学习环境建设(英语角、交换生等)、资优教育实施细则、交流团和学习团的建设、戏剧教育、校友日(请考上大学的同学进行经验分享)等活动就是为此目标而设置的。

三、理性之思:批判与反思发力

汲取经验固然是重要的,但更重要的是思想观念的变革,是带着审视的眼光与对教育的情怀来思考教育教学的核心问题。理性是对感性、经验、现象的超越以及在此基础上形成的抽象、概念、判断、推理等思维能力,既是知识的源泉,也是行动的依据^[2],在承认教育复杂多样的情形下,需要进行理性思维。经验之鉴是知其然,理性之思是知其所以然。理性之思是培训的意境追求,使培训参与者的经验、感悟进行深层次的会话交流,通过对教育积淀的哲思,在思索中形成自己的创见。

回味港大培训中学与教、全人教育开展的活动,留下了许多深思。深思之一是高效课堂。检视听过的一节课:从科学的角度,认知世界的本源问题,进化论与创世纪?有四个学生代表他们的团队展示了他们查阅资料的收获,汇报中学生质疑、团队回答,形成了一种合力,相互协助、补充,体现出了教育的力量,真正还学习权于学生,学生的创见、分析、思考、质疑明亮,老师的归纳总结精彩独到,体验了课堂高效的特质。深思之二是课程建设。一个显著的特点是文中有理、理中有文,实践课程(如快乐种子随风流,贫富一餐活动)、体验式学习(如体验贫穷、回收食物、露宿等)相互融合。深思之三是批判力及沟通能力培育。让学生在旧区重建、社区调研、模型分享、互评互议、批判反思中学会沟通与分享。深思之四是学习活动的多样性。并不拘泥于课堂活动,如迎新活动(新旧同学的认识、互动)、学生大使活动(让学生介绍自己的学校,使其充满自豪感、责任感)等,又比如深入坟墓体验生命、对敏感问题(如少女援交成因及对策)的分析与思考等都纳入学习活动。深思之五是学校活动教育化。如联课活动、生涯规划、品德教育、师兄师姐计划、结业礼活动、生命教育分享会(青春期教育应当关注什么?)、阅读计划、家长参与分享活动(帮助学校做好学习工作的家长经验)、自信心培养计划(英语角、话剧比赛、时装比赛)、普通话提升计划、领袖训练计划、家校合作计划(QQ群、微信圈、

家长会、反馈日、感恩教育)等,让学生在不同形态的活动中理解生命及意义。

理性的分析西部学校教育教学的现状,差距是明显的,一个显著的差距是为学生就学期间得益面思考得较少,需要向香港中学学习。在经验梳理的基础上,学习、批判、反思,寻找变革路径,改变我们的现实。变革之一是建构优良的管理团队。以学生的快乐成长为构建管理团队的目标,使管理团队更好地为学生的发展服务。变革之二是建设优秀的教师团队。使教师以校为家,以学生的发展构建自己的发展蓝图,使每位教师把重心放在促进学校发展、学生进步的策略上。变革之三是培育开放、自由的学生群体。使学生不论是在学习还是在活动中都能体会到学习的乐趣,都能准确表达自己的言论,阐述自己的观点,能基于合作、互动学习,让学习成为享受的过程。变革之四是重建校长理念。树立系统思维观,促使学校突破原有观念,极大地开发、利用学校的硬软件资源,通过多元化全方位的教育活动,让学生充满自信地接受教育。变革之五是开展丰富多彩的学校活动。使学校的每项活动都赋予教育价值,渗透到学生一日生活之中,培育全面发展的个人。变革之六是转变教师的行为方式。教师应走到学生中间去,由居高临下转向平等交往,更多地引导、启发、鼓励学生,真正向学生中心、个别化学习、建构知识转变。变革之七是建设愉快的校园生活。使学生在学校生活中培育信念与价值取向,互尊互爱,成熟练达,充分发挥道德教育的推力,使学生懂善恶、明是非、知荣辱,把社会道德准则和规范植入学生内心,转化为学生的内在道德品质,实现道德境界的升华。

四、智慧之根:心灵与见识超越

理性之思是培训追求的意境,而智慧之根则是培训追求的目标。通过培训实践所形成的智慧有根,是教育工作者在多样性和复合性的教育世界的事实中总结与因果关系中推论出来的。因此,认知教育教学的智慧,与认知自然科学的智慧有其相通之处。培训者参与教育活动时所得的智慧,不再是见招拆招的具体招式,也不再是行走江湖的直接经验积累,而是对教育本质的一种领悟,不管是身在学术界还是实践界,这种领悟都有利于教育事业的发展,通过反思,养成洞察教育现象的慧眼,扎下教育的智慧之根。

教育是充满爱的工作,是用智慧启迪智慧,用

生命影响生命,是心灵碰撞与见识提高的过程。在香港培训期间,可以感受、体验到校方、教师、学生对学校、学习、生活的热爱,处处闪烁着智慧的光芒,感受到心灵的触动与震荡。触动之一是培训设计所蕴藏的智慧。感受到培训设计的人性化、科学化,针对甘肃校长的需求和特点,精心设计了每一个活动,让每位校长在参与的每一个微小活动中以求鉴、求用之心参与培训,从低层次的追求实用切入到高层次的智慧之根,求得经验借鉴,推进理性反思,养成人生智慧。触动之二是亲身亲历所引发的智慧。通过亲身参与、讨论、观察、反思的过程不知不觉使教育思维更为缜密,在无用之用中开阔了校长的眼界,在同校长对话、同师生交流、同实践对接中,改变了态度,影响了行为,产生“看透”之功效。触动之三是教育故事所开启的智慧。教育故事是理论与实践的融合,使培训具有智慧性特质,避免了形式,找其问题、真找问题,十分接地气、聚人气,使学习与思考并重,活动与反思整合,参访与变革相宜。如听取的一节宗教课,基本是学生自主地组织、参与、分享的过程,共4组学生(全班24名学生),2组中两名学生以“安静”为主题,讲述了自己学习“安顿不平静的心”的经历,另一组的两名女生讲述了参与学校手球队和戏剧班的经历及感受,第4组三名男生讲述了功课学习、足球训练、学生会竞选的得失成败,故事的讲述是真诚而动情的,事例是平凡而真实的,但“心灵安顿”的意义十分明显,课堂上没有说教,但心灵沟通、互相启发、感染互动的效果是显著的。触动之四是师生关系所感悟的智慧。师生、生生的关系影响教育效果,在平等、友爱、互助的环境下参与学习是高效的学习,有益于挖掘学生各方面的潜能,同学间的合作、协助十分融洽自然,不仅仅有利于获得知识,更重要的是有助于心灵的成长。触动之五是案例研讨所促进的见识。如《广泛阅读计划》手册、学生训练活动计划表、早期职业规划等具体活动项目,通过“知、情、意、引”的拓展活动,打动心灵,达到“润物细无声”的效果,促进培训者的见识拓展。

只有心灵触动、见识拓展,才能迫切地去变革现实。一所学校浓厚的文化氛围和良好的育人环境十分重要,虽然每个学生不一定是最优秀的,但每个学生都是鲜活的个体,尊重学生的个性差异,也就是对生命的尊重,要为学生生命的绽放尽可能创设施展的舞台。香港中学的教师团队、校本课

程、生命教育、优资教育等不仅开阔了眼界,而且活动中以激发感动点为抓手,以生命情意体验为手段,以让学生懂得爱惜自己及别人的生命,建立自尊自爱、社会责任感、勇于承担及服务社群为目的使培训者增长了见识,如奥北山区育苗行动、情系大自然活动等方式,有效促进了课程改革,提高了课堂教学实效性。

校长促进学校变革是时代赋予校长的神圣职责。培训促发校长理念的变化,互相学习引发校长灵感闪现,激活了思维与创新的火种,理念的更新及发展促使每位校长思考如何把新的理念、方法、经验带回去,在对比分析中找到差距,把学校工作的焦点放在“学习者”身上,高度关注调动学生内在动力,充分调动学生学习欲望,由“要我学”向“我要学”转变。在关注“学习者差异”中,倡导合作探究、小组交流。变革的智慧来自于对教育的执着、对学生的热爱。唯有依靠广大的师生,细心地考究学校的每一项工作,方能找准变革的突破口。要使培训所获生根发芽,就要立足于学与教、立足于全人教育,作为学校变革的主要决策者与推动者,就要竭尽全力,为了学校、学生的发展去计划与行动。

五、结束语

培训是推进学校发展的主要举措,参与港大培训,使参与者能够分享、整合经验,积聚力量,更重要的是反思过去、谋划未来,能够理性地确立学校发展理念、保持创新超越品性、掌握管理实践知识、形成决策组织发展能力、行动反思调整行为。使参与者在坚持育人为本、率先垂范、打造精神家园、实现文化建设、树立教学中心、勇于创新模式、统整改进教学、落实课程政策、引领教师成长、优化内部管理等方面做出贡献。推进学校变革是一项艰巨的教育事业,需要在借鉴、尝试、反思、提炼的基础上突破各种束缚,在系统思维观下,倡导先进理念、塑造优良品性、完善组织管理、调适内外环境、探究教育本质、献身教育实践^[3],从而探寻到适合当地学校的发展之路。▲

参考文献:

- [1] 董奇.中国特色教育体系的价值自觉与价值追求[J].新华文摘,2015(3):122-124.
- [2] 李成旺.何谓“理性”?“理性”何为?[J].学习与探索,2015(3):32-40.
- [3] 陈永明.中小学校长专业标准解读[M].北京:北京大学出版社,2011.