

中国好校长

保定市美术中学校长贺宇良25年创办两所学校,土生土长出一套教育理论——

# 用“自教育”靠近理想的学校

本报记者 周洪松



让学习发生在学生身上,让成长在体验中自然发生。

贺宇良

小档案

贺宇良,保定市美术中学董事长兼校长,北京市八一学校保定分校董事长。河北省政协委员,教育部校长国培计划中小名校校长领航班学员,教育部中小小学校长国家级培训专家,国家、省、市名校长工作室主持人,著有《自教育理论与实践》。

创办两所当地名校,凝练推广自教育理念,构建起学校良好发展生态;发挥辐射引领作用,照亮一方教育热土

岁月如歌,青春激荡。创业艰辛,初心难忘。

从开始办学到现在,砥砺前行二十五载,保定市美术中学董事长、校长,北京市八一学校保定分校董事长贺宇良已成为当地家喻户晓的教育名人,艰苦创业的岁月洗礼,让这名保定土生土长的普通青年教师,逐渐成长为让人敬重的校长。

## 废弃汽车厂上建起一所理想学校

我的理想就是,给我30万元,建一所理想的学校!年轻气盛,筑梦行舟。16岁的贺宇良在定兴师范学校的教室里和老师、同学畅谈人生梦想。

什么样的学校才是理想的学校?在尚显稚嫩的贺宇良心里,理想的学校就是有目标、有信心、有理想、有追求的学校,是师生和谐相生、和融共进的生态园,是梦想可以恣意飞扬并通过努力得以实现的能量场。

世人莫笑少年狂。正是当年贺宇良给自己立下的志向,激励支撑着他走到今天。

1986年,中师毕业,贺宇良接过校长亲笔手书的周恩来诗句与有肝胆人共事,从无字句处读书,成为一名光荣的人民教师。但他始终没有忘记曾经的志向:建一所理想的学校。

1995年,贺宇良自办学校尤其是办美术学校的想法一经提出,就得到了很多支持,也受到不少质疑,特别是当时负责审批的领导也是贺宇良的老师,他们都奉劝贺宇良,办学不易,捧着安稳的铁饭碗,何必给自己找麻烦!

但贺宇良主意已定,谁拉都拉不住。

1995年,保定市青年艺术学校成立,后更名为河北中西艺术设计中专。1997年,在此基础上正式成立了保定市美术中学。

如今,走进美中,校园整洁漂亮,充满艺术气息,教学楼下功能室设施完备,学生眼光中透着阳光与自信,教学楼前,未来的画家、设计大师就在我们中间,标语十分醒目,一楼大厅,自己创造未来的校训令人精神为之一振。

遥想当年,天地之别!创校之初,学校租的是一座废弃的汽车厂,环境脏乱差。更大的困难是学校无路可循,在全省乃至全国都没有可借鉴的经验。第一

年招生,初一9名学生,初二21名学生,高一25名学生。学生基础差,底子薄。

开学一周后,学校聘任的6位教师在碰面会上,一语用朽木不可雕也,无可救药,评价学生,贺宇良开始没说话。在老师们说完后,他径直把老师们领到校门口发了火:“我们都要是这想法,咱就把校牌砸了!”

就是在这样的艰难境遇中,贺宇良主动登门,说服一批艺术系优秀教师承担教学工作。保定市美术中学逐渐在逆境中发展起来了。

相对于美中,2015年,北京市八一学校保定分校的创办之路就顺畅了很多。

为响应京津冀协同发展的国家战略,助力疏解北京非首都功能,保定市委、市政府、保定国家高新区管委会积极对接北京市八一学校,决定吸纳社会资本,创办北京市八一学校保定分校。

这在河北省开创了政府购买教育服务的先河,在全国开启了政府、名校和社会资本三方合作的办学新模式,成为京津冀教育协同发展的一个标志性项目。

作为学校主要创建人之一的贺宇良坚持非营利性办学原则,把“不拿一分钱”写入办学章程。学校总投资约8亿元,从2015年开工建设到开学,用时仅十个月,当年招生800余人,目前在校生3800人,创造了学校建设和发展史上的奇迹。

## 以“自教育”构建学校发展良好生态

怎样才能让学生爱上学习?

怎样才能成为一名好老师?什么样的学校才是一所理想的好学校?十几岁上中师时,贺宇良就经常思考这些问题。

2014年,贺宇良入选教育部第七届全国优秀中学校长高级研修班。那时,他办学以来的点点滴滴浮现于脑海,自力更生、自勉自立、自觉自愿等语汇流诸笔端,自教育理念由朦胧变得清晰。

从想法到理论理念,需要一个深度思考与实践的过程。在贺宇良看来,自教育理论既是美术中学自然生长的教育理论,也是教育教学与管理校本化的表达。

2018年,在教育部校长国培计划中小名校校长领航班学习期间,贺宇良经多位导师指导,头脑中的自教育理论逐渐成型。

自教育是指作为主体的人,自己对自己进行的教育,即自己既当教育的主体又当教育的对象。学校各主体按照社会的需求和自身发展的需要,确立自我发展的目标,发挥主观能动性,调控自身行为,提升自我素质与能力。在自教育思想指导下,保定市美术中学逐渐凝练出自然而然、自如其然的学校文化;构建起自然自能、多元发展的自教育课程体系;形成了“自教育,自律自主”的自教育课堂;建立了“自治自律,自动运转”的自教育治理模式。

比如,在“自治自律,自动运转”模式下,学校实行扁平化治理,不设副校长,由校长直接

领导学校各部门及中心。减少层级,各部门直接向校长负责。减少以前承担上传下达任务的中间管理层次,优化组织结构,形成一条最短的指挥链,提高管理的效率。

在自教育治理实践中,各组织机构及成员并不是孤立的存在,而是处于一个共同的学习型组织中。如今,学校已建立了干部自成长共同体、教师自成长共同体、学生自成长共同体、家长自成长共同体四大成长共同体。

自成长机制凝聚起一支幸福的教师团队。工作虽不轻松,但让我们时刻感受到工作带来的尊严与幸福。2014年研究生毕业到任,三年即成长为学校科研处主任的陈星对此很有发言权。

教师在成长中自觉自发,学校治理自动运转。如今在美中和八一分校已成现实。

就在前不久,一场“干部研讨,两校比拼十大核心工作”在会议室上演。美术中学、八一分校的干部和教师利用十个月时间,就学校三年发展规划、课程体系、治理体系、德育方案、体育方案等十大核心工作展开比拼。在紧张热烈的氛围中,两校三年来的重要工作目标、实施路径、评价标准等尘埃落定。

## 携众前行,照亮一方教育热土

我始终重视拔尖人才培养。贺宇良从不讳言自己办学的精英教育倾向。

2018年9月,美术中学专门开设拔尖创新班,这个班在文化

建设、课程建设、课堂模式、班级管理、师资配置、教育服务六个方面进行了创新,旨在为学生打开美术世界的大门,种下成为画家、设计大师的种子。

与此同时,八一分校创造性地推出文化课程、科学课程、综合实践课程、艺术课程、体育课程五大课程体系,从德、智、体、美、劳,特别是实践能力、创新能力等多方面引领学生全面成长。学校还开设以英语教学为特色的蓝思班、荣誉拔尖创新实验班,旨在培养创新人才。

巨建伟,2007年考入清华大学美术学院绘画系,现为故宫博物院馆员;

周晨荣,2016年考上中央美术学院;

刘志飞,2017年被清华大学美术学院录取;

近些年来,从保定美中步入一流高校、开启自己美好人生的学生层出不穷。他们的事迹介绍,排满了整整一楼楼道。

自己的学生晋升人生新平台、获得新机遇时,贺宇良自然很欣慰,但他不止于此,他还把这种能量带给贫困地区更多的学生。

2019年,贺宇良积极响应国家关于教育扶贫的号召,主动选派两批干部赴四川省凉山彝族自治州冕宁县民族中学支教,并针对冕宁县民族中学存在的师资、生源、管理等方面的问题提出整改措施,推行自教育文化体系、治理体系、课程体系、教师成长体系。

众行者远。贺宇良带领团队多次受邀参加国家教育行政学院组织的十四五学校发展规划前瞻线上论坛,向教育部定点帮扶的山西、宁夏、河北校长分享学校、年级、班级三年发展规划设计的理念与路径。

贺宇良还担任保定市教育改革与发展研究会的法人、副会长兼秘书长,助力深化改革、建设教育强市。该研究会所承办的保定教育大讲堂,为全市教育人接受最前沿、最权威、最全面的教育信息打开了一扇窗。目前已有20余位专家来此开讲36讲。

贺宇良的办学理念让我们大开眼界,其创业经历和成果令人敬佩。今后,我会学习他的经验,调动学校师生的内生动力,实现自我提高共同发展。跟岗两天,来自冀东平原最东端的清河县连庄初级中学校长张庆福感触良多。

教师的人格就是教师的一切,我们所做的就是通过激励、唤醒和鼓舞来发展人、成就人。这是甘肃省兰州市城关区华侨实验学校一体化总校长王向晖走上教师岗位时就认定的教育信条,也是她每年给年轻教师分享最多的人生格言。

2005年,兰州市城关区华侨实验学校落成,王向晖成为该校首任校长。16年来,她带领团队一步一个脚印,在华彩核心文化引领下,探索出一条普通公办学校走向身边的好学校的蜕变之路,并成立一本四四分七部格局的集团化学校。

## “当你面对学生的时候,你就是教育”

1993年,王向晖走出西北师范大学,走进兰州市第四十六中学的前身雁滩中学,成为一名语文教师。两年后,她便小荷初露,荣获全国中学语文教学研究会观摩课大赛一等奖和甘肃省中学语文课堂教学观摩大赛一等奖、省优质课评选一等奖。

当你面对学生的时候,你就是教育。身为语文老师,又该怎样教语文?这是王向晖从教之初思考最多的问题。

在她看来,课程的根本任务是立德树人,教育的目的是培养人、发展人和成就人。怎样才能让课堂丰富、生动起来?此时,恰逢课程改革实验,王向晖怀着满腔热情投身到教育改革的浪潮中,积极吸纳新理念、新思路,积极倡导自主、合作、探究的学习方式,并通过现代化教育技术与语文教学的整合,不断增强课堂教学的情境性、直观性和生动性。在此基础上,她引导学生将视野从语文教材、语文课堂延伸到课外,把语文学习的视角扩展到广阔的生活空间。

于是,在她的课堂上,课本剧、情景剧、话剧等轮番展演,诗词大会、读书会、故事会等相继举办,课堂顿时变得立体、丰富,学生学习语文的积极性充分调动起来。紧接着,她创造性地让生活走进语文教学,通过多学科、多能力的渗透,把课文知识镶嵌在各类语文活动中,全方位培养起学生的学习兴趣 and 语文综合实践能力。

## “办一所有色彩的学校”

华侨实验学校是一所小区配套建设的九年一贯制学校,地处城乡接合部,属待开发区域。学校发展之初便面临诸多困境:由于经济相对落后,文化也相对薄弱,教育状况令人担忧,附近居民不得不舍近求远,把孩子送到城区别的学校就读。

如何改变这一现状?学校的路在何方?希望在哪里?王向晖把宝押在了学校的核心文化创建上。办学伊始,我们就描绘出了这样的共同愿景:要办一所有温度的学校,让她人文流淌;办一所有活力的学校,让她生机盎然;办一所有色彩的学校,让她神采飞扬;办一所有梦想的学校,让她逐梦飞翔,要让所有遇到她的人感受到快乐幸福。王向晖告诉记者。

由此,酝酿已久的华彩核心文化应运而生。在这一理念的支撑下,学校构建起了一个统领全局、涵盖学校教育教学方方面面的课程体系(华彩+课程体系,内容涵盖学生成长的点点滴滴,它们交相辉映,为学生勾勒出了多彩的成长轨迹。学校也获得了全国青少年校园足球特色学校等荣誉称号,并连续10年获得兰州市教育质量优秀奖。

华彩+课程的实施,丰富了学生的生命体验,开阔了其视野胸怀,涵养了性情雅趣;华彩+课程的构建,打造了一支具有持续学习热情和探究能力的创新型教师队伍,使教师真正体验到了教育者的成就感和幸福感;华彩+课程的推进,打造了校园品牌。王向晖说。

## “遇见更好的自己”

现如今,华侨实验学校已进入了一体化、集团化的办学新时代,并形成了“一本四分七部”的办学格局,学校也由最初的7个教学班、405名学生跃升出现如今的131个教学班、7100多名学生,成为了当地最受欢迎的名校之一。

尽管学校在不断发展,但在教育探索过程中,王向晖始终保持着“向前冲”的姿势。在她心里,用户不仅是实践者更是思想者,为此,她从不间断地用自己的笔写下思想的轨迹,将自己实践的感悟提升到理论的高度。

多年来,王向晖撰写了几十篇论文,出版了多本专著,由她主持的多个课题获得了省市级教育科研成果一、二等奖。

教育是薪火相传的事业。王向晖始终倾心培养青年教师,在日常工作中每每读到一篇好文章,接触到新信息、理论,她总是迫不及待地与青年教师分享、交流,引领他们不断成长。在她的带领下,学校的青年教师们成长迅速,教学能力明显提高,教学质量突飞猛进。近些年来,仅在校内,她所带的徒弟中已有20多名成长为市、区级教学新秀和骨干,其中4位已选拔到校级和中层岗位。

不管未来的学校如何变化,不变的都是我们对于自身的允许和期许,而任何的期许都莫过遇见更好的自己。作为教师,要真正成为学生的引路人、互动者、对话者、帮助者和陪伴者。王向晖说。

### 《前影》

# 王向晖：始终保持着『向前冲』的姿势

本报记者 尹晓峰

# 赵光义：致力于优化学校教育生态

通讯员 王平

在苏州大学附属中学(以下简称苏大附中)北门西侧,东南缺角的池塘,名为“半塘”,萌发于孔庙的“泮塘”,取教育陪伴之意。塘中水芹恣意生长,青云桥跨塘而立。名为“闻韶台”的土丘与半塘东南角的“问津处”隔塘相望,周边杏林飒飒作响。浓浓的文化韵味里,透露出庄重的历史感。

如何办一所高品质的学校?这是苏大附中校长赵光义时刻在思索的问题。他以文化价值体系建设为引领,以教师成长和项目建设为抓手,激发师生内生动力,快速推动学校内涵发展。

## 初心不改再回校园

出生于孔孟之乡的赵光义,在家人熏陶下,立志要成为一名优秀的教师。参加工作仅5年,赵光义就被确定为教育部跨世纪园丁工程国家级骨干教师培养对象。

2005年,三十多岁的赵光义被调到苏大附中,任副校长、书记。他引领教师落实教学并重的“双主体”观,努力减少教师在教学中大包大揽、越俎代庖的做法,通过创新课堂链式教学法,使学生在自奋其力,自致其知中提高教育的效能。在赵光义的推动下,苏大附中还前瞻性

地创立了教育援助中心、中小学教师发展学校等,在当地教育圈引发热议。

此后赵光义调任苏州工业园区教育局,走上行政管理岗位,他说:我会一直在行政岗位上扎实做好本职工作,但未来还是要回到校园。9年间,赵光义初心不改,对自己的职业规划简单而坚定,就是想当一名好校长。为此,他在业余时间不断深入研习传统文化,学习教育理论,拓展专业知识,并连续攻读了教育硕士、博士学位。

2017年8月,一纸调令,赵光义再次回到苏大附中。理想照进现实,而这一次,他却面临前所未有的挑战。

20多年未变的校园设施破旧不堪,下水道臭味阵阵,管线老化,上课、吃饭间频频断电;教师队伍青黄不接,50岁以上的教师占到1/3,十多位教师3年内面临退休。多年积累的诸多问题令赵光义决定大干一番。

他以文化价值体系建设为引领,以文立校,通过多项目闭环式管理,改善校园文化环境,为师生打造一个自主向上的文化氛围,全面提升学校发展内涵。

昔日校园重获新生。校园被翻修一新,管线全被更换,新教学楼拔地而起,一个明亮、整

洁、现代化的校园立于眼前。

## 文化落地巧创新

硬件环境让人心旷神怡,而软环境才是学校蓬勃发展的内生动力。文化看不到,摸不着,却如影随形,无处不在地影响着每个人的行为。有什么样的文化就有什么样的团体。在赵光义看来,文化最直接的感受就是一种氛围,通过营造氛围激发师生的热情。

文化落地一直是文化建设中的痛点和难点。家长进入校园后缺乏的敬畏感,深深触动了赵光义。我们是否可以打造一个具有教育意义和文化意义的场域?在深思熟虑之后,赵光义创造性地提出“文化+场域”的校园文化落地方法,以传统文化为底色,以园林文化为载体,打造有故事、有文化、有仪式感的校园文化空间。

在校园里,原本普通的假山、土丘、池塘因文化赋予变得别具一格。半塘、青云桥、闻韶台、问津处,每一处,每一景,都别有韵味。自此,学校每年一届的成人礼都在“半塘”举行。自带文化底蕴的“半塘”,叠加仪式感满满的活动,让学生心生敬意。

像“半塘”这样具有特殊文化价值意义的场所和景致,在苏

大附中校园共有八处。每一处,都让校园文化的根扎得更深。

教师团队也在文化的浸润中蜕变。上任伊始,赵光义就倡导教师对自己做“有失推断”,对别人做“友善推断”,对学生做“有梦推断”,对政策做“有理推断”,对问题做“有解推断”帮助教师学会换位思考,在相处中彼此体谅理解。在和谐的人文氛围下,教师群体更加融洽团结,之前常常有人争得面红耳赤的职代会也开得异常顺利,关系每个人切身利益的薪酬方案竟也一次性通过,让很多人感到意外。

## 大胆课改显成效

提高教学质量,一直是赵光义思考的核心问题。归根结底,所有的困难和挑战皆在于人。在赵光义看来,如何调动师生的自主意识和成长激情,激发内生动力,是提升教学质量最有效的手段。

会学习的教师,才会教会会学习的学生。赵光义介绍,苏大附中汲取学界研究成果,结合学校发展实际,继承传统书院制度,通过创立校内的教师发展书院——“半塘书院”来促进教师队伍的培养。

学生学习的主动性培养也被赵光义当作重中之重,课堂效率成为关键突破口。为此,赵光义带队

多次深入国内各大知名中学,吸收提炼成功校课堂基本元素,融合校本学习实践成果,大胆推进课改,推出“易加生态课堂”。

赵光义介绍,易与传统文化典籍《周易》的辩证、变易相通,也有容易的意思,加有“传统+现代”教师+学生等多重内涵。转型后的课堂,真正将课堂演变成学生的主场,帮助学生变成自主学习、主动思考、转化应用的主体,而教师的作用在于创设课堂情境,引导、点拨、促动学生去学习。

这与以往以“教”为主的课堂大不相同。仅仅一年,新课堂成效显著。高一、高二年级在联考中,82%的班级大幅提升了区域排名。

同时,苏大附中还先后获得全国首家中华文化英语课程基地校、苏州市德育示范学校等称号,成为苏州工业园区内唯一一个同时获得江苏省首批教师发展示范基地校和江苏省高中校长培训基地称号的学校。

这些可喜成绩,对于一个教育理想追求者而言,这只是一个开端。优化学校教育生态,回归教育的本源,使人过一种幸福完整的教育生活,是我追寻的理想,我会为之不懈努力。赵光义表示。