



观念领导力：学校发展隐性力量

苏君阳

意识到,或虽已经意识到却难以表达出来的观念。校长的办学行为需要以显性观念为指导,同时也受到隐性观念的制约。

除了难以明确表达以外,隐性观念还具有如下特点:第一,难以发生自主性转变。一个人的隐性观念形成以后,很难在常态下发生改变,除非受到显性观念或其他环境变化的冲击。第二,潜存于行为活动实践之中。一个人的隐性观念并非仅仅停留在潜意识里,同时体现在一个人的行为实践活动之中。事实上,一个人的行为大多情况下都是受隐性观念支配的,只是很少被人们发觉而已。

隐性观念与显性观念既可能是-致的,也可能是冲突的。当二者一致的时候,会对学校管理与办学实践产生深刻的影响,反之,显性观念的影响就会受到隐性观念的阻滞,甚至可能仅仅停留在文字表述之中。

从中可以看出,人的显性观念发生了变化,其行为未必发生变化。与之不同,当一个人的隐性观念发生变化以后,其行为一定会发生变化。在这个意义上,也可以说学校组织发展与变革的过程,实际上就是学校组织隐性观念发生变迁的过程。

隐性观念到了一定时期以后可能会显性化,这意味着校长在办学过程中,不仅需要注重加强自我与学校组织的显性观念建设,同时也需要加强隐性观念建设,才更有利于保障与促进学校组织的发展。

校长应致力于打造学校组织信念

学校发展到一定阶段,尤其是遇到了瓶颈问题,需要校长实现自我观念的突破,即建构与形成一种新的观念,重新规划和引领学校的发展。

校长新观念的建构与形成,首先需要对事物本质有正确的认识与理解,这是一个由表及里、去伪存真的过程。其次,需要具有系统性思维,学校本身就是一个复杂的组织系统,因此,校长在形成自己的办学理念解决学校组织问题的过程中,需要有系统思维的意识,避免陷入到缺少观念统领,被程序化、行政化思维绑架的行为误区之中。再其次,需要遵循教育规律。教育规律既有内部性的,也有外部性的。外部规律是在教育与政治、经济、文化之间相互作用的过程中形成与体现出来的。内部规律则是在教育与人的身心发展之间的关系中体现出来的。

校长办学观念形成以后,应该努力使这种观念在教职员中达成高度共识,使其转变为学校的任务群体或全体教职员工的观念。校长应致力于学校组织信念的打造,一旦这种信念被打造出来,就能对教职员的行为产生自发性指导与调节,从而有效地激发学校的办学活力。这样,校长对学校的管理就能达到不令而令、不导而导与不而为的境界。

注重形成反思、创新的校园文化

校长的办学理念既可能是由校长一人建构形成的,也可能是校长与教职员共同商讨形成的。不论是前者还是后者,若想得到有效的贯彻执行,皆需要得到最大程度的共识与认同。因此,校长的办学理念在没有得到教职员认同前不能强制推行。

观念是一种内在的、柔性的约束力,一旦学校组织发展信念在校长领导过程中达成共识以后,就会对教职员产生一种潜在的指令以及适应性调节作用。

一些学校在谋求自身发展与变革过程中,常常犯拿来主义和教条主义的错误,简单地移植和复制其他学校成功的经验与做法,之所以会产生这种情况,很大程度上和校长不注重自身观念以及学校观念建设有关。实际上,这也是校长缺乏观念领导力的典型表现。校长缺失观念领导力,学校的发展容易失去方向与活力,教职员间的教育教学与管理行为也很难形成合力,学校发展很可能会出现异常与倒退。

为了提升自身的观念领导力水平,需要校长带领全校教职员建立起终身学习的理念,形成反思型、研究型与创新型的学校组织文化。唯此,才能更有利于学校与校长自身的观念建设,不断地提升校长的观念领导力水平,促进学校的发展。

(作者系北京师范大学教育管理理学院院长、教授)

高中育人模式改革必须同时表现为课程体系变革和课程方式变革

两个相隔20年的育人实验启示

李金初

如何进行高中育人模式改革,破除唯考试、唯分数、唯升学教育模式,是当下教育特别是高中教育亟待探讨和解决的问题。联系我在北京十一学校和北京建华实验学校设计组织的两次实验,可以得出某些结论。

不为高考,赢得高考

上世纪90年代末,北京十一学校在初中进行了综合活动课和分层教学,选课走班课程方式改革实验并取得优秀成果后,提出两个极具挑战性的问题:课程改革能否进入到高中阶段?以取得高分、高升学率和名校率为唯一目的或主要目的的应试教育可不可以改变?这两个问题十分尖锐,学校决定组建实验班,先行先试,碰一碰。

当时,北京十一学校连区重点都不是,生源一般。在1999年入学的高一8个班320名新生中,学校选择81人组成两个理科班。给学生和家讲清楚实验意义和实验风险后,由学生自愿报名,选择其中相对优秀的学生。按中考成绩,当年可以进入海淀区顶尖学校的有30人,占参与实验的37.0%;可以进入北京市顶尖学校的有15人,占实验人数的18.5%。实验按促进学生全面发展设计,本文重点介绍智育方面。

第一,高中三年重划学段。基础学段,选用部颁教材,完成高中课程学习,用时3.5个学期;拓宽加深学段,引入新学习内容,进行项目式研究性学习,用时1个学期;升学复习学段,用时1.5学期。比较起来,增加了拓宽加深学段的学习,目的是提升学生的能力。

第二,在整个高中阶段,直至高考前,每周只安排5个半天的课,也就是每天上午5节课,每周共25节课,每节课减为40分钟。课时也进行了调整,非高考科目按教育部规定,课时不减,高考科目减少课时,数学4课时,语文、物理、化学、英语各3课时。颠覆传统的课时安排,目的在于将学习的重要资源,时间,最大限度地还给学生,使他们成为时间的主人,自主安排规划自己的高中学习生活。

为保证实现,学校规定了严格的纪律,在规定的课时外,只允许个别答疑、补课,不得安排达1/4班级人数的集体答疑、补课,覆盖全部下午、晚自习、双休日和寒暑假。违反者作严重违纪处理,扣除当月1/4结构工资。不尽人情的规定,保证了这个实验真实地进行。

第三,重整学习内容,实行大单元,四环节主题式教学。每个单元4至8课时,分为自学自研、讨论单元、教师精讲、运用评价4个环节。



学生在野外进行植被测量。学校供图

◎校长笔谈

中华优秀传统文化何以在校园落地生根

谢学宁

实现价值认同是根与魂。文化是一个国家和民族的血脉,是人民的精神家园,体现着国家、民族和人民的价值取向、道德规范、思想风貌及行为特征。国家的文化命运与每一个人的前途命运息息相关。对于处于身心发育关键期的学生来说,有中华优秀传统文化的熏陶与引领,势必会裨益良多、影响深远。

中华优秀传统文化进校园,归根结底在于如何继承和弘扬。学校要让学生了解传统文化的内涵,处理好知与行的关系,遵循学生的认知规律,统筹学科安排,创新载体形式,从而引导学生厚植中华文化底蕴,铸牢中华民族共同体意识,增强文化自信,成为持续积累的学习者、用心体悟的实践者、积极主动的传播者。

形成聚焦中华优秀传统文化的课程框架是骨骼。为了能够发芽开花,需要将比较抽象且站高位的核心内容分解为可理解、可操作的内容,也就是形成聚焦传承中华优秀传统文化

人生中心教育的命题,开始了本土教育理论和实践的原创,并取得重要理论成果,出版了《人生中心教育论》和《人生中心教育课程论》。其中,全课程体系是重要的课程创造,也完成了我在十一学校尚未完成的心愿。

全课程体系与国家课程体系完全融合,并且是后者的完善和发展。为检验其功能,我亲自选择2020届的一个班进行实验。实验方案由老师、学生、家长和领导经过一个月的时间共同讨论确定,被学生命名为尖毛草课程实验,学生自称草儿们。

尖毛草是非洲草本植物,不怕输在起跑线上。春天来临时,万物向上生长,但在6个月的时间里,尖毛草却只生长1.5米高。其实,它没有停止生长,而是在向下扎根,可达28米。夏季,非洲雨季来临,充沛的雨水带来丰富养分,尖毛草发达的根系充分发挥潜能,吸收并供给尖毛草向上生长,一天可生长0.5-1.5米,三五天便能长成草原之王,最终赢在了终点线上。深刻的寓意解说了基础教育的规律:基础,扎根,生长,根深才能叶茂,根深一定叶茂。

全课程理论认为,课程按功能(内容)分,有做人课程、做事课程、生活课程;按空间分,有学校空间课程、自然空间课程、社会空间课程、心理空间课程;按时间分,基础教育12年段或15年段。这是覆盖学生人生全内容、全空间、全过程的全面发展课程体系。

育人模式改革,是作为育人的平台,课程体系的改革和作为育人的方式,课程方式的改革的总称。这两项改革,在人生中心教育中,表现为全课程体系 and 全课程的实现方式,这就是人生中心教育的育人模式。尖毛草课程实验,就是育人模式实验。

草儿们兴奋地踏上了自然空间和社会空间的课程之旅。新中国从哪里走来?是社会空间红色路线课程。他们在几年的时间里,沿着井冈山遵义延安西柏坡北京的路线,寻访建立新中国的历程。又在几年的时间里,下江南,上草原,赴海

滨,游冰城,欣赏祖国秀丽河山,这是自然空间绿色路线课程。学生们访深圳改革前沿,看现场卫星发射,坚信国家美好未来;到贫困山区,访困难学校,共同生活学习,增强社会责任担当;远涉重洋,境外学习,体验多元文化,学习国际交往。

自然空间和社会空间的课程方式,继承和延续了十一学校综合活动课方式,是主体性、主题性、集体性、研究性学习,像科学工作者做研究一样进行,成方式是论文、考察报告、模型创作。学生们的足迹遍布大半个中国,也走向了海外,知识得到了丰富和扩展,能力得到多方面锻炼和提升。校外空间的学习,使他们既热爱祖国,又放眼世界。

人生中心教育的校内空间学科课程,继承延续发展了前一个实验的教学方式。主张课堂教学在科学、效率的前提下,实现具有自由、民主、活力、主体、思考、智慧、生长、哲理特征的课堂。在这样的课堂中,学生自学自研,师生间、生生间对话、讨论、交流,常常形成彼此间的挑战辩论。在这样的课堂中,学生收获的不仅是知识,更是能力和智慧。

我特别欣赏和喜欢这些草儿们。按中考成绩,他们进不了海淀区的优质学校,似乎不那么优秀。但在课改中,他们表现出的纯洁向上、富有潜力和进取精神,使我相信他们就是有望的下一代。我也相信,在人生中心教育的目标:优秀做人,成功做事,幸福生活,实现美好人生,引导下,他们会获得全面优秀的成长,当然包括成绩的优秀。

仍然以2020年实验班高考成绩为例报告实验结果:一本率100%,高考平均分超过北京市学校最高平均分两位数字!

他们曾经在起跑线上落后,却在终点线上优秀。这个实验又一次验证了20年前实验得出的结论,更进一步证明了高中育人模式改革的必要性和可能性,而育人模式改革必须同时表现为课程体系的变革和课程方式的变革。

(作者系北京建华实验学校董事长、原校长,北京十一学校原校长)



▲沙漠里的跳跃。
▲学生在敦煌亲密接触沙漠之舟。学校供图

校长在学校的发展与办学过程中具有关键性作用。若想办好学校,校长需要具备多种能力与素养。在之前的学校管理与办学实践中,人们更多关注的是校长的执行力,很少关注到校长的观念领导力。执行力主要决定的是校长做事的效率,而观念领导力则主要决定的是做事的性质与方向。

校风校训需得到教师广泛认同

对校长办学而言,不论是执行力,还是观念领导力,都不可或缺。观念领导力是校长引领和促进学校发展的隐性力量,大凡优秀的校长皆具有很强的观念领导力。观念领导力是指一个人形成与转变自我、他人的观念,并不断地有效践行与提升其所认同观念影响的能力。观念有两种存在形式:一种是显性观念,另一种是隐性观念。前者能够被明确地表达出来,后者则不能被明确地表达出来。

我们经常提及的校风、教风与学风以及校训等价值理念,皆属于显性观念。此外,在很多群体或集体活动中以及政策文本中所确立的指导思想与原则也都属于显性观念。

在学校管理与办学过程中,能够被识别的观念都属于显性观念。它在学校的方方面面皆会有所体现,如学生观、教师观、教学观、课程观与德育观,等等。尽管显性观念可以明确地表达出来,但如果仅仅停留在语言文字的表述上,没有得到教职员工的认同与深入践行,很难对学校发展产生实质性的作用与影响。

校长要加强隐性观念建设

隐性观念是指那些没有被明确