

好校长

艰辛而幸福的“教育农夫”

沈茂德

我是恢复高考后的第一批大学生,于1978年走进南京师范大学,就读地理系。那时候的大学生,信仰“为振兴中华而发奋学习”,在那个年代,许多著名教授都在本科生教育的讲坛上,我永远记得毕业于剑桥大学的地理教育家李旭旦教授在一次学生会议上对我们的教导:“你们是师范学校的学生,不要希冀自己成为地理学家,但要努力去成为一个优秀的教师。”

工作40多年来,我从未后悔过自己的职业选择。每天行走在校园,感到十分幸福,面对一批批孩子的成长,眼前仿佛是一片片蓬勃的森林,天天与教师们交流,总感到自己在成长。我相信,教育是农业,我就是一位幸福的“农夫”。

校长名录 沈茂德,江苏省无锡狄邦文理学校校长、江苏省天一中学原校长,获得过全国劳动模范、全国教书育人楷模等荣誉称号。



▲沈茂德与学生们在一起。

大学毕业后,我被分配至江苏省重点中学——位于无锡市的梅村中学。三个月后,因一位老教师生病,我被推上了毕业班的教学岗位。回想那情那景,至今仍心有余悸。当时的我,初生牛犊不怕虎,在市、县两级教研员的指导下,凭着满腔激情,硬是扛下了高三教学的重任。在校内外拜师、四处求学、刻苦钻研中,艰辛探索课堂教学。连续12届高三教学,让我渐渐形成了自己的教学风格,先后获市、省高中教师评优课一等奖,成为无锡市第一个破格晋升的高级教师。

重点中学严谨的教风、追求卓越的文化熏陶,培养了我读书、写作的职业习惯,奠定

2 像农夫热爱土地一样热爱校园

回顾近30年的校长经历,我常常汗颜。当校长的前十年,尚年少气盛,虽以满腔热情和责任心投入工作,但终日忙碌于各种具体事务中,时常不能令师生、家长们满意。总的来说,那时还是一个思维稚嫩、行政型校长。

探索是艰辛和跌跌撞撞的。正是在这种实践中,我才逐渐认识了学校管理,理解了教育,领悟到教育是一个慢的事业,教育,真的不能简单。其间,我多次参加江苏省和教育部的校长培训,也有机会数次参加校长团外访,吸取了一些发达国家和许多高品质学校的现代教育理念。

随着工作经历的增加以及对学校管理的长久研究和深度反省,我才真正认识了苏联教育家苏霍姆林斯基那充满哲理的话:“校长对学校的领导,首先是教育思想的领导,其次才是行政上的领导。”

在学习——探索——反省——修炼的基础上,近30年在普通高中与国际学校的校长经历,让我渐

渐形成了“不把校长当官做”的校长观,努力建设团队和运行机制成为我对学校管理的重要价值追求,也有了“校长应该是校园里的‘教育农夫’”的自我要求:校长要像农夫热爱土地一样热爱校园;校长要像农夫呵护庄稼一样呵护学生和教师;校长要像农夫那样辛勤耕耘,耐心等待作物的成长与丰收。

我一直认为,学校文化才是掌握学校走向、提升办学水平的真正力量。建设学校精神和共同愿景,一直是我和我的团队工作的重中之重。例如,“敬业奉献、崇尚科学、追求卓越”的“天一精神”已成为天一中学高位发展的重要力量,生态校园、温馨家园、文化圣园、数字校园的“四园愿景”真实地推动了学校高品质发展。

因为坚信每一个孩子都是一座金矿,我千方百计地倡导“鼓励”的学校文化和“热腾腾”的师者情感,期盼、相信、帮助的教育力量已弥散在学校的教育行

教育国家级教学成果奖二等奖。

恒者行远,路是一步步走的。40多年的执着探索,让我从一名稚嫩的青年教师成长为了省特级教师、省首批教授级高级教师,努力成为李旭旦教授所教导我们的“一个优秀的教师”。

2018年9月,我进入无锡狄邦文理学校任中方校长。与近百位外教天天生活在同一个校园里,东西方文化差异巨大,常有許多工作争论,但在东西方的教育争论和相互研讨中,我有了这样的结论:东西方教育工作者都在探索未来教育、全人教育,但在教育过程和方法上,仍有着较大的差异。由此,如何“既喝咖啡也喝茶”就成为我近几年重要的研究方向。一晃又4年过去了,“阅读外教”“聆听窗外声音”等中外比较教育研究,又有了许多鲜活的故事。

为中,激发了一批批学生自我成长的内驱力。

把课程“种”在校园里,是我数十年的坚持。孩子们每天的校园生活中,不仅应有课堂上的知识学习,还应该有校园中各种充满童趣的活动。天一中学校园里有300多种树,有百草园、生农农场,有许多的小动物在漫步,生态校园已经成为天一中学校园最显著的特点。

我认为,孩子们的学习与成长,有丰富性才有选择性,有选择性才有更多的个性,由此,我不断推动学校与高校、高新企业和其他高中的合作,共建丰富课程。教育改革的核心理念是课程改革,课程改革的重点是课堂改革,近20年来,我把目光聚焦在课堂,让课堂里有更多学生的参与,让学习过程产生更多学生的思考,呈现出“更多选择、更多舞台、更多个性发展”的生动学习局面。

学会“既喝咖啡也喝茶”

——对话沈茂德

本报记者 王家园

教学过程和教学方法上仍存在巨大差异。”经过国际学校4年的管理实践,我已非常认同这段论述。

我认为,东方基础教育的进一步改革,应该是静下心来,务实行动,从“课本就是世界”改变为“世界就是课本”,从培养一流考生转变为培养一流学生。

记者:有人评价您是一位“善做大事”、实做小事的校长”。在您的校长经历中,也有过囿于具体事务的阶段。对广大校长来说,怎么从行政型校长成长为有思想引领的校长?管好学校的大小事,您有什么经验传授?

沈茂德:校长要成为师生心目中的“文化校长”而非“行政校长”,这绝对是一个艰苦而恒久的过程。要达成这样的职业理想,有

点需要特别强调:一方面,校长要读懂自己学校的文化,做好学校优秀文化的传承与弘扬;另一方面,校长也要读懂岗位的职业意义,升华热爱教育、淡泊名利的职业精神,升华做愿景重要谋划者、文化建设重要组织者的职业智慧,成为学校新文化化的“编导”,通过各种交流、演讲、文章,向老师、学生、家长、社会讲述面向未来的教育梦想。

当校长的故事和梦想逐渐成为学校的感召力量、成为学校文化的象征、成为师生们心中的记忆时,当校长的故事与梦想被教育同行、社会方方面面认识甚至认同时,学校必然进入优质发展期,这样的校长也可能成为文化型校长。

具体来说,在校长的心中,首先要“校长岗位非官职,而是服

40多年来,与无数家长、教师、学生的交流,使我真实地了解了他们的内心想法。与众多校长同行的交流,极大地丰富了我的管理经验。我也在40多年中有了一定的“教育行走”的经验,借鉴、吸收了许多先进的教育理念。因为这些交流和行走,我有了更多的思考和写作。

熟悉我的人都知道,我有个习惯,只要在学校,每天晚上巡视完校园后,我都会坚持在办公室读书和写作。几十年点点滴滴的教育思考如涓涓细流,渐渐汇成了我关于教育、关于学校、关于学生、关于教师、关于课程等主题的经历性反省。进入国际学校4年,有了天天与外教同行常态研讨的机会,“既喝咖啡又喝茶”的管理实践,使我对多元文化和教育国际化有了较深刻的认识。

几十年来,笔和纸始终在我身边。稍有空隙,我便会写下一点思考。我用了七八年的时间,基于我40多年的实践性探索,对若干教育主题进行了较深入的思考,形成了一些教育主张。今年,我会出版《我的教育主张——一位校长的文化思考》,全书约30万字。对这一主题的思考,

大约有两个观点是最重要的。

其一:我相信,每一个孩子都是一座金矿。

在教育实践中,如何面对成长中的孩子,如何看待个性各异的孩子,如何耐心帮助成绩不够理想的孩子,是每一个教育工作者和家长首先要面对的问题。

在我看来,基础教育决不是要在基础教育阶段把每个孩子炼成钢,而是应确立孩子对生活、对人生的热爱,从而滋养并强化善良与仁爱之人性,敏感于每个孩子的个性优势并去发现它,并及时地予以个性化的帮助,进而滋养每个孩子对科学或人文、艺术等领域的个人兴趣,进而发展为对某学科、某领域的爱好,乃至内心的无限向往。

当今天的教育改革与发

展走向深水區,有一个话题必须正视并深度研讨,那就是“教育是农业,还是工业”?

其二:我相信,教育是农业,而不是工业。

工业生产过程是一个原料加工、产品复制的过程。工业生产过程的流程,能够按照设计者的意志毫不差地批量生产出一批又一批标准化产品,而农业生产则洋溢着生命的基因色彩、季相变化与农作物生长过程的复杂性。

相信教育是农业,在教育实践中,就是教育过程与教学方法要反对一刀切,反对标准化,反对简单化。对教育工作者而言,就是要挚爱每一个学生,承认每个学生的个性差异,科学把握学生成长的规律,就是要提高教育者劳作的精细程度和耕耘的水平,用爱心、细心和耐心守护、帮助学生的成长。

有人说,未来已来,我不大同意这种说法。但我们应深刻认识到,传统教育必须变革,我们也越来越感受到了,传统教育正在悄然变革中。

新世纪以来的课程改革,我们吸收了全人教育、自主学习、项目研究、校本课程等全新的教育理念,一线学校常态化的课堂教学方式和孩子们的学习方式也发生了许多变化。“未来学校变革”已频频出现在许多论坛和学校项目研究中。江苏、四川等省正在积极探索的“高品质学校”或许就是“未来学校变革”实践性探索的典型范例。

当我们瞻望世界,我对未来教育、现代课程、优秀教师的资质有了更美好的憧憬。我相信,未来的学校,在校园生活中,学生的眼睛是更明亮的,孩子们的的笑容是更灿烂的,现代课程体系必将更加丰富、更有选择性,所有教师更具有同理心和耐心。

(作者系江苏省无锡狄邦文理学校校长、江苏省天一中学原校长)

▲沈茂德在课堂上。
本版图片均由学校提供

读许多影响了人类历史的“行业状元”,研究他们的成长轨迹、人格特征和行为习惯,我们可以发现,这些“行业状元”大都拥有支持他们卓越发展的关键素养。

首先,他们拥有超越一般孩子的好奇心,对自然、未知事物始终怀有好奇,探索和创新的内驱力始终涌动。其次,他们极具批判性思维,绝不盲从于权威,对已知和现状充满了质疑,追求真理的科学理性澎湃于他们的血液之中。再其次,为了追求心中的梦想,他们会呈现无与伦比的勇气和毅力。

我认为,我们绝不是要在基础教育阶段把每个孩子炼成钢,而是要确立孩子对生活、人生的热爱,从而滋养并强化仁爱的本性。要不断培养孩子对科学和人文的兴趣,进而发展为对某学科、某领域的爱好,乃至内心的无限向往,并注重不断升华孩子们的格局,形成认识并分享多元文化的能力。

3 教育是农业,而不是工业

白蜡、合欢、泡桐、水杉等树木高低错落,法桐路、白蜡路、银杏林等小径纵横交错……若非置身其中,很难想象,这是甘肃省兰州市第十四中学的校园一景。一年四季,优美的校园环境和学校文化相互映衬。

一切美的背后,是兰州市第十四中学守正创新、主动探索的写照。兰州市第十四中学校长姚富荣倡导用美浸润教育,践行“用美的环境提升10%成绩”的办学策略和“用美的环境唤醒学生对美好生活的爱”的德育方式,以环境之美、艺术之美、教学之美让师生向着美的方向成长。

用美的环境改进教育

走进姚富荣的办公室,朴素与典雅的气息扑面而来,一面墙上挂着油画作品,一面墙是镶嵌式木制书柜,中间是一张桌子,桌上摆放的《公共空间设计》等书格外显眼。

作为学校的掌舵者,首先要明晰的就是办学方向,当了20多年校长的姚富荣深谙此理。在他看来,学校不仅是师生们的生活家园,更是精神家园,“用美的环境改进教育,唤醒师生内心深处天然对美好事物的爱”是他常挂嘴边的一句话。为此,姚富荣查阅大量美学方面的书籍,参照公共空间设计理念,把美感设计带进了校园。

校园绿静春深,各类树木挂上了身份信息“牌照”,被学生称为“校园植物志”;教学楼的闲置房间经过设计,变成可供学生活动的2400平方米大厅;利用顶楼的闲置空间,学校建造了一个玻璃幕生物培育室,不仅成为教学场所,也成为城市一景。

手植垂杨三百株,春来新绿满东郊。短短几年时间,兰州十四中嬗变为所园林式学校。“希望孩子们像雪松一样挺拔,像水杉一样正直。”在姚富荣看来,身形端直的树木体现了学校“品直学芳”的教育思想,也映照出培养栋梁之材的教育理想。

一名学生告诉记者,学校的每棵树、每朵花、每面墙壁、每幅油画都像在与他交流,“置身于校园,有一种无形的力量在告诉我们什么是美,激励着自己向着目标努力”。

让美的气息生根发芽

作为兰州市音乐特色学校,艺术修养和审美情趣是师生不可或缺的重要底色。在姚富荣看来,学生就像播撒在校园里的一颗颗种子,善待每一棵树,就像善待每一个学生。为此,他提出了“以美育人、尚乐立人”的美育思路,坚持“育”“立”并重,既培养师生的音乐素养,又注重增强师生音乐审美自信,同时将美感教育纳入日常管理,培养师生认识美、爱好美和创造美的能力,让学生热爱音乐、热爱生活,促进全面发展。

谈及教学之美,姚富荣认为,教学是一门艺术,教师要用心经营每个课堂,让知识如清泉般流进学生的内心。姚富荣对课堂的要求是,不搞形式主义,不让教师“戴着镣铐跳舞”,而是注重学生的个性发展,培养影响终身的习惯和品质。管理上,他注重把教师从烦琐的事务中解脱出来,让教师潜心育人,把时间还给教师,把课堂留给师生。

作为音乐特色校,兰州十四中音乐教育实行“AB分班、分层授课、分层作业”的教学管理思路,以及“美、艺术、轻松”的课堂教学方式,高中音乐专业学生实行分层培优制度,同步提升文化课与专业课教学质量;初中班级开设钢琴普修课和素质型音乐教育新体系综合课程,实现班班有歌声、人人会弹琴。同时,学校设立学术小组、声乐小组、器乐小组等,根据教师的亮点和特色,不断提升教师教育教学能力。在姚富荣的带领下,学校教学质量得到快速提升,连续4年获兰州市高中质量优秀奖。

向着美的方向成长

初来兰州十四中时,姚富荣就在思考,学校要培养什么样的学生?经过不断讨论,答案渐渐浮出水面:培养“品直学芳”的学生,“品直”指品德正直,“学芳”指如花般灿烂。

“我们是艺术教育特色校,要成为品牌名校固然重要,但不能刻意追求成绩,更不能着急,要慢慢来。”在姚富荣看来,办学校最关键的还是要把学生培养好,让师生向着美的方向成长。

学校原来的音乐班为职业高中班,对学生入学的文化课成绩基本没有要求,部分学生不修边幅、抽烟化妆,甚至厌学逃课。对这些学生,姚富荣没有责备,而是深入学生中间,和他们谈心聊天,分析学生品行不良的根本原因与环境因素。

校园环境 and 理念的转变潜移默化地改变着学生,同时,学校将音乐职业高中班改为普通高中特长班,打牢学生的文化课基础。几年间,学生的文化素养迅速提升,同时提升了学校的社会声誉,形成了学校办学与育人相互促进的良性循环。

如今的兰州十四中,美无处不在。学校每年都有一批学生被国内外知名音乐学院录取。在姚富荣的带领下,学校不以成绩为目的,反而收获了不少肯定,让师生在美的熏陶中,向着美的方向成长,实现了“各美其美、美美与共”。

打造一所园林式学校,让师生向着美的方向成长

姚富荣
本报记者 尹晓军
特约通讯员 牛志强
通讯员 杨蕊

探索者