



# 毕业生形象：“培养什么人”的学校表达

唐江澎

培养什么人、怎样培养人、为谁培养人是教育的三个根本之问，教育是有目的、有计划地影响人的社会活动，毕业生就是展现这种影响结果的具体形象。今天提出的毕业生形象这个概念，就是学校育人目标的一种清晰化、具体化、形象化的表述，是一种国家育人目标、国家情怀的学校表达，它体现着贯彻党的教育方针的行动自觉。每所高中学校都应该对教育对象在完成三年教育、成为毕业生时的形象与样貌有合理的想象，对烙印于毕业生的培养目标达成状况有清晰的描述，对体现于毕业生的人才规格有形象的刻画。

国内外许多名校选择用毕业生形象来表述育人目标，通常会选择几个关键概念描述学生特征，以具体化、形象化、可评鉴的语言形式呈现育人目标。张伯苓先生当年所订立的《南开镜箴》，提出了学生的颜色宜合、宜静、宜庄，气象勿傲、勿暴、勿怠，要求学生以外的容止气象来体现内在的修养和气质。周恩来总理等一批杰出的南开学子，用他们的谦和庄重、内敛勤勉的人格特征佐证了《南开镜箴》教化影响的深远，他们践行着、塑造着，也展现着南开的毕业生形象。这可以视为我国教育史上毕业生形象涵育的早年典范，江苏省扬州中学也用朱自清先生写的校歌里的几句话来描述其毕业生形象：人格健全、学术健全、自治自动、体育兼重。一代一代扬州中学的毕业生身上也展现着这样一种形象。

2021年3月，在全国政协十三届四次会议期间，我在委员通道上提出：好的教育应该是培养终身运动者、责任担当者、问题解决者和优雅生活者。一时成为全社会热议的教育话题，掀起对时代新人的广泛社会讨论。实际上，这四个者也并不是我的即兴回答，而是历经了20多年深入思考，在广泛听取师生、校友、家长和社会关系人、专家学者意见的基础上，经过系统研究，反复斟酌，不断完善，才形成并发布的我校毕业生形象。这个毕业生形象，是我们从校史研究、国际比较和政策学习三个方面研究刻画出来的。



唐江澎校长与男生比个子



学生的国际象棋课程



学生的击剑课程

江苏省锡山高级中学供图

## 从学校历史文化中梳理毕业生形象

首先想和大家谈一谈，我们对历史文化的梳理。我们系统地研究了学校的历史文化，了解在那个时代的学生心里留下了深刻印象。但这种表述也有教育理念流于口号化的一般特征，号召力强而建构力不足。

后来，我们在探索开发校本课程的过程中尝试将这一目标具体化。在课程专家的指导下，全体教师参与问卷调查，我们要求写出最能体现站直了的现代中国人的关键特质的词语。最后，凝聚在六个关键概念上：自信心、民族性、创新、现代化、健康和坚毅，并据此确定了校本课程的目标：学会交往，增强自信，学会探究，养成一项健身的技能和闲暇的技能，具有现代中国人的意识。

这可以看作是我校历史上首次以育人目标来统领建构课程体系。它为将育人目标落实到课程载体，进而转化为毕业生素养积累了经验。但是，这六个关键词毕竟是教师群体的主观感受，它的内涵难免交叉重叠，缺少像1927年和1932年提出的训育标准那种清晰的内在逻辑，它在学理上还需要进一步推敲。

2006年，学校搬入新校区后，我们也迎来了学校百年华诞。一批珍贵的校史资料，在新的历史时代背景下焕发了生机，使学校更新文化传统，构建价值体系有了更多史料支撑。我们试图以一训三

新形式来表述学校的育人目标。这一表述个性突出，有较强的冲击力、辨识度，也在那个时代的学生心里留下了深刻印象。但这种表述也有教育理念流于口号化的一般特征，号召力强而建构力不足。

后来，我们在探索开发校本课程的过程中尝试将这一目标具体化。在课程专家的指导下，全体教师参与问卷调查，我们要求写出最能体现站直了的现代中国人的关键特质的词语。最后，凝聚在六个关键概念上：自信心、民族性、创新、现代化、健康和坚毅，并据此确定了校本课程的目标：学会交往，增强自信，学会探究，养成一项健身的技能和闲暇的技能，具有现代中国人的意识。

这可以看作是我校历史上首次以育人目标来统领建构课程体系。它为将育人目标落实到课程载体，进而转化为毕业生素养积累了经验。但是，这六个关键词毕竟是教师群体的主观感受，它的内涵难免交叉重叠，缺少像1927年和1932年提出的训育标准那种清晰的内在逻辑，它在学理上还需要进一步推敲。

2006年，学校搬入新校区后，我们也迎来了学校百年华诞。一批珍贵的校史资料，在新的历史时代背景下焕发了生机，使学校更新文化传统，构建价值体系有了更多史料支撑。我们试图以一训三

风来体现百年学府的厚重文化，明确校风为谦恭厚重、大气恢宏，并据此来刻画毕业生形象。不仅要养成恭敬温和、不张狂张扬的容止，更应具有谦逊谨慎、内敛主敬的涵养，追求恢宏旷达、志在天下的心境。于是，我们就用16个字来描述：体魄谦恭、学养厚重、襟怀旷达、志趣高远。

随着时间流变，梳理学校训育标准、育人目标的工作还在不断地深入。2009年左右，在赓续历史传统的基础上，我们把学校教育哲学凝练阐释为关注人身心、道德、智慧、情感四个方面的整体发展，这为我校今天的毕业生形象刻画奠定了基本框架。最终，我们形成了升级版16个字：生命旺盛、精神高贵、智慧卓越、情感丰富。把对人生的成全，确定为我们学校教育追求的终极价值，并让这种价值的光芒照亮每一个角落，使教育回归立德树人的原点。

根据最终确立的16字育人目标，我们也整体构建了学校的课程体系，创新了育人实践。这一成果曾获得2014年首届基础教育国家级教学成果一等奖。应该说，这16个字的表述内涵全面，但仔细推敲，仍有笼统和概念化的问题。它还是不够具体形象，还是没有呈现出清晰可感的样态。

## 在国际比较中刻画毕业生形象

与此同时，我们还展开了国际比较，要对全球视野下学生胜任力进行一种中国化表述。高中教育不单纯是大学预科，应该瞄准全球教育目标，培养能够担当大任的时代新人。

我们参照经合组织核心素养的框架，参考主动性素养、互动性素养的研究成果，将互动地使用工具能够在异质团体中互动和主动地行动，有助于实现成功生活和积极社会参与的核心素养，吸纳进毕业生形象的内涵体系中。

在研究毕业生形象的内涵特征时，我们还借鉴了美国积极心理学创始人塞利格曼的研究成果。积极心理学认为智慧和知识、勇气、仁慈与爱、正义、修养与节制以及超越自我的卓越品质是被广泛认同为能够让人获得幸福的六大美德。

与六大美德对应的，还有24种优秀品格，如有智慧和知识、美德的人，会拥有5种优秀品格：创造力、好奇心、对世界的一切都很感兴趣；开放的思想、能客观理性地过滤信息，不会轻率下结论；热爱学习、在学到新东西时非常兴奋；视野开阔、看问题总能看到大局。他们的研究指出，这些优秀的品质如果能够较早地体现于儿童身上，就有可能使儿童成为具有优秀品质的杰出人才，成为在人类发展关键节点上的坐标式人物。这些研究成果也启发我们，在刻画毕业生形象的时候，必须高度关注学生必备品格的养成。

## 在政策研究中领悟毕业生形象

进入新时代，我们深刻领悟教育要培养担当民族复兴大任的时代新人，准确把握时代新人爱国情怀、社会责任感、创新精神、实践能力，落实立德树人根本任务，努力对党的教育方针确定的培养目标进行具体化的阐述，对中国学生发展核心素养进行校本化的描述。

2013年，教育部启动普通高中课程的修订工作，作为核心专家组成员，我全程参与了高中课程方案的修订。在最终形成与发布的《普通高中课程方案（2017年版2020年修订）》中，将普通高中课程的目标明确为：在义务教育的基础上，进一步提升学生综合素质，着力发展学生核心素养，使学生成成为有理想、有本领、有担当的时代新人，并从具有理想信念和社会责任感、具有科学文化素养和终身学习能力、具有自主发展能力和沟通合作能力三大方面提出了全面而具体的目标要求。

2016年9月，中国学生发展核心素养的研究成果发布，力图使党的教育方针具体化，让教育方针通过核心素养这一桥梁转化为教育教学实践可用的、教育工作者予以理解的具体要求，明确学生应具备的必备品格和关键能力。这是从宏观层面回答了培养什么人的根本问题，引领课程改革和育人模式的变革。

如果核心素养体系的研制是力图构

建起我们宏观的教育理念、培养目标与具体的教学实践的中间环节，那一所学校毕业生形象的研制，就是构建通往学校教育实践最后一公里的基础环节。刻画毕业生形象，是从学校层面具体回答培养什么人的根本问题，是形成育人目标分层次表述体系的重要内容。国家层面的教育方针、育人目标具有方向性、指导性和普遍性，在学校落实需要基于校本价值追求、学校发展水平和自身历史文化的实际情况。这是任何一所学校开展教育活动时，都必须清晰回答的教育哲学问题，事关体现党之大计、国之大计的教育方针在教育系统基层单元能否落地实现。

刻画毕业生形象，应该坚持方向性原则，应该站稳国家立场，担当国家责任，全面准确地阐述体现党之大计、国之大计的教育方针，具体描述国家育人目标与学生核心素养的要求；应该坚持发展性原则，体现时代、社会发展对人的要求，描述担当民族复兴大任的时代新人的必备品格与关键能力；还应该坚持校本性原则，力求传承优秀传统文化，体现文化积淀，尽可能避免另起炉灶、独树一帜，基于本校历史文化、区域社会发展需求，对育人目标作出富有特色的表述。

我们基于历史、国际、政策三个层面的研究，最终凝练成四个者的培养目标。毕业生形象是学校育人目标的清晰化、具体化、形象化表述，是国家情怀的学校表达，体现了贯彻教育方针

趣；开放的思想、能客观理性地过滤信息，不会轻率下结论；热爱学习、在学到新东西时非常兴奋；视野开阔、看问题总能看到大局。他们的研究指出，这些优秀的品质如果能够较早地体现于儿童身上，就有可能使儿童成为具有优秀品质的杰出人才，成为在人类发展关键节点上的坐标式人物。这些研究成果也启发我们，在刻画毕业生形象的时候，必须高度关注学生必备品格的养成。

的教育自觉，应该具有这样的特征：一要有建构力。能够统摄学校的课程建设、教学实施、活动组织、环境营造，对教育活动的系统规划、顶层设计和重点突破、具体展开具有建构作用。二要有引领力。能够把概念化的育人目标展现为学生心中可参照、进行自我塑造的鲜活形象，引领学生的精神成长、全面发展。三要有评鉴力。不可观察便不可评价，不可触摸便难以落实。毕业生形象表述要多选用有形可察、有象可感的词语，便于制定评价体系。四要有聚识力。四个者有评鉴力，不可观察便不可评价，不可触摸便难以落实。毕业生形象表述要多选用有形可察、有象可感的词语，便于制定评价体系。四要有聚识力。四个者有评鉴力，不可观察便不可评价，不可触摸便难以落实。毕业生形象表述要多选用有形可察、有象可感的词语，便于制定评价体系。四要有聚识力。

以毕业生形象的含义为实施路径，以解决真实情境中的复杂问题为导向，我们整体构建了7个毕业生形象涵育的项目，设计了10项百分百行动的评价体系。所有的评价均以培养四个者的内涵为指向，将过程性评价与结果性评价相结合，所有学生在完成了国家课程方案所规定的144个学分，并且10项百分百行动考核合格之后，才能获得学校的毕业证。

通过历史梳理、国际比较、政策研究，我们深刻地体会到，一所学校对于培养什么人的回答越是清晰、具体、形象，就越有统摄力、建构力，就越能凝聚广泛的共识，引领学校将其遵循的教育价值转化成具体可感的教育细节。

(作者系江苏省锡山高级中学校长)

相对于传统的中小学校长培训以理论为中心、以教室为中心、以专家为中心的讲授模式，基于真实情境的现场教学、影子培训、入校诊断、示范引领、四种培训方式的综合运用，能够有效突破传统培训的局限性，更好地赋能中小学校长的专业成长。

### 现场教学：

基于场景精准讲评

现场教学是基于真实情境、直观性强的一种校长培训方式，是将全体参训校长带到具体学校，亲临教育教学与管理的实际场域，聚焦研修主题，通过现场观摩、展示、讲解及专家点评，促使参训校长在原有知识与经验基础上，探寻感官背后的原理，实现理论与实践的联系和对接。实施现场教学需要满足两个条件：一是参训校长在具备一定的管理理论知识与实际工作经验；二是培训者了解参训校长的培训需求，且对培训活动有科学的设计与充分的准备。

现场教学的内容一定要有针对性，以确保现场活动主题是多数参训校长普遍关注和重点急需的。由于受现场教学时间与空间的限制，培训不可能面面俱到，只能聚焦于参训者最急需的主要问题。

做好校长现场教学的关键点有两个。第一，承担现场活动的学校和人员要有典型性与示范性。为了保证培训效果，现场一定要选择在培训主题相关领域有成效和建树的学校，活动主体人员应是该领域的代表人物。只有这种代表人物与典型经验相结合的情境呈现，才能为参训者提供优质的现场教学资源。第二，点评专家的专业水平与控场能力要强。现场教学中的各类活动动态有预设，但由于活动本身具有能动性、交互性的特点，实际过程中必然会产生预设之外的许多情况。如何将现场活动中有价值的要素与成分快速提取出来，并配合理论进行解释、点评与引导，这对点评专家提出了更高要求。这一角色通常由经验丰富、能力较强的校长培训专家来担任。参训校长自己的观摩与体会是多元的、模糊的，在点评专家的讲解与引导下，就能够从某个角度切入并展开，将活动中有价值的要素串联起来，建构出此类问题的策略框架，从而让校长产生拨云见日、醍醐灌顶之感。

### 影子培训：

捕获亮点吸纳经验

影子培训是采取分组进驻优质基地校的方式，使参训校长通过沉浸式体验来学习基地校的办学特色与管理经验。

影子培训的过程是理论与实践相结合的桥梁和纽带，不同的培训基地校，既有个性化的特色差异，又有共性的问题情境。参训校长在现场面对面的沟通与交流中，能够实现答疑解惑，近距离接触，看得见、摸得着的“人和事”。这样就能够进一步激发校长办好的自觉性和对成功办学的渴望，起到“他山之石可以攻玉”的效果。做好校长影子培训，关键点有以下两个。

第一，抓好影子培训基地校的培训课程建设。为使影子培训取得实效，在精选基地校的同时，还必须加强对基地校实践导师的培训，重点研究影子培训的课程建设。只有精心设计出凸显本校特色的培训课程和实践活动，才能保证影子培训质量的提升。

第二，为参训学员布置明确具体的学习任务。在影子培训过程中，要通过目标引领、任务驱动的方式，充分调动参训校长的积极性和主动性。具体任务包括：每组要有一份影子培训全过程的总结报告，学员每天须撰写基地研修日志，记录、分享培训收获和体会。影子培训过程中与实践导师面对面地深度交流，能促使参训校长不断地反思，切实解决心中的疑惑，从而更好地掌握可借鉴的办学思路与操作方法。

### 入校诊断：

聚焦要点优化实践

入校诊断是培训专家团队走进参训校长所在学校，基于学校真实情境，重点聚焦学校现存的问题，进行有针对性的诊断与指导，并提出解决的途径、策略、措施与方法建议，以提高学校的实际办学水平。

做好入校诊断培训有三个相互连接的要点。

第一，将需求问题化。引导参训校长基于学校发展需求，通过观察、问卷、访谈等多种方式收集学校信息，找出制约学校发展的核心问题。

第二，将问题任务化。通过明

# 情境培训更能促进校长专业成长

韩民 王俊

确定问题找到培训方向，确定培训方案，并形成具体任务。这些培训任务是参训校长在培训专家指导下需要完成的行动学习任务。参训校长是培训的主体，他要带领自己的团队在专家指导下寻找破解问题的答案。

第三，将任务成果化。入校诊断要求学习任务成果化，即学校要制定出切实可行的改进方案。成果化的学校行动方案不仅是解决问题、改善现状的“钥匙”，也是参训校长进步的具体体现。培训成果的意义就在于内化于校长之心，外化于学校发展之行。培训成果的规范化需要寻求理论支撑，没有理论指导的实践是盲目的。用适当的理论指导、规范、完善培训成果，既是一个反思的过程，也是一个行动学习的过程。

### 示范引领：有效指导共同提高

示范引领培训方式用于名优校长(基地学校校长)培养项目。示范引领作用的发挥不能局限于自己学校办学成果显著性和办学特色鲜明的层面，更应该体现在指导其他学校校长优化办学以及借此带动区域教育发展作用上。这一培训方式既是示范引领作用发挥的过程，又是自身专业素养与视野格局的提升过程，即修己达人、达人修己。

为达到有效指导共同提高的目标，关键点有两个。第一，隐性经验的外显化。校长在成长中经历环境变迁、学习吸纳、多元互动、长期实践，必然会积累深刻的办学感悟和丰富的办学经验。将这些隐性的感悟、经验外显化，去挖掘成功经验背后的依据、解决实践问题的生成逻辑、梳理成功要素的关联，是达人的需要，亦是修己的体现。

第二，零散经验的体系化。面对学校发展过程的诸多问题，校长及其团队往往能够找到相应的对策，积累出丰富的解决问题的实战经验。但是这些经验常常只能针对单一的、具体的问题情境作出反应，尚不能站在学校整体办学和全面育人的视角审视。这就需要一种独具特质的办学理念，将零散的办学经验串联起来，形成一个结构化的体系。这是校长培训需要特别关注和改进的节点，也是名优校长培养中需要充分给予指导的关键点。

(作者单位系沈阳师范大学教师教育学院)



视觉中国 供图