

## 思想力校长

作为校长,许多时候我不能预测会进入一所什么样的学校,但是,我会尝试让一个组织不断解决和突破问题,推动教育向好的方向发展。基于这样的认识,我们把对未来学校的美好想象具象为一座“未来小镇”。

# 把学校建成“未来小镇”

王海霞

我曾接手过3所完全不同的学校,一所是濒临解散的薄弱校,一所是具有三个校区的优质校,还有一所是从图纸上起步的新建校。感受过薄弱校咸鱼翻身的艰辛,体验过优质校的繁盛和挣扎,经历过新学校建设起步的困顿和纠结,作为校长,许多时候我不能预测会进入一所什么样的学校,但是我会尝试让一个组织不断解决和突破问题,推动教育向好的方向发展。

北京十一学校龙樾实验中学是十一学校在北京市海淀区开办的第一所新建校,我有幸从一张图纸接手这所学校。这里名校林立,家长和社会对学校的要求很高,如何用好北京十一学校的优质资源,又如何为新建学校的未来负责,走出一条自己的路?

我认为,北京十一学校有两件宝贝,一软一硬缺一不可。一是学校的文化价值观,这是学校的灵魂;二是学校的现代治理结构,这是学校的骨骼和经脉。有了它,就有了一个健康的生命个体。而个体所表现出来的气质、风度和内涵,就是学校落地之后这个组织的集体行走方式和后天修行的成就。

龙樾实验中学是一所纯初中校,学校建设之初就秉承“为了每一位学生的成长而设计”的宗旨。根据学生的年龄特点,从未来社会人才需求出发,从学生核心能力的培养出发,我们进行顶层设计:致力于初中教育系列问题解决方案的研究,办一所教育行动研究院。

在学校设计和建设过程中,把“立德树人”贯穿始终;聚焦一个核心,就是学校的课程建设;关注四个领域,就是学与教的方式、学生发展评价、教师成长支持和空间技术建设;构建五大支撑,包括分权制衡的组织结构、优劳优酬的薪资制度、能上能下的分级聘任、学生中心的组织文化、人人成长的共同愿景。在学校发展过程中,坚守一个方法论,就是继承与创新。我们培养的学生一定要具备三种核心素养:面向未来的技能、胸怀天下的情怀和脚踏实地的作风。我们希望学生要充满好奇,执着于自己喜爱的领域,这样才有可能创新;学生要热爱生活,懂得创造和享受美好,这样才能让社会更美好;学生要担当责任,主动作为,这样才能让社会更和谐。这就要求学



王海霞,北京十一学校龙樾实验中学校长

校在实践层面研究学生核心素养落地的方式,更加尊重学生的个性和差异,更加尊重认知和学习科学。师生教学相长,学习生活更加高效、科学、好玩和有趣。

基于这样的认识,我们把对未来学校的美好想象具象为一座“未来小镇”。在这里,所有师生可以享受精神的自由;在这里,教育在校园生活中自然发生;在这里,学校与孩子一起成长,校园成为一种自由生态、互信共生、共创共享的活力家园。

## 建设开放的“小镇”

开放是未来小镇的一个核心理念。未来学校非常突出的特征就是开放、多元和融通。

龙樾实验中学正门的门楣上写着这样一句话:嗨,带着你的梦想来!这是学校向所有人的问候。从空间设计来看,龙樾是一所没有围墙的学校。学校门前的一大块区域是未来小镇的“晒谷场”,它与社区高度融合。社区共享亭正在建设中,公益互动和学生作品展示等活动将在这里举行,这

是孩子们家门口的公益服务场所,也是学校和社会相连接的地方。我们希望教育能打破学校与社会的围墙、课堂与生活的围墙、线上线下的围墙、知与行的围墙,让教育在真实情境中自然发生。

学校的教育力量向家长开放,家长在学校被称为“家长教师”,许多家长经常来家长中心开展读书会、分享会等活动。学校的名家大师进校园等公益课程也向家长和社会开放,网上“千聊”经常汇聚数千人就家庭教育进行讨论。家长教师组织的学生健身活动、环保公益活动影响和带动了海淀北部,吸引了许多孩子和家庭参与,学校部分常规管理和课程招标等都是家长在主持。我们希望学校与家长协同建设,这样既可以影响家风建设,又能让学校成为社区的“文明高地”,凝聚更多力量为社会传递正能量。

学校的学科教室也是开放的。张亚明老师的物理学科教室,是全校的物理粉丝俱乐部。一进门就彰显了主人鲜明的学科态度:开放的展架成为随手可取的课程资源,课桌上也摆满各种常换常新的仪器。在这里还有热爱物理的疯狂粉丝,他们吸引了全校爱物理的

孩子。粉丝精神和俱乐部精神把有共同爱好的孩子非正式组合到一起。孩子的航海、航天、飞机等俱乐部在这里不断招揽生意,扩大队伍,甚至互相占领地盘。俱乐部科学阅读、科学DIY、科学游学课程、职业考察课程,让学习跨越出教室的物理空间,走向世界。寒假期间,孩子们像科学家一样带着自己的课题忙碌在世界各地,回来后的分享和发布更能让诸多孩子受益。真实的世界是最好的课堂,教室已经因为学生的学习方式不同,延伸到生活的角角落落。

学科之间也是开放的。比如地理和历史教师上一节课,两位教师从不同的角度更加专业和有深度地诠释“大国崛起的原因”,地理和历史、生物和化学、物理和技术等跨学科的学习越来越多,这种学习帮助学生拉宽思维链条和学科视野,帮助孩子具备更加宽广的思维。

令人惊喜的是,这里的课堂也是开放的。游学课程填补了课堂上的先天局限,在行走中学习。学校开发了多条国内线路和8条国际线路,帮助学生打开视野。学生间的同学圈越拉越多,有的是一个数学课程上的同学,有的是一个社团的伙伴,有的是一个项目组的成员。开放的人际关系让孩子不断从不同侧面,发现不同的榜样,尝试不同的方面,发现精彩的自己。

## 自主管理的“小镇”

今年全国两会期间,学校发生了一件“大事”,龙樾实验中学第一届学生代表大会和全国两会同时开幕,这次会议的议程是审议和修改学生奖惩方案。我有幸得到大会邀请,列席了开幕式。在这里,我看到了学生自我管理带来的活力和发展力。

我不由得又想起学校的龙樾法庭,这也是从道德与法治课堂上由学生自主思考并发展形成的。他们有自己的办公地点和内部分工,还有受理案件的各种流程。听说法庭接待的第一个投诉是一个“民告官”的事件,因为老师为学生登错了过程性评价的分数,学生提出了质疑。两会期间,人大在讨论和通过修宪的过程中,学生在

课堂也同步完成了讨论和修改宪法条文的过程。每周一晨会上的新闻播报也是小镇里的固定节目。这个小镇的小公民们可真是:国事家事天下事,事事关心。

前一段时间,网购多肉植物成为一种时尚,我办公室隔壁90后老师的办公室里摆了一些多肉植物。它的意义已经超越植物本身,这种让产品与情感连接、与信任连接的方式已经成为互联网时代的重要生活方式。学校因此开了多肉植物小店,小店采用亚马逊GO的管理办法,学生扫码支付。学生们的创意作品,在这里被重新诠释。同时,商店的经营也成为一项新课题,如何让小店“活下去”也考验着学生。它就像一个未来合伙人的孵化器,让有共同爱好的孩子走到了一起。

其实,学生自我管理能力的培养从学生进入学校第一天就开始了,导师手把手引导孩子学习如何自我规划,咨询师引导孩子如何管理时间和任务等。记得陶行知先生说过这样的话:要解放孩子的头脑、双手、脚、空间、时间,使他们充分得到自由的生活,从自由的生活得到真正的教育。如果我们留神细看,会发现生活中包含了太多的教育资源。让学生向生活学习,未来才能更好地适应生活和创造生活。只有自主,才能帮助孩子真正长大。

## 善于创造的“小镇”

今天的教育就要为孩子一生负责,在未来的全球知识型经济和社会里,必将是科技为本、创新驱动的。我们要教会学生走好未来发展之路,离不开创新和创造。

在龙樾,学校尊重教师的学术自由,激发和保护教师的创造力。这里每位教师都拥有自己的学科教室,教室完全交给教师自主安排。于是,每一间学科教室都有一个独特的名字,“藏经阁”“数香苑”“悟理吧”“微世界”“达尔文号”“楼下学宫”……每一个名字的背后是一位教师的自我成长,以及对学科教育的自主研究和探索。

令人印象深刻的是林亚老师的生物学科教室“达尔文号”,在这间小小

的教室内,融合了教师办公区、学生学习区、动手操作区、泛在学习资源支持区、个性化辅导区、自主阅读区、导师班阵地和作品展示区等8大功能区,把学生的学与教师的教有机地结合在一起。这间教室激发了师生的学术热情和探索欲望,教室里有学生用各种材料制作的细胞模型、小肠模型和模拟血液循环系统,有蚯蚓和小兔子等小动物饲养场,有学生自制的生态系统。这个师生共同建设的学习空间,承载了师生对生物世界的态度和思考,让真实的生命和每个人密切相关。

现在,龙樾的学科教室已经从教学空间成为学科教育场,到处体现了不同的学科思想和学科精神,成为师生共同智慧生长的地方。

对一所新建校来说,学校组织结构的设计就像一个人的骨架,就与一幢建筑的框架一样,决定着一个组织未来的行走方式。在网上,我曾经看到过华为、阿里巴巴、新浪、百度、联想、腾讯6大科技公司的组织结构图。我认为,什么样的组织结构解决什么样的问题,组织结构没有好坏之分,它与此组织的性质和历史发展阶段的需求有关。在学校建设过程中,我感觉校长就像一个组织架构的助产士,要调动每一位师生的积极性和创造性,把学校变成一个不断进化的新型组织。

为了尊重每一位教师的创造性,最大可能地保证组织的活跃度,我们采用扁平化、分布式、分权制衡的组织结构。为了防止路径依赖,让更多的年轻人担当重任,划小管理单位,在权责利分配中不断放权。最近学校在做“学科周”活动,化学学科组首先带头与课程研究院合办了“化学周”学术活动,学科之所以有很大的行动力,是因为学科不仅有课程建设权,还有预算配置权、人员建议权、一票否决权。学科在长大,学生的声音让学校的文化和实践一切导向学术的成长。我们希望在组织发展过程中能够成就更多的人,让这个未来小镇成为一个众智众筹众享的智慧工厂。

教育需要耐心和不断积淀,只有自己生长出来的才是属于自己的。期待在这个通向未来的道路上,不断发现师生的精彩,看到教育的美好风景。

在河南省郑州市教工幼儿园,每一个孩子都是独特的存在,无论是否发光,在教师眼里,他们都是金子。我们所做的一切,就是让每一个孩子都相信,自己是一颗不一样的金子。在幼儿教育工作者的心中,当下的每一天都是在为孩子的未来蓄力、储值——在我们看来,做有未来的教育,是学前教育必须坚守的价值取向。

**学前教育:三年影响一生。**学前教育是我国学校教育和终身教育的奠基阶段,是为幼儿的终身发展打基础的教育。学前阶段的教育与经验对个体未来的行为习惯、能力、个性品质、态度等方面具有长期持续的影响,是决定一个人能否全面和谐健全发展的重要条件。随着社会的不断发展进步,人们对学前教育的关注度和期望值越来越高,对优质学前教育的需求越来越强烈。然而,整个教育的急功近利和家长对孩子的非理性期待,无不影响着学前教育的观念和行为。研究表明,当孩子处于幼儿时期,家长的期待处于峰值,揠苗助长、竭泽而渔的做法无异于寅吃卯粮,起跑线从来

每一个孩子都是金子,无论是否发光。面向未来的教育,必须帮助孩子发现更多的可能性。

# 为了每一颗不发光的金子

寇爽

不是论输赢的地方,而这样做的唯一可能就是输掉未来。因此,河南省郑州市教育局提出“做有未来的教育”,是基于现阶段诸多教育乱象对教育根本目的的正本清源,是对民族未来的高度负责,是对学生可持续发展的理性思考。作为教育人,我们将秉承这一理念,为幼儿的发展创造良好的条件,使他们在童年生活中获得有益于身心发展的经验,从而健康、和谐且富有个性地成长。在我们看来,幼儿教师是最无私的,因为我们从来不着急看到种子发芽,只要种子不发霉就总有发芽的那一天。我们坚信,根扎得越深,未来就会拥有更多向上的力量和空间。

**阳光行动:用课程成就未来。**

美国教育家杜威的研究表明,儿童拥有与生俱来的四种本能:社交、制作、探究、艺术表现。杜威认为,儿童的这四种本能是儿童教育的基础,儿童课程应该建构在这四种本能之上,也只有这样的课程才是儿童所需要的。在我们看来,当今每一个卓越的创客一定有着相同的经历:当他们还是幼儿的时候,用稚嫩的小手把墙上画得五彩缤纷。呵护孩子的天性,顺应人的本能,让他们自由地沐浴在阳光下,或许就是最好的教育。基于这种认识,我们把“阳光教育”作为我园践行“做有未来的教育”的具体行动纲领,精心规划设计阳光课程体系。特别是阳光教育自选课程是结合阳光教育理念和幼儿生长发育特点而开设,

依循多种幼儿时期感兴趣的内容和形式,让幼儿在一定的时间内打破班级界限,自己选取感兴趣的活动内容。目前,阳光教育自选课程包括幼儿体能、趣味英语、陶艺与中国剪纸、幼儿舞蹈,深受幼儿喜爱。幼儿园内部空间虽小,但我们致力于拓展课程资源,建设了郑州市唯一的“幼儿户外实践基地”。每年春秋两季,幼儿园会带领全体幼儿到基地进行种植、养殖及野外生存训练。目前,基地活动逐渐课程化,如“我与韭菜做朋友”“认识柿子”等主题课程,让孩子拥有了难得的学习体验。

我们还充分利用社区资源,丰富幼儿生活。我们认为,大自然是最好的课堂,孩子的切身经历才是自己最

好的教师。大自然中的一草一木,一花一叶,一虫一鸣,一石一鸟都能让孩子感受到生活的美好,感受到知识的鲜活。“拥抱自然”主题课程、“博物院日”活动课程都充分体现了我们的课程理念。

**教师发展:站在未来的思考。**学前教育既离未来最近,因为人的成长没有基础就没有未来;又离未来最远,因为人的成长只有起点没有终点。作为幼儿教师,如果用过去的知识填充将要面对未来的人,显然是在毁灭孩子与未知共处的能力。无人驾驶、虚拟现实已经进入我们的生活,对于今天的孩子来说,未来的挑战将是与人工智能机器人协同工作,而不是被他们替代或者奴役。那么,今天的教师拥有怎样的能力才能更好地帮助孩子从容面对未知的世界?

幼儿教师作为孩子的大朋友,需要有亲和力,但幼儿教师绝不能只会唱歌、跳舞,新型的幼儿教师同样应该具有适应未来教育需要的全面素养。通过研究,我们提出了未来教师素养,并将之作为我园教师专业发展

的能力图谱:

<b>创新意愿</b>	具有改革创新的意愿
<b>科学素养</b>	了解现代生活当中常用的科学知识
<b>信息素养</b>	了解信息传播和处理的基本概念
<b>数据素养</b>	具备处理和理解大数据的能力
<b>国际视野</b>	对于教育国际化与信息化的了解程度
<b>执行能力</b>	执行任务时的推进力度

为促进教师未来素养的提升,我们以我园“郑州市教师发展学校”为平台,以横向联合的形式,与3所高校共促教师成长。与此同时,我们承接郑州师范学院学前教育专业学生到园实习见习,与郑州师范学院一起确立多项研究课题,实现共同成长;与郑州幼专合作建立“教研共同体”,为骨干教师创造参与高层培训、互动交流的机会,成为专家型幼儿教师。

每一个孩子都是金子,无论是否发光。面向未来的教育,必须帮助孩子发现更多的可能性。(作者系河南省郑州市教工幼儿园园长)