

创·变

2006年,大车创办了一所家庭互助式学堂,名曰“日日新”。建校初期,学堂确定了“自然而然”的教育观,以培养人格为目标和方向,做包容的、开放的、生长式的教育。这篇文章,是大车在一次研讨会上的讲话整理修改而成,系统阐释了他心中的教育该做什么,能做什么,“日日新”在做什么。

今年,“日日新”15岁了,拥有了北京溥丘园、燕郊和海外三个校区,已成为一所颇具规模的全日制私立学校,涵盖幼儿园到初中,未来还会有高中。大车说,今天,依然初心未改。

“日日新”的诞生,起源于我和冬青老师(日日新学堂创始人,大车的爱人——编者注)对学校教育的不满意,为了我们的女儿能够全面健康成长,我们联合几个家庭共同创办了这所家庭互助式学堂。

我们的不满意,在于一些学校只以考试作为终极目标,严重忽视人的成长。

从大的社会环境和背景来讲,中国正处在一个变革和转折的关键期,向现代国家、现代社会转变。现在,技术的发展使人的很多能力被社会化了,你只要在某一点上有突出点,其他事情都可以由技术来替你完成。因此,个体越来越自由。

当然,目前中国还处在不断发展和变化当中,未来到底会是什么样子,我们也无法断言。但可以想见的是,中国会发生一次思想文化变革:立足于中国传统文化,吸收世界先进文化,创出新文化、新思想。

我们的孩子,就面临这样一个关口。对他们来讲,需要有更加广博的知识,需要掌握不同的思维模式。

因此,我希望“日日新”成为包容的、开放的、生长式的教育,我希望我们的孩子不存任何偏见,尊重每一种文化,尊重每一个人,把所有的人和人都看成是学习的榜样、学习的资源,不断从别人身上学习有益的东西,帮助自己成长,最终成为一个最好的自己。这种教育,我自信地认为,会成为未来中国非常具有影响力的教育。

这就是我对“日日新”的期望和定位。

发现自我,走进有光的世界

2007年,冬青老师第一次提出了“自然而然”的教育理念。这些年来,我们不断思考、不断发展、不断完善这



自然而然“日日新”

□ 大车

个理念。这个理念用一句话来解释,就是:创造一个好环境,让孩子自然而然地成长。

自然而然,有两个思想来源,一个是中国的“道法自然”思想,一个是西方的人本主义思想。道法自然,就是按照自然规律做事,所有违反自然之巨大的东西都是不能长久的,甚至要付出巨大代价。人本主义具体落实到“日日新”,就是要尊重孩子、教师、家长——每一位具体的、活生生的人。

成长,指的是自我的成长。康德有一句话,大意是说,当孩子发现自我的一刹那,就好比是黎明的一缕阳光。就是从这时候,孩子从蒙昧状态睁开了眼睛,看清了这个世界,自我开始与世界产生关系,自我开始成长。

在我们幼儿园的主题课中,针对刚入园的小朋友,有一个主题——“能干的小手”,让幼儿从自己的身体和感受开始认识自我,确认自我。以后还有“我的幼儿园”“我的家庭”等,由己及人、由己及环境,不断认识自我,确认自我。

教育者的核心词:尊重

孩子的自我产生之后,会有一种心态随之伴生,非常宝贵、非常重要,那就是自尊心。自尊是什么?就是希望自我得到肯定,自我价值得到认可。

我们经常会说,要尊重孩子,尊重孩子的什么?其实就是尊重他们的自我、他们的独特价值。在“日日新”的

课堂上,没有“标准答案”,每一种答案都会被尊重,教师尊重和鼓励学生有自己的感受、想法,即便是数学这样相对客观的学科,教师也鼓励学生有自己的思路。我们的老师,每当听到不同的见解,看到不同的做法,都会兴致盎然地说:“哦——你是这样想的?说说你的想法。”

我经常说,在“日日新”,尊重已经浸入教师的骨子里。如果哪件事没有做到,教师会陷入深深的自责。

有自尊的孩子,一定是有自信的。因为他们被尊重,就觉得自己是有价值的,所以他们一定是自信的。一个自信的孩子,才能够充分去成长,一个自信的孩子,就愿意去探索这个世界。

自尊、自信的孩子,如果健康成长的话,一定能够达到自律的状态。自律,就是自己管理自己,是自我强大的一种表现,我们希望每一个孩子或每一个人都能做到。自律之后,我认为,是自觉,是觉悟的觉,就是获得大智慧,懂得自然和人类的基本规律,或者讲就是与道合一。

在孩子整个自我成长过程中,作为教育者,一个核心词就是尊重。要诚心诚意地尊重,真正地尊重,只有这样,他们的自尊才会起作用。

孩子的核心词:自主

作为孩子,他们的核心词是什么?是自主。

无论是家长还是老师,其实做不了什么,只能做环境,成长是孩子自己的事情。所以,一定要让孩子自主地去成长,自主地去思考,自主地去学习。

在传统学习过程中,知识往往被当作所谓的考点,大家好像了解到这个知识,学习任务就完成了,其实远远不够。我们现在学的,基本都是已知的知识。已知的知识,为什么要学习?我们要通过对已知知识的学习,建立起知识结构、知识体系,进而创造出未知的知识。

需要强调的是,知识结构是人自主建构的,不存在某种模式建立起统一的结构。建构知识结构的基础,在于学生真实的感受和透彻的理解,生吞活剥式的学习,靠“刷题”获得的知识,是无法帮助学生建构的。而建构知识结构的关键,在于与他们既有的知识联结,使得知识是生长的,而不是堆积的。

在“日日新”的课堂上,教师会花费更多的时间让学生体会、感受,与他们的生活联系,与他们的生命联结。科学课上,学生会养蚕,种植蔬菜、小麦,小学生自己设计、搭建了一个生态池,在其中养鱼,养水生植物,培养微生物……并且每天观察记录。丰富的生活体验、直接的一手经验是构建全面知识结构必不可少的环节,否则我们的知识都是空中楼阁,与“我”无关。

知识结构建立起来之后,就类似于我们建了一个仓库,给仓库做一些

架子,分门别类放好,并清楚各种东西之间的相互关系。其实,真正优质的知识结构是一个生命体,而不仅仅是仓库。这就是结构的力量。如果我们能把学到的知识相互之间串联起来的话,将会发生不可估量的作用。

为了学生能够更好地自主成长,我们每学期都开设游学课程,学生需要与教师一起在外地共同生活、学习三个星期。这段时间,孩子会脱离家庭独自生活,生活的一切都要自理,学习的内容也是按照“项目式学习”的要求自主探究、自主完成。每次游学归来,我都欣喜地发现:孩子们长大了!

常识与专业知识

构建知识体系之外,我们还需要拥有常识。违反常识的事,经常发生。可是现今有大量违反常识的教育存在,甚至为社会所追捧。为什么?

有一篇文章曾谈到常识,说一个人如果想要坚持按常识来做事,那他有非常强大的精神力量作支撑,因为有的时候,人往往是为了安全感才去做违反常识的事。我们上学,很大程度上是为了获取常识,因为在我们的日常生活中,大部分时间是用常识判断的。

常识之上是专业知识。什么是专业知识?要看你做什么。比如说你是厨师,就要掌握厨师的专业知识,把

饭菜做好;你是设计师,就要掌握设计的基本知识和能力,设计出好的产品;你是学生,就要把知识学好,考出好成绩……

只有专业知识学好了,你才有可能去建立你的知识结构、思维模式,才能树立好的“三观”,这些东西不是凭空来的,是通过知识的学习建立起来的。

“日日新”开设了国家规定的所有课程,因为我们知道,课标和教材是构建“自我”的资源,全面的课程体系可能构建起完善的人格。当然,我们也清楚,学习这些知识是途径和方法,而不是目的。

语言、文化与思维

随着年龄的增长,我越来越认识到思维模式的重要性。大家知道,一种文化或者一种语言,其实就是一种思维模式。

中国传统的思维模式与现代的思想观念以及工业化的生产观念,是格格不入的。但并不是说,中国文化因此没有价值,它在未来的价值更大,因为未来理性思维会更多由计算机承担,人类更需要、更稀缺的是直觉式、感悟式思维,而这正是中国传统文化的长处。我们采取的策略是,既掌握中国传统文化,又掌握西方文化。

“日日新”有一系列传统文化的学习,尤其重视文言文。我认为,一个人只有真正掌握了文言文,才能够打开中国传统文化巨大的资源库;只有文言文变成自己的语言,才能够具备中国传统的思维模式。

我们往往会把诸子百家思想、唐诗宋词作为中国文化最有价值的东西,其实这些东西的背后是中国的思维模式,这才是中国文化最精髓、最有价值的东西。孩子有大量的文言文本的学习和阅读,这不仅是语言的学习,更是思维模式的训练。为此,“日日新”开设了“经典诵读”“文言通读”“文言精讲”“古典诗词”“文字理解”等一系列课程。之所以说是“一系列”,是因为我们的课程是循序渐进、逐步提升的,小学毕业的学生可以凭借工具书看懂一般文言文,如《史记》等,可以基本准确地为文言文加标点。

掌握中国传统的思维模式之外,还要学习西方的思维模式。孩子也在不断地阅读英文作品,英语语言传达的是西方的思维模式和价值观念。所以,“日日新”的孩子一定拥有3套不同的语言系统和思维模式:白话思维、文言思维、外语思维。3种思维作用到他们身上,会产生什么样的效果,无法估量。

(作者系日日新学堂创始人、校长)



汪正贵论学校转型①

校长是首席服务官

□ 汪正贵

在学校中,谁的权力最大?答案很显然是校长。但是如果换一个问题,在学校中,谁的权利最大?答案则毫无疑问是学生。权力与权利,一字之差,本质迥异。

是的,在学校管理中,人们常常用权力思维而不是权利思维来思考和处理问题。

权力思维的底层逻辑是将学校看作行政性组织。在这个行政性的权力链中,校长、副校长、中层干部、教师、学生依次排列,校长处于权力链的顶端,学生居末端。干部管理行政,行政管理教师,教师管控学生。所以,权力思维是基于行政本位的管理思维。

如果以权利思维来观照学校管理,我们发现,在权利的链条中,依次是学生、教师、中层干部、副校长、校长。学生居于权利链的顶端,校长居末端,正好与权力链反过来了。所以,权利思维是基于师生本位的服务思维。教师为学生服务,行政为教师服务,校长为全校师生服务。

要实现学校转型,学校管理者应该从权力思维转向权利思维。学校因

学生而存在,教师因学生而相聚。学生成长是学校存在的唯一理由。因此,在《青岛中学办学大纲》中,我们明确提出:

“青岛中学视学生成长为第一利益。我们组织所有可能的资源为学生成长服务。”

所以我们将青岛中学核心价值观确定为“把学生放在心上”,英文是 student's growth first,意为学生成长第一。

“学校的成就、教师的业绩惟以学生的成长进步证明,舍此无他。当学校利益、教师利益、家长利益与学生成长的利益发生冲突时,我们必须毫不犹豫地选择服从学生成长的利益。”

这里所说的学生利益指的是学生的权利。

学生在学校中有学习的权利、自

治的权利、选择的权利,甚至有犯错的权利。总而言之,学生在学校有成长的权利。当然,权利与义务和责任相对应,学生在享有权利的同时,也必须履行相应的责任和义务。

在《青岛中学学生手册》中,专门有一章描述学生享有的基本权利:

“在青岛中学,我们身心舒展,思想自由,人格独立,自由呼吸……在这里,我们拥有公平支配时间、空间、资源的权利。我们可以和老师一起使用电梯、教育资源,可以选择分层分类的课程、心仪的导师、自习的地点,甚至还可以选择自己的作息时间……”

《学生手册》规定,学生的自主时间不可侵犯,每天下午16:20-17:30为学生自主安排时间,主要用于学生的体育活动,用于社团活动,用于与咨询师、导师、任课教师交流等,任何人不得占用。

和设计师一起逐一商定,前后修订了好几版,但是几乎每一版的空间功能设置,都忘记了安排一间校长室。最后李校长在一楼会议室附近安排了一间偏僻的校长办公室,也就是我今天办公的地方。

在学校中,看起来权力最大的人自然是校长。其实,校长拥有的是组织和调配资源的权力。校长应当使用好这些权力,组织所有的资源,为师生的权利服务。

青岛中学是北京十一学校的盟校之一。在北京十一学校的盟校中,关于学校治理有严格的规定。青岛中学实行多元主体的分权治理模式,将理事会、党组织、教代会、学术委员会、学生会、家长委员会引入治理结构之中,将学校的权力进行分布式重构,对校长的行政权力进行制衡和分权。在财务管理中,校长只有预算审批权,没有具体的财务审批权;在人事管理中,实行双向聘任,校长只有聘任中层以上干部的权限,没有干预教师双向聘任的权力;在教师招聘中,校长有最后否决的权力,没有指定录用的权力;在招

生中,录取学生由招生委员会决定,校长没有录取学生的权力,只有批准进行课程体验的权力。每学年校长要进行述职,接受教代会代表的现场信任投票,以决定校长的去留。

青岛中学采用扁平化的A字型组织结构,所有的行政部门不具有管理性职能,只具有服务性职能。学校构建以师生为中心的运行机制,行政服务于教师,教师服务于学生成长。学校实行行政专业化管理,将时间还给教师,将教师还给学生。校长是首席服务官,带领行政团队为师生服务。

现代学校转型,从管理走向治理,从领导走向服务,从权力走向权利。当校长的权力真正为师生的权利服务的时候,也许我们就可能做到以师生为本,服务于教师发展和学生成长。正如麦克斯维尔在《中层领导力》一书中所说:衡量领导者的真正尺度,不在于有多少人他为他服务,而在于他能为多少人服务。

(作者系青岛中学执行校长)