

重庆行知学校管理模式创新探索(上)

※ 李永生

在重庆,有这样一所神奇的学校

在重庆,有这样一所学校,走进校园,你会发现每一个学生都会向你微笑,向你问好,他们的脸上,有阳光、有活力,你跟他(她)交谈,会发现他们内心的那种质朴、渴求交往、积极向上的精神状态……它就是重庆行知学校!

在校园里,你会发现,学校没有专门的保洁人员,但校内无垃圾,偶见弃物,师生见了,都会自觉捡起;学校无花工,花草维护全由学生负责;学生考试时无人监考;再一打听,全校几千学生住宿,却只有两个兼职宿舍管理员(男女宿舍各一人),而学生的寝室收拾的干干净净,被子随时叠得像军人一样整齐……

学校的风气也影响到周边的社区,如果路上有人主动问好,帮忙、让座的,一定是重庆行知的学生;在长寿校区,原址本是一所中学,校门口一条街都是网吧、小卖部,等到重庆行知入住后,这些面向学生的商铺因为没有生意做全关门了,而学校并没有禁止学生外出……

学校没有迎来送往,无论哪一级的领导来校参观检查,学校不会贴标语,不会组织师生欢迎,更不会提前动员搞卫生,一切照常进行,只是没课的老师,会主动参与接待、陪同参观考察,而且有问必答……

在学校里,令人印象最为深刻的就是这样一条标语:“千教万教,教人求真;千学万学,学做真人”,行知的师生,就是在这样践行陶行知先生的教育思想,让人感慨:在重庆行知,教育回归了本真!

1998年,行知刚创办的时候,是在沙坪坝先锋街,在一个废弃的厂房里办学,条件非常艰苦。当时厂房年久失修,房屋没有屋顶,周围杂草丛生,蛇鼠成患。吴校长和首批19名教职工一起改荒平场、修路、盖房。人人都是建筑工、清洁工、搬运工。由于民办学校没有国家政府经费支撑,一切需要节俭。教师备课从来不买笔记本,用学生用过的旧作业本、旧信封、废包装纸的背面。校内道路、场地、房舍设备坏了,师生自修自补。连冲厕所的水,都是使用下雨天蓄下的水……

就是在这样的条件下却因培养出了非常优秀的学生而名扬四方,这里的学生供不应求,企业需要提前2年预定,而且还要接受学校的挑选……

这样的一所学校,自然引起了当地政府领导的关注。

重庆长寿区的区长,在一次会议上听市长讲:“重庆行知学校办得非常好,职业学校就应该这样办,他们在那么艰苦的条件下都能办出这样的成绩,我们公办学校应当做的更好”。区长带着好奇来到学校暗访,并想跟吴校长谈谈,正好赶上吴校长要上课,区长只好二次拜访,不巧又赶上吴校长要去上课,一直等到上完课,两人才在操场边上进行了深度的交流……2005年,长寿区政府把重庆行知引进到长寿办学。

2011年,奉节县领导一直感觉所在地的职业教育薄弱,想引入优质教育资源。他们考察了好多学校,重庆行知是最后考察的一所民办技工学校,得到了他们的高度认可。于是重庆行知又被引进到奉节办学。为了区别,奉节县的学校保留了原校名:重庆行知高级技工学校,而长寿区的学校则改为重庆行知职业技术学校。

重庆行知虽然培养出了优秀的毕业生,但他们所招收的学生跟其他中职学校的生源并没有两样。反而招收了很多问题少年、小混混、古惑仔。他们有一套成功转化问题少年的教育方法——育人“三件宝”。“先生不应专教书,其责任是教人做人;学生不应专读书,他的责任是学习人生之道。”在行知学校,每个老师都在实践陶行知的这一理念,在读懂孩子的过程中,教育孩子成人。

行知学校的第一件“宝”:一群人去帮助一个人,用大家的智慧去解决一个人的难题;第二件“宝”:让孩子看到自身价值,从心底战胜过去;第三件“宝”:让同龄人帮助同龄人,了解他们内心的真实想法,和老师一起解决“问题孩子”的成长烦恼。

全校所有老师都管德育,没有教育的空白。重庆行知的道德教育,不是只影响孩子的行为习惯,那样只会短期的发生改变,走出校门后可能又会恢复原样。重庆行知将教育上升到文化和信仰的高度,一个人有好的品行和素质,是因为有信仰,有文化底蕴。所以学校要开设晨读课、要学生阅读,这样学生到社会以后,不那么容易被人带坏,随波逐流……吴校长说,“教育者要先给孩子思想,再给予其知识,每个在学校工作的人都要成为有形或无形的影响力,读懂学生,帮助他们从心底战胜自己。”

重庆行知多年积淀的教育理念、教育成果受到社会各界

的高度评价和充分肯定。《中国教育报》《中国青年报》《重庆日报》、重庆电视台、湖南卫视等全国 20 余家新闻媒体对学校的办学成绩作过报道,引起社会震动。前来参观考察的学校更是络绎不绝。很多企业家和企业高管慕名而来参观学校,并把自己和企业员工的子女送来就读。

2014 年,吴校长受邀在日本举行的盛和塾大会上介绍经验,得到稻盛和夫的盛赞:“您做的事情太伟大了,您就像观音菩萨一样慈悲,希望有一天我也能去您办的学校看一看。”

他们的管理模式,在全国凤毛麟角

能够成就这样的一所学校,一定有它不寻常的管理,有一位不寻常的校长!

五月下旬,带着两个课题研究的任务,我们一行七十多人拜访了重庆行知的两所中职学校——长寿区的重庆行知中专和奉节县的重庆行知高技,两次聆听学校创办人、原校长、现任行知教育集团董事长吴安鸣和现任校长韩晓的介绍,对学校为什么能取得如此的成就,终于一窥真相。

吴校长说,作为民办学校,必须有长远的考虑,要比公办学校想的更远。首先,民办学校只能走一条与市场相符的道路。与市场相符,不是指满足企业的需求,而是满足学生与家长的需求。重庆行知学校的教育目标不是为企业培养工人,而是育人。当一个孩子被培养成为一个好人,一个优秀的人,他无论分配到哪个单位,无论做什么工作,都会表现优异;其次,民办学校只能走坚持质量的道路,因为民办学校没法享受国家提供的各种资源和政策,只有社会认可了,才能更好的生存和发展。

要保证教育质量,就要做好教育的顶层设计:培养什么样的人,学习什么内容,这是首要的。学校原来也是在校学习两年,第三年到企业实习,但后来发现不行。因为那些孩子进入企业以后是和最低层次的一线工人在一起,那些一线工人就教他们抽烟、喝酒、看黄色录像、说别人的坏话等,没多久学生就被带坏了。学校意识到,两年可以奠定孩子的吃苦精神,但是奠定不了孩子的思想定力,他没有思想的稳定性。思想的定力来自于文化教育,来自于价值观的牵引,价值观的确立短期内不可能实现。所以后来学校将在校两年改为三年,明显感觉到比在校两年的教育效果好。

三年制实行了五、六年以后,发现这样培养出来的孩子工作后提升的机会小,因为文化水平太低了,不能写报告,不能做演讲,不能去调动别人的积极性,不能去影响别人。后来学校办高级工班,将学制继续延长,学生毕业后就发展得更好了。

去德国考察职业教育后,吴校长感觉到,德国职业教育

是有高度的,不是培养粗加工工人,而是培养精加工工人,工人有工匠精神,有对职业的热爱。后来学校就开始走中高职衔接的道路,中职学生毕业继续升大专或本科。

改革教学设计,延长在校时间,学校基本上是五年一个台阶,在每上一个台阶开始改革之前,都要用二到三年的时间储备师资、储备文化,改变所有老师的观念,调整战略,调整专业。

所以,行知的管理,首先是战略的管理,办什么学,培养什么人,突出自己的什么教育价值主张,其次,是教育设计,根据培养目标的调整,从在校两年到三年、五年,从通识教育、专业教育到全校走班选课,都是为了创造条件把孩子培养成所需要的人。

而在具体的管理模式上,重庆行知也形成了自己一套独到的做法。

第一是形成了校长团队办学按章程办学,并拥有真正的自主办学权的局面。校长把外界对学校的干扰降到了最低点,真正静下心来育人。

第二是机制建设、流程再造。行知的管理层级很少,校长分工没有那么严格,其管理的扁平化程度甚至到了极端的地步,有时候可以打破层级和等级,从而工作的流程变得更加短而简洁。“学校里没有太多的等级流程,办事也不用总是请示报告。教务处长、教学副校长或德育副校长有权解决一切的问题。比如今天学校遇到一个教学方面的问题,刚好教学副校长不在,其他人就立刻解决,不必等到教学副校长回来再去解决。某个班主任发现另一个班级孩子的问题,立刻解决,然后再通知他的班主任,把孩子领回去。”

学校里也没有严格的分工。“例如教务处要进行课程改革,实行走班制,刚开始的时候都会遇到很多的困难。但是遇到任何一个问题,其他领导一定参加,后勤、德育、行政等部门也都参与配合。教职工在行知学校做任何事情,都会得到其他人的配合,这就是价值观的问题。

在重庆行知学校所有老师的观念是统一的,学校的价值观就是让孩子在我们学校得到最全面的成长。”“未来可以发挥他个人最大的优势,有能力创造他自己的幸福。我们不仅培养技能,也培养他的能力:人格能力,学习能力,做事的能力,生活能力和为人处事的能力。他有了这些,他随便做工程师也好,做技师也好,它一定会做得很好。所以培养什么人行知学校全体老师是非常清楚的,学校要求所有部门,除了本职的业务之外,还要有一种社会责任,与其他老师配合”。(未完待续)ct

(作者单位:北京千秋业教育顾问公司)