

经典案例

架构文化：形成生命共同体

启东启迪外国语学校“文化化人”管理哲学追求的境界是：大家一起建构学校文化，在文化建构过程中促进师生和家长更好发展。从某种意义上说，学校文化的架构和形成过程，既是一种管理过程，也是一种育人过程。在文化架构过程中，运用不同的建构方式，收到的管理成效不同，达到的育人境界也不同。启外于2018年暑期创建，校舍已在2010年建成，当初是恒大根据小区规模需要和地形特点设计和建造的，功能室相对齐全，但是建筑没有体现教育内涵和个性化风格。作为新办学校来说，学校文化的核心价值是一张白纸，且教师来自世界各地——每个人都有自己的教学文化，学生来自五湖四海——每个人都有自己的学习文化。从管理角度说，用什么来凝聚“这船人”齐心协力“开大船”是一个难题。为了达到这一管理境界，我们围绕“文化化人”的管理主张，引导大家一起架构学校文化；通过文化共构生命共同体，促进师生、家长和学校共同发展。

聊天溯源：引导架构文化

架构学校文化需要寻找核心价值，启外核心价值的建构经历了这样的过程。2018年，在来创办启外之前，我曾先后和董事长史宝栋先生两次见面。每次见面，都会聊到当下中国教育的内卷，以及我们如何突破重围办学高品质学校，也都会谈到他在海上尼斯创办的这所学校如何定位，更多会说到应从人的成长需要出发提炼学校核心价值。在交流中，我对史董事长的教育观有了一些认识：他关注王阳明的致良知教育，在“心”

教育中让人“从善”；他也特别关注未来教育——学生是未来世界的创造者，教育要放眼未来培养人。

其间，史董事长也去过我曾任校长的淮安市洪泽实验小学、淮安市洪泽外国语学校、江苏省洪泽中学。在相互交流过程中，他非常认同我的教育哲学——成长教育。

第一次来启外是7月份，当时，学校只有几个筹备人员，他们分别负责办理学校审批手续、招聘教师、招生、后勤服务……董事长陪同拜访了相关领导，看了校园，借此机会我也和几位筹备组工作人员聊了他们对这所学校的期盼。

第二次来学校是8月份，当时已经招聘了十几位教师，有应届毕业生，也有一些省内外的骨干教师，还有两位外教。为了解他们的教育梦想，我们一起开展了如下活动：其一，让教师说一说自己心中最向往的教育；其二，让教师结合社会发展的需要和个人的教育追求说一说希望咱们这所学校是什么“样态”；其三，结合自己的“成长教育”思想，根据他们的表述，提炼出办学使命——让世界与我们共同成长，办学目标——创办属于每个人自己未来的学校，培养目标——让每一个人成为创新世界的主人；在此基础上提出追求的“三风”：校风——共享成长、教风——启迪、学风——启悟；同时，重新对几个关键“教育要素”进行定义：教育——启迪每一个人自主成长的过程，课程——师生探究未知世界的过程，教学——师生参与课程建构的实施过程。

在和大家一起交流研讨中，架构了启外文化的核心价值追求，形成了文化框架。

组织学习：引导认识文化

学校文化核心价值的表述是对学校办学思想的高度凝练，内涵丰富，意蕴深刻。从某种意义上说，师生了解其内含，才能更好践行。为了引导广大师生理解学校文化的内涵，我们组织师生进行认真学习。

2018年8月下旬教职工到校后，首先，我们组织所有教师自主研读学校文化“表述”，在此基础上再请大家用自己的句子进行“诠释”，引导他们自主理解其内涵；然后，我用一天时间专门给广大教职工对办学使命、办学目标、培养目标、三风等内容，以及教育、课程、教学的定义进行解读，着重从这些表述的内涵是什么、为什么这么表述、如何进行实施三个层面给大家阐述了自己的观点，让每个人都能理解这一表述的思想境界。

以后，每一学年开学初，我们也都会对新加盟启外的教师进行学校文化内涵的专题培训。通过培训让每一个新入职的教师都能够了解学校文化的核心理念。

展开研讨：引导认同文化

启外的理念表述更多是从未来需要对教育本质的重构，与当下诸多学校的表述不同。一些骨干教师来启外后，开始也不认同，这便为践行文化带来障碍。为此，我们引导大家对其展开讨论，促进形成共识。

校本教育哲学“成长教育”。这一教育哲学从本质上来说与当下的“成绩教育”和“成功教育”有本质差别。可以说，成长比成绩和成功都重要，是教育的理想追求。但是无论是家长，还是社会成员，或者是教师都不完全认同。大家普遍认为：只要高考存在，就得向学生要分数，向教师要成绩……基于这一现状，我们便引导广大师生展开讨论：教育的意义是为人服务，还是为分数服务？如果教育的目的是为人服务，那么教育的终极目标是什么？经过讨论，大家认为：成绩关注的是知识，成功关注的是事件，成长关注的是生命；成绩常是一时，成功常是一事，成长才是一生。教育的终极目的应指向人的生命成长。

办学使命——让世界与我们共同成长，也有很多人不能理解和认同，一些人认为“世界是不可能成长的”，一些人认为“我们无法让世界成长”，一些人认同“让我们与世界共同成长”……为此，我们也引导教师围绕以下问题进行研讨：自然界在不断变化是否可以说世界在成长？虚拟网的出现是否可以说世界在成长？自然界的变化和虚拟网的出现是谁创造的？“让世界与我们共同成长”的主体是谁？经过讨论，大家清楚地认识到“让世界与我们共同成长”应该是教育的价值追求，将其作为办学使命体现启外的大格局、大境界，必将促使我们师生提高境界。

“创办属于每个人自己未来的学校”这一办学目标，读起来好像有一点“另类”。为了引导大家能够理解和认同，我们让大家围绕以下问题展开研讨：教育是为了学习过去的知识，还是为了解决未来的问题？我们的学校是孩子的学校，是教师的学校，还是家长的学校？经过讨论，大家深切体会到“创办属于每个人自己未来的学校”是教育的本质属性，也是学校存在的根本意义。

启外重构教育、课程和教学定义，很多人更不能理解。一方面，自古以来，诸多教育专家都给这些“教育要素”作过定义，作为教师也没有必要对其进行怀疑；另一方面，启外的表述视角也比较特别，是一种全新的建构，相对来说也不易理解。

在探讨教育定义时，我们引导教师讨论如下问题：教育的方式是什么？教育的内容是什么？教育的目的是什么？经过讨论，大家对“教育是启迪每个人自主成长的过程”有了深刻的理解，并产生同感。在探讨课程定义时，我们引导教师讨论如下问题：课程建构的主体是谁？课程内容是学习传统知识还是探究未来？经过讨论，大家对“课程是师生探究未知世界的过程”有了清晰的认识，并产生同感。在探讨教学定义时，我们引导教师讨论如下问题：教学的主体是谁？教学的目的是什么？教学应该建构什么样的课程？经过讨论，大家对“教学是师生参与课程建构的实施过程”有了自己的见解，也产生同感。

启外是一所新建校，为了让外来教师不仅能够认同启外文化，而且能够更好继承原来学校文化的优秀基因，在讨论过程中，我注重引导骨干教师寻找两校文化的共同点和不同点。通过寻找共同点和不同点，促进大家继续原来学校文化的优秀基因，融入启外文化。

共同实践：引导形成文化

一所学校的文化最终是否形成，关键是看师生能否按照学校追求的价值去做事，师生的教育行为能够体现学校理念。应该说，教师的教学行为能够自觉与不自觉地践行校本价值观，便可以说这所学校文化初步形成。

近年来，我们在引导广大师生和家长理解、认同学校教学追求的基础上，特别注重引导大家去实践教学思想，让理念在教学实践中内化为每个人的行为。

为了引导大家践行“让世界与我们共同成长”这一价值，我们让广大师生、家长无论是教学、学习、做事，还是在生活中，都关注自己的成长，都关注世界的改变。在教学活动中，教师注重引导学生“参与课程建构”，通过师生共同参与课程建构，促进自己的成长，推进课程的发展；同时，教师还注重引导学生围绕社会生活问题进行探究，通过解决社会生活问题，促进社会生活不断变得更加美好。在生活中，教师一方面注重引导学生利用闲暇时间愉悦休息和主动学习，促进他们不断提升生活品质 and 知识技能；另一方面注重引导学生参与劳动实践——种植蔬菜、花草树木，让他们用双手美化我们的生活世界。幼儿园开展“和幼儿一起做让世界变得更加美丽的事”，在课堂教学中，基于师生共构课程的理念，教师和幼儿一起围绕“做让世界变得更加美丽的事”开展教学活动。在家庭生活中，我们请家长按照这一基本理念，一方面，根据自己的特长技能开设综合技能培养课；另一方面，根据家庭生

活的需要开设家务劳动实践课。通过家校融合，促进“家长和孩子一起做让世界变得更加美丽的事”。

学校文化的关键要素是课堂教学文化的建构与形成。虽然课堂教学改革几十年，但从实际情况看，课堂教学本质上并没有什么改变，一方面是没有围绕教学目的重构教学，教学目标指向还是知识，教学仍然只是教教材，进行知识训练。启外教学文化的核心追求是——“发展师生、发展课程、发展世界”，在教学实践中一些教师开始觉得困惑：课堂是不是要进行三个方面内容的教学？如何操作才能“一箭三雕”？为此，引导教师围绕学生如何“建构课程”重构教学过程：在自主学习中建构课程——在交流学习中建构课程——在迁移学习中建构课程——在反思学习中建构过程。师生通过参与课程建构，建构了个体课程、学科公共课程和改善世界的课程。另一方面是教学方式并没有改变，基本上还是“讲授式”教学，虽然有的学校积极倡导启发式教学，课堂教学中只是改变一下“讲的主体”——由传统的“教师讲”变成“学生讲”，并没有架构让学生自主学习的教学方式。教学方式没有变化的原因是教师的“思想”和“习惯”没有改变。

为了引导教师践行“课程：师生探究未知世界的过程”和“教学：师生参与课程建构的实施过程”这两个定义，在教学实践中，我们进行这样的实践探索：不是否定传统教学观，也不是否定教师原来的教学方式，更不是“一刀切”强迫教师按照学校提出的教学方法，而是寻找当下大家比较公认的教学方法和教师们“常态课”中使用的成功经验，并设法找到这些方法或经验与启外的“师生参与课程建构”的“接入口”；在此基础上，引导大家从自己原来教学方法出发用启外的价值追求重构教学，而不是让他们摒弃原来的做法，另起炉灶。这样便让一些老教师心甘情愿地去实施，并在实施过程中不断改进自己原来的教学方法。例如，现代课堂大家都能围绕问题进行教学，并能通过问题启发学生思考。我们便引导教师针对这个现象展开讨论：教学应围绕“问题”展开，但如果“问题”是教师提出，学生在问题提出过程中是否能成为主体？假如让学生提出问题，应如何引导——学生提问的框架是什么？在讨论中，大家便觉得：教学的问题源于学生——应该实施“自问自探”教学，这不仅利于“以学定教”，而且激发他们的探究动力。学生提出问题应引导他们建构问题框架——教材内容是什么、知识形成的背景、还有哪些内容可以与其融合、生活实践中如何应用？通过这种方式引导“接入”，课堂中的“自探”仍然保留，只是增加“自问”这一教学环节。这样他们不仅能理解，而且在实践中也会主动实施，进而不断地改变自己的教，促

进校本教学文化的形成。

总结反思：引导发展文化

学校文化需要随着社会变革和学校发展的需求不断进行完善。文化重构应基于原有文化，原有文化中优秀的基因应该继承，不适合的应进行变革。

为了不断建构引领学校更好发展的文化，启外特别重视引导师生反思自己的教和学，反思某一活动的开展。如何进行总结反思，启外架构了自己的路径和方式：实践中不是工作结束再总结，而是在实施过程中便围绕起初架构的工作目标、路径、方式和策略进行反思。通过总结反思，引导大家在教学和做事过程中能够严格按照要求去做，并不断修正自己的“做事方式”。

集体备课是每所学校都组织的一种教学研究活动，开始我们也和其他学校的组织方式一样，安排一个人“主备”，研讨活动时，主备介绍，其他人提出补充意见。这种备课方式不能充分调动每个人的主动性——一个人备好后，其他人不愿意花费更多精力钻研。后来，我们对活动方式进行总结反思，觉得不利于发挥“集体智慧”，也不能更好地“发展教师”，达不到“共同成长”的目的。于是，我们针对存在的问题对集体备课的方式进行改善：开始，让每个人都进行备课，研讨活动时大家选出最优的“教案”，然后对其讨论完善。通过这样的总结反思、重构完善，集体备课的“共研文化”变得更加科学、扎实，且促进教研组成员之间形成研究合力。

综上所述，启外的管理不是人管理人，也不是制度规范人，而是引导全校师生一起建构学校文化，在文化建构过程中形成共同的做事方式；然后，再通过文化发展在这里学习和生活的每一个人，促进其共构生命共同体——将学校文化内化为前进的力量，通过“众人划桨开大船”，推进各项工作健康发展。

主题报告

