

校长：把教育的本质带入当下

刘铁芳

(湖南师范大学 教育科学学院, 湖南 长沙 410006)

摘要：一所好的学校，往往是跟一位堪称杰出的校长联系在一起的，一位杰出的校长则是跟其对教育理想的诉求分不开的。正是他们对教育理想的积极探索与躬亲实践，将教育的本质带入当下，带入日常学校生活之中。校长成为教育家，教育家当校长，体现了今日学校教育发展的方向。

关键词：校长；教育本质；教育理想；教育家办学；教育理念；办学实践

中图分类号：G471.2；G40-011 **文献标识码：**A **文章编号：**1672-5379(2014)02-0116-09

提到北京大学，我们一定会想起蔡元培，想起他的“思想自由，兼容并包”；想到清华大学，我们一定会想起梅贻琦，想起他当了6年清华校长后有人问起为什么没人赶他下来时他这样说：“因为我姓梅，大家愿意倒这个，倒那个，就是没有人愿意倒霉”，想起他的名言“大学者，非谓有大楼之谓也，乃有大师之谓也”；提到南开学校，我们一定会想到张伯苓，想起南开的校训“允公允能，日新月异”；想到北京师范大学附中，就会想到林砺儒，想起他的全人格教育；想到明德中学，就会想到胡元倓，想到他和黄兴对话的名句——“公倡革命，乃流血之举，险而易；我办学校，乃磨血之举，稳而难。君取其易，我就其难”，想起“坚苦、真诚”的明德校训和“磨血育人”的教育精神。

回望一所好的学校，往往是跟一位堪称杰出的校长联系在一起的，而一位杰出的校长则是跟其对教育理想的诉求分不开的。正是他们对教育理想的积极探索与躬亲实践，将教育的本质带入当下，带入日常学校生活之中。也正是因为他们对教育理想的不断探索与躬亲实践，让他们成为名副其实的校长。

一、何谓校长：从思想到行动

我们来看一所老中学——春晖中学。1908年，上虞富商陈春澜捐银5万两，在小越横山创办春晖学堂。1919年，陈春澜再捐银20万两，委托乡贤王佐和近代著名教育家、民主革命家经亨颐等人续办中学。春晖中学坐落于上虞白马湖畔，依山傍水，风景优美，钟灵毓秀，人杰地灵。经亨颐先生，从其“人格教育”办学理念出发，确立了“与时俱进”的校训、“实事求是”的教育方针和“勤劳俭朴”的训育方针，首开浙江中学界男女同校之先河，并且聘请了一大批名师硕彦。夏丏尊、朱自清、匡互生、朱光潜、丰子恺、刘薰宇、叶天底、张孟闻、范寿康等先后在此执教，实行教育革新，推行“人格教育”、“爱的教育”、“感化教育”和“个性教育”。蔡元培、黄炎培、胡愈之、何香凝、俞平伯、柳亚子、陈望道、张闻天、黄宾虹、张大千、叶圣陶等来此讲学、考察，推行新教育，传播新文化。春晖中学由此积淀了深厚的文化底蕴，奠定了坚实的名校基础。当时的春晖中学不仅使学生得到良好的成长，也使教师在闲适、自由的环境中得到很好的发展，影响了当地的社会文化风尚。正如经亨颐先生所说：“我们应当感化乡村，切不可为乡村所化。”春晖中学一时声誉鹊起，成为中国现代教育一颗璀璨的明珠^①。

办好一所学校的条件到底是什么？为什么在物质条件并不发达的时代，却办出了堪称杰出的好学校

^① 参见百度百科有关上虞春晖中学的介绍。

收稿日期：2014-02-21

作者简介：刘铁芳，湖南师范大学教育科学学院教授，博士生导师，湖南师范大学教育科学学院副院长。

校、好教育？这里的因素当然有很多，大抵离不开社会的足够支持、办学者的襟怀以及建立在办学者襟怀之上的学校空间设计，加上优良的师资。特别是学校物理空间和人的活动的融合以及积淀而成的人文荟萃，可谓学校魅力之根本所在。而经亨颐校长可谓其中协调各种力量、广纳名师、完成教育理想之现实转化的关键人物。

我们来看经亨颐校长在上虞春晖中学经历的片段：

他深感“吾国近今之学校教育，体操不注重，无可讳言”。因此他说：“余主张教育之烘炉，合文武为一体也。”他认为体育不光为健身，更为锻炼意志。他指出：“体育之效力，不但及于身，且及于心。”“我竭诚警告中等学生青年，正要‘卧薪尝胆’，及早锻炼身体，养成勤劳耐劳，来日大难，非献身的担当不可。”

当时的春晖中学每年召开运动会，每次他都亲自致开幕词。他认为，召开运动会的目的在于：“（1）竞争优胜；（2）提倡体育；（3）结合精神；（4）锻炼心意”。

为实践他的体育思想，他主持的学校有完备的体育设施、设备，聘请有水平的体育教师，开展丰富多彩的群体活动和体育竞赛。春晖中学开始只有几个班的规模，但有 400 米跑道的田径场，有足球场、网球场、篮球场，有游泳池，一应俱全。

为鼓励师生开展体育活动，他自己带头参加体育锻炼。他在 1918 年 5 月 25 日的日记中说：“本校职员赛跑二百码，余亦加入，得及第二，体力尚强，可自慰焉。散会时已六时余，六呼万岁！”在春晖中学的学生运动会上，他还将自己亲手绘的画作为竞赛获胜者的奖品。

这些片断可谓非常清晰地呈现出作为校长的经亨颐从体育思想、言语到行动的完整过程。要开展学校体育，就要认识到体育究竟是干什么的。作为校长，经亨颐从时弊和学生发展出发，切实地认识到体育的重要性，这是其学校体育实践的起点；运动会致辞，“提炼”运动会的目的，这是在体育思想的传递中让体育理念深入师生，是体育思想走向实践的重要一环；体育设施的建设，这是体育思想走向实践的物质基础；亲自参与，这是实践其体育思想的又一重要环节。

校长如何将教育的本质带入当下？首先要有对教育理想的诉求，同时又要创造条件，积极完成理想向着现实的转化。在这里，校长的办学理念是基础，是灵魂；创造条件，积极实践，则是转化的关键。

二、校长的办学理念：赋予学校以灵魂

学校的灵魂是什么？一所学校的灵魂就是这所学校的基本办学理念，办学理念就是对培养什么样的人以及如何培养人的想法。正是对为什么办学、学校要培养什么样的人、以何种方式去培养等问题的不断思考，并融之于实践，使学校成为卓越教育理念引领、照亮的实践场域。观念先行，踏实行动，学校生活就成了一种基于办学理念的实践。一所学校的校长必须明白，学校发展的根本方向是什么，学校工作的根本宗旨是什么。“本立则道生”，本不立，则一切无从谈起。

在“找魂”的过程中，校长成了关键的人物。一位优秀的校长，眼观四路，耳听八方，确立学校办学的中心。校长以及校长所引领的教师群体，能赋予学校以灵魂。他们的教育理念、教育信仰，充实了学校的灵魂，使整个校园“流淌”着生命的灵动与求知的乐趣，而不是徒然装满了现代化摆设、外表辉煌如宫殿而内在灵魂缺失的华丽躯壳。

校长人格的中心就是办学理念，而办学理念的核心则是培养什么样的人。对培养什么样的人以及如何培养人的思考，成为引领学校一切工作的中心。学生是学校的根本，学校工作的中心就是如何让学生作为人而充分地活在学校空间，其他事务都围绕人之意义上的学生而展开。这样，学校就呈现出以学生为中心的空间秩序，呈现出一种意义结构。如果说教师、学生、学校物理空间乃是构成学校的基本“质料”，那么，校长办学理念的意义就是给这些“质料”赋予“有意味的形式”，让学校作为意义空间显现出来。这种意义空间，或者说赋形的基本内涵，就是如何切实地以培养学生成人作为中心而建立学校诸种要素的内在秩序。

办学理念来自哪里？首先来自对人的思考、对儿童的思考。教育是培育人的，教育必须体现对儿童的尊重与促进。对人的思考、对儿童生命独特性的思考，可谓校长办学理念的起始点。

中国现代教育乃是从儿童的发展开始的。如何尊重儿童,凸显儿童的主体地位,可谓现代学校的中心问题。如蔡元培所说,旧教育是儿童受教于成人,新教育乃是要使成人受教于儿童。经亨颐深切反思传统教育,认为传统铸型教育无视儿童的个性发展和儿童的个体差异,把儿童置于被动接受和任由教育者摆布的位置,颠覆了教育的本质,背离了教育规律。他指出:“从前的教育,单知道研究‘应如何教人’,不知道研究‘人应如何教’。今后的教育,无非大家觉悟‘人应如何教’,就是叫做‘学生本位’。”^[1]经亨颐主张人格教育,提出以“动的教育”来对抗“静的教育”,这就是从凸显儿童的主体地位与个性出发的。

我们来看美国佐治亚州多尔顿小镇布鲁克伍德小学校长汤姆·巴特勒怎样表达他的教育信条。他说:“在我们学校,每一个孩子都是独立的个体,是高贵和有价值的人。我们力争在我们的教学内容中反映这一理想。我们试图提供一种十分适合孩子环境,在这里孩子受到尊重,从而取得良好的成绩。”^①如果说这所学校在每个方面试图给孩子们提供良好的教育,那么,贯穿这种教育实践的靈魂则是校长的核心理念,那就是相信“每个孩子都是独立的个体,是高贵和有价值的人”,从而使每个孩子在这里都应该“受到尊重”,“取得良好的成绩”,而学校中的一切事务不过是为了达成这个核心目的。一位普通的小学校长,能够越过具体的学校事务,直面教育的根本目的,由此而提升办学的襟怀。

其次,办学理念来自对时代与社会的深刻认识。一个好校长应对时代与社会之教育问题有着必要的敏感与透彻的认识,这是办学理念生长的重要源泉。

我们再来看南开学校校长张伯苓的教育理念建构。他说:“南开学校系由国难而产生,故其办学目的旨在痛矫时弊,育才救国。窃以为我中华民族之大病,约有五端,首曰‘愚’。千余年来,国人深中八股文之余毒,民性保守,不求进步。又教育不普及,人民多愚昧无知,缺乏科学知识,充满迷信观念。次曰‘弱’。重文轻武,鄙弃劳动。鸦片之毒流行,早婚之害未除。因之民族体魄衰弱,民族志气消沉。三曰‘贫’。科学不兴,灾荒叠见,生产力弱,生计艰难。加以政治腐败,贪污流行,民生经济,濒于破产。四曰‘散’。两千年来,国人蛰伏于专制淫威之下,不善组织,不能团结。因此个人主义畸形发展,团体观念极为薄弱。整个中华民族有如一盘散沙,而不悟‘聚者力强,散者力弱’、‘分则易折,合则难摧’之理。五曰‘私’。此为中华民族之最大病根。国人自私心太重,公德心太弱。所见所谋,短小浅近,只顾眼前,忽视将来,知有个人,不知团体。其流弊所见遂至民族思想缺乏,国家观念薄弱,良可慨也。”^{[2]268}

开宗明义,张伯苓先生直接提出南开学校的价值目标出发点,那就是针对现实中的“愚、贫、弱、散、私”。他以此为靶子,提出五项训练,即“重视体育、提倡科学、团体组织、道德训练、培养救国力量”。“上述五项训练,以‘公能’二字为依归。目的在于培养学生爱国爱群之公德与服务社会之能力。故本校成立之初,即揭橥‘公能’二义,作为校训。唯‘公’故能化私,化散,爱护团体,有为公牺牲之精神;唯‘能’故能去愚,去弱,团结合作,有为公服务之能力。此五项基本训练,以‘公能’校训为指导原则。而‘公能’校训,必赖此基本训练,方得实现。分之五项训练,合之则‘公能’二义。允公允能,足以治民族之大病,造建国之人才。”^{[2]273}“公能”二字,一是强调公共德性;二是强调社会服务能力。如果说“愚、贫、弱、散、私”是教育的负价值目标,那么强调“公能”就是对教育正价值目标的确立,五项训练则是达到教育正价值目标的训练形式,也就是学校教育生活展开的具体实践路径。

张伯苓先生针对“愚、贫、弱、散、私”的现实问题,提出五项训练,并将其归结为“公能”两大目标,最后提升为南开学校“允公允能,日新月异”的校训。

再次,办学理念并不是空穴来风,而是来自鲜活的教育实践,来自此时此地,来自校长对学校教育生活的敏感。

我们说说苏霍姆林斯基的故事。一天上午,苏霍姆林斯基同往常一样,去听一位小学低年级语文教师的课。课堂上的最初几分钟,学生正紧张地思索着老师提出的一个个问题。这位青年教师开始叫学生回答问题。苏霍姆林斯基认真地记录下了学生的回答,可是学生的回答,并不能让他感到满意。他发现学生使用的许多词和词组在他们的意识里,并没有很鲜明的表象,跟周围世界的事物和现象联系不起

^① 参见丁涪海《访问美国的一所小学》,载杨东平编《教育:我们有话要说》(中国社会科学出版社,1999年,第413页)。

来。学生仅仅是重复别人的思想,让人听到的仅仅是一些被学生硬挤出来的、笨拙的、背诵下来的句子和词组。它们的意思是什么,似乎学生并没有搞清楚。苏霍姆林斯基想:“为什么学生的回答总是那样贫乏、苍白无力、毫无表情呢?为什么在这些回答里常常缺乏儿童自己的活生生的思想呢?”这时课堂教学正在进行中,只听见教师提示学生“课后要复习,词意、句式一定要记住,下节课提问”,听到这里,苏霍姆林斯基皱起了眉头,思维再也集中不到听课上了。“当!当!当……”下课的铃声打断了苏霍姆林斯基的思考,可是现在他已想好了下次校务会议上的一个议题。这议题就是“如何让学生学会思考”。他要向全校师生提出“要思考,不要死背”这个口号^①。

校长每天面对的不是抽象的理论问题,而是每天都在进行的教育生活实践。从实践中发现问题,提炼问题,寻求解决问题的办法,并且上升到对教育究竟如何培养人的思考,这对于提升学校教育的高度是不可或缺的。

苏霍姆林斯基给我们提供了杰出校长的实践范本:怀抱对孩子、对教育的爱,到教师中去,到学生中去,到课堂中去,从实际出发,将学习、实践、研究融为一体;与此同时,不断地从日常教育生活中抬起头来,超越学校教育现场,思考教育的根本目标,反过来将其渗透到日常教育生活中去,指导教育实践,由此,校长就把日常生活中发现的问题提升到学校教育目标的高度。这种教育思考不是游离于学校日常生活,而是活生生地生长于学校实践。贯穿其中的基本主题就是对人的认识、对教育目标认识的不断丰富。通达这一主题的校长人格基础是追求真理与自我超越,不唯书、不唯上,也不固执于自我,只唯实。对学生、对教育的爱,显明学校教育的温度;不断地实践—反思—实践,显明学校教育的深度;长期坚持不懈,显明学校教育的力度;对教育目标的不断思考和对造就全面发展的人的不断努力,显明学校教育的高度。苏霍姆林斯基的办学实践让我们见证了理想学校教育的范型。苏霍姆林斯基的经历告诉我们,扎根一线,扎根普通的学校,也能成为杰出的教育家。

校长的教育理念需要通过适当的方式在学校空间得到充分体现,这种体现往往以话语的形式展开。生动的学校精神必自本土生成,或者说真实地生长在孩子们的学校生活之中,成为孩子们成长的资源。立足本土,以多种形式促成教育理念的传播,这对于校长办学理念的深化与扩展是不可或缺的。校长的致辞,学校刊物、建筑的命名,都是传递教育理念的窗口。以春晖中学为例,学校的校名本身就是经亨颐等先贤教育理念的表达,是中国传统文化精神的承续与显现。春晖中学的很多建筑,同样深深地烙上了那些杰出的教育前辈的思想印记。夏丐尊先生把自己的房子命名为平屋,就是认为自己是平凡的人。这正是他们的平凡之所在,他们做的是最平凡的事,但却是最不平凡的。他们就是在对学校的命名、建筑的命名中,传达出他们的教育理念。他们让我们感受到教育的美好,让我们明白,学校原来还可以如此这般地充满着生命的、文化的、理想的气息,一所简单的学校原来还可以洋溢着爱、美、自由。校刊《春晖》是学校重要的教育文化园地,其中不仅有经亨颐关于教育的文字,还有朱自清、匡互生、夏丐尊等教师讨论教育问题的文章。不少文章堪称经典,比如朱自清的《教育的信仰》。

教育乃是面向未来的事业。好的办学理念,贴近时代问题,引领社会气象。所谓“眼界决定境界”,这里的眼界就是看清日常事务之上的更高教育目的的能力。所谓教育观,其实就是一种“观看”教育的能力。校长办学理念的生成,乃是校长打开心灵之眼,透过日常学校事务去“观看”更高教育理想、探寻学校教育真谛的能力。这种“观看”,是以儿童的发展为中心,以时代与社会为背景,以学校为具体实践场域来展开的。教育的原型、学校教育的理想范型,用肉眼是看不到的,一定需要我们打开心灵的眼睛。校长的教育观,直白地说,就是校长的境界、校长的德性所在。

我们今天的学校最大的问题是什么?就教育自身而言,最大的问题其实并不是硬件,不是钱,尽管钱是至关重要的,但钱在教育改革的过程中决不是万能的。与那时的名校相比,我们今天的学校最缺的是魂,是对现代教育的真切理解与融入个人生命之中的积极实践。没有灵魂的学校,就只能是学习训练的工厂,而不可能成为年轻一代心智健全发展的乐园。

^① 参见百度百科有关苏霍姆林斯基的介绍。

就目前而言,校长的办学理念大致在两个层面展开:一是如何立足生命发展,润泽生命,启迪生命,激励生命;二是如何体现文化引领、文化育人。前者主要关涉培养什么样的人,而后者则主要关涉如何培养人。培养什么样的人的方向问题,而如何培养人则是路径问题。技术的更新、文明的进步、社会的发展,都将给教育改革与发展不断地注入新的内容。可以想见的是,随着文明的累积,教育将越来越趋于复杂化。教育的复杂化,在丰富教育的内容与形式的同时,也容易使教育迷失自身的方向。这意味着教育在不断地朝前走、向着更高的文明出发的同时,也需要不断地回归,回到教育的基本问题,以甄别教育的方向与目标。不断地思考学校教育的方向与目标,探索学校教育的路径,以寻求有灵魂的教育,可谓校长的不二使命。

三、校长的行动:办学理念的实践转向

校长不仅要有办学的理念,更要把自己的理念付诸实践。其行动主要包括三个方面:一是创造条件;二是身体力行;三是坚持不懈。

如果说理念是对观念世界的努力探索,那么办学实践的开展则需要去现实世界中抓住机遇,创造条件,为教育理念的践行开辟空间。以胡元倓先生创办明德中学为例:

胡元倓先生 1903 年创办明德中学。胡元倓先生办学,一是募集经费;二是建设校舍,增置设备;三是诚聘良师。他有两句名言,一曰“有钱好办事”;二曰“学校里只要教员整齐,学生便乐于受教”^{[3]39}。他一语道破校长事务最重要的两个要素:一是钱,二是人。1939 年 12 月 31 日除夕,教职员举行同乐会聚餐,共聚一堂,欢声笑语,庄谐百出。胡元倓校长白发苍苍,周旋其间,兴趣盎然。多年来,胡元倓先生为学校筹款奔走,度过了最为艰难的 26 年。在这 26 年中,他在校(即在家)度岁只有两年。这一年能够和教职员一同度除夕,大家极为兴奋,频频举杯敬酒^{[3]51}。他任明德校长达 38 年,先后为学校筹款数十万元,建造校舍 20 余栋,购置的图书、仪器设备为全国中等学校之冠。正因为如此用心办学,1934 年,天津《大公报》总经理胡政之来校参观,盛赞“明德与南开,不啻南北并立之两大学府”。他说:“依余观察,明德管理之严格,功课之认真,似在南开之上,盖人数仅五百余,视南开为少,管理自更便利,全校学生皆住校,无一走读者,寄宿生之整齐,与军队无异。科学仪器之多,视大学无逊色。学生重工作,习勤劳。余参观时,一部分初中学生方在刷新教室,如泥瓦工人也”^①。自此以后,全国教育界誉称“北有南开,南有明德”^{[3]50}。

办学理念的实践转向需要校长的身体力行。校长不仅用语言说明自己的办学理念,更要用自己的行动来阐释。

周南中学创办人朱剑凡先生,制定了“朴、诚、勇”的校训,要求学生做一个朴实、真诚、勇敢的人。他要求学生敦品励学,尊师敬贤;要求教师力行身教,爱护学生。他自己身正为范,身体力行,用自己的语言和行动教育和感染学生。“有一段时间,学生中经常有人随手丢掉吃剩的馒头、饭菜,朱剑凡看了很心疼。一天早上,他悄悄地跟在一群学生后面,一个学生毫不留意地把半个馒头丢在操场上,朱剑凡没有愤怒,更没有厉声喝住那个学生,他蹲下身子,心疼地把半个馒头捡起,津津有味地嚼起来。这一幕让操场上所有的学生震惊,既而心跳脸红、深深自责。朱剑凡这一举动产生的效果是从此再也没有学生浪费粮食了。”^[4]

罗马不是一天可以建成的。优良的学校教育同样需要长久坚持与持续探寻。这里不能不提享誉世界的优秀校长、杰出教育家苏霍姆林斯基。他在其家乡一所普通的乡村学校——帕夫雷什中学任教 33 年,担任校长 26 年。若是缺少了长期扎根一所学校、坚持深入探索,苏霍姆林斯基是不能有如此大的作为的。

胡元倓先生在他的诗集《耐庵言志》中有一段名言:“昔年曾语克强,养成中等社会,实立国之本图,惟其事稳而难为,公倡革命,乃流血之举,我为此事,则磨血之人也。”他把培育人才的神圣教育事业,称

① 参见梁赐龙著《胡子靖传》(首都师范大学出版社,2009 年,第 50 页)。

之为“磨血事业”，称自己为“磨血之人”，称办学的精神为“磨血精神”。所谓“磨血育人”，指“办教育要像‘磨墨’一样，把自己的精力与心血，一点一滴地‘磨’，天复一天，年复一年，一直磨到最后一滴，磨到心殒血尽为止”。“磨血精神”的核心就是“虽九死其犹未悔”^{[3]107-108}。这是一种坚持不懈的生命投入。要办好学校，办好教育，从来就不是一件容易的事情。我们今日办学，同样需要发扬这种“磨血育人”的精神。

我们今天办学的条件远超过了胡元俊先生那一代人，但教育并不会因为条件的相对改善而变得容易，甚至更难。我们今天依然需要这种“磨血育人”的精神，用心办学，用生命办学，坚持不懈，而学校精神自现。

四、校长理念的支撑：教师是学校之基

学校的根本是学生，学校的一切事务都是为了学生而开展。为了培养学生这个目标而开展的学校事务当然有很多，归结起来无非有三个方面：一是大楼，也就是学校硬件设施的改善；二是大师，也就是师资力量配备；三是大爱，也就是校园文化的提升。三者之中，大楼是基础，大师是支撑，大爱是升华。其中最核心的还是教师，特别是优秀教师队伍的建设。如果校长的办学理念好比较长的眼睛，校长的行动能力好比学校的双脚，那么优秀的教师群体就是学校的臂膀。优秀的教师群体在很大程度上决定了校长办学理念的实践深度。

说到教师的重要性，不能不提到梅贻琦的名言——“大学者，非谓有大楼之谓也，乃有大师之谓也”。梅贻琦1928年就任清华大学校长的时候，在其就职演说中就提到，一所大学之所以成为大学，正是由于它有好的教授，这就是这一名言的最初表达。他在那个时候，就认为应把一所学校师资的力量提到绝对的高度。

不只是梅贻琦，也不只是大学，优秀的学校都离不开优秀的师资，离不开校长对广延名师的重视。要积极达成学校教育目标，促进学生发展，最根本的依靠就是教师。硬件当然是重要的，但关键还是教师，硬件的改善是为了更好地服务于教师的教书育人，发挥教师的积极性、创造性。离开了优秀教师的支撑，漂亮的学校外表不过是没有灵魂的摆设。同样，大爱也是重要的，是学校精神的集中体现。但大爱同样需要教师来体现、阐释、传递、渗透，而离开教师的校园文化也不过是纸上谈兵。

提出教师作为校长事务的中心，并不是说别的不重要，而是说教师是学校事务的核心，是教书育人的关键所在。华中理工大学原校长、中国科学院院士朱九思先生对曾经就读的扬州中学印象深刻。他说：“扬州中学当时是全国有名的好学校。好在什么地方呢？首先就是教师水平高，教书教得好。那时校长叫周厚枢，留学美国，在麻省理工学院取得了硕士学位。他最大的功劳就在于聘请了一批好教师，不仅从本地聘，而且从江南聘，因为江南不论在经济上还是文化上都比扬州所在的江北发达。不仅主课教师要聘好的，而且音、体、美各科教师也要聘好的。如音乐老师李崇祐，是上世纪二十年代著名教育家李更生的女儿。美术老师是从上海附近请来的，叫吴人文，颇有造诣。现在扬州中学大礼堂上方的浮雕就是他的作品。体育老师在扬州聘请不到好的，也到外地聘请。当时初中、高中的体育教师都是外地的。教师对于办学之重要意义，我青少年时代就有切身体验。”^①

好的教师是一所学校发展的机缘，也是学生生命历程之中的幸运。教师的言行举止往往能影响学生的一生。多少人曾满怀激动地回忆过去的恩师，其中有着说不尽的怀念与感激。教师的启发与引导让人终身受益无穷。好的教师需要校长的发现与培养，正所谓慧眼识英雄。在各种教育理念不断冲击的时代潮流中，校长引领着一群教师成长，为教师的专业发展提供尽可能充足的空间。培育一个优秀的教师群体，这实际上是学校工作的头等大事。

几乎所有的名校都特别注重聘请优秀教师。胡元俊延聘教师有以下几个特点：“一是凡是打听到的优秀教师，就一定想方设法罗致到明德来任教；二是他对请来的教师，必定千方百计照料他们的生活，并且与他们结成良好的友谊，使之全心全意地为明德服务；三是凡是他的弟子有卓越成就者，就必定要

^① 参见傅国涌编《过去的中学》（长江文艺出版社，2006年，第5页）。

他回母校服务,至少也要服务一段时间;四是若是某位教师要继续深造,他也多方设法帮助他实现这个愿望。”^{[3]39}

教师工作的中心,一是充分地吸引、凝聚名师;二是团结、引导、带动每一个教师,培育名师。1931年,苏步青从日本学成回国,到了浙江大学。学校给他的聘书上言明月俸大洋300元,但因学校经费无着,他虽名为副教授,可连续4个月没有拿到一分钱。有人告诉邵斐子校长,苏步青面临很多困难,准备重归日本。“半夜里,邵校长敲开我的门,核实听来的消息,当我无可奈何告知确有如此想法时,邵校长脱口而出:‘不能回去,你是我们的宝贝……’听到‘宝贝’两个字,我全身像有一股暖流在涌动,忙问是真的吗?邵校长肯定而有力地说:‘真的!’我马上说:‘好啦,那就不走了!’这天夜里,是我从日本回来后第一次这么激动。没几天,邵校长亲自为我弄到1200块大洋,解决了我无米之炊的困难,让我终身难忘。”^{[5]56-57}这里,留住苏步青的原因之一是邵校长说出的那句“你是我们的宝贝”,这既让苏步青感到被重视,也就是学校意识到苏步青的重要性,更是一种人情的温暖,可谓情理留人;原因之二是切实解决苏步青的困难,让他得以从日本把夫人和小孩接过来,这是以实际行动留人。从此,苏步青就怀抱着一个信念:“浙大校长把我当宝贝,我绝不能辜负学校对我的期望。”^{[5]56-57}邵校长之后的竺可桢校长也一如既往地重视人才。浙江大学之所以在当时达到很高的办学水平,跟几位校长慧眼识才、千方百计凝聚名师的努力是分不开的。

一所学校的精神高度,有赖于教师精神的高度。一位优秀的教师对学生的成长、学校的发展具有重要的意义。一所好的学校必须要有代表学校精神的名师。当然,这并不是不重视其他教师,而是必须发挥名师的带头、示范、引导作用。只有他们,才可能把学校的精神传递给其他教师,才真正可以把教师的智慧凝聚起来。不可否认的是,在过去的著名学校,名师曾给学校带来了非凡的效应,往往是一位名师就带动多位名师,带动一片名师。同时,一位名师的离去也可能使一个优秀教师群体解散。时代虽不同,但对于名师的理解和需求却是同样的。

常言道独木不成林,而良好的学校生活氛围,则需要众人之间的相互磨砺。每个教师积极、健全的教育意识与生命状态,乃是学校其他人积极、健全发展的条件。营造书香校园,促进每个教师的全面成长,就是这样一种努力。与此同时,加强不同学校、地域之间教师的合作交流,也是一条重要的路径。教育需要交流,闭门造车往往导致故步自封。鼓励教师交流,扩大交流,对于开阔教师眼界、拓展教学视野、提升精神境界是非常重要的。

我们重温梅贻琦所谓“大学者,非谓有大楼之谓也,乃有大师之谓也”的论述,与其说它阐释的是大学理念,不如说它阐释的是大学事务。并不是光有大师就构成了大学,而是大师体现了大学的精神和灵魂。拥有了大师,可谓拥有了大学的资本与灵魂。有一种校长,他们目光如炬,紧盯着办学的重要事务,全力以赴。学校事务的中心就是吸引、培育优秀教师,充分发挥教师的主观能动性。紧盯着学校的重要事务,而非紧盯着教育主管部门,可谓校长的天职。

“一个学校的质量取决于学校里人的素质。”^[6]影响教育质量的关键是人的素质。不管社会如何发展,教育如何变革,教育实践的中心始终是人。如果离开了这个中心,那么所有的改革与发展,都不过是伪改革、伪发展。

五、走向教育家办学:校长发展的方向

我们今天教育的症结千头万绪,但其中一个基本的着眼点,确实就是校长。通过校长来带动一群群教师、一所所学校,通过校长们的努力来成就一所所学校的现在与未来。好校长不仅为学校发展勾画理想的蓝图,更重要的是奠定学校发展的精神起点。好校长为教师的成长提供良好的平台,引领相互探究、敏于学习思考的学校风气,为他们的发展尽可能提供有意味的和谐空间。好校长不仅是教师成长所依,也是当下一个学校发展的重要源泉与动力。好的校长,成为教育理想的见证者,把教育的本质带入当下。

今日的教育不仅仅需要埋头苦干,更需要抬头巧干,需要校长仰望星空与脚踏实地相结合。作为校

长,需要自觉教育的使命,提升校长的襟怀。这种自觉至少包括以下几方面:对学生生命成长的自觉,自觉认识教育的本真使命乃是促成学生生命的健全发展与生命的进步;对当代社会文化走向的自觉,自觉思考学校教育如何传承人类优秀的文化成果,启迪学生的文化精神,培养学校的文化理想;对当代教育走向的自觉,自觉反思教育的历史、传统与价值取向,我们需要什么样的教育,传递什么样的教育精神,以引领学校发展;对学校自身文化积累的自觉,自觉探索学校如何立足本土文化,注重学校历史积累,切实扩展学校文化内涵。优良的教育应该深入人心,深入人性,深入人生,给人以珍贵的回忆。作为校长,应该有足够的文化与生命的双重自觉。

“童年的生活不是‘小儿科’。童年的成长过程,小的关乎一个人的一生;大的关乎一个国家民族的童年成长和教育形态,以至该国家民族民众日后的文化素质和生存价值。”^{[7]序7}教育关乎一个国家民族日后的文化素质和生存价值,因为教育直接地就“孕育”着个体的文化素质和生存价值,换言之,教育“孕育”着个体的生命理想和文化价值。教育的发展与变革,涉及一个国家民族的生命理想与文化价值的变革,或者说,教育的变革体现着对一个国家民族“文化生活价值的终极的关怀”^{[7]序7}。这不仅意味着教育的重要性,同时意味着教育发展与变革的要旨乃在于生命理想与文化价值的追求,而非技术性的、表浅性的花样翻新。如果教育改革未能触及深层的生命理想与文化价值,那么这样的变革就必然会因为缺乏长久深入的力量而行之不远。

校长的领导主要体现为理念的引领、价值的引领,而不仅仅是事务性的领导。也正因为如此,校长并不是一个官。正如一位优秀的教师本身就是一种价值一样,一位优秀的校长本身也是一种价值,一种绝对性价值,不需要一个行政级别或行政提拔来证明。校长行走在教育的理想与现实之间,审慎地谋求学校的发展。强调校长作为职位而非官位,其基本意义乃在于凸显教育事理的优先性,强调校长对教育事理的充分认识与深入把握,成为教育事理的承载者和体现者,而不是凌驾、游离于教育事理之上。校长深度地进入学校有机体之中,查漏补缺,引领学校发展的方向。校长所需要的恰恰不是作为管理者的主体意志的体现,而是如何弱化管理者个人的主体意志,尽可能多地认同于当下学校诸种事务背后的理之中,让教育之理在学校诸种事务中显现出来。

教育之理并不是校长给出的、赋予的,恰恰相反,校长之为校长乃是教育之理赋予的。换言之,你是校长,乃是因为你懂教育,你是教育之理的体现者、承载者。教育之理引导着校长之为校长,教育之理让校长合法化,校长的存在让教育之理现实化。换言之,校长正是教育之理的肉身化,引导教育之理转化成学校之事,同时让学校诸种事务“浸润”着教育之理。理在事中,教育之理通过具体的学校事务显现出来;事在理中,学校事务在教育之理的光照中有序进行。校长成为教育之事与理融合的中介、载体、主体。在这个意义上,不是校长管着学校,而恰恰是学校管着校长,教育之事理引导、规约着校长的行动。试图管住学校的校长是将“校长”作为官位的校长,而试图为教育所管住的校长则是将“校长”作为职位与教育平台的校长,是教育家。这意味着教育家办学的必要性。

早在1922年,蔡元培在《教育独立议》一文中就明确提出:“教育是帮助被教育的人,给他能发展自己的能力,完成他的人格,于人类文化上能尽一分子的责任;不是把被教育的人,造成一种特别器具,给抱有他种目的的人去应用的。所以,教育事业当完全交与教育家,保有独立的资格,毫不受各派政党或各派教会的影响。”^[8]教育之所以要交给教育家来办,正是因为教育家作为校长,或校长作为教育家,才能紧盯着教育之理来实践学校之事,而不是仅仅盯着现实的成功。尽管现实的成功也是必要的,但问题是这种成功能在何种程度上把握、践行、坚守教育的本质与使命。缺少了内在教育精神的拓展,学校办学的成功就只有等同于应试教育的升学业绩了。教育家办学就是要以教育家的眼光办学,提升办学的境界。

校长一只眼睛紧盯着学校事务之上的理念世界,切实地把握学校教育的中心理念,也就是培养什么样的人的问题,牢牢把握学生这个中心;一只眼睛紧盯着学校事务,把握学校事务的关键所在,也就是以教师为中心,寻求如何有效通达理念世界中的教育目标的问题。校长应该具备一种独特的视野,文化立校、思想引领、智慧办学、大德育人,便是这种视野的基本内涵。如果说校长扎根学校,向上求取教育之

真,是校长人格的眼睛,而在学校的工作中抓住教育的核心——教师,则是校长人格的灵魂,那么在现实的社会中保持必要的独立,不盲从,从容行走在教育的理想与现实之间,就是校长人格的基石。强调校长以理念先行,以哲学诉求为依据,同时紧抓住学校事务的中心,求得学校治理的内涵与秩序,实际上是在重温柏拉图的“哲学王”理念。

我们今天的时代,是一个呼唤教育家的时代,呼唤大教育家的时代。拓展教育视野、开拓教育气象、引领教育风尚,这是时代的呼唤。诚如朱自清所言:“教育者须对于教育有信仰心,如教徒对于他的上帝一样;教育者须有健全的人格,尤须有深广的爱;教育者须能牺牲自己,任劳任怨。我斥责那班以教育为手段的人!我劝勉那班以教育为功利的人!我愿我们都努力,努力做倒那以教育为信仰的人!”^①我们的民族,我们今天的时代,需要一大批以教育为信仰的校长,引领着更大一群以教育为信仰的教师,以全力促进学生发展、成全学生生命为己任,提升民族的少年气象,创造民族崭新的未来。

借用柏拉图《理想国》中的说法,除非教育家当校长或校长成为教育家,否则,学校是难以真正成为教育之道的肉身所系的。

参考文献:

- [1] 经亨颐教育论著选[G]. 张彬,编. 北京:人民教育出版社,1993:229.
- [2] 张伯苓. 四十年南开学校之回顾[G]//刘铁芳. 新教育的精神:重温逝去的思想传统. 上海:华东师范大学出版社,2007.
- [3] 梁赐龙. 胡子靖传[M]. 北京:首都师范大学出版社,2009.
- [4] 毛捧南. 朱剑凡及其教育思想[M]. 长沙:湖南人民出版社,2005:30-31.
- [5] 苏步青. 神奇的符号[M]. 长沙:湖南少年儿童出版社,1997.
- [6] 威廉·詹姆斯. 斯坦福的理想命运[G]//哈佛燕京学社. 人文学与大学理念. 南京:江苏教育出版社,2007:157-157.
- [7] 张倩仪. 再见童年——消逝的人文世界最后回眸[M]. 北京:世界图书出版公司,2012.
- [8] 蔡元培教育论集[G]. 高平叔,编. 长沙:湖南教育出版社,1987:334.

The School Principal: The One to Bring the Essence of Education to the Present

LIU Tie-fang

(School of Educational Science, Hunan Normal University, Changsha 410006, China)

Abstract: A good school is usually closely related with an outstanding principal, and an outstanding principal cannot stand alone from their pursuit of educational ideals. It is just his active exploration and personal practice of their educational ideals that bring the essence of education to the present and to the everyday school life. The principal is the educator and the educator is the principal, which embodies the developing direction of school education.

Key words: principal of the school; essence of education; ideal of education; educators running school; educational philosophy; running practice

责任编辑 秦 俭

^① 参见朱自清《教育的信仰》(载《春晖》第34期,1924年10月16日)。