

# 乌卡时代,教育的底层逻辑没变

□项红专

近年来,新冠病毒的肆虐及“双减”政策的推行极大地增加了学校管理的强度和难度。出于对未来不确定性的担忧,不少校长在繁忙中产生了迷茫的心理。

当今世界正处于快速变化之中,有人用乌卡(即VUCA,是一个首字母缩写词——于1987年首次使用,反映一般条件和情况的波动性、不确定性、复杂性和模糊性[volatility,uncertainty,complexity and ambiguity])。美国陆军战争学院引入了VUCA的概念来描述冷战结束后的多边世界。“VUCA”一词从2002年开始得到更频繁的使用和讨论,广泛应用于从营利性公司到教育的各种领域。——编者)时代来形容,学校管理也处于这样一种境遇。

对此,笔者认为,乌卡时代更需要底层逻辑。

底层逻辑是指一种从事物本质出发,寻找不同中的相同、万变中的不变的解决问题路径的思维方式。

我们一旦拥有底层逻辑,就能够动态地、持续地看清事物的本质,看透世界的底牌,始终如鱼得水,不断创造新的方法论。

对于校长来说,就是要领悟和遵循教育、学校和管理规律,使自己的办学变得更加从容和自信。

那么,教育的本源是什么?德国古典哲学创始人康德指出:“人是唯一必须受教育的造物。”“人只有通过教育才能成为人。除了教育从他身上所造就出来的东西,他什么也不是。”

总的来讲,康德所主张的就是:通

过教育造就有理性的、自律的、自由的、完善的世界公民。

近代学者王国维提出旨在培养身心和谐发展的“完全之人物”的教育目标和德、智、体、美的“四育”思想。

继王国维之后,近代教育家蔡元培提出旨在造就“完全人格”的军国民教育(体育)、实利主义教育(智育)、公民道德教育、世界观教育和美感教育的教育方针,即“五育”并举。

蔡元培曾形象地用人的身体来比喻“完全人格”:体育如同人的筋骨,用以自卫;智育就像胃肠,用以营养;德育类似呼吸循环系统,贯穿全身;美育好比神经系统,用以传导;世界观好比依附于神经系统的网络,主宰人的心灵。而作为一个健全的人,上述器官必须统一协调,缺一不可。民国初年教育部公布的教育宗旨基本上就是按照蔡元培的意见制定的。

应该说,“培养什么样的人”是教育的首要问题,而近代以来沿革的教育方针,都是指向“培养全面和谐发展的人”这一基本宗旨。

根据系统论的观点,组织是以某种理性方式黏合在一起的,系统的任何一个部分发生变化都会影响到其他部分。然而,学界认为,学校是一个松散结合的系统。其子系统及它们从事的活动相互关联,却保持着各自的特点。

举例来说,学校中的行政系统和教学系统、行政人员和教师之间的联系不太紧密;教师拥有专业自主权,其教学行为等不太受行政权力的直接控制。因此,学校需要通过一些更微妙、更间接的方式实现有力的控制,即发展

学校文化。

学者研究发现,学校是一种管理上松散但文化上紧密的机构,主要在教学活动方面具有松散结合的特性,而在非教学活动方面则具有紧密结合的特征。

管理不在于管“门房”,而在于管“心房”。学校可以实行既紧密又松散的管理,即人们对共享的价值观负责,同时又向他们授权,让他们能够决定做什么、何时做和怎样做。

学校组织体现出科层制和专业性并重的双重系统特点,既能保证组织运作有序,又能体现以教学为中心。但不少学校反映,“双减”之后,很难安排教师集中研修的时间,致使学校的专业特征受到挑战,这需要教育行政部门和教育培训机构高度关注。

我们要倡导按常理办学,具体而言,应追求“三种主义”,即务实主义、专业主义和长期主义。办学要有认真务实的态度,一丝不苟。“说过不等于做过,做过不等于做好。”要把教育比作农业,精耕细作,脚踏实地。学校要重视常规管理和过程管理,力求精细化和标准化。

教育是人格与人格的对话,心灵与心灵的沟通,灵魂与灵魂的交融,是一种心心相印的活动,它要求校长走进教师的心灵,教师走进学生的心灵。

学校的核心技术体现在课堂教学中,教师是专业技术人员,教师的专业水平体现了学校的办学水平。因此,学校要树立“教师第一”的管理理念,加强教研组、备课组等专业组织建设,提升教师的专业能力。

校长也是专业人员,要以实践的标

准和专业的规范,履行管理工作职责,祛除教学工作中的官僚主义。

校长要有“板凳要坐十年冷,办学要看三十年后”的气魄和胸襟,坚决抵制当下普遍存在的机会主义(抓热点、赶热闹)和实用主义(唯分数、唯升学)倾向。

基础教育不能急功近利,提升教育质量不能死盯分数、竭泽而渔,应系统思考、科学施策,尤其要聚焦“五要素”(办学方向、课程教学、教师发展、学生发展、学校管理)整体推进。

“十年树木,百年树人。”学生发展是一个长期过程,育人成效的评价具有明显的滞后性。因此,教育是生命成长的事业,“面向未来”是教育与生俱来的天然性格。

(作者系杭州师范大学继续教育学院院长、浙江省督学)

励佳勤  
定性评价更注重过程,给人以持续的动力;但它也有缺点,更带有因人而异的主观看法。所以,定性评价有时会与定量评价产生偏差,至于哪一种评价更好,没有定论。在平常的教学与管理中,我基本上采取两者兼有的方式。

顺  
一般会分析一下学生退步较大的原因,之前学生得的奖有可能针对的是行为习惯、思维能力等方面,这与期末测试的性质不同。评价一个人不能只看学业一个方面,学业有所反复也属正常。我们可以引导学生客观地分析,找到存在差距的原因。

带鱼  
任何一种评价方法都有其优缺点,当两者不太一致时,我觉得并不矛盾。从平时的角度看,学生学习态度有进步,上课专心、作业认真,可以定性评价他;而考试不理想会有多种原因,如心理失常、健康欠佳等,但不能以此否定他平时的努力,应该和他一起分析失利的原因,鼓励他继续努力。

yhglll  
我会在建班伊始,公开解释说班级奖励机制的条款草案,在期中期末通过积分的方式奖励,班级积分前20名能获得奖状,奖状的种类由教师结合学生特点设定,如爱班模范、体育达人、优秀学生干部等,获得荣誉的前提是每门学科都在合格以上。

一介武夫  
当教师激励学生,学生没有达到预期目标,不能说评价是失败的。学生的成长是一个具有长期性、曲折性、循序性的过程,靠教师的一次激励、一次评价就成功的话,那就不需要学生个体的努力了。有时教师对学生的预期过长,导致达不到预期目标,这时可以提出分阶段目标来实现。

徐如松  
定性评价和定量评价结果不一致,非常正常。因为这两种评价的标准、维度、方法本身并不相同,而每个学生都是活生生的个体,总会有闪光的一面。正确的做法应该是应该综合两种评价结果,给出新的、更契合学生实际发展水平的结论。

yhglll  
可能是自己有一段很长时间的后进生经历,我一般会对自己班级的后进生多加关注。我会为班委团队配上一个班主任助手,帮我处理一些跑腿、登记事宜,我将他们亲切地称为“我的小弟”。虽然他们在学习上暂时处于后进,但是他们对班级做贡献的机会比较多。参照班级积分制度,再结合师生的投票,会给这些学生以很大的激励。

znh3652  
学生考试成绩出现较大退步,教师先要查阅试卷,看看该生的答题情况,再分析错误原因(是看不懂还是失误),以及为什么不懂(是知识点难度太大,还是有其他事情影响学习),然后对症下药。

龙泉许东宝  
人都喜欢听好话,更何况学生。学生表现不尽如人意,就恶言相加,会使其失去信心,无心学习。不管何种评价,教师都要找到其中的激励成分,让学生取得更大的进步。

赵占云  
在课堂中吵闹、学习成绩又不好的学生会被定性为学困生,然而他们中的不少人却能在体育比赛中摘金夺银,为班为校争光。因此,评价只能说是对了某一方面的标准。在教学中,教师应采用多元的评价方式,通过评价来激发学生的学习兴趣,发展其特长,为其未来发展做铺垫。

教师论坛  
中国教育期刊优秀作品评选金奖栏目  
下期话题:  
小学阶段的速度、精确、快乐  
哪一个更重要?



“减负不减读,‘悦’读越快乐。”近日,江山实验小学迎来第14届读书节,趣味说书、故事大王比拼、亲子朗诵、课本剧汇演、书香家庭评比、现场作文大赛等活动深受大家喜欢。“品诗词歌赋,赏文化中国”五年级诗词专场更是掀起读书节高潮,台上6支队伍摆擂台斗诗,选手们满腹诗文,台下掌声雷动,其中一段段“飞花令”令观众拍手叫绝。图为打擂台现场。(本报通讯员 冯宁 摄)

## 拍案惊奇

### 既然有学号就把它用好

□兰溪市兰江小学 童姣仙

我身边的一个年轻同事曾被家长骂哭,原因是她在班级微信群公布听写成绩,班中某学生成绩不佳,家长以教师伤害孩子自尊心为由,打来电话大加指责。

但除此之外的活动,一概不出现学生名字,尤其是考试成绩汇总。

接下来,到了学号大放异彩的时候:

一、登记、发布每日作业。教师每天都要批改作业,不管是课堂作业还是家庭作业,我在批改时都一一登记、归类、汇总,发布在班级微信群。比如,哪些学生态度认真,哪些学生书写端正,哪些学生需要改进等,让家长回家配合教育。当然,公布的全部是学号,家长们心知肚明。

我有一个细心的老同事,她的方法是从学生姓名中选一个字来指代学生,但汉字输入毕竟没有数字快;此外,现在学生重名率高,形近、音近的也不少,很容易

被表扬时出现。这时我会将其拍照上传班级群,大张旗鼓地宣传,一方面激励该生,荣耀家长;另一方面起到榜样示范作用。

但除此之外的活动,一概不出现学生名字,尤其是考试成绩汇总。

接下来,到了学号大放异彩的时候:

一、登记、发布每日作业。教师每天都要批改作业,不管是课堂作业还是家庭作业,我在批改时都一一登记、归类、汇总,发布在班级微信群。比如,哪些学生态度认真,哪些学生书写端正,哪些学生需要改进等,让家长回家配合教育。当然,公布的全部是学号,家长们心知肚明。

我有一个细心的老同事,她的方法是从学生姓名中选一个字来指代学生,但汉字输入毕竟没有数字快;此外,现在学生重名率高,形近、音近的也不少,很容易

被表扬时出现。这时我会将其拍照上传班级群,大张旗鼓地宣传,一方面激励该生,荣耀家长;另一方面起到榜样示范作用。

但除此之外的活动,一概不出现学生名字,尤其是考试成绩汇总。

接下来,到了学号大放异彩的时候:

一、登记、发布每日作业。教师每天都要批改作业,不管是课堂作业还是家庭作业,我在批改时都一一登记、归类、汇总,发布在班级微信群。比如,哪些学生态度认真,哪些学生书写端正,哪些学生需要改进等,让家长回家配合教育。当然,公布的全部是学号,家长们心知肚明。

我有一个细心的老同事,她的方法是从学生姓名中选一个字来指代学生,但汉字输入毕竟没有数字快;此外,现在学生重名率高,形近、音近的也不少,很容易

### 突发事件处理『4W』法

□台州市黄岩实验中学 金雷

面对校园突发事件,是否有一种可操作的模式?这是一线教师苦苦追寻的。笔者经过研究和尝试,总结出一套“4W”处理法。

学生模拟考后的第一个星期一,笔者巡视高三教学楼,发现有班主任与学生对话中情绪激动,局面僵持,看上去双方就要发生肢体冲突。

笔者一看气氛不对,马上介入,把这名学生叫出来。

待学生稍微冷静下来,笔者就用“4W”法来处理这件事,问学生第一个问题:“到底发生了什么事情,这么激动?”

学生回答,是自行调座位的事情,他不愿意去坐班主任指定的座位。

第二个问题:“为什么?”

学生陈述,班主任认为这名学生讲话影响其他学生,实际上他讲话没有前面的学生多。

第三个问题:“班主任这样做的出发点在哪里?”

该学生犹豫后回答:“是想让我们有更好的学习环境。”

第四个问题:“你是高三学生,用这样的方式处理问题是否成熟妥当,应该怎样做比较好,如何避免矛盾的激化?”

学生的结论是:自己顶撞班主任不对,应先按班主任的要求做,课后再想办法沟通解决。

通过“4W”(What、Why、Where、How)法,让当事人围绕这4个方面回答开放性问题,当事人会在陈述过程中冷静思考,得出相对正确的结论。

我有招 第328招