

▶▶▶ [上接 A1] -----

“去年11月只是个仪式,集团的成立其实在去年6月份就确立了。”俞国娣并没有刻意强调这个外界看来意义非凡的时刻,只在笔者的追问之下解释,“这是我追求的发展模式。就如对孩子的教育一样,不追求疾风骤雨,需要的是润物细无声。教育改革也是如此,不宜气流直下三千尺的气势,也无法一蹴而就的,甚至看不见转折点。崇文教育的发展都是细细碎碎的日积月累,一步一步走过来,我希望崇文能探索出一条真正的集团化办学之路。”

俞国娣所说的“细碎”之中,包含了崇文小班化教育20年的持续研究。就近几年而言,从推进教育国际化到开设新班级教育实验班,再到中外教协同教学,种种突破,都是促成这场蜕变的催化剂,默转潜移地推进着崇文集团化进程。

当下的崇文教育集团由四个实体组成:崇文实验学校、崇文世纪城实验学校、崇文书院幼儿园、理想国幼儿园。新学校和老校区之间如何融合、互补,是俞国娣和崇文老师们时常思考的课题。

集团化办学,“牛奶稀释”素来是共性难题。家长们质疑,校区变多了,好老师派出去,教学质量如何保证?俞国娣的化解之道是:让牛奶发酵,变得更饱满醇厚,更具价值。

尽管有着10余年积淀,打造教育集团依旧是驳杂浩瀚的工程。来自外界的关注,来自内部的碰撞,于俞国娣而言,都是一种力量——激励她将崇文教育集团做到极致,树立标杆与榜样。

“我们反复去调研,我们经常开行政班子会议,每周一次,学习、讨论、总结、建议……”说到集团化建设的点点滴滴,“我们”作为主语,被俞国娣一再强调。“尊重”同样是她对待老师的态度。她相信集体的智慧,反对“一言堂”,鼓励老师们各抒己见,表达真实想法。她因此自我评价“不是很有脾气”,但恰恰是这种温润的凝聚力,让崇文循序渐进地走到今天。

在数百次的头脑风暴中,沟通、碰撞,深入地探索,最终俞国娣带着团队找到最佳路径。“由三个中心对集团做统一管理。不做‘牛奶稀释’的集团化办学,而是让强者更强。”

这是一场对传统教育集团管理模式的颠覆。三个中心为办公中心、“新班级教育”研究中心、外事外教中心,是集团管理部门。其中,办公中心主要负责人事聘用、教师薪酬、福利保障等;“新班级教育”研究中心主要做课程开发与实施的研究、师资培训、学生评价研究等;外事外教中心主要负责外教聘用和任职、中外教协同教研,以及教师和学生的外事交流访问活动。

这三个中心就是四个校区之间的网状纽带——在各自领域负责四个校区的资源优化配置,使得四个校区虽然是独立法人,但是在教育资源上是统筹协调的。

以崇文世纪城实验学校办学为例,早在三年前,崇文就开始了对新校区的筹备,办公中心负责新教师的储备招聘,新班级教育研究中心负责对新教师进行教育理念的灌输以及课程设置的探索,外事外教中心负责外教的聘任。世纪城实验学校一投入使用,“三个中心”随即把储备好的资源投入到新校中,因此招生伊始,世纪城实验学校就是一所成熟且高起点的学校。

在崇文,好的管理是做“积累”。“校区在增多,教师在增加,就意味着有更多师资加入教育教学研究中,而这些研究成果,可以随着‘三个中心’的资源调配,在各个校区间进行成果分享。”俞国娣如是说。

苏堤跨虹桥畔,画角声声吹响,400年的崇文精神历久弥新,如今,随集团化管理的发展,正展现出更深远的路。

但这无疑是一段受阻且长的征途,俞国娣觉得,要把目光看得远一点。教书育人,贵在寓教于爱,寓教于理,寓教于乐,寓教于德。让孩子拥有靓丽的人生底色,是她作为校长的责任与担当。

▲ 温润的改革者

日新之谓德。

在不断深化的教育改革中,俞国娣被视为校长典范。对于“包班教育”的大胆尝试,对于“因材施教”的深刻解读,为她赢得掌声和相关

俞国娣:找回,教育的初心

“

在教育领域辛勤耕耘30余年,在外界看来她是果敢干练的,但回到崇文的校园里,在方寸讲台之上,俞国娣依旧是一位温柔的老师,一位温润的改革者。她深谙,改革需要冲劲,但冲劲不是表面上的风风火火,而是源自内心的坚守——以人为本,找到教育规律,以最恰当的方式与学生们相处。

注,也让崇文成为杭州乃至浙江的教育改革高地。人们说到崇文,便会将其与包容、开放的精神紧紧联系在一起。

著名媒体人俞柏鸿对俞国娣的印象是:有思想、有观点。作为特邀评论员,俞柏鸿参加了不少民生访谈节目,但凡遇到教育的话题,与他同台的嘉宾常常是俞国娣。“当时俞校长还比较年轻,但是观点已经很有深度,敢想敢言。”早在十几年前,俞柏鸿就有一种直觉,“她会成为最优秀的校长之一。”

在教育领域辛勤耕耘30余年,在外界看来她是果敢干练的,但回到崇文的校园里,在方寸讲台之上,俞国娣依旧是一位温柔的老师,一位温润的改革者。她深谙,改革需要冲劲,但冲劲不是表面上的风风火火,而是源自内心的坚守——以人为本,找到教育规律,以最恰当的方式与学生们相处。

期望“让教育回归本来的样子”,俞国娣为此事必躬亲,付出了不遗余力的努力。其中有一件事让人印象深刻,轰动了当时的杭城。2017年1月,在《杭商》杂志和杭州电视台主办的首期《talk》分享会》录制现场,俞国娣分享了她的新年愿望。她说,“2017年,我最大的愿望是给家长朋友们减重,希望家长朋友们减下负担。我和不少家长交流,很多家长都说最大的负担是签名。那么,2017年可不可以做点改变?我想做出一项倡议,倡议家长朋友们,孩子的回家作业本拒绝检查,拒绝签名。”

事后,十多家媒体采访到俞国娣,为什么会提出这样的倡议,崇文实验学校会怎么做,成为2017年初杭州教育界最热的话题。“之所以提出这项倡议,是因为我刚当老师那会儿不是这样的,学习是学生自己的事情,家长为什么要参与进来呢?我印象中,家长给孩子的作业本签名是上世纪90年代末出现的,到2000年后,似乎变成了一件很正常的事。很多人都觉得,家校沟通,要从作业本开始,这是一个误区。好的传统要继承,在力所能及的范围内,坚持理想。”媒体接踵而至在俞国娣的意料之外,高度的关注更坚定了她的改革的决心。

事实上,一直以来,崇文的大部分老师不会让家长在作业本上签名;倡议正式提出后,得到了全体崇文老师积极响应。这对俞国娣来说是无限的支持和信任。如今两年过去,家长的“减负”改革深度推行,孩子们的自觉意识不断提升。

在崇文持之以恒的创新进程中,这次“减负”只是一个缩影。2002年开学,崇文是浙江省最早进行小班化实验的学校,“新班级教育”正是在小班化基础上进行的探索。2003年俞国娣就任崇文校长,这场关于爱与责任的改革从未停止。

“新班级教育”以“课”为活动单元,但不完全被“课”限制时间和空间;有相对稳定的教学内容,但有一定的灵活性,充分照顾到学生的个体差异;能让学生感受到真正的集体,感受到学习任务差异带来的同伴交往与合作的快乐。在俞国娣看来,这种活动的分工与合作,才真正体现了“因材施教”的教育原则。

但万事开头难。接手崇文时,俞国娣心里也会打鼓,年轻的学校,年轻的校长,不知该如何担任这个角色。“开始压力非常大。周围的公办学校太强了,我们只能不停地去宣讲,一次又一次地做招生说明会。”

在宣讲中,每当俞国娣提到一二年实行“包班教学”,总不免引起质疑。所谓“包班教学”,即每个班级都由两位班主任共同负责五门必修课,只要他们对某个学科或活动共同感兴趣就可以“搭帮”教学。在包班教育下,两位教师根据各自能力与兴趣负责主讲部分课程,所有课程都由两人合作完成。不仅如此,这两位班主任既是教师又是“保育员”,不仅在教室上课,还在教室里备课、批改、辅导、谈话,最大程度地陪伴处于适应期的学生,及时发现他们的问题和需要。

“对于刚从幼儿园升至小学一二年级的学生来说,顺利转变角色至关重要,因为良好的学习习惯关系到整个小学阶段乃至更远的发展。所以我们采用了包班协同的教育模式。”到今天,这样的教学模式已经得到家长广泛认可,并在更多地方推广开来。

而对于中高年级学生来说,随着学科专业性的提高,一位教师难以胜任多门学科的教学,于是崇文回归分科教学,更看重学生解决问题的综合能力培养。

不久前,崇文实验三年级的同学们收到了这样一道考题:用一个下午的时间,为校园花坛做一个设计方案。要求植物两季开花,四季常绿,并计算出土方体积。团队协作完成,可以使用学校中的电脑、图书馆,也可以寻求老师帮助。

“这非常考验综合能力,包括社交、协作、查找资料、处理突发能力。在一个小组中,有人做设计图,有人做预算,有人做统筹,最终每个小组提交一份报告。”俞国娣告诉笔者,这一评价体系的改变推动着教学方式的改革,让孩子在真实情境中得到锻炼,让课堂不再是纸上谈兵。

“在包班教育下,师生间的沟通非常通畅,关系也变得平等亲密,更加利于孩子的成长。”俞国娣说,“新班级教育”通过教学组织形式的结构性变革和教学内容的合理性调整,突破了“学生个性化、教育个别化”发展的难题,真正关注到个别教学,关注到了不同孩子的不同需求。

与此同时,为了确保改革的顺利实施,在学校管理的制度中,俞国娣的做法非常细致,她用了5年的时间建设制度,教师公约、家长公约,都是老师们在实践中总结出来的宝贵经验。比如交接班时新班主任要知道每个学生的好朋友是谁,孩子平时听谁的话,不能说前任老师任何不好的话。再比如记录学生的学习报告时,每堂课的发言次数都要详细。这样的细节,老师们当时整理了300多条。

改革永远在路上,之于教育亦是如此。2016年,俞国娣将QQ签名改为“未来已来”,这是她对自己的鞭策——要在快速迭代的改革浪潮中敢为人先。“改革是这个大时代里要完成的事。我是一位老师,一位校长,我只是顺势而为,做的都是分内事。”

▲ 靓丽的底色

俞国娣少年时就表现出了兼具规则意识与开放态度的人生底色。这得益于她的家庭。记忆中的绍兴老家是被小桥流水萦绕的小镇,家家户户出了后院便有溪水清流,孩子们爱在池水里打闹嬉戏。但在俞国娣的家庭教

育中,女孩在大家庭公众玩水不被允许,这一家现代代相传,成为俞家禁令。也因为这样,俞国娣和家中的姐妹们,是水乡中不熟水性的少数人。

在严谨的家风下成长,她很早便意识到,秩序是自由的第一条件。读书学习,她始终是优等生,这与她对规则的尊重不无关系——在课堂上,她心无旁骛,专注而高效。一边听,一边想,一边记,外界的干扰很少让她分心。小学时读复试班,往往高年级的习题都难不住她。

热爱阅读是父母送给俞国娣的另一份礼物。聪明早慧,她4、5岁便跟着父亲读书识字。当年在绍兴老家,新党章学习被安排到家中的厅堂,父亲逐字逐句地念读,十几位党员围坐在一起学习。还没上学的俞国娣也跟着听,厚厚的党章不知翻阅了多少回,成为她最初的识字绘本。

阅读的种子早早埋下,孕育出热爱生活恒久的能量。十来岁的年纪,正是豆蔻年华,俞国娣就熟读于诸暨师范。这并不是她的本意。在人生的十字路口,对于母亲和班主任为她做的决定,俞国娣欣然接受了。她相信每条路都是康庄大道,将指向圆满的人生。

白衣飘飘的纯真年代,与俞国娣朝夕相伴的是浩繁的文学。她读托尔斯泰、读肖洛霍夫,也读金庸和琼瑶。大部分的课余时间徜徉于书海。读书时,她在每一个美好思想的面前停留,就像在每一条真理面前停留一样。

学习与阅读赋予俞国娣受用终生的快乐,她以此抵御孤独与平庸。

工作后,她抓住一切机会学习深造,参加自学考试,在浙大修读课程,在出国交流时全情投入。每周阅读一本书是她最好的放松方式,这些知识也是她锐意改革的源泉之一。“带着思考去读书,不断学习、融合,才能产生新想法。”她始终觉得,改革需要理论支撑,书读多了,想法也就多了。

腹有诗书气自华,最是书香能致远。如今,“重视阅读”成为崇文教育集团的一种气质。到过崇文的人都有一种感受:学校的图书馆太棒了!在崇文,图书馆往往占据黄金地段,24小时全天候开放,方便学生阅读。在俞国娣看来,书本应该是能在孩子伸手即得的地方,所以在学校的各个转角都设有图书架,每个教室都有图书角,据不完全统计,集团的藏书量达到10万册,而且会进行定期更新。

除了硬件上的投入,崇文还很重视阅读习惯上的培养,“一分钟好书推荐”“书香课程”“朗读者”“书虫面对面”“书香家庭、悦读达人”评选等一系列课程活动在各个校区展开,目的就是让崇文的孩子真正能与书为友。“一个民族的未来与阅读有关,阅读应该成为一种习惯、一种生活、一种品位,只有精神上的丰盛,才可以让孩子的未来有更多可能。我希望崇文的孩子,能让阅读伴随他的一生。”俞国娣说。书香满溢之外,崇文另一种气质是对规则意识的强调。在校园中,能够强烈感受到秩序感的存在,其中包括尊重与倾听带来的暖意融融,也包括仪式感赋予生活的绚烂华彩。

2018年11月在崇文世纪城学校举办的演绎经典音乐会就是很好例子。没有宏大的舞台,没有绚烂的灯光,简单布置后,音乐会在学校剧场举行。但这并不影响同学们的郑重其事。孩子们换上整洁统一的服装,拿着制作精

美的入场券排队进场。

在时间打磨下,每个节目都是凝聚情感的生动演绎:曲中的传说,乐琴的史记,排练时的汗水,激发出源源不断的掌声。台上弦歌之声袅袅不绝,台下互动交流恰到好处,成为精彩乐章的一部分。

在音乐会现场,俞国娣几次热泪盈眶。“对文化普及,对表演者尊重,对规则敬仰,崇文通过丰富的活动去熏陶孩子们,这就是我们希望学生应该有的样子。”

笔者好奇,“是怎样的师生关系,让崇文在庄严的秩序感之下,又能保持灵动生机?”

俞国娣的回答是:尊重孩子,做学生们的引路人。

面对学生,她扮演的角色是“母亲”——与孩子平等交流,在倾听与交流中读懂孩子。“我想做妈妈也是这样,聆听孩子,疏导孩子,走进孩子。”细水长流的师生情谊,在崇文具象表现为民主与包容。“事实上,不仅仅是面对学生,对待工作,为人处世,尊重都是起码的(原则)。”

崇文的每个学生都是“小海燕”,学生们把崇文当作一个锻炼羽翼的地方,在这里成长、历练、翱翔天际。爱学校、很快乐、有自信、爱探究、会合作、擅交往、有特长、重环保、懂感恩成为他们的特质。这也正是“新班级教育”培养学生的核心要义。“小学是基础教育,要打好人生的底色,当一个孩子都有规则意识,爱阅读,爱运动,他们的人生底色一定是靓丽而丰盈的。”这是俞国娣真挚的表达。

教书育人,触动俞国娣的瞬间往往与小海燕们的展翅高飞有关。记得在一次毕业典礼上,她正为学生颁发毕业证书,有位孩子动情了,问,“俞老师,能不能让我抱一下?”那份相拥的温暖,久久缭绕在她心间,成为心灵的熨贴。

采访结束正值午间,校园里响起了施特劳斯的《蓝色多瑙河圆舞曲》,寻声而去,一位高年级的孩子正在小舞台弹奏钢琴,乐曲声优美伶俐,回响在敞亮的黄色大厅,不禁让人想随之起舞。

想来,这应该是最动人的乐曲吧。

▲ 采访附记

这些年,时常被鲜花与掌声萦绕,如果是收获的名号排个序,俞国娣依然最看重师者的身份,其他的荣誉与头衔都要排到后面。

1986年7月是她教师生涯的起点。那个盛夏的傍晚,刚从师范毕业的俞国娣来到天长小学报道。她遇见了事业的引路人——杨明明老师。没正式拜师,杨明明成了俞国娣一生的良师益友。

在天长教学的日子,只要有杨明明老师的课,俞国娣就会坐到最后一排旁听。她从老师身上学到要“对教育执着”“不忘初心,砥砺前行”。这些都不是口号,而是一种常态。初为人师时的指引,成为她日后对待工作的准则。

著名教育家吕叔湘说,教育近乎农业生产,绝非工业生产。另一位著名教育家叶圣陶解释说,学生跟种子一个样,有自己的生命力,老师能做到的,只是供给他们适当的条件和照料,让他们自己成长。

一生只做一件事。33年,俞国娣共经历了6所学校,一直奋斗在教育前线,从教师到教导主任、副校长,再到校长,一路走来,她用爱育苗,精心呵护希望的种子。她浩瀚的精神,活跃的思想,勤奋的心灵,时刻感染着身边的人。

回过头去看这些年的心路历程,俞国娣觉得,一切都是淡淡的。从“平淡的老师”到“平淡的校长”,在潜移默化中成就了今天的崇文实验。同事们亲切地称呼她为“女神”,其迷人之处在于举重若轻,平淡中见真知。有时候,温柔是更强大的力量。

2018年,崇文教育集团旗下的理想国幼儿园开学,俞国娣为每一位教职员工送上了柏拉图的哲学书《理想国》。她也借此机会重读旧书,温故知新,教往知来。

“再读是一种回忆。书中要建造一个城堡,城堡里每个人都有自己的岗位,自己的职责,然后要去尊重每一个人,让每一个人发挥到最好。”重温《理想国》,俞国娣把阅读速度放得很慢,总是读着读着就联想到了工作中的点滴,“你看,这些道理其实是相通的。教育的初心,教育的原点就是尊重。”

热烈祝贺企业家日报·华东周刊发刊



浙江舜达伟业物资有限公司

地址:杭州市萧山区新街工业园区
电话:0571-82712143 传真:0571-82718380 网址:www.zjsdwy.com

热烈祝贺企业家日报·华东周刊发刊



西纳维思(杭州)服装服饰有限公司

地址:杭州市萧山区女装工业园区桥南区鸿兴路411号
电话:0571-28195658 邮箱:xnws_vip@126.com