

战略 战术 战役

——对谋求学校可持续发展策略的校本化思考

殷敦新

DOI:10.13696/j.cnki.jer1673-9094.2015.z2.021

“战略”“战术”和“战役”原本均是军事领域的专有名词。战略是指导战争全局的规划和方略,战术是指导和进行战斗的方法,战役是战争的一个局部或相关多个战斗的总称。三者的层面、范围和作用是不一样的,战略是高层面大范围的,战术是浅层面小范围的,而战役是直接服务和受制于战争全局的,但是三者又是相互影响而构成的一个有机联系的动态系统。同样,任何一所规模型的学校也需要有自己的战略、战术和战役,惟其如此,才能稳步行进在健康、可持续发展的道路上。

笔者所在的学校是一所拥有 50 多个教学班、组建仅有十多年的普通高中。由于种种原因,成立之初便处于“夹缝”当中,师资来自全国各地,生源充其量为二到三流,既没有耀眼的校友资源,也没有倾斜的政策扶持,更没有可资信赖的社会声誉。如何奋发崛起并有所作为,确实在考验着管理团队的集体智慧。

一、确定战略,认清学校发展的总体方向

“我虽贫寒,但我有一颗不甘沉沦的心。”这是有志者常常自我激励的一句名言。同样,对于那些历史不悠久、业绩不显赫、影响不够大的新办学校甚至薄弱学校来说,改变命运的关键首先是信心,有一颗不服输的心,怀揣一个憧憬未来的梦。

制订阶段性的学校主动发展规划,是我们进入新世纪以来学习国内外教育先进地区有益经验的一种做法。在规划制订的过程中,通过自上而下、自下而上、校内校外等不同层面的反复酝酿梳理,首先回答两个基本问题。第一是“在哪里”的问题,学校目前已发展到什么阶段?现状如何?态势怎样?第二是“去哪里”的问题,学校今后应往哪里发展?想发展成什么样子?这两个问题促使大家静下心来摸清家底,把好脉搏,理清思路,看准前进的方向。

在过去的十年,我们通过连续三轮发展规划的编制和引领,一步一个脚印地攀登新的发展高度。从默默无闻的一般高中晋升为省三星级高中,再成为全省四星级高中行列中最年轻的一员,并被评为省四星级高中推进素质教育优秀等级学校;从获得“全国学校艺术教育先进单位”荣誉到创成省级高中课程基地项目学校……这些不俗成绩的取得首先得益于学校越来越清晰的战略定位——“错位发展,特色竞争,做最好的自己”,通过扬长补短,把适合自己的特色优势增亮做强,在同一平台上争“第一”,在与自己的比较中做“最好”,以此激发师生的成就感和荣誉感,打造学校的竞争品牌和社会形象。只有这样,才能真正让全体师生有“念头”,让集体有“奔头”,让发展有“看头”。

二、明晰战术,坚持切合自己的发展道路

在战略定位之后,接下来需要回答的问题就是“如何去那里?”应该采取哪些阶段性的、具体性的措施去实现既定的战略追求?经过多年的实践探索,我们在战术上把“文化发展与特色成才并举”作为主动发展必须坚持的道路。

首先,作为一所普通高中,加强学校的文化教学是应有之义,也是立身之本。由于整体发展基础等方面与区域内老牌名校之间的明显差距,我们在实践中尝试以非智力性因素的激发拉动学生智力水平的提升,通过“擦亮一扇窗”“跑好一次操”“一次精彩亮相”“一场成人仪式”等形式,以长效化的细节管理和震撼性的主题教育来强化学生的行为习惯、学习动力和毅力,使他们在原有的基础上比别人取得更显著的进步,获得更广泛的成功机会。同时,我们坚持符合自身校情、生情和师情的教学节奏,集中各个学科团队的力量,编制并修订《学科三年教学计划及其基本要求》,对每一届高中三年的教学内容进行宏



观统筹、微观细化和科学取舍,不为“进度”左右,不被“轮次”拖累,一步步夯实基础板块,一点点锤炼思维能力,在疲倦时顽强坚守,在弯道处果断超越。经过多年的努力,学生的学业成绩“同比提升率”一直在市内名列前茅,教育界同行把“立足于薄弱生源基础上实现整体教育教学质量较大幅度的提升”赞誉为我校的“一大看点”。

其次,在常规发展的同时,我校主动顺应高中多样化发展的形势,寻找突破口,挖掘增长点,积极为师生的成长和成功搭建平台,推进学校个性化建设与特色化发展。由于客观差距的“鸿沟”,如果单纯地比拼文化成绩和升学率,不管怎么努力,不管有多大进步,也不一定使师生获得真正意义上的成功和幸福感。因此,我们努力寻找适合自己发展的“另一翼”。2002年,我们发掘了本校在艺术师资和艺术场馆设施方面的优势,也发现了社会对艺术类人才的需求和中小学艺术特长生源的实际存在,创办了全市普通高中的首个“艺术实验班”,以此为基础渗透美育。随后,把专业性的特长培养与群众性的艺术普及教育有机结合起来,民乐队、合唱队、舞蹈队、摄影社、书法社以及校园艺术团相继成立。多年来一届届优秀特长生迈进了中央美院、中国美院等高校艺术殿堂,一批批艺术爱好生在各级各类竞赛评比中脱颖而出,校园的艺术氛围不断浓郁,个人的艺术修养逐步提升。2010年,我们抓住了国际交流和海外升学的契机,与省内其他四所普通高中一起率先开设了“日语课程班”,与日本近40所具有博士授予权的一类大学建立了生源合作机制,为具有国际发展抱负的学生开辟了海外留学的绿色通道,目前已成为省内规模最大、办学效果最明显的日语课程实验项目学校。先后有300名毕业生顺利留学日本相关大学,绝大部分学生获得了30%至80%比例不等的学费减免和奖学金,他们在国外的表现也受到所在大学的充分肯定。

实践证明,如果不切实际地固守同质化的竞争,硬拼文化成绩和升学率,其结果必然使学生、教师乃至整个学校丧失可持续发展的自信心和驱动力,也将最终背离教育的初衷和本义。“适合自己的,才是最好的”,我们有理由、有义务为学生的健康成才架设“立交桥”。

三、组织战役,凝聚团队进取的多元合力

一支有战斗力的军队,必须有战役打,并且能战而胜之。同样道理,一个有活力、有希望的学校,必须有大事做,能肩负任务、承担项目,并且取得成功。这些任务、项目及大事就相当于一个

又一个“战役”。

在学校成立之初,作为在省市范围内默默无闻的“小字辈”,我们把“晋档升位”作为生存和发展的首要任务,全校上下将其视为孜孜以求的“学校梦”。2003年和2008年,我校先后跻身省星级和省四星级高中的行列,尤其是历时近五年的四星级创建历程,直至今今天还常常为师生所提及,被誉为学校发展史上最艰难、最辛劳、最难忘、最有成就感的一段时光。创建的成功不仅奠定了学校的社会形象,也提升了管理团队的领导威望,更极大地增强了师生员工挑战困难、超越自我的勇气和志气。

此外,2011年,我校在全省200多家四星级高中参加的推进素质教育综合评估中以全市首位的佳绩成为60强优秀等级学校之一,引来省级媒体的追踪报道。2014年,我校在总结梳理十多年来艺术教育经验的基础上,高分通过省普通高中课程基地的项目申报,为办学特色的进一步深化增添了新动力……这些工作的实施和推进对于凝聚人心、积蓄能量、磨炼本领、增强信心具有不可替代的作用。

新的平台能让我们看到更广阔的天地和更优美的风景,但同时也容易滋生消极满足的心理。当前,教师队伍中的“高原期”现象,“职业倦怠”“本领恐慌”甚至“甘于平庸”的倾向从某种程度上反映了这一问题。例如,在2013年全市首届教育教学成果奖评选活动中,不少老师起初基于不想、不屑、不敢等心态的影响,申报参评者寥寥无几。后来经过反复的宣传、发动和指导,不仅申报的数量名列第一,而且获奖的人数和级别更是大幅领先,产生了轰动效应。这件事再次启迪我们:对于某些重大的工作和项目要像组织一场战役那样去调动、准备和攻关,只要踏踏实实地努力就会有回报,只要认真真地积累就可能产生变化。随着信心的不断增强和氛围的逐步形成,在随后举行的省内五所高中联合组织的科研协作会上,我校教师无论在课堂教学展示、主题征文评选,还是大会专题论坛活动中均以踊跃的参与和出色的表现博得教育界同行的好评。

大量的事实告诉我们,如果让师生心中有目标去追求,脚下有道路去开拓,手中有大事去完成,前方有荣耀去争取,就能使绝大多数成员将个人与集体有机联系起来,这时的校园生态就一定会被激活起来,这样的学校团队就一定能创造出新希望和新局面。

(殷敦新,镇江市实验高级中学,212003)

责任编辑:宣丽华