

浅谈教育家苏霍姆林斯基的领导艺术及启发 ——《帕夫雷什中学》读后感

Discussion on the Educator Sukhomlinsky's Leadership Art and Inspiration —Pavresh Middle School after Reading

南措吉

Cuojin Nan

西藏自治区拉萨那曲第二高级中学 中国·西藏 拉萨 860000

Nagqu No.2 Senior High School in Lhasa, Tibet Autonomous Region, Lhasa, Tibet, 860000, China

摘要: 举世闻名的帕夫雷什中学不是理想的刻画,是现实的经验,它和它的创造者因平凡而闻名,因朴实而不朽。《帕夫雷什中学》抒写了教育大家苏霍姆林斯基教育生活的完整生涯。汲取和分享其中蕴含的教育经验与智慧,有利于教育者自身思想建设,获得教育学上的机智;创造性地借鉴其办学和领导经验以及领会其中的教育艺术,对中国偏远地区中小学教育和管理过程形成自身的教育思想和信念有重要的启发。

Abstract: The world-renowned Pavresh High School is not an ideal portrayal, but a real-life experience. It and its creators are known for their simplicity and immortality. *Pavresh High School* describes the complete career of educating everyone in Sukhomlinsky's educational life. Drawing and sharing the educational experience and wisdom contained in it is beneficial for educators to build their own thinking and acquire educational wit; Creatively drawing on their educational and leadership experience, as well as understanding the educational art involved, has important implications for the formation of their own educational ideas and beliefs in the education and management process of primary and secondary schools in remote areas of China.

关键词: 启蒙指导; 卓越指导; 领导艺术

Keywords: enlightenment guidance; excellent guidance; leadership art

DOI: 10.12346/sde.v4i11.7971

1 引言

学校教育中的领导艺术体现在一个教育共同体在践行教育使命的过程中蕴含在其共同的教育信念和核心价值中始终能够唤起其中的人追求真善美的情感、态度和行动的自觉状态的一种感召力。

一位具有艺术性角色的领导者“注重组织深层意义的掌握与解释,强调组织的重要信念、核心价值及共享符号意义,以及其对组织成员的规范”,并对人性持有善的信念,对人生抱有美的憧憬^[1]。

《帕夫雷什中学》一书自然流淌着教育作为生活渗透于其中的感性经验,教育作为艺术弥漫于其中的精神感染力。如果说“教育学是迷恋他人成长的学问”,教育就是深陷于

他人成长过程的事业,《帕夫雷什中学》就是一本活的教育学。作者作为该校校长就像迷恋自己的子女成长过程那样,深深陷入该校所有教师的专业成长和学生的个性全面发展过程^[2]。

2 校长作为教师萌生教育思想之苗的浇灌者

教育家苏霍姆林斯基在《帕夫雷什中学》一书中用了很长的篇幅叙述了一位新任教师的成长过程和他本人作为领导对这个过程如何施加的影响、所做的计划、善意的态度、给予的厚望和手牵手同行长达五年的耐心陪伴。

概括为以下阶段:

2.1 第一阶段——启蒙指导

虽说该校多数新任教师接受过师范教育,但教育实践才

【作者简介】南措吉(1980-),女,藏族,硕士,高级教师,从事教师专业发展、学生全面发展、化学学科教学等研究。

刚开始，实践中如何快速获得技巧，进而上升为教育机智，从中萌生教育思想，为此计划了长达一年左右的启发性指导。

第一步，给新教师足够的时间熟悉和了解班级情况和课程安排，不直接进入课堂。第二步，提出指导性的问题，引导新任教师主动深钻教材内容和学生精神世界和成长生态。第三步，课外谈话的方式了解新任教师的课堂情况。第四步，凭经验和感受在课外指导课堂，给新任教师充足的时间建立信心。第五步，正式听课，比较新任教师在课堂上“做了和他应当做的事情”。第六步，给新任教师上示范课。把自己“所给的建议一一做给他看”。第七步，相互听课。第八步，深入交流，给出具有教育学意义的指导。第九步，引导新任教师求助理论，建议阅读教学论与心理学。第十步，示范在课堂上如何用理论指导实践。第十一步，检验新任教师的进步并给予肯定。

2.2 第二阶段——发展指导

作者和新任教师进行为期一年的课堂互听后，制定了下一年的发展计划。

第一步，给新任教师提出总体和长远目标，包括课堂各个环节、阅读范围和提炼经验、面向学生、面向教育教学应具备的基本素养等方面。第二步，安排新任教师和老师相互听课，深入交流。第三步，作者和其他教师一起听新任教师的课。为改进教学方法，讨论开展脑力劳动的方法、谈话和讲述的方式、复习的方式、加深知识和运用知识的方式等。第四步，作者与新任教师共同备课，共同分析，共同发现规律性。

2.3 第三阶段——卓越指导

近两年的发展基础上，制定了三年成为卓越的培养计划。

第一步，再听课，分析细节。让新任教师领会并得规律性结论。第二步，再阅读，完善理论体系。第三步，课堂经验和阅读感受形成报告，在全校教师会议上传达和分享成长过程。第四步，合作或独立进行课题研究。第五步，在校务会上发挥作用。第六步，出版著作，为后人留下教育生活的宝贵经历。

这一过程一定不会是一帆风顺的，正如作者所说的“我跟新任教师不止一次地思考和讨论过一堂课的细节”。作者对新任教师给予了强有力的支持与关怀，对所有教师给予了细水长流般的耐心引导，为该校师生在课堂内外从知识、情感、精神各层面发生真切交融创造了温暖的土壤，成为教师心灵萌生教育思想之苗的浇灌者。

3 校长作为教师专业精神的鼓舞者

作者作为校长能够长期有力地引领教师队伍的原因除了对新任教师的有力指导和真心关怀以外，另一个原因是他作为校长对自己的要求远远高于对老师们的要求。认为“促使孩子热爱知识的首要源泉就是老师的、首先是领导的高度知识素养”。作者在主持这所学校的初三三年内竭力完成了本校

所有开设科目的教科书和教学法参考书的学习和各学科素养的内化过程。之后的所有日子里，密切关注各科教学大纲的变化、最新成果、前沿研究领域、方向等成为他的常规工作，再通过教师将这些内涵规划到各个学生的终身教育中，成为他一生所追求的信念。

作者对于老师们的信任是无条件的，认为“对人抱有信心是最珍贵的领导品质，能促使儿童学习的最主要动力，应是来自对教师的尊敬和信任”。“在困难面前，教师的真诚、诚实和直率是最重要的，我时常面对老师在言谈和行为中表现出来的对人和教育力量的怀疑，会及时进行积极说服，正是说服，而不是采取行政手段压服”。这些言辞和行为别说是对于帕夫列什中学的老师，就算隔着时空，我们作为教师都有撼动和鼓舞心灵的力量。

作者认为与教师之间出现的任何摩擦，没有一次不能用亲切友好、推心置腹地谈话来解决的。他坚信老师对教育过程的敏感和敏锐。说过“我从没有草拟过一道干涉教育过程的指令，我也从不把与某个老师的任何一起复杂的争论拿到校务会上讨论”。作者作为领导对学生、教师以及教育的关怀是统一的，仅这一点所包含的教育内涵值得让我们教育者用整个职业生涯去领会和实践。

他认为一个好教师首先意味着热爱孩子，说过“时刻都不忘自己也曾是个孩子”。强调比尊重更加重要的是热爱。这一切思想、学识、言行等始终将教师引领到真善美的层面上给予教师的人格以由衷的信任，给予教师的专业以直指人心的启发。

他曾说“对学校的领导首先是教育思想上的领导，其次是行政上的领导”。“居于校长工作首位的不是事务性的，而是教育性的问题”。

力求学校的每一个人（包括看门的工人）、每一次举动、每一寸土地甚至每一抹空气都体现教育的意义。（作者曾用科学地栽种等方法力求周围空气适合学生的身心发展、力求地面湿度不沾湿学生的鞋子为宜。）作者对于育人氛围的建设是由内而外细致入微的。

这样，该校所有老师在作者强调有信服力的精神力量的引领和鼓舞中，逐步并主动具备丰富的智力活动、形成多样化的兴趣、广阔的眼界、顽强的钻研精神以及对学生和教育的挚爱。所有老师都了解所有学生在上学之前和之后的完整情况，比如个性形成的环境、思维方式和情感特征、天资与困难、能力与爱好、喜与忧的内心活动和丰富的精神世界。

作者作为校长所营造的育人环境里每个人的一举一动一念想都体现了对教育的真诚，对国土和国人的热爱。

他不曾忽视和吝啬于创造任何可能对孩子的成长和发展需要的条件，规划每一寸空间，校内设置图书角、阅读角、伟人角粘贴伟人像、伟人名言和伟人母亲的寄语，创作角展示学生和老师的各种文学和手工作品；校外建设葡萄园、树林等作为实践基地，一方面做到学以致用，另一方面通过国

土上的劳作让这些曾经在战争中受过创伤的学生感受劳动的崇高感、国土的归属感、美好生活的向往感；抓住每一个传统节日，在节日中让学生感受对祖国文化的归属感、自豪感和自尊感。通过建立家长学校，培养家长切实参与学生成长过程的能力，实现课堂、实践、氛围、家庭、社会全方位育人。

如此真切的育人环境里，该校每一个人都将自己的命运和学校紧紧联系在一起，构建核心价值，形成集体信念，在信念的氛围里，完成教育的使命，创造集体的精神生活，憧憬美好未来。

在帕夫雷什中学，教育是一种创造性的劳动，是由内而外创造和发现真善美的劳动。作者的一举一动一念想都体现了对教育的真诚，对国土和国人的热爱，以及对人类命运的同情和关怀。这是作者的领导行为超越理性而具有艺术性感召力量之渊源。

4 对中国偏远地区一位普通教师的启发

今天的我们隔着时空都能感受到该校师生当时的幸福和让他们成为专业和卓越的一直陪伴着他们的不可或缺的那一份鼓舞的力量。

作者作为校长，他的胸襟和眼界，对于人类前途、自然环境、社会主义融为一体的思考和由此油然而说的言辞和作出的行动，自然而然地符合了教育学的意义，符合了该校所有人的生存，推动了该校所有人的发展，也推动了苏联教育的发展，《帕夫雷什中学》是他为世界留下的活的教育学。

作者之所以能那样思考和行动，且那么自然和能够胜任，是因为他是一位真正的爱国者、爱人类者，是自然母亲的热心呵护者、知识花蕊的精细采集者。

作者经历了国家动荡、人类战争，目睹亲人、女人在孩子在战争中的惨烈遭遇，亲身经历了战后救死扶伤、收拾残局的志愿劳动。

战争带来的沧海与桑田的变迁中油然而生的对国家和人民、孩子们的同情，默默地将改变这种局面，创造美好生活的希望寄托在教育上，从而形成的有强大生命力的教育信念，自然地驱动着他走过用劳动开启智慧，用教育守护心灵，用生命塑造生命的伟大的事业生涯。

作者的爱国情怀让人感受到，爱国的根本是对国土的热爱，是对国土上一同生长的人民的热爱；是游子对故土的执着，对母亲的依赖那样的离不开；需要紧紧拥抱或被紧紧拥抱才能满足的那种实在；只要是国土在哪儿都愿意深深扎根，只要是国人人都可以当成亲生孩子一样热爱的，那样浓烈而深厚的、朴实又伟大的最真切的生命情感^[1]。

作为校长，他用一生的热血在世界范围里示范性地造就了，在所有人由内而外散发出来的爱国情怀里，热爱着祖国的孩子们，热心于国土上的劳作，热衷于社会主义教育事业，相信教育，相信彼此，相依为命的一个培育自我教育和自我完善能力的，一个适合生存和和谐发展的，一个叫做学校的

地方应有的美好生活。

教育即生活，即弥漫于生存和生活之中的影响和经验。艺术即经验，教育大家苏霍姆林斯基将其教育“经验的精致和强烈的形式”以《帕夫雷什中学》这一伟大的作品，留给我们，继续着他的事业，影响着我们后人^[4]。

阅读这样的伟大作品，受益良多、感慨万千，人类最美好的画面莫过于手牵手的陪伴，人类最伟大的事业莫过于思想系着思想的践行。

5 结语

“影响是我们捕捉到的某个东西或某个捕捉到我们的东西，是某个辐射四方，四处流动的东西。”并暗含其中人的坦诚和开放性。

教育作为动词是一种影响，包括对影响的影响。教育作为名词指一个大的系统，个体是一个小的系统，个体的小系统在教育的大系统中，所受的影响包括很多层面。课程、自然、人文环境和教育氛围以及个体的身心状况等为第一层；个体在这一层影响中自身智力与非智力之间的相互影响为第二层；通过这两层之间的相互作用生成的心智力量、道德品质、行为习惯、信念系统、人格结构、人生观等作为第三层；教育氛围是弥漫于这些影响之中的一种影响^[5]。

个体在这样多层次无法逃避和难以捉摸的影响以及与这些影响的交互性互动中生存和成长。教师也处于这种影响当中，永怀初心，担当使命，其使命是调和来自各方的影响，努力使这种综合影响有利于开启学生智力与非智力的潜能，推进学生的个性全面和谐发展，实现育人理想。则教育领导的使命是通过其领导艺术为整个教育的环境创造一种积极向上，充满生活气息和人文关怀的适合人的生长和发展的氛围，让其中的人自然而然地得到养育和培育，就如伟大的大自然为万物创造了最适宜的生存条件，为人类社会的发展提供了能源的支撑，人类也只有在适宜的自然氛围里才能寻求发展和安居乐业。

从这个意义上苏霍姆林斯基的教育领导行为符合自然规律在人身上的作用，放在社会生活中思考，这种领导行为像是大型交响乐的指挥，引领音乐的流畅，统筹作品的完整，激发所有乐手的潜能，开启作品的价值、意义，的确称得上教育中的艺术家。

参考文献

- [1] 林明地. 学校领导:理念与校长专业生涯[M].北京:九州出版社,2006.
- [2] 马克斯·范梅南.教学机智——教育智慧的意蕴[M].北京:教育科学出版社,2001.
- [3] 杜威.艺术即经验[M].北京:商务印书馆,2010.
- [4] 杜威.艺术即经验[M].北京:商务印书馆,2010.
- [5] 马克斯·范梅南.教学机智——教育智慧的意蕴[M].北京:教育科学出版社,2001.