

小国大业与学校卓越之道

——新加坡教育启示

吴国平

(镇海中学校办, 浙江 宁波 315204)

摘要: 新加坡作为一个城市国家, 能够克服自然资源上的先天不足, 取得快速发展, 对学校教育有着诸多启示。从精神层面上说, 忧患意识和进取精神可以让一个国家走向成功, 同样也能促使一所学校形成自己独特的办学理念, 并在竞争中立于不败之地。而精神是引领, 有效执行是关键。新加坡透明的机制、严格的管理、尊重个性发展的教育体制, 无不启示着我们制度创新和有效执行的重要性。而这一切的基础是人才, 对于学校来说, 整合人力资源, 改革用人机制, 强化人才培养, 才能给自身的持续发展注入鲜活的动力。

关键词: 文化; 管理; 人才; 教育卓越

中图分类号: G63

文献标识码: A

文章编号: 1008 - 0627 (2008) 02 - 0140 - 02

新加坡是一个小国, 历史和地理并没有赋予太多太好的天然基础, 但他能以小“博”大, 取得卓越的成功。虽是由很多因素综合形成的, 新加坡自独立后, 一方面致力于国民经济的建设与发展, 另一方面也高度重视发展教育, 不断增加教育投资, 建立了以“分流制”和“双语教学”为核心的适合国情的基础教育新体制, 引进新的课程, 以富有弹性的教育制度给学校更多的自由, 给学生更大的空间在人格、体能、文化等方面得到全面发展, 为新加坡国民经济和社会的发展提供更好的人力资源。新加坡是一个城市国家, 如同一个大型的组织, 其成功之道可以为很多的组织学习借鉴。

一、忧患意识、进取精神和价值观

在新加坡, 能强烈感受到国民一种与众不同的良好精神风貌, 这种精神状态是多年文化积淀自然流露的, 可以说, 新加坡的成功更多的是意识、观念、思想、精神等的积极作用力的结果。作为一个自然禀赋弱势的小国, 新加坡上至国家元首下到普通民众其精神世界里每时每刻都涌流着忧患意识和进取精神, 他们未雨绸缪, 追求卓越, 奋斗不息。而且这种忧患意识和进取精神又衍生出一系列独创性的理念与价值观以及相应的优秀的民族品格, 譬如他们的1991年共同价值观白皮书、政府的执政理念、外交原则、新加坡经济的心耕历程等等, 正是这些核心价值观将新加坡融合成一个具有强大精神

张力的国家, 成为世界民族之林中的翘楚。

学校特别是名校的发展其实也是这样, 竞争永远不会消失甚至只会越来越残酷, “生于忧患死于安乐”, 如果满足于名校历史或现实的辉煌, 不思进取, 不谋新路, 衰落乃至毁灭是不可避免的。我们在参观新加坡华侨中学和南洋女子中学的过程中, 深深感受到这样一种时不我待、负重奋进的拼搏精神。当前我国中小学校的发展还是偏重于物质, 太过功利和短视, 缺少远大的愿景, 缺乏思想的引领和智慧的架构, 尤其是缺乏一种勇于进取的拼搏精神。一所真正基业常青的有世界影响的中国中学, 成败的关键还在于是否能够在学校文化的创建中凝练出独特的不断进取、追求卓越的思想、精神和理念。

二、制度设计与有效执行

新加坡的制度设计、组织架构和有效执行之间的关系非常精妙、精致及其蕴涵的巨大能量。无论是其政府的体制架构、劳资政的三度空间, 还是其先进的国民教育体制以及卓越学校模式, 均处处体现了新加坡人独具匠心的智慧与创意。如新加坡的分流教育体制, 在基础教育的过程中, 从小学开始就进行多次分流, 不断选拔, 对不同的学生区别对待, 考虑了学生学习的实际以及能力、兴趣等多种因素, 有利于每个学生循序渐进地发展自己独特的天赋和个性, 让能力不同的学生走不同的路, 发挥自己的专长, 这从体制上实现了“以人为本”和“因

收稿日期: 2007-12-03

作者简介: 吴国平(1960-), 男, 浙江宁波人, 宁波市镇海中学校长, 高级教师。

材施教”。同时,这种分流制度在设计时,他们还充分考虑了开放度,让已分流在不同层面的学生有相互转换的机会。再如新加坡是世界上为数不多的保留“鞭刑”的国家,还对在许多国人看来无伤大雅的随地吐痰、丢垃圾等行为实行重罚,这种严格的监督与惩罚迫使同样存在人性弱点的新加坡人能在人格上以“超我”层面参与社会,有利于制度、政策、规则、纪律等的贯彻执行,确保社会的有序和高效,当然这与新加坡公开透明、依法办事、民主监督的社会治理机制是紧密联系在一起的。

从理论上讲,包括学校在内的组织其发展可能性是无穷尽的,制度及其执行撑起了组织的整体框架。从新加坡反观我们的学校组织,有效的制度与执行也是比较欠缺的。我国很多学校,包括相当数量的名校,学校各项制度是个人经验和传统习惯的产物,并无多少高水平的科学性、艺术性、战略性、人文性可言,缺乏对组织整体、组织中成员群体和个体的深刻洞悉和真切观照,或屈从于社会对教育的无端干预,或迎合社会流弊,明显缺少人文关怀、理想色彩和对教育本真的信仰与坚守。同时,受社会文化、评价机制、人员素质等因素的影响,执行力不强也成为学校乃至整个教育领域的一大通病,有的时候并不是缺乏好的思想、理念、方案,而是缺少执行的环境和人员。因而,学校要发展,名校要卓越,学校领导必须高度重视制度创新,用制度来丰富学校内涵、强壮学校组织、激发学校活力,最大程度达成学校的组织愿景,实现组织中每个个体的最优化发展,同时,亦必须高度重视提升学校成员将学校办学宗旨、理想、理念、规划等长期战略性问题和模式、方法、策略、教学技艺、制度机制等具体战术性问题一步步落到实处的志向和能力。

三、人力资源

如果需要归纳新加坡的核心竞争力的话,高素质的人力资源无疑是其中最重要的方面。由于缺乏天然资源,人力资源自然就成了新加坡赖以生存的重要命脉。新加坡民众有一个共识:随着全球经济日益以科技和知识作为基础,一个国家能不能在经济竞赛中胜出,将取决于其人力资源的素质。新加坡前总理李光耀先生坦言其最主要的一项政策就是物色和留住全国最优秀的人才。在这种类似于“精英治国”理念的指导下,新加坡采取了许多强有力的措施提高国民素质,扩大优秀人才队伍,想方设法稳固精英人才,让他们在最重要的位置上发挥最大的作用。这些措施包括吸纳国际人才、政府奖学金制度、国家鼓励培训、公务员队伍建设、高薪养才(廉

等,凡此种种,成就了一个优质、高效、强势的新加坡政府和新加坡。

新加坡的做法告诉我们,人是第一位的,人才永远是一个组织最宝贵的财富和最坚强的依靠。这就启示我们作为校长,虽然工作千头万绪,可以放下其他一切工作,但是必须把“招才、用才、育才、留才”摆在自己工作的首要位置,用最多的时间、最真诚的心、最大的精力去做。我们应该学习伯乐的慧眼识人、刘备的诚意和胸怀、曹操的用人艺术,选对人、用好人、发展人、稳定人。作为校长,结合当前教育实际,我觉得特别要注意三点:一是要组建好学校的管理队伍。好的管理才能实现学校系统各要素的最优组合。但现实是,中小学普遍存在“重教学、轻管理”的现象,学校各管理部门的职位很多时候变相成了“教而优则仕”的一种奖励或者说妥协,不懂管理的人也可以被推上管理岗位,做一些谁都可以做都能做的事情,管理的功能和内涵被严重异化、弱化。故而笔者认为管理和教学应相对独立并寻求一种适当的平衡,最好是建立一支专门化、专业化、职业化的管理队伍,要突出管理理念、创新精神的培养,有条件的学校可以在一些重要的校级或职能部门岗位上尝试“职业经理人”的用人模式,让管理真正迸发其强劲的生产力。二是要创造条件,提供机会,强化对师生员工的培训与能力提升。在飞速发展的变革年代,教师需要适应随时随地的变化与挑战。对于条件好的学校,可以考虑与有关高校和机构合作,对教师开展长期固定的、系列化、主题化的培训,不断更新他们的观念、意识、知识和实践能力,也可以考虑将管理干部和教学人员送到国外交流培训,使他们经历国际化的洗礼,从而能够在可预见的将来适应教育国际化的挑战。三是应通过招聘和培养集聚若干顶尖人才,在校内形成人才梯队,形成若干品牌学科或项目。必须明确人是存在差异的,人的能力、水平存在客观的差距,不同人的工作效率和效果是不能以“差不多”划成同一档次进而给予相似的回馈。要敢于突破平均主义、中庸主义等陈规和心理定势,以绩效为标准大胆加大对优秀人才薪酬和奖励力度,这既能增强优秀人才的归属感,也能激励不同层次的教职员工不断自我进取与超越,进而促成教师素质水涨船高。

名校之名大约有三:文化(精神)、管理(制度)、人才。实际上,新加坡的成功之道绝不限于此,例如新加坡的国际化融合,新加坡中小学的课程设置等方面都能够给我们多方面的启示。

(责任编辑 赵蔚)