汇佳模式

适合孩子的教育
才是最好的

响石 著

选择一种教育，就是选择一种人生
一所中国私立学校
一种新的教育方法和理念
从传统教育突围，20年，汇佳让世界惊艳

中国社会出版社

响石：财经传记作家，畅销书策划人，北京大学国际EMBA。北京广天响石企划机构董事长，赢智汇财经出版中心总编辑，《中国实友》杂志主编，《呼叫商业评论》名誉主编。长期致力于财经人物和企业案例研究，著有《张亚勤：让智慧起舞》《分众的蓝海》《谁认识马云》《杨伟光的央视岁月》等图书，主编“企业家的坎”、“梦想年代，财智人生”等系列图书。

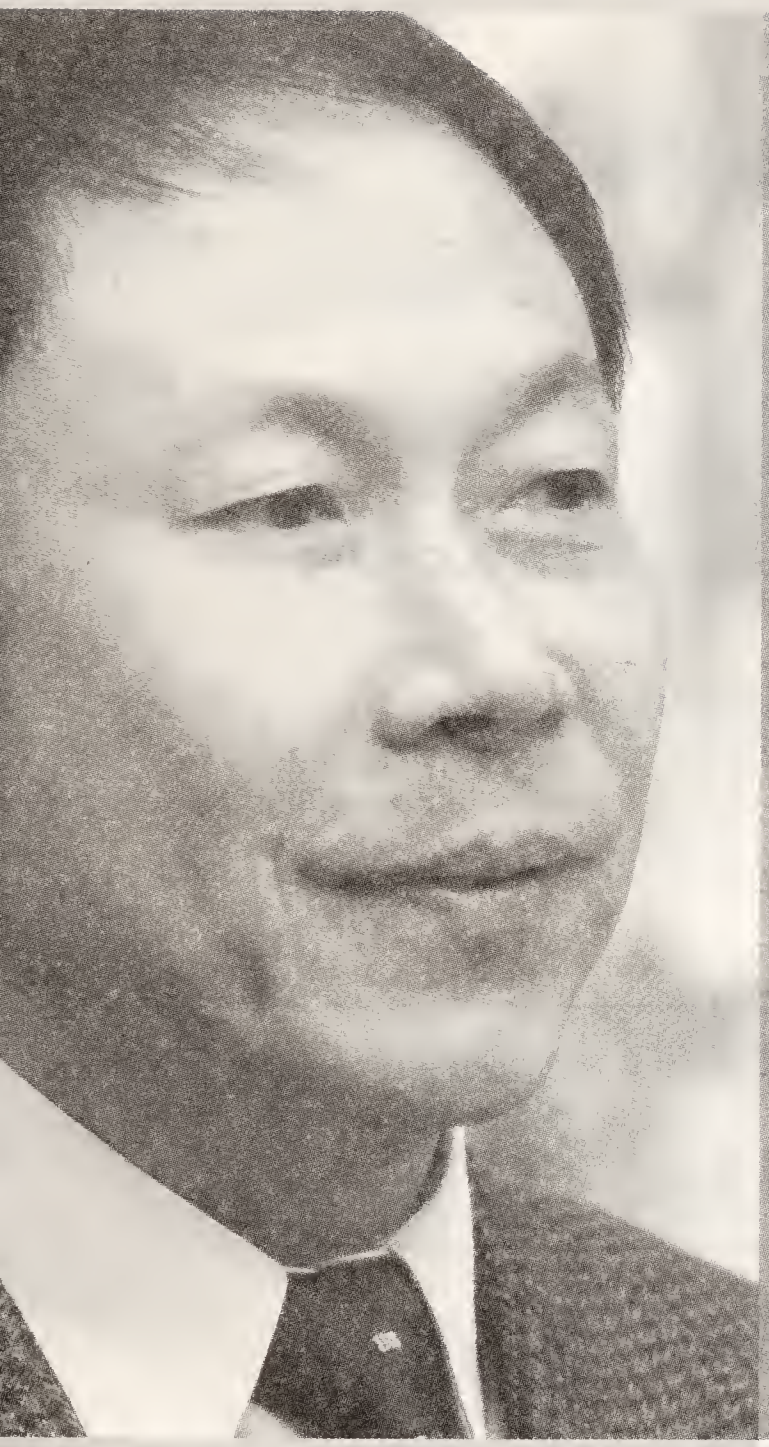
邮箱：lsying7966@163.com

微博：http://t.qq.com/winnerbook

响石文化
www.winnerbook.com.cn
做响当当的好作品

Digitized by the Internet Archive
in 2019 with funding from
Kahle/Austin Foundation

https://archive.org/details/shihehaizidejiao0000unse



适合孩子的教育才是最好的

汇佳模式

1993-2013

响石 著

北京市私立汇佳学校
BEIJING HUIJIA PRIVATE SCHOOL

选择一种教育，就是选择一种人生。
一所中国私立学校，一种新的教育方法和理念。
从传统教育突围，20年，汇佳让世界惊艳。

中国社会出版社

图书在版编目（CIP）数据

适合孩子的教育才是最好的：汇佳模式/ 响石著. —北京：中国社会出版社，2013.7

ISBN 978-7-5087-4483-4

Ⅰ. ①适… Ⅱ. ①响… Ⅲ. ①儿童教育-教育模式-研究 Ⅳ. ①G61

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第150719号

书　　名：适合孩子的教育才是最好的：汇佳模式
著　　者：响　石
责任编辑：毛健生

出版发行：中国社会出版社　　邮政编码：100032
通联方法：北京市西城区二龙路甲33号
电话：编辑部：（010）66079885
邮购部：（010）66060275
销售部：（010）66080300　传真：（010）66051713
（010）66051698　传真：（010）66080880
（010）66080360　传真：（010）66063678
网　　址：www.shcbs.com.cn
经　　销：各地新华书店

印刷装订：北京兴湘印务有限公司
开　　本：787mm×1092mm　1/16
印　　张：15
字　　数：250千字
版　　次：2013年11月第1版
印　　次：2013年11月第1次印刷
定　　价：39.00元

目录

序

什么样的教育才是最好的/ I

你不知道的非主流教育/VII

第一章

中国的教育怎么了/1

当下教育的迷思/2

直面钱学森之问/2

教育本该多元/5

偏题怪题，就是要难倒你/6

难死你的小学题/7

文化部部长答错题/8

伤不起的中国家长/10

为两岁孩子在美国买房的中国家长/11

爱的真谛/12

第二章 什么是最好的教育/15

原来学生可以这样教/16

好学生是筛出来的，还是培养出来的？/16
让外国教授刮目相看的汇佳女孩/18
世界最大的教育课程/19

为了中国教育，汇佳，起航！/22

泰国的餐厅守候战/22
九曲回肠，国际文凭组织终于伸来橄榄枝/25
金蝉脱壳布局记者见面会/28

一个“孩子”的艰难成长/31

零分试卷引发的愤怒/32
史无前例的法庭教育论辩/35
“哪怕就剩我家一个学生，你们都要坚持办下去”/37
这是一场生死之战/40
IB是我选的路，我愿意挑战/41

第三章 培养人，先培养人的习惯/45

蜚声国际的汇佳习惯/46

IB的十个习惯如同十个成功密码/47
练就探究世界的本领/50
告诉孩子，有些挑战必须面对/52
让孩子成为有原则的人/54
播种爱的种子/55

汇佳习惯的先行者/57

课堂之外也是求知的领地/57
闯出来的青春/60

第四章

老师要革自己的命/63

好老师不是好演员 /64

别让分数指挥一切 /64

不做“演员”，做“导演” /66

快乐学习的课堂/67

让孩子从苦学到乐学/69

让兴趣击退畏惧/70

把知识放在孩子身边/72

环境是孩子的第三个老师/73

把课堂搬到社会上/74

不让青春再迷茫/76

“你们正在做一件中国学校都想做的事” /77

这儿给你实现教育理想的舞台/77

培养一个合适的老师需要一辈子/78

走进更宽广的认知领域/79

放下你的师道尊严/81

足球场边补英语/81

为了不让孩子摔倒/82

不会生气的老师/83

一群教育理想的追梦人/84

路疆：在这儿燃烧/85

田之麦：汇佳给了我回国的勇气/86

田丰：从金融才俊到教育机构高管的蜕变/89

李晴：三甲医院不值得留恋/91

刘晓华：我的家在汇佳/92

李艳丽：连升三级的华丽转身/94

王主任：80岁正年轻/96

第五章 一对“奇怪”的父子，两个与众不同的教育家/99

他是传奇/100

下海，奔赴高科技/100
科技青年的实业情怀/101
1991年是个多事之秋/103
郑州送货，九死一生 /105
吃方便面过大年，苦中有乐/107

夫唱妇随办教育/108

一份报纸的启示/109
为孩子们提供另一种选择/110
办学，一刻也不能等/111
非典封校，筑起生命的防线/119
十八载牛郎织女成就汇佳国际学校/122

永不退休的“老校长” /135

“他的加盟让学校至少提速十年” /136
事必躬亲——每个学生宿舍都一一视察/137
81岁的他，自称为学校“敲边鼓”是他的职责/138
除了学生，老校长还有一份沉甸甸的爱/139

第六章 中国第一所走向世界的国际学校/141

输出中国文化从输出基础教育做起/142

来自新加坡政府的办学邀请/142
中国国外办学的首次尝试/146
真正的中国教育的国际化/149
有根的中文教学/150

把高考没希望的孩子送进世界顶尖大学/153

归国飞机上的师生奇遇记/154
让清华教授爱不释手的“差生” /155
“在汇佳的一个实验让我进了剑桥” /156
一部40万字的英文著作敲开了世界名校的大门/157

第七章

办学理念中的匠心独运/159

新型——抓住机遇，按双规律办学/160

按教育规律办事是个大难题/160

按市场规律办事是大势所趋/167

教育的未来/175

高品位——培养孩子良好的思想意识/176

细节里的真知灼见/176

格调，需要从小培养/183

国际化——培养国际人才的摇篮/187

游学，让孩子打开国际视野/187

带着国际情怀走向世界/189

让孩子懂得国际规则/189

教育应有的新格局/191

有格局，才有发展/192

汇佳20年就是创新型教育20年/193

择校难：我们离教育的公平公正还有多远？/194

创新型学校，从今天拥有的新选择/196

第八章

成长必须更精彩：识破似是而非的教育观念/199

教育无须随波逐流/200

要成才，上名校？/200

不让孩子输在起跑线上？/201

年龄越小，出国越好？/202

“我的孩子就上哈佛，耶鲁？”/203

“你看人家谁谁谁”/205

被淘汰的，就是失败者？/205

选择教育关系孩子未来/207

你真的会做家长吗？/208

选准学校，是家长不可或缺的功课/210

择校，也要听听孩子的意见/211

出国留学，不选最好的，只选对口的/212

手把手教孩子选择的艺术/214

迈对坎，进对门/216

择校三要素：投资人、管理者与教育理念/217

让孩子从这里走向世界/218

以爱之名/219

◎序

什么样的教育才是最好的

文/王志泽

教育的差距才是真正的差距

2013年初夏，不知道有多少人和我一样，关注到这样一份看似不起眼的榜单：中美30岁以下创业者排行榜。

中文版和美国版连续两年分别发布，但是，两国的创业成果一比较，其中的差距让我这个办教育的人有“怅然所失”之感。

榜单中列举了多位在中国创业成功的青年人。我们要为他们的成功鼓掌。但与此同时，我们要看到，当中国的年轻人还围绕着国内市场时，美国的年轻人把目光紧紧盯着全球这块大蛋糕；当中国的年轻人一窝蜂挤进互联网、游戏、金融领域掘金时，美国的年轻人早已在生物医药、新能源及清洁技术中绝对领先；当中国的年轻人在模仿中寻求创新时，美国的年轻人用头脑颠覆并改写着世界的规则。如在大洋彼岸的美国，在“美国30位30岁以下创业者”榜单中梅开二度的扎克伯格，Facebook就是在他“纯粹好玩”的探索中诞生的，全球用户也由起初的几百万人、数千万人，猛增至近10亿人。自2004年创立的第八个年头，2012年5月18日，Facebook在纽约纳斯达克交易所上市，创下美股首日交易量之最。2013年，Facebook财报显示，该公司第一季度销售额同比增长38%，高达14.6亿美元。Facebook对人类社会的影响也绝不只互联网领域，它改变了年轻人社交、集群和娱乐的方式，它将掀起对世界改变影响深远的潮流。

同样是两国年轻创业者的佼佼者，他们所爆发的能量、知名度、带给世界的改变和差距，是不一样的。

更让我们扼腕的是，在广大的中国大地上，还有广大的创业者，创新能力缺失，山寨产品横行，有些人在竞争中败北，他们不是积极思考如何追求商业模式、营销手段、服务方式的创新，而是不择手段，挤垮竞争对手，劣币驱逐良币……这就不仅仅是创新能力缺失的问题了，还有视野、胸怀的局限，公民情怀的缺失，以及人生价值观方面的偏颇。

不久，我们的青年一代，将站在历史舞台上。当他们狭路相逢，谁将取胜？

为什么西方的教育能培养出比尔·盖茨、乔布斯、扎克伯格这样“重塑世界的颠覆者”？为什么我们培养出的很多精英人才，没有仁爱济世的情怀？为什么国外大多数孩子，独立、快乐而包容，而我们的孩子，在十几岁，本该青春绽放、充满欢乐的年华，留给世人的印象却是：厚厚的眼镜片，沉沉的书包，以及性格上的脆弱和霸道？

本源就在于基础教育的不同。比较中国与一些发达国家的基础教育内容不难发现，我们教学大纲上的知识点与人家没有多大差别，几岁学什么原理，学科需要掌握哪些定义，都相差无几。

之所以教育出的人才表现不同，就在于培育方式迥异。

中国当下的教育是用一条杠杠——分数高低来评断孩子的优劣，所有教学的展开都是基于考试成绩的，成绩决定他们的命运，在这种环境下无法因材施教，而人是有差异性的，千差万别；西方的教育，不是应试教育体制，更多地提倡快乐教育，给孩子以自尊和自信，培养人而不是筛选人。

由于应试教育的束缚，中国学生的大量时间献给了死记硬背和应试熟练度的训练；西方教育则是用很多有趣的方法来训练学生的能力。

中国的老师在台上扮演威严的师长；西方的老师走下讲台，在开放式课堂中带领学生探究。

中国的家长逼着孩子报各种补习班，西方的家长更尊重孩子的意愿来安排。

很多家长远赴重洋，只为让孩子接受更好的教育。殊不知，中国大地上有了一所学校，名叫汇佳，与外国学校相比，它更具双文化优势。

20年前，我创办汇佳的初衷，就是要办一所新型、高品位、国际化的学

校，让我们的孩子拥有在世界舞台发声的机会与实力，让西方国家看到中国青年身上的创新力、文化力与人格魅力。

20年来，汇佳未负广大家长所托，呵护了一代学子的成长，他们在世界各地的出色表现，赢得了国际社会的普遍赞誉。

这是汇佳学校为推动中国教育改革，缩小中外教育之间的差距所尽的一点绵薄之力。

一起走过的20年

“在中国，教育哪里是你私人能办的事？”

20年前，身为北京市海淀区教育局局长的父亲在得知我有了办学的想法时，给我泼了一盆冷水。

那时，我正在中关村实践着一名科技青年的实业报国情怀，创办的几家公司也做得风生水起，完全没必要半路出家，转行做教育。即使改行，选择通信、房地产等投资回报率高的产业更符合一名企业人的正常逻辑。“将辛苦打拼的数千万元投入风险系数极高、前途莫测的教育领域，你是不是疯了？”

这个决定的确有些疯狂。1993年，国家首次开放中断了40多年的私立中小学，政策上的种种壁垒，师资上的困难，市场的不认可，像一个个巨人横亘在那里，哪一个动动小指头都可以轻而易举地将你掀翻在地，捻得粉碎。你有多大的力量与它们抗衡？

然而，当一种情结在你的血液里流淌，植入骨髓，绝不会像拔掉一颗牙齿、一根鱼刺那样简单。和部队大院里长大的孩子对军人怀有好感一样，在教育圈子里长大的我，对学校有着一种莫名的亲近感。

20世纪80年代，出国考察国际数据处理方面的业务时，我鬼使神差地走入了一所学校，那一排排整齐的电脑，教室里明快的颜色，学生们的创意和素质都在向我无声地炫耀：这就是我们的文明，这就是我们之所以比你们发达的原因。

在接下来的几年里，我一口气考察了欧美的几十所学校。而每一所，都有让我心里叹服的地方。对教育的反思与创新在心里默默发酵。

回到国内，中关村的同行们一边忙着开拓生意，一边忙着揪出“内鬼”，每次开会涉及的都是“知识产权保护”的议题。我的公司同样未曾幸免。信任

相托的创业伙伴，毫不客气地将你辛苦开发的东西拿走，还不忘回头咬你一口，把客户也顺带一起挖走。这种被算计的感觉，比失恋，比失去亲人还要刺痛人心。

高科技改善了人们的生产生活方式，但是改变不了人心，提升不了人们的素质。

既然国家颁布了私人办学的政策，我必须抓住这个机遇。办学校，我一刻也不想等，也不能等。

而且，我要办中国大地上一所不一样的、新型的国际化学校。

历史的足音

1993年，在北京远郊区昌平县天寿山饭店那个古色古香的小院里，汇佳迎来了首批36个学生。这36位家长是勇敢的，也是睿智的。他们不愿意让孩子的童年淹没在题海中，被补习班啃噬掉。他们看到了真正的外教授课，看到了丰富多彩的艺术课堂、实践课堂，看到了干净整洁的学生宿舍、餐厅……这在20世纪90年代初，就像当年的“大哥大”一样稀罕。

1995年，汇佳正式落户在龙凤山下，九龙泉旁。新校址就建在京杭大运河的古河道上，好像上苍也眷顾我们这所开拓中国教育理念新领域的学校，希望我们在这古运河的源头落地生根，源远流长。那一年，开学典礼井然有序，但家长和学生们并不知晓，开学的前一晚，教学楼的施工还在收尾，所有教职员工一起抬床垫，铺方砖，打扫室内的装修垃圾，干了个通宵达旦。

1997年，汇佳成为国内最早的国际文凭组织IB项目的加盟校，学生可以直接考取世界一流大学。IB这个词汇，对于今天的家长和学生来讲还是非常陌生，但是在国际上，这是被普遍认可的一流教学体系，是全球顶尖大学认可的人才培养标准。小学和初中采用全球统一的评估标准，高中采用全球统一的考试标准，高中时除了世界文学使用中文之外，其他学科全部用英文来教学。这听起来好似天方夜谭，有几个老师能教得了？学生们的考试方式怎么变得五花八门？不仅有实验报告，还有小组讨论，方案展示？这未必能让学生高考拿高分，却能让学生在世界著名大学里如鱼得水。

1998年，汇佳第一届IB高中生，将伴随我们汇佳学校一同载入中国教育发展进程的史册。那一年，除了对国际名校的憧憬，更多的是克服双语学习的困

难。这些困难，需要学生、老师和家长一起克服。然而，对于IB这个新生事物，并非所有的家长都能理解，甚至引发了一场官司。

随之而来的那一年，是汇佳历史上最艰难的一年。IB项目在国外能成功，在国内有没有生存的土壤？我们中国的学生能否在IB体系中考出好成绩，将部分家长的谣言击碎？学生从70多个减少到40多个，30多个，直至最后的11个。“如果1998届一个都拿不到文凭，我们就集体退学。”家长们忐忑不安。

我们意识到，这是一场生死之战。

“IB是我选的路，我愿意挑战。”“哪怕就剩我家一个学生，你们也要坚持办下去。”“如果学生考不好，咱们全体撤军。”那一年的坎，学生、家长、老师，我们在煎熬中相互鼓励，一路搀扶着走了过来。洪玮、崔蕊等同学都考出了优异的成绩，每人都收到了七八所外国著名大学的入学邀请。IB在汇佳成功了，在中国深深扎下了根。学生人数每年都翻番，国外前100位世界大学的校园里，都有汇佳学子的身影。

2003年，非典肆虐，工厂、学校纷纷放假之际，汇佳成为全国唯一封闭校园，照常上课的学校。这个决定，我做得很慎重，也很坚决。万一有一个学生发病，整个校园都不安全。这是对学校管理的一次极大考验。当非典结束，上千人一起留下这震撼人心的影像时，我知道，学校的管理在这样一场灾难面前成熟了起来。

2004年，应新加坡政府的盛情邀请，汇佳走出国门，在海外创建了中国第一所中国国际学校。这是中国教育国际化的重要一步，学校于2006年9月顺利开学。看到很多黄头发、蓝眼睛的洋娃娃在学习中文和中国文化，我感知到，中国的文化通过基础教育的方式传递出去，才更落地，更为人接受，能够得到国际社会的认可，也能称得上真正的汇佳模式。

2012年，汇佳IB—PYP（小学）项目通过审批，跨学科教学让探究式学习变得乐趣无穷。

2013年，汇佳IB—MYP（初中）项目通过审批，双语双文化的教学更加深化。

20年来，汇佳的探索之路从未止步，也不会止步。因为，我们不艳羡那短暂而绚烂的流星，愿做定标的北斗，为奔走在教育路上的人们指明方向。

写给家长

给孩子提供怎样的教育才是最好的？

记不清有多少家长问我类似的问题。我的理解是，只要是适合孩子的教育，就是最好的。

从1993年，36个家长的重托，到2013年，数万名家长的信任，汇佳与家长相识相知，在教育孩子的历程中积极地交流，默契地配合。我发现，很多家长在教育的问题上并没有自己的想法，随波逐流，盲目跟风的占大多数。

孩子们的命运，往往掌握在家长对教育选择的一念间。而这一念却决定了孩子的命运乾坤。

孩子适不适合走高考这条路？成绩不好的学生就没有美好的未来吗？到底多大出国比较好？选学校要看哪些因素？培养孩子哪些习惯对他们的成长最有利？……

种种问题，都值得家长们好好思考。

而这本书，也在跟大家一起探讨困扰孩子、家长和老师的很多问题。感谢本书作者晌石先生、董向文女士，对我们的理念进行了集中梳理与呈现，这本书，也许会更有助于您理性地思考教育的本质，教育应有的格局，以及教育实践上的具体问题。汇佳学校有这样一幅宣传海报，很多家长都是被它吸引而来：那是一个孩子，依偎在母亲的怀抱里，吮吸着甘甜的乳汁。为什么选择一位母亲为孩子哺乳的温馨画面？因为教育孩子，跟哺育儿女一样，需要的最基本元素是爱，是还原本真。

教育的本质，是给孩子一颗仁者爱人之心，是培养孩子良好的习惯，是塑造孩子的品格。而IB教育的目标就在于此，我们的IB培养十大目标里，就包括让孩子成为一个有原则、有爱心的人，敢于冒险、全面发展、有同情心的人。这些培养目标都具体量化在我们的教学目标中，每一年，每一天，每一刻，当好习惯日渐养成，考入理想的大学，成就美好的人生，是水到渠成的事。

是继续戴着高考的枷锁舞蹈，还是置身探究学习的乐园？选择当下教学模式，还是选择更有特色的私立学校？没有对与错，只有是否适合。

怎样选择一条更适合孩子成长的道路？

怎样给孩子带来更精彩、快乐的人生？

相信读完本书，您会有一个清晰的答案……

◎作者自序

你不知道的非主流教育

如果说公立学校是教育的主流，那么私立学校提供的就是一种非主流教育。然而，不同于非主流文化常常被冷漠与边缘化，私立教育的神秘感引人好奇。无论是不是家长，都想做那探进校内的一枝银杏，看个究竟，寻个明白。

美得让你舍不得离开的校园环境，先进的教学设施，三步就能碰到外教，五步就能看到洋学生，这些没什么特别。因为只要肯投资，哪个学校都可以建得像个公园。难以复制的是从那树、那草、那楼、那人里透出的别样的教育理念与教育气息。

初次踏入汇佳的大门，就被那扑面而来的清新气息震住了心神。

下沉式的入口，简洁明朗的接待区和舒适的等待区毗邻，自动的落地门上黑黄两色的校徽跳脱出来，向我们打着招呼。走入校园，暗红的建筑错落分布，不是规矩规矩、方方正正的小楼，而是方正中带着变化，或有拱形的圆顶，或有突出的前厦，抑或个性鲜明的几何图案。这些建筑风格好像也在表达着汇佳的理念，我们不是教育孩子变得千人一面，而是各有千秋，都有独特的一面。

这里不像小学、中学的校园，更像是人文气息浓厚的大学校园。但与国内大学的庄严肃穆不同，处处流淌着国外大学的自由与灵动，深深印证着汇佳“新型、高品位、国际化”的办学宗旨。在汇佳学生脸上，看不到同龄人的苦恼，他们都面带微笑，礼貌地回答我们的问题，分享着他们的快乐与成长体悟。学习在这里是快乐的探究，兴趣在这里被放大，再放大。近百种兴趣班可以随意选择，几十种社团活动自由参与。这是孩子们的世界，没有老师的参与，他们解决属于他们那个世界的问题。

老师在这里面临的挑战最大。小学要超学科教学，以主题的形式来贯穿数学、语文、英语与艺术课的知识点，中学实现双语教学，用流利的英文给孩子教授物理、化学、生物等几乎所有学科。带着孩子们去实践基地，去大学的实验室，去社会搞调研，去国外游学。这里的老师能降下身段，“求”着孩子学习，“追”着学生补课，还和他们“称兄道弟”。

董事长王志泽谦逊地表达着自己的教育理念，和那段激情燃烧的青春岁月。

青春是一串流光溢彩的音符，可以用来做梦，可以用来任性；青春是一服霸道的良药，可以摧枯拉朽地治愈一切。20年前，36岁的他用青春的任性，放弃了已有的成就，去完成埋藏在心底的梦想：办一所新型的国际化学校。

连夜赶写办学申请报告，吃住在教学楼、宿舍楼的建筑工地，与夫人分居两地18载，废寝忘食地工作到颠倒了昼夜，忘记了家人。在他的眼中，这不是苦难，而是宝贵的人生历程。

20年前，汇佳的校舍从那片荒芜中崛起，他还记得那个开学的早秋深夜，近百名老师把床垫等日用品一点点搬进宿舍。那铺好的主路旁的片片黄土，是汇佳不断成长的土壤。

从聘请外教教孩子外语，到引入国际文凭组织的IB项目；从体育课的创新，到艺术课的挖掘，汇佳将教育改革的使命扛在肩上，走得稳健，走得深远，每一个脚步都掷地有声。

20年后，从最初的36个学生，到现在数不清的学子，那些稚嫩的脸庞上写满青春的飞扬，犹如褪去青涩的果子，散发着香甜。他们进入了世界前100位的学府畅游，在竞争激烈的社会中活力彰显。

一代人的成长，印证着国际化教育模式，可以在中国生根、发芽、慢慢茁壮。

王志泽，将头脑中的一片教育的乐土真实地呈现在我们面前。

20年大浪淘沙，作为教育行业的思想者、实践者，王志泽带领汇佳学校从一家名不见经传的小小的民办学校，发展成为被外国政府邀请去办“中国国际学校”的知名品牌，成功与世界接轨。汇佳，这所非主流学校的教育理念与教育实践，原来才是教育本真的追求。看到那些已经毕业和没有毕业的孩子们的

成长，王志泽心花怒放，也加快脚步，和孩子们一起搭建和追逐梦想。

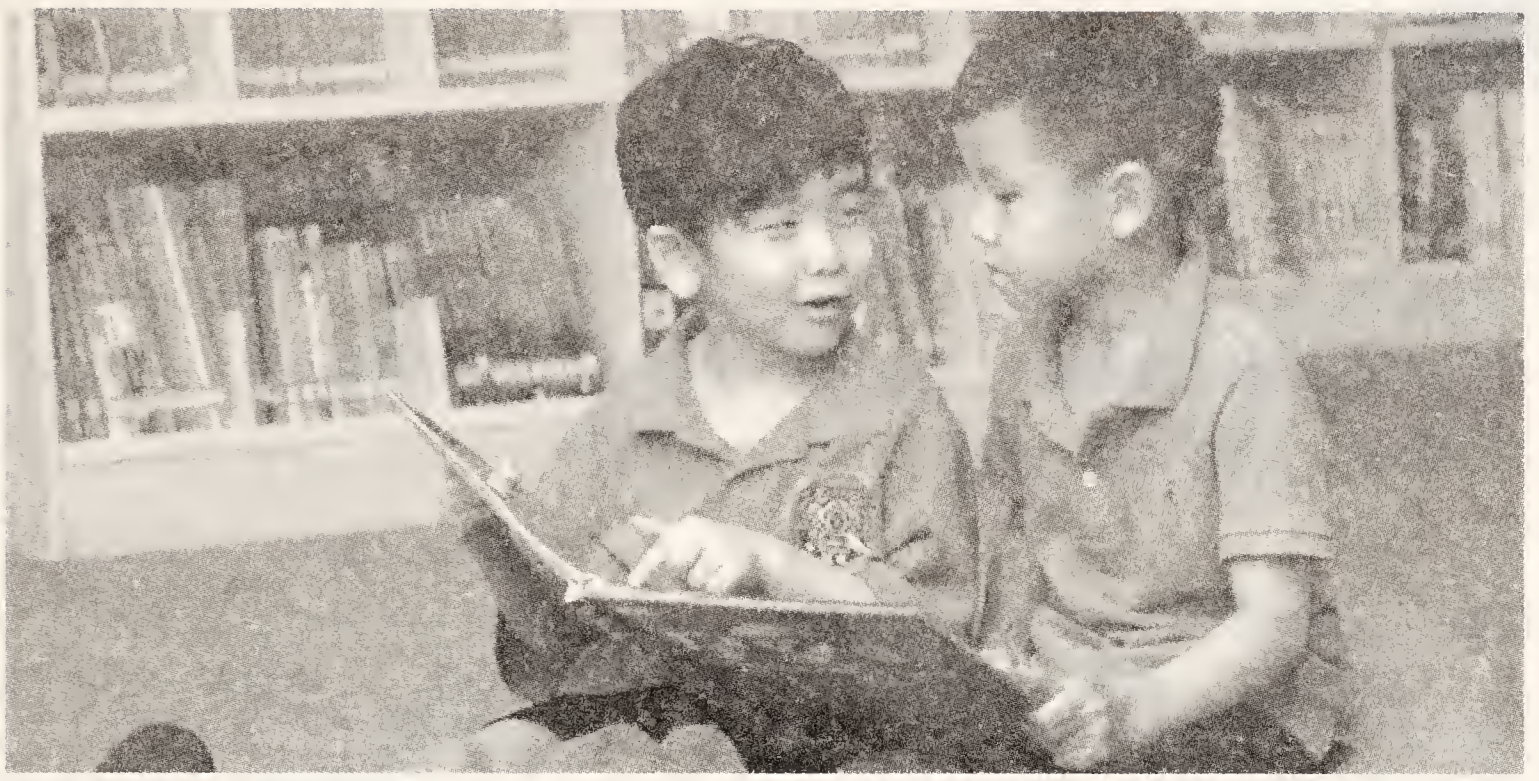
树木待十载，育人需百年。而汇佳想要的不止百年，它的目标直指英国伊顿公学，希望创立千年的教育基业。相比这伟大的梦想，现在的汇佳如同一个婴儿，一天天地长大，一步步走在默默培养人才的路上。

在这个非主流的试验田里，王志泽还在怀着那份感恩与执著不懈追寻："在我与汇佳一起走过的20年里，每天我都心怀感恩，无论多么艰难，一路走到今天，一切的人、一切的事，都变得如此的美好。无论遇到什么，一直走在教育的路上，让教育回归本真，是我和汇佳不懈的追求。"

汇佳模式，是教育非主流，还是本该成为更多人享有的主流教育？

你一定有自己的回答。

2013年10月



第一章　中国的教育怎么了

为什么中国的学校培养不出大师？

一句话点到了中国教育的命门。

2005年，温家宝总理看望著名物理学家钱学森，这位老科学家向总理如是发问。大师之问如此讳莫如深，似战鼓般敲击着每一位关心、关注教育人的内心。

培养杰出英才、卓越人物，本是学校的本职所在，为何今天社会各界纷纷发难于它？难道学校教育将本该成才的学生教育成了平庸之辈？

我们不禁自问，到底何谓大师？

每个年代都有刻印在历史碑册上的人物。他们用智慧、品格影响了一代又一代人，推动社会往前迈一步，或者向上跃一步。而使他们成才、成名、成家的，不是一时的心血来潮，撞了大运，而是举手投足间自然流露出的思维习惯、行为习惯。敢于冒险，勇于探究，会批判性看问题，时常反思……这些习惯，是学校教育刻录在学生身上的印记，是甩不掉的人生“伴侣”。

习惯养成教育，是培养大师的根基，而这根基的根基就来自于基础教育。

在中国学校普遍以应试教育为锚定基准时，汇佳，一所中国私立学校，用了20年的历程，将所有的教学方法、教育目标统统指向了训练、巩固人才的良好习惯。

能够挑战老师的教学习惯，重构家长的认知习惯，打破社会的盲从习惯，大师，或许离我们并不那么遥远。

当下教育的迷思

应试教育下，教育的过程变成了在题海中搏击比拼。老师撑船，学生划桨，家长在岸上呐喊助威，好一幅“和谐感人”的画卷。当大师之问将大家唤醒，再来看当下的教育，才发现训练的目标是考高分，评判的标准是答案的准确性和做题速度上的提升。大师的习惯培养体现在了哪里？

考高分，成就不了大师；答案如出一辙，成就不了大师；做题迅速，也成就不了大师。

我们对大师的期盼如此强烈，却发现，当下的教育之路与大师的滥觞之地背道而驰。

☆ 直面钱学森之问

2009年10月31日，享年98岁的钱学森于北京逝世。同年11月11日，安徽高校的11位教授联合《新安晚报》给新任教育部部长袁贵仁及全国教育界发出了一封公开信《让我们直面“钱学森之问”》。

直面大师之问，也就是直面当下的应试教育。

“教育必须是为学生照亮未来的探照灯，而非重复过去的后视镜。”这是严长寿在其著作《教育应该不一样》中向教育工作者提出的忠告。早在20世纪，英国学者李约瑟就曾这样思考过：为什么近代自然科学只能起源于西欧，而不是中国或其他文明？为什么古代中国人发明了指南针、火药、造纸术和印刷术，工业革命却没有发端于中国？而哥伦布、麦哲伦正是依靠指南针发现了世界，用火药打开了中国的大门，用造纸术和印刷术传播了欧洲文明！

缺少创新思维和批判性思维的教育，已经成为制约中国培养拔尖创新人才

的“瓶颈”。每年高校毕业季之前，招商银行行长马蔚华都会亲自去高校招生，但遗憾的是，总是招不到令他满意的学生。招商银行的创新能力在业界有目共睹，但在马蔚华看来还是赶不上时代的发展，他需要的创新型人才同样赶不上发展的需要。2000年设立的国家最高科学技术奖，共颁给20位科学家，其中15个是1951年前大学毕业的。

当下的应试教育培养不出大师，人们变得开始异常怀旧，向往那些大师辈出的年代，谈论着他们成长路上的点点滴滴。而体现在这点滴中的习惯，正是养成教育追求的目标。

汇佳，持续20年，致力于养成教育的实践与创新，反复不断地训练孩子们的创新习惯、思考习惯，让这些习惯渗透到如行路、吃饭般不可或缺。汇佳办校后的每一次尝试，都在为未来的大师们架桥、铺路。

2009年12月28日，在凯宾斯基饭店，汇佳学校的全球校友新年联谊会就是以“关注大师之问”为主题。国家总督学顾问、中国民办教育协会会长陶西平，汇佳教育机构总裁兼董事长王志泽，和来自全球不同国家、不同届别的汇佳校友代表、部分学生家长代表、各学部教师代表，共同探讨中外教育环境与理念的差异对学生发展的影响，社会对人才的需求呼唤怎样的教育，以及中国教育应如何针对培养高水平人才科学发展。其中，不乏清华大学的教授、跨国公司高管和知名媒体人，他们以个人的成长经历，或者身边的典型事例，从不同角度响应“大师之问”，提供解决问题的思路。

汇佳董事长王志泽抛出的完全教育观点、艺术教育和环境影响观点，得到了很多家长的认同，也让陶西平深思：“现代教育无论是国内还是国际，都存在着理想教育与教育理想的问题。也就是说，我们的家长、学校、社会的教育理想都希望自己的孩子、学生接受理想的教育，但事实是有距离的。我们当前所要做的只能是缩短教育理想与理想教育的距离，遵循科学发展的规律，尊重每个个体的发展特点引导人、塑造人、培养人。”

汇佳正走在一条通往理想教育的路上，遵循着教育规律的指引。习惯养成教育就是一种完全教育，它没有将考试扔到宇宙天际，只是考试的方式变了模样。

徘徊在不同教育模式间，无从选择的家长不禁要问，到底什么教育才是最好的？

这也正是2013年4月7日，博鳌论坛青年领袖圆桌会议讨论的话题。好的教育的标准一定不是单一的。英文中有句老话：教育是把所学的知识忘记之后剩下的东西。牛津大学校长安德鲁·汉密尔顿作了进一步的阐述："最好的教育是训练一个人的思维，让一个人学会系统地、分析地、批判性地看待问题。"学过的繁复数理化公式，早已不知道丢到了什么地方，而对某个现象的认知和习惯一旦形成，则持久地跟随我们左右。

到底教育是给孩子什么？教育一词在拉丁语中原指从一堆矿物质中提炼贵金属，延伸成是把一个人的潜力释放出来。而教育体系没让我们变得更真实，没把最真的东西开发出来。好的教育要启发人的自信心、梦想和勇气，"让人思考以前不能思考的东西，想象以前不能想象的事情，完成之前自认为做不到的事情"。

把孩子培养成才，是学校和家长共同的"事业"。方向一致才能显现效果。

美国前劳工部部长赵小兰，是在美国职位最高的华裔。她在极为严厉和民主的家庭中长大，家里来了客人，她和其他姐妹都不能入座，只是站在一旁为客人倒酒夹菜。家里虽有保姆，但是赵小兰的衣服都要自己洗，还要定期地打理花园，清理游泳池，家庭旅游的计划和行程都要由她和其他兄妹分工完成，最开心的莫过于，大家可以在每周定期的家庭会议上畅所欲言。赵小兰的父母无疑对她的人生产生了重要的影响，也为哈佛大学输送了四个子女。赵小兰以自己的亲身经历给中国的家长和老师提出了自己的建议："中国的教育应该更重视价值观和想让被教育者成为一个怎样的人，这一点跟美国很不一样，两者可以互相借鉴。"

我们不能把教育的未来寄托在家长身上。更多的教育过程还是发生在学校中。教育资源过于集中的问题始终未得到解决，公立学校与私立学校协调发展的格局还未有效形成。家长们在各种学校间犹豫徘徊，希望为自己的孩子选择一个合适的教育路径。

☆ 教育本该多元

学校本身就是为社会服务的，无论是公办学校，还是民办学校，同样承担着培育人才的重任，而它们又有所差别。公办学校提供的是基本的国民教育，如同抓粮食生产，目标是人人有饭吃，公办学校的发展目标是人人有学上。在解决基本教育的基础上，如果人们有特别的教育需要，可以选择民办教育。两种教育形式构成一个比较和谐的体系，这才是理想的教育格局。

然而，教育的现状并没有像我们期待的那样。在边远贫困地区，破旧的校舍深深触动着我们。发达地区的学校则在努力建设市重点、省重点，汇聚最好的教育资源，只为少数人提供优质的服务。而公办教育的核心任务是抓公平，比如，对所有国民提供的教育是一样的，不能把人分成三六九等；公办名校可以利用优质的师资以及教学设备等资源，去帮助其他公立学校；校长、老师定期轮换，以保证师资的公平。现实是公办学校没有真正解决教育公平的问题，反而在选择性教育上大做文章，而本该体现特色教育服务的民办教育则受到诸多因素的制约，举步维艰。

作为家长，我的孩子学习好，在众考生中脱颖而出，就可以享受到重点学校的资源。而对大部分家长而言，只能将孩子送进普通学校。同为一个地区的公民，同样是纳税人，为什么享受到的教育服务却有如此大的差异？教育的格局，不是空洞的理论，它关系到每一位家长、每一个孩子的切身利益。

作为教育的消费者，应该思考教育应有的状态。教育消费比其他消费要相对复杂。我们以美国家长为例，如果他选择私立学校，那么政府把教育的人头费拨给私立学校；如果选择公办学校，政府将人头费拨给公办学校。无论家长如何选择，都能享受到公民应有的权利。家长有了选择权，也促进了公办学校和民办学校的健康发展。学校办不好，家长就不会选择你，即便是公办学校也拿不到这份人头费。而民办学校办得好，有很多教育特色，除了政府拨给的人头费外，还需要家长支付一定的成本费用。如果家长想为孩子提供特色教育，也会愿意支付，这就是一种选择。

依据《义务教育法》，中国公民每人也有一份教育经费，可我们的家长一

旦选择了民办学校，就意味着放弃了自己的权利。因为在目前的财政体系下，人头费不能拨给民办学校，否则有国有资产流失之嫌。这在一定程度上阻碍了民办教育的发展。而改革开放30多年来，有相当一部分人先富了起来，有条件为孩子选择一条适合的教育路线，只是他们还没有意识到，盲目跟着别人走。有的公办名校抓住家长的这种心理，收取高昂的赞助费，而且只收现金，不开发票，这更助长了明目张胆的腐败风气。涉及国计民生的公平问题，一个是教育，一个是医疗。现在，医疗改革已经走在了教育改革的前面，教育改革是否也应加快步伐？

偏题怪题，就是要难倒你

习惯养成教育，培养孩子驾驭世界、主宰自己的本领。有主见、爱琢磨、想象力丰富的孩子总会吸引更多人的注目，拥有比别人更多的尝试机会。多一次机会，多一次挑战，自然也会多一份成功。

很多孩子抱怨成功的机会少，或许不是他们不努力，只是在习惯养成阶段就输给了别人。当下的教育有很多突出的优势，然而当过分强调某个分数或某个目标时，也可能走向那个美好初衷的反面。

如果用一个字来形容当下的学生，人们都会不约而同地说出这个字“累”。这一代的孩子没有了快乐的童年，陪伴他们成长的是无休止的作业、补习班、考试、分数，家长期盼的眼神，老师严厉的训斥，社会舆论的误导……成长犹如变了味的果汁，没有了酸酸甜甜的原汁原味。

在中国，没有家长不望子成龙、望女成凤。而能不能成龙成凤最直接的表现就体现在成绩上。孩子们背负着家长的期望，按照学校的安排，亦步亦趋地向前走着，甚至都没有机会抬头看看自己的路通向何方。

家长们知道孩子的苦和累，但却别无选择，如何减轻孩子身上的负担和心理压力，他们没有特别的办法。他们能做的是给孩子补充更多的营养、增强记

忆力和体力，或者帮助孩子破解那些难题。

☆ 难死你的小学题

“一辆汽车从甲地开往乙地，每小时行驶165千米，已经行驶了12小时，离乙地还有380千米。问：甲地到乙地共有多少千米？”小学4年级美美给出的答案：此车超速并疲劳驾驶，违反交通法规。美美妈妈将题和答案贴上了微博，广州交警评论：完全正确。

美美的答案虽然另类，但是完全可以接受。一年级的滔滔和妈妈却为一道题发愁了好几天。这道题是要求学生根据两则小笑话写成语。

笑话一《爸爸做作业》

老师：小明，讲真话，是你爸爸帮你做的作业吗？

学生：不，是他独立完成的。

笑话二《十减二》

妈妈：十减二等于多少？

儿子：不知道。

妈妈：你真笨，比如说，今天我买了十个橘子，你拿走两个，结果呢？

儿子：被我吃掉了。

无独有偶，沈先生也被小学一年级女儿的一道语文题难住了。这是道阅读理解题，题目叫《捡钻石的人》。原文大意为：一个人在夜里赶路，忽然有神灵在他身边说：蹲下去，捡一点东西放在袋子里。这人不敢违背，照做了。天亮后，他打开袋子，一看便惊呆了：神灵让他捡的竟然是钻石。文后有两个问题，问题一：我们就如同故事中的什么人？这个神灵又是谁呢？问题二：我们怎样在天亮之前去捡更多的钻石？

“别说孩子，我看后都一头雾水。”沈先生把女儿的作业题挂在了网上，向网友求教。大家答什么的都有，比较一致的看法是：学生如同捡钻石的人，神灵比喻老师，钻石指知识。“我怀疑，一年级孩子能否有这个理解能力？能

明白这样的寓意吗？”沈先生把女儿的这道题称作“哥德巴赫猜想”式语文题。

“我家亲戚一年级小孩的考试题，不少人做不出来：66个3相乘，最后的个位数是几？”42岁的汪医生，自认为念书时数学不错，对这道题琢磨了半天才找出答案，他感叹：“一年级的题，难度系数真高。”

还有一道非常经典的号称“难死你的小学题”：有三组数字，分别是（1、3、7、8），（2、4、6），（5、9），每组数字都因一个共同规律而归为一组，请说出这个规律。答案令所有人大跌眼镜：（1、3、7、8）注音都是一声；（2、4、6）是四声；（5、9）是三声。“绞尽脑汁分析其中的数学规律，谁能想到，考的却是拼音？”

这些偏题怪题，到了大人都无法解答的地步，也就失去了训练思维的意义，甚至可能打击孩子的积极性，严重偏离了培养的能力基础，不仅将孩子创新意识的潜能给扼杀了，还会让他们产生畏难情绪。这一道道题目好像嘲讽着孩子们的智商，浇灭他们心中求知的欲望。

想办法考倒孩子，是否凸显了出题人的睿智？还是我们需要这样的人才？

☆ 文化部部长答错题

作家王蒙就被孙子的语文作业题难倒过：“有一次，我辅导上小学四年级的孙子做语文作业，有一道阅读理解题，题目说，‘窗户外面长着高高的杨树’，让在四个选项里选一个意思相同的句子。我看来看去，四个选项都对，我还真不会。”他试着做了两次小学四年级的语文试卷，一次60分，一次不及格。看到这样的结果，这位曾任中国文化部部长的作家愤怒地写了一篇质疑当下教育的文章，刊登在当年《北京晚报》的头版头条。

考试无论是在过去还是在将来，是在国内还是在国外都不可避免，关键是怎么考、考什么。很多时候，同一道题可以有不同的理解，不同的切入方法，不同的解答方式，正如一百个人心中有一百个哈姆雷特。

有些文科类科目，为了开拓孩子视野，设置一些没有标准答案的题目，也

是可取的。比如，“一个春天的夜晚，一个久别家乡的人，望着皎洁的月光不禁思念起了故乡，于是吟起了一首诗：（ ），（ ）。” 这道题答案本身具有不确定性：可以是“举头望明月，低头思故乡”，也可以是“春风又绿江南岸，明月何时照我还”。然而，很多老师却将自己的答案当成标准答案来评判。

“请将思想一致，共同努力改成一个成语”，看着女儿犯难，诗人邹静之帮她解答“齐心协力”。女儿回来说：“妈妈，老师说我答错了，应该是共同协力。”作为首位获得诺贝尔文学奖的中国本土作家，莫言的作品获得了世界人民的喜爱，她的女儿自小也喜欢写作。有一次，女儿在一篇文章中引入了他作品中的一段文字，女儿回家给他看老师的评语：没有一句不是病句。

类似这样的语文题不只难倒了普通的家长，还难倒了众诗人和作家，甚至是文化部部长。“标准答案”可以为教师提供参考的素材，节约了改卷的时间，减少了考试的成本，提高了批卷的正确率。然而，当参考成了依赖，“标准答案”成了金科玉律，成了评改试卷的唯一标准，教育就走向了误区。试想，当“写你最喜欢的一句话”都有固定答案的时候，学生又有多少学习的主动性、阅读的自主性可言？学习岂不成了揣摩教师心理的过程？而考试岂不成了研究出题者本意的活动？

客观题确实存在着标准答案，例如看拼音写汉字，给汉字注音，等等，但是对于主观题来说很难有明确的标准答案。学生个体对文本的理解力不同，对文字的感受力不同，既有的生活体验不同，决定了他们对于文本的把握也不同。正因为阅读伴随着个人的独特体验，才让作品的内涵丰富多彩，才让语文课堂充满着无限乐趣以及创新的灵光。

那是一堂讲述“独立战争”的历史课，老师达塔在课上宣布：“由于教学经费紧张，本来是免费提供的课堂用纸，今后5分钱一张。现在，大家拿钱来领纸，准备小测验。”

教室里一阵骚动，孩子们纷纷攘攘：“这不公平，为什么事先不通知我们？”“为什么要5分钱一张？商店里真的不是这价钱啊！”“怎么别的老师不收我们的钱？”

“对不起，可是我不得不这样办。”达塔没有理会那些“憋红了的小

脸”，坚持要收钱。包括这位家长正在读六年级的小孩在内，很多人都无可奈何地拿出零用钱。一个叫艾米的女孩刚开始很坚决地抵制：“我就不交钱。”但最后也只能交钱领纸。

考试开始后，事情发生了转折。闷头答题的学生们发现，最后一题的题目是：“关于花钱买纸的事，不是真的。写出你当时的感受。”

“我是个不会说谎的人，得低头不看他们才能继续装下去。好几次我都快憋不住了，但还是忍住了。”历史老师达塔不久后便将这个故事告诉了家长，“我是想让孩子们得到那种感受，当英国议会决定向殖民地强行征收印花税时人们的心情。”

这位老师所遵循的是美国教育部门颁布的教学大纲中的指导性原则：程式化的理论不能帮助儿童学习如何评价历史。那么，程式化的答案也不能开发学生的不同才智与潜能。我们每年都在呼吁创新型人才，却依旧按照以往的方式来教学，用标准答案来测试。当学生和老师都被“标准答案”集体绑架，不快乐的学习过程、教学过程、考试过程就诞生了。即便考上了理想的大学，是否意味着快乐的回归？

从小到大，孩子们忙着应付一个又一个考试，没空思考自己想要变成什么样的人、自己的兴趣和特长何在、选择的专业是不是自己喜欢的……毕业后，从事的工作和专业很可能风马牛不相及，以后的职业发展自然也就没有明确的规划。这种独特的教育风气造就了新的“迷茫的一代”。

伤不起的中国家长

俗话说：“养儿一百岁，长忧九十九。”尤其是到了今天，六个家长陪着一个孩子，孩子的一切，在家长眼里都被放大了。孩子哪怕磕破一点皮，就跟天塌地陷一般，全家总动员，一定要把孩子送到医院做个全面检查。无论孩子多大，上学都要父母开车护送，到了学校还要千叮咛万嘱咐：“在学校要注意

安全，千万别磕着碰着。”而孩子只会冷冷地回一句：“知道了。”有时，也会多回一句：“你烦不烦啊！”家长用自己的方式小心翼翼地呵护着孩子，孩子也理所应当地享受着这一切。

生活中如此，在孩子的教育上，家长们更是煞费苦心。

☆ 为两岁孩子在美国买房的中国家长

房产经纪人凯文·布朗带着一名客户在纽约城里四处看房。这是一位中国女士。3年来，他发现自己接待的中国客户日益增多，占到了三分之一。对于他们，布朗不敢怠慢。

路上，布朗问道：“女士，你为什么为自己买房？”

“我不是为自己买，是为我的女儿。”女士回答。

“你女儿多大？”布朗接着问。

“我女儿两岁了。”女士说着脸上露出幸福的微笑。

布朗则怔了一下，不敢相信自己的耳朵。

“将来，我想让女儿上哥伦比亚大学或者纽约大学，也有可能上哈佛……”女士已经陶醉在对未来的憧憬中。

她看中了曼哈顿地区第五大道附近一栋未完工的90层公寓楼，那是目前纽约最高的住宅楼，名曰One57号。最终，豪掷650万美元，购买了其中的一套。

美国国家房产经纪人联合会常务董事杰德·史密斯介绍，美国整个房地产市场的国际销售量只有2%～3%，但中国就占了其中的11%，而且这个数字还在不停地增长。在这11%中，有相当一部分如同那位女士一样，为了自己孩子的教育而做着打算。

如今，出国留学，早已变成人们街头巷尾的热议词汇，有钱的要出去，没钱的借钱也要出去。对在国外大学附近看楼、买楼的中国家长而言，买楼是进入国外著名大学的敲门砖，为了孩子能够顺利地考上这所大学，这些家长不惜花费十几年时间未雨绸缪。

近些年，留学市场不断升温，留学也不再是“有钱人”所独享的特权。但对于大多数家庭而言，100万元左右的留学费用仍是一笔巨大的开销，尤其对工薪阶层而言，或许会是他们毕生的积蓄。人们常说，中国人是最注重教育的，过去是“砸锅卖铁”送孩子读书，现在演变为“买房”也要送孩子出国留学。

这一买一卖，是一种反差，却是同一种心境，为了孩子，家长可以牺牲一切。

这样的案例不只体现在出国这件事上。为了能让孩子受到更好的教育，很多家长“孟母三迁”甚至“孟母N迁”的情况持续不断。

每年4月春寒料峭之时，小升初、初升高的家庭大多都进入了紧急备战状态，除了带着孩子频繁奔走在各校“占坑班”的考场，还有一件重要事情也提到了议事日程：到孩子将要就读的学校附近看房、租房。

看着“学区房”的房价水涨船高，家长们很无奈，但依然咬牙支付高昂的费用。他们宁愿一家人拥挤在斗室，宁愿每天长途奔波去上班，甚至不惜夫妻分居多年，只为让孩子早上能多睡一会儿，上下学能安全一些。

对孩子的爱与教育，没有国界，不分种族。但是给孩子怎样的爱与教育，是需要每个家长去深思的。

☆ 爱的真谛

在国外流传着这样一则故事。在一个迟缓儿童学校的募款餐会上，一位父亲上台发言，除了对学校和教职员工的付出和贡献表示感谢外，作为家长，他提出了一个问题：“照理说，在无外力干扰下，大自然所创造的一切都是完美的。但我的儿子，西恩，他无法像别的孩子一样学习，无法像别的孩子一样理解事物。在我孩子身上，大自然的法则何在？”所有听众都哑口无言。

他继续说道：“我相信当像西恩这样有身体及心智残缺的孩子来到这个世界，是一个展现人类真实本性的机会。而这一次体现在别人如何对待这个孩子。”

接着，他给大家讲了他们的故事：

西恩和我走过一个公园，里面有些西恩认识的男孩正在玩棒球。

西恩问我："他们会让我一起玩吗？"

我知道，大部分的孩子不会想要西恩这样的孩子在自己的队里，但身为父亲，我同时也知道，若他们能让我儿子参加，会让他得到他所迫切需要的归属感，并建立起自己虽然是残障仍能被接受的信心。

虽然没有抱太大希望，但我仍然走近一个男童，问他西恩可否参加。他看看周围的队友，然后说："我们输了6分，而现在正在第8局上，我想他可以参加我们的队，我们会在第9局设法让他上场打击。"

西恩带着满脸的喜悦，困难地走向他球队的休息区，穿上该队的球衣。我悄悄地滴下眼泪，而心中有满满的温暖。

在8局下，西恩的队又追了上来，但仍然输3分。

第9局上半场，西恩戴上手套防守右外野，虽然没有球往他的位置飞来，但能在场上他已经很高兴了。我从看台上向他挥手，他笑得合不拢嘴。在9局下，西恩的球队又得分了。而此时，二出局满垒的状况，下一棒是球队逆转的机会，西恩正是被排在这一棒。

在这个重要关头，他们会放弃赢球的机会让西恩上场打击吗？

让人惊奇的是，他们真的把球棒交给了西恩。大家都知道，西恩根本不可能打到球，因为他甚至不知道怎么握球棒，更别谈碰到球了。

当西恩踏上打击位置，投手已经明白对手为了西恩生命中重要的这一刻放弃了赢球的机会。他往前走了几步，投了一个缓慢的球给西恩，让他至少能碰一下。

第一球投出来，西恩笨拙地挥棒落空。投手又再往前走了几步，投出一个软软的球给他。当球飞过来，西恩挥棒打出一个慢速的滚地球，直直地滚向投手。

球赛眼看就要结束。投手捡起球，他可以轻易地把球传给一垒手，让西恩出局而结束这场球赛。然而，他把球高高地传往一垒手的头顶上方通过，让他所有的队友都接不到。每个站在看台上的人，不管是哪一队，都开始喊着："西恩，跑到一垒！跑到一垒！跑到一垒！"

西恩从来没有跑过这么远，但他还是努力跑到了一垒。他踩上垒包，眼睛睁得很大而且很惊喜。

每个人都喊着说："西恩，跑向二垒，跑向二垒！"刚喘过气的他又蹒跚地跑向二垒，很辛苦地往垒包跑。这时，右外野手拿到了球，这个全队最矮的小子第一次有了成为队上英雄的机会。他大可把球传向二垒，但这个矮小子了解投手的心意，也把球故意高高传过三垒手的头顶。当前面的跑者往本垒跑时，西恩跌跌撞撞地往三垒跑。

大家都大喊着："西恩，跑下去，跑下去！"

西恩能到达三垒，是因为对方的游击手跑来帮忙将他带往三垒的！边跑边喊："跑到三垒！西恩，跑到三垒！"当西恩抵达三垒时，双方的选手和所有的观众都站起来，高喊着："西恩，全垒打！全垒打！"

当西恩跑回本垒踩上垒包时，大家为他大声喝彩，如同打了一个大满贯，成为全队的英雄一般。

那一刻，这位父亲泪流满面。西恩没能活到另一个夏天，他在那年的冬天过世，他记得自己曾经是个英雄，而且让父亲那么高兴。那天回到家，妈妈流着泪拥抱她的小英雄！

这让我们想起了印度电影的传奇人物阿米尔汗自导自演的影片《地球上的星星》中的主题曲："我们中间一直都有那样的人，他们可以用不同的思维看世界，因为他们眼中的世界是另外一个样子。他们的想法不一样，而且并不是所有的人都能理解他们，他们被反对，但是他们中间出现了最后的赢家，于是惊艳了世界。"

每个孩子都是特别的，如同宇宙间一颗颗的星，发出独特而耀眼的光。十几年的"寒窗苦读"，本该将那份光芒特别放大，却被一天天消磨掉了，你、我、他，好像都成了一个模样。当这种统一被推崇，个性被绞杀，我们不得不把目光从学生身上，从家长身上抽离出来，审视一下我们的教育过程。

第二章　什么是最好的教育

莎士比亚曾经说过：“黑夜无论怎样悠长，白昼总会到来。”

1977年12月10日，国家恢复了中断10年的高考，570多万名青壮年：农村的放下了手中的锄头、工厂的从车床轰鸣的车间走了出来、军队的远离了军歌嘹亮……他们带着激动和兴奋，涌入了考场，希望得到命运的垂青。这一年，考生人数之多，远远超出预期，一时间竟有种“洛阳纸贵”之感，连印刷考试试卷的纸张都开始紧缺。在参加高考的人数中，甚至还出现了父子、母女、师生共同竞争的场面。

当时，对人才的渴求异常紧迫。上大学，成了人们改变命运的最重要方式之一。和之前推荐上大学的模式相比，统一考试、择优录取的高考选拔方式，给了很多有志青年圆梦的希望，更给了那些上山下乡者离乡返城的机会。那一年的冬天格外冷，但因为高考的“热”，让那份寒意开始消融，变成了盎然的春天。

由于报考人数众多，教育资源有限，录取率仅为4.8%，最终只有27万人得偿所愿，顺利考入大学。不过，也从那一年开始，中国教育的春天来临了。

此后，每年的六七月份，都有越来越多的考生步入高考考场，奋笔疾书；而教室外面站着的则是比学生们还紧张的、翘首企盼的家长。高考成了指挥无数家庭，乃至整个社会的魔杖。但是，高考在为很多人带来机会的同时，也抹杀掉了不少人的希望。

原来学生可以这样教

如陶行知先生所言，我们深信教育是国家万年根本大计。世界上没有哪一个国家会忽视教育、忽略人才。然而，当下的中国教育，尤其是基础教育却存在着种种弊端，成了以考试为最终目的的教育。这种应试教育，培养的只是那些为了取得高分而死记硬背的学生。

这样的基础教育，到底教育出的学生会是人才吗？那些靠机械的背诵，将教材上的内容不经消化就倒进脑子里的学生又能为社会贡献什么？

☆ 好学生是筛出来的，还是培养出来的？

社会需要人才，不需要读书机器。

纵观全世界的基础教育，我们不难发现，并非需要学生去死记某些东西，也并非是以正确答出教材上的内容来评判一个学生的好坏优劣。可我们的教育却以固定模式来训练学生，这种教育模式实际上属于筛选模式。

筛选模式很可能让那些天生聪明，记忆力强、悟性高、理解问题到位的学生通过高考。但也很可能让那些不动脑筋、死记硬背的学生通过高考。而更值得我们反思的是，用固定模式筛选出来的学生，很可能根本无法适应社会前进的步伐，因为他们已经失去了创新能力。

当我们的应试教育让学生们的创新能力缺乏成为习惯时，人才从何而来？

为什么中国当下的教育体制培养不出真正的人才和大师呢？究其原因就是因为没有去训练真正人才、大师应有的特征，这也是中国教育的实质性问题。

众所周知，凡是成功人士都有一些明显的特征。当然，有了这些特征不见

得会成功，但若想要成功，就必须具备这些特征，而这些特征恰恰也是一些良好习惯所致。比如，学习是一种习惯，创新是一种习惯，批判性思维也是一种习惯。这些习惯是从什么时候开始养成的呢？可以说是在很小的时候，在幼儿园时就养成的。可现如今，我们的幼儿园老师，甚至家长，需要的都只是听话的孩子，让他们做什么就做什么，让他们说什么就说什么。所以，如果在这段时间，我们不去培养孩子有自己的想法，遇到事情从不同角度去思考的话，到了小学、中学，依然延续这种习惯，孩子长大后，主动学习能力、创新能力和批判思维能力也就渐渐退化，甚至消失了。

一直以来，我们的考试往往是全国一个统一标准，适应它的就胜出，不适应它的就淘汰。小学升初中淘汰一批人，初中升高中淘汰一批人，高中上大学又淘汰一批人，淘汰的这些人中，难道就没有人才吗？当然不是，人才的评价不是单一化，而是多元的。我们的基础教育培养的应该是那些个性人才，而不是同一模子出来的机器人。

我国基础教育所存在的弊端，最初也有它的社会原因。高考恢复初期，教育资源非常匮乏，高等教育资源更是稀缺，这都限制了让更多人接受高等教育。在“僧多肉少”的情况下，谁能上大学？谁不能上？只能用选拔的方式，这种选拔就是考试。经过几十年的发展，我国的教育资源有了极大的丰富，有机会接受高等教育的人也越来越多。

2012年，全国高考录取率高达75%，一些大城市的升学率几乎达到了百分之百。甚至一些三本院校都招不满学生，职业学校的生源也就更差了。社会如此发展，如果我们还是拿几十年前的评价标准来衡量当今人才，是否有失公允，埋没掉很多“千里马”呢？

知道我们需要什么样的人才，知道我们需要培养什么样的人才，那么，如今的小学升初中，初中升高中，高中考大学……如同一场场马拉松的考试，却在制约着孩子的动手能力和个性发展，是否也应该改变一下？

随着中国与世界接轨的步伐不断加快，既有的教育模式是否适应社会的发展？如果不适应，那什么样的教育才是最好的教育、什么样的教育才能更大限度地挖掘出孩子们的潜能？

☆ 让外国教授刮目相看的汇佳女孩

2001年，58名中国学生千里迢迢飞抵加拿大西海岸，满怀憧憬地来到了维多利亚大学，在这个号称“自然天堂”的地方开始了大学生涯。新奇感让这些孩子兴奋不已，他们忘记了过关斩将、杀出重围的考试辛劳。托福、GRE、语数外等，都已经统统被抛在脑后，他们唯一感受到的就是清新的空气、轻松的身心。

这些学生大多来自北京八中、四中等名牌高中，对即将到来的大学生涯充满了好奇。从一定程度上说，这些学生是幸运的，因为他们选读的健康信息专业，是全球领先的学科领域。连美国都还没有正式建立，只是在筹建。

上课第一天，很多学生听老师用英语授课，很是吃力。对此早已司空见惯的教授决定故意刁难刁难他们，讲完后便在黑板上写下了一道作业，然后扬长而去。

来自中国的几名学生听得一头雾水，纷纷议论：“黑板上写的是什么？”

一个文静的女孩说：“是一道实验课题。”

“那实验报告在哪儿？实验操作程序呢？让我们干什么？”

“我们要自己进行实验设计，知道实验的目的和设想如何实验；还有要验证的理论；要知道实验操作方法，还要知道自变量、因变量怎么去找，如何提取原始数据，等等。然后还要进行数据分析，以此来验证你的实验理论是否正确，最后进行数据误差评估和准确度调整……”女孩子娓娓道来，耐心地替他们解释着。

大家半信半疑：“是吗？”“你怎么什么都知道啊？”

女孩没有回答，而是和她周围关系不错的三个同学组成了实验小组，先到图书馆查找资料，找到能证明这个实验课题的理论依据；然后又查找了实验程序。为了寻找这些，他们除了去学校的图书馆，还利用网络来寻找。一切准备完毕，他们便去了实验室，不管是开实验单，还是选择仪器，预约实验时间，等等，都是亲自动手做；当实验数据出来以后，他们又进行了误差分析、计算公式、验证、评估等。

交实验报告的日子到了，几乎所有的中国学生都交了白卷，只有女孩所在的那组除外。教授看完女孩递过去的实验报告，大为吃惊。他找到那位女孩，疑惑地问：“你以前在哪个学校学习？我教了这么多年书，遇到了很多中国学生，没有一个第一篇实验报告能写得如此出色。”

“我来自汇佳学校，我是IB学生。”女孩说。

教授恍然大悟：“原来你是IB学生啊，我也教过IB，知道IB学生的能量，你很有潜力。”

那一次，也是教授唯一一次给一个中国学生的第一次实验打了满分。而且教授还向女孩发出了邀请：“我想聘请你做我的助教。在我过去的印象中，中国学生的语言很成问题，上课经常听不懂，只会背公式，动手做实验的能力也很差，没想到你这么棒，我想让你负责辅导其他中国学生。”

“我们都是同学，我愿意替您帮助他们，但我不能做助教。”女孩说。

教授赞许地点了点头。

在她身上，教授意识到中国学生不再是死记硬背的学习方式，觉得他们也可以有很强的动手能力和组织才能，有优秀的人格魅力和价值取向。

一个文静柔弱的小女孩为何会打破外国教授对中国学生的传统看法？她所受到的是怎样的一种教育？汇佳学校与IB又有着哪些值得探索的惊喜呈现在大家面前呢？

☆ 世界最大的教育课程

美国《时代周刊》曾这样形容IB课程，它是“一个严格的、特别的课程。在世界各地的大学都是令人瞩目的”。也有人称赞IB课程，“令学生有批判性地思考、综合知识、反思自己。只有自律和对学习有一种追求的学生才适合在这种考试课程里生存。懒惰、不重视思考的学生呢？对不起，你在这种课程里只是自寻死路”。

世界上有很多教育方式，每种教育方式都有自己的特色。其中，IB是全世界目前最大的教育课程，有成员学校3565所，分布在全球140多个国家和地

区，在校学生超过100万人。人们很难想到，这个庞大的世界教育组织起初只是由极少数人创建的。

20世纪60年代，随着欧共体的出现，欧美地区的经济繁荣首先打破了国界，国与国之间的商贸往来和外事公务越来越频繁，因而出现了“移动家庭”族。这些“移动家庭”族大多是指各国的外交官、跨国机构的高管等，他们在一个国家工作几年后，便会举家迁往另一个国家。于是，他们的子女教育问题就成了困扰这些精英人群的大事，他们迫切需要一种世界范围内的网络式教育机构来满足这些“移动学生”的受教育要求。于是，国际文凭组织应运而生，并得到了联合国教科文组织的认可和支持。

那什么叫国际文凭组织呢？

国际文凭组织（IBO）创立于1968年，总部设在瑞士日内瓦，课程中心设在英国的卡迪夫。这种组织产生的背景，决定了它的教育宗旨首先是要把国际化放在首位。其教育目标定位为：在共享人类最先进的科学、文化基础知识的同时，在对不同民族文化的接触基础上、在人类社会活动积极地参与下，培养学生的批判性思维能力和对世界文化交流的理解能力、包容能力，从而培养出未来世纪的国际型人才。

IBO先进的教学宗旨和教学思想，吸引了世界各国大批致力于国际化教育的专家、学者，他们组成了IBO实力强大的教研机构——IB课程设置及考试委员会。除了注重基础知识的教学外，尤其注重学生素质和能力的培养及学生学习兴趣的发展。

IB教学大纲五年一换，知识更新率非常快。主要设置六门学科，对于这些学科，学生们可以根据自己的兴趣爱好，以及与未来大学专业课程的接轨作出自由选择。

IB采用世界范围内统一的教学大纲和考试制度，很好地满足了现代化移动家庭的子女教育需求。同时，学生们还可以跟着父母自由地从一个国家的IB学校转入另一个国家的IB学校学习同样的课程，学业不受影响。

更有意思的是，IB国际化课程首先尊重的是各国的语言和文化，并鼓励成员学校在教学过程中涵盖本国课程。这种包容性的双语教学，让游走于世界各

国的学生都能顺利接续学业，同时还掌握了更多国家的语言和文化。IB不同的项目（小学、中学和大学预科）也都致力于通过提供综合性、全面均衡的课程，帮助学校尽力开发学生的聪明才智，引导他们将书本知识与现实世界紧密联系起来。

IB的教育宗旨是终身教育(Education for Life)，倡导国际主义和对不同文化的理解与尊重，致力于培养酷爱探究、知识渊博、有着人道主义精神的青年，使他们成为积极主动的终身学习者，成为全面发展的、有社会责任感的公民。

随着全球化进程的加剧，人口流动日益频繁，IB也为越来越多的移动家庭解决了子女教育难题。如今，想要成为一个拥有国际视野与国际情怀的世界公民，已经是社会强烈的诉求，也成了家长们追逐的教育目标。

经过IB课程的磨炼与洗礼，想要进入世界著名的大学学习，不再是可望而不可即的事。全球数千所著名大学，都为IB学生敞开了大门。IB学校培养出来的高素质、高能力的国际化人才也受到了世界各高等院校的欢迎，从而使国际文凭组织与世界各国的高等教育机构和名牌大学建立了稳定的协约关系。澳洲所有大学和专业学院，以及美国和加拿大的大学都承认IB的入学资格，有些院校会减免IB学生在大学一年级里所需修读的部分科目，有的甚至在学生尚未毕业时便给予了优先录取。

著名学府如哈佛、耶鲁及普林斯顿等一级常春藤系列的大学甚至容许成绩优异的IB学生（三科主修科目均达到6分或7分者）免修大一课程，直接进校修读大学二年级课程。此外，大部分大学也都给个别科目成绩优良的学生予以学分减免，从而缩短了学生大学修业时间和费用。如果三门主修科目是数理化的话，还可以抵学分。

英国和美加地区差不多，所有大学都接受IB文凭。牛津、剑桥等世界一流大学对IB学生也尤为欢迎。

在现行的教育环境下，选择IB就是选择了一种教育理念，选择了国际素质教育。

上面所讲的那位令大学教授刮目相看的女孩名叫洪玮，她不是来自于北京

四中、人大附中等名牌公立中学，而是来自北京汇佳私立学校——目前中国大陆地区办学规模最大、教学质量最高、毕业人数最多的IB学校。作为汇佳第一届IB毕业生，她的出色、优秀无疑为IB项目的成功做了一个完美的注解。那么，IB与汇佳的缘分又是从什么地方开始的呢？

为了中国教育,汇佳,起航!

1993年汇佳成立之初，身为董事长的王志泽希望能够办一所与其他公立学校和私立学校完全不同的学校，打破传统教育模式，对其进行创新。他的父亲王家骏一直从事教育，当时在教育岗位上也已经工作了40多年，深知中国教育的弊端，退休后重新上岗，到汇佳做校长。

王志泽和父亲都希望利用汇佳这一平台，办一所不以分数来衡量好坏，更注重学生素质和创造力培养的学校。于是，就有了“新型、高品位、国际化”的办学宗旨。而想要做到这点，就必须有好的教学理念、管理方法。所以在听到有IB这样一个组织和教育体系时，他们非常高兴，因为培养高素质的国际化人才与汇佳的教育理念不谋而合。

当时，国际文凭组织已经在中国发展了五所成员学校，大部分是为各国驻华使节及商贸人员的子女设立的国际学校，还没有一所学校能够接收国内的其他学生。

能够加入IB，让中国学生也能享受到世界最先进的教育，成了王志泽和父亲当时最大的心愿。同时，加入IB对汇佳来说也是一种挑战，更是一种前进的动力。

☆ 泰国的餐厅守候战

1994年，王志泽在得知深圳即将召开一个国际文凭组织的培训会后，立刻

派一名校长——郑校长去参加。然而，1994年的中国大门还没有完全为世界打开，语言问题加上对国际课程的不了解，没让郑校长充分意识到这个培训会的重要性。这也未免让王志泽有些失望，但他想：“先进的东西不会那么容易被人领悟，我们要做教育的开拓者、改革者，就要有锲而不舍的决心与行动。”

从1994年到1996年间，王志泽虽然对IB一直蠢蠢欲动，但却一直因这事那事而未能搬上日程。不过，他内心的渴望从未消失，他经常用泰戈尔的“要学孩子们，他们从不怀疑未来的希望”来提醒自己：为了孩子们的未来，即使遇到再多艰难险阻也要做到。

1995年的某天，经过多方联系，王志泽与四川光亚学校的校长秦光亚取得了联系。当时的光亚学校已经加入了国际文凭组织。在秦校长的引荐下，1996年11月9日，王志泽董事长和王家骏校长心情激动地迎接他们期盼已久的贵客——国际文凭组织（IBO）亚太地区办公室主任古德本（John Goodban）先生。

王志泽父子和古德本进行了一场谈话，一场他们期待已久的谈话。然而，谈话的氛围并不那么轻松。在古德本看来，中国学校实施IB教学的成功率几乎为零，中国学校的教育与国际化教育差异太大。这次过来也只是礼节性的到访，完全不相信汇佳有实施IB项目的能力。虽然这场谈话并没有确定他们是否能加入国际文凭组织，但也给了他们一份希望，因为加入国际文凭组织，数理化都要用英语上课。

这绝非单纯教学语言的转换！为了能够更深入地了解国际文凭组织的教学理念，达到加入国际文凭组织的要求，1997年2月寒假，王志泽派学校的英语教学骨干——张月薇教授和路疆老师飞抵泰国曼谷参加国际文凭组织的教师培训会。临行前，他特意嘱咐她们：“希望你们能和国际文凭组织的领导取得联系，表达我们申请加入IB成员学校的愿望，邀请他们到我们汇佳来视察。”

王志泽言辞恳切，让两位老师意识到了肩上担子的分量。

经过一段时间的培训，两位老师深刻地感受到了国际文凭组织教育理念的精髓。在那次会议上，来自亚太各国的老师们热情地学习IB教学理念，分享各自教学经验。这让两位教学经验丰富的中国老师有了醍醐灌顶的感觉，她们恍

然大悟：“原来，课程应该这么教。”

老师由过去的教学主体变成了教学的引导者，学生才是主角，是一切教学的主体。上课不再是老师在台上讲，学生在台下听，只需努力记笔记，拼命记忆就可以的。IB课程要求老师把每一个孩子都调动起来，让孩子在解决问题的过程中，学会跟别人协作，观察问题的本质，训练孩子敏锐的观察力和批判性思维。

IB课程内容的难度与中国的课程相当，只是教学方法和评估标准有所区别。IB课程更注重学习过程、创造性思维能力、研究性学习能力和学以致用的实践能力，拒绝用成绩来衡量学生，拒绝用结果论成败。不同的学科有不同的等级，不同的老师对学生有不同的要求。除了学习，IB学校还开设丰富的社团活动，在校外有面向社会的校友峰会。在这些活动中，学生会充分发挥想象力，主动承办、落实各项工作。所有的一切，老师都只起监督作用。在给学生安排工作时，老师要考虑学生的特长，给他们分配力所能及的事，让他们在快乐和兴趣中完成任务。

张教授和路老师如饥似渴地听着大家的发言，认真仔细地领会精神。庆幸自己有机会接触IB的教育理念。

其实，早在多年前，路疆就有这样一个心愿：用英语教化学，将自己的英语特长和化学专业结合起来，给学生更多动手动脑的机会，而不是只单纯地教理论。正是怀着这样的心愿，她才从公立学校辞职，加入到汇佳的。

而这次，因为汇佳想要加入IB，给了她一个学习先进教育理念的机会。为了不辜负汇佳领导的信任，也为了促成汇佳加入国际文凭组织，开会期间，路疆一有时间就找机会接近国际文凭组织的领导，但一直未能如愿。

路疆急了，问张教授：“咱们什么时候跟IB的领导人见面？”张教授不置可否，她和路疆一样，也希望能见到国际文凭组织的领导。

路疆觉得既然来培训了，就不能错过这次机会，于是打电话给国际文凭组织的领导。对方称正在游泳，有什么事上班时间谈。路疆深知外国人的生活习惯，工作和生活分得很开，只得作罢。

不过，路疆要见国际文凭组织的领导的想法一直没变，她在寻找和创造着

机会。为了能让国际文凭组织的领导对她有深刻印象，培训时，她总是坐在第一排，这样既能让自己听清楚所讲的内容，而且也容易引起培训老师的注意。

功夫不负有心人，有次在她和张教授一起吃早餐时，正好看见了培训老师，路疆和张教授一起奔了过去，由于太着急、太紧张，已过花甲之年的张教授被脚下的台阶绊了一下，摔倒了，托盘里的早餐撒了一地。

路疆一边扶起张教授，让她回去换衣服，一边追向培训老师。

也许是因为路疆英式英语的口音让这位苏格兰领导很有亲切感，他们聊了起来，而且聊得很愉快。

“这次大会可以说对我思想是次革命，IB的教育理念真是太先进了，我们汇佳学校一直特别希望加入国际文凭组织。我来之前校长也说了，能不能请您有时间到我们汇佳学校去参观、视察，看我们有没有资格加入国际文凭组织呢？”

……

“加入我们需要有一系列的标准，不过我倒是希望有机会去你们学校看一看。”

☆ 九曲回肠，国际文凭组织终于伸来橄榄枝

1997年5月，气候变化很大，不是雨淅淅沥沥下个不停，就是沙尘满天飞。从泰国培训回来的路疆，一如既往地在自己的岗位上兢兢业业地工作着，不过，她的脑海里时常浮现的是在泰国培训时的情景，还有那先进的教育理念。她渴望汇佳能够加入国际文凭组织，希望国际文凭组织的领导能来考察汇佳。

等待让时间变得格外悠长，看似宁静的校园内，一种期待的心情在慢慢滋长。王志泽希望能尽快打破它，无论是什么消息，他都能承受。然而，当一个电话打来时，王志泽的心还是提到了嗓子眼：“您好，我是国际文凭组织的古德本，我现在在北京，你们看有没有必要，我去一趟你们学校？”他怔了一下，再次确认了对方的身份，这才缓过劲来，表示了热烈欢迎，脸上的微笑里

藏着心底波涛汹涌般的喜悦。王家骏得知后更像打了一针强心剂，立刻召集所有老师开会，商讨接待事宜。路疆接到开会通知，便一路小跑着奔向会议室。一个电话，让整个学校都沸腾起来。

当时，学校的英语老师并不多，只有两三个。路疆和张月薇教授便加入到了接待中。

曼谷会议时，路疆清楚地知道，加入国际文凭组织是非常不容易的，门槛很高。首先要考察的就是师资。

于是，吃饭的时候，路疆特意凑过去跟他们攀谈，把自己的教学构思讲给负责人听："化学不仅要讲化学原理，还要把学生和生活的创造性思维相结合起来，把化学和环境污染、生活的水源检测等都结合起来。比如，我可以让学生去采集周围的水源，然后对这些采样进行分析，之后再讲相应的化学原理。不仅要让学生知道这些水源的环境状况，我还要号召他们提出一些建议，怎样科学保护这些水源……"

路疆之所以这么说，是因为IB学习要结合三门课程，一门是TOK，即认知理论课，是一门必修的跨学科课程，目的在于培养学生判断与综合归纳的能力，鼓励他们敢于提出质疑，防止主观臆断或主观偏见，理性地看待和分析事物；另一门是EE，即拓展论文，结合所学课程中的某一个知识点开展独立调研，写出数千字的调研文章。这样学生就可以依据自己的兴趣来选择调研题目了；另外一门是CAS活动，即创造、行动与服务。老师要鼓励学生创新，锻炼执行力与意志力，能够关心他人，与人通力配合，团结合作。因为当超越了自我，摆脱了课本上的单一知识后，学生们才能获得全面的发展。

所以，在IB教育看来，老师的职责就是要把这三门中心课程贯穿在教学当中。路疆所讲的教学构想恰恰把这三门课串联了起来。

路疆的话让国际文凭组织的领导和随行人员看到了汇佳对于IB教育理念的理解和认同，也认可了汇佳的教学能力。然而，这次的考察只属于私人行为。汇佳想要加入国际文凭组织，还必须正式邀请国际文凭组织进行一次官方的视察和调研。

6月，国际文凭组织再次受邀来到汇佳，开始谈一些实质性的条件，例

如，加入国际文凭组织要达到哪些要求，需要什么程序，准备什么东西，等等。同时，IB组织的人还带来了大量的文件，通过这些文件，汇佳知道了国际文凭组织的IB项目有文凭项目和中学项目之分。中学项目所有的课程都可以用本国语言去教，而文凭项目则需要双语教学。

当时很多人看了文件后没有了信心。因为所有的数理化都用英语来教，听起来简直就是天方夜谭。的确，当时的汇佳，除了路疆能用英语教化学外，用英语教数学、物理以及其他课程的老师，一个都没有。

谈判会上，张教授一直按照申请中学项目的思路在谈，很多老师也认同。但王志泽却不这么想，他说："我们申请文凭项目。"

王志泽的这句话，让整个会场鸦雀无声。沉默良久，张月薇教授才说："我觉得我们申请文凭项目的时机还未到，师资不完备，软硬件也跟不上，还是申请中学项目比较合适。另外，国内还没有学校做文凭项目，我们等于摸着石头过河，谁知道是好是坏？而中学项目有很多国内学校的经验可以参考。我还是支持申请中学项目。"

"对啊，文凭项目太冒险了，还是先申请中学项目过渡一下吧。"

"很多学校申请中学项目都很吃力，更何况申请文凭项目。"老师们七嘴八舌的反对声此起彼伏。

国际文凭组织的负责人有点不耐烦："你们能不能确定一下，到底想申请国际文凭组织的中学项目还是文凭项目？"

"先生，我觉得我们还要抽个时间再细谈一下，您看什么时间方便？"王志泽忙让路疆帮他翻译。

国际文凭组织的领导说："那只能约个时间到中国大饭店来谈了。抱歉，我后面还有个会，不能来汇佳这里。"

几天后，路疆和王志泽一起去了中国大饭店，正式提出了文凭项目的申请。在王志泽看来，中学项目可以用本国语言教，实施难度虽然小，但却没有文凭。即便教学理念和文凭项目同样先进，但对中国人而言，不能进入世界大学，也就没有多少含金量，同时，没有文凭项目，光有中学项目，在中国算不上什么特色教学。

看了王志泽的申请，负责人古德本明显有些不放心："中国大部分IB学校都是中学项目，要做文凭项目需要很强的经济基础，学校的设施都是现代化的，图书馆要达到规定的藏书，电子教学、数字化教学、师资也要有中英文双语教学的老师。"

"我们有信心，每年的会费没有问题，前期投入我们也愿意承担，您提出的这些具体条件，比如教学设备、师资力量等，我们都将一步步达到。这是我们的决心，也是我们的承诺。"王志泽掷地有声的话语打动了古德本，也让他看到了中国开展IB文凭教育的未来。

"行！10月份我再来视察一次，图书馆和其他配套设施希望都能达标。"即便有些许的怀疑，但古德本还是给了汇佳一次机会。

回学校的路上，王志泽的心情无比激动，他情不自禁地哼起了属于他那个年代的歌曲："我们的理想在希望的田野上，禾苗在农民的汗水里抽穗，牛羊在牧人的笛声中成长，西村纺花那个东港撒网，北疆哟播种南国打场，哎嗨哟嗬呀儿咿儿哟……"

王志泽沉醉地闭上双眼，手指在膝盖上随着歌曲的节奏打着拍子。

虽然文凭项目还没有申请下来，但古德本却承诺10月份来考察，这就代表着机会，代表着希望。他颇为感慨地对路疆说："早进行这样一次谈判就好了，汇佳也就能早点申请了。"在王志泽看来，好的教育理念，越早实施越好，如果能提前三四年的时间，将有多少学生受益啊！

"我有这样一个梦想，就是在中国办一所有着最先进教育理念的学校，不是中国传统的那种学校，所有的孩子都能够根据他们的性格和特点自由发展。在这里，有最新的教学理念、最好的设备设施、最跟世界接轨的制度……"

☆ 金蝉脱壳布局记者见面会

1997年暑假，是汇佳所有老师最忙碌的时期。

汇佳订了大量各学科的教材，以及历年考题。路疆把这些内容全都翻译了过来，董事长、老校长，以及所有老师都根据这些文章学习，研究IB的深

度、难度、广度。

教材都是英文的，当时的中文老师根本看不懂，所以除了翻译化学的教学大纲，路疆还要把语文的教学大纲也翻译出来。一边是急迫的学习，一边还要紧张地招聘能够用英文授课的其他学科老师，工作量之大可想而知。

而即使招聘到老师，师资到位了，还要进行密集而高强度的培训。老校长不禁感慨地说："一个路疆要是变成十个路疆就好了！"

离10月份视察的日子越来越近了，学校里到处弥漫着紧张而兴奋的气氛。古德本的话也给了老师们很大压力："你们申请开什么课程，我就要跟你们的课程老师挨个谈话，让他们按照IB的教育理念拿出教案来。"

10月9日，古德本如期来到了汇佳视察。刚下飞机，他就问路疆："你们董事长的资产状况怎么样？"路疆信心满满地回答："我们董事长原来有很多家企业，挣的钱都用来办这所学校了。"

古德本点了点头，到了学校后，看到仅仅时隔三四个月，汇佳计算机室的教学软件、化学实验室的实验课题、图书馆的藏书量、IB资料室的教学大纲、教科书等都已经一一俱全，他对汇佳的经济实力也有了认可。

之后，古德本对任课老师逐一面试，看他们的教学思想、语言水平、对教学大纲的理解，等等。古德本来到了物理实验室，问物理老师："高中阶段的学生应该做多少个实验项目？"

"35个。"老师回答。

古德本介绍说："对于IB实验课程来说，并没有具体的实验要求，但学生在两年内必须完成60个实验，而这些实验必须是学生自己提出、设计、准备、实验，最后得出结论的。而且这个结论还必须能证实他们所学知识理论的科学性。"

"如果我们学校能够批准上IB课程的话，我们的老师、学生和我们所拥有的设备都能达到这几点要求。"物理老师自信地表态道。

相比之下，语文老师的面试就不太顺利了。由于不懂英文，需要路疆在旁边帮忙翻译。古德本有些不悦："难道你将来上中文课，还会派一名英语老师给你翻译吗？"骤然间，气氛变得异常尴尬。

三天的视察很快就结束了，学校里的每位老师也都紧绷神经不敢松懈，在送古德本去机场的路上，路疆忍不住问："古德本先生，我们有可能成为国际文凭组织的文凭项目学校吗？"古德本一脸的平静："成不成不是我说了算，我要回去向英国的总部报告。"

不过，虽然有个别老师的面试差强人意，但作为第一所中国人申请的国际文凭项目的学校，汇佳还是幸运的。1997年10月20日，汇佳学校IB文凭教育的资格终于落地了。

汇佳学校获批成为国际文凭组织成员学校的预备学校，预备期为一年，1998年正式招生。汇佳的全体成员在欣喜之余，仍在持续不断地接受着师资培训，只要在亚太地区有IB组织的教师培训会，汇佳都会派大批的老师过去。在王志泽看来，优质的师资力量是确保教育品质的根本。

不过，在IB文凭项目申请下来的记者见面会上，汇佳学校还是遇到了不小的挫折。

记者见面会之前，有人对IB的领导说："你是一个外国人，到那里不能见记者，不能说这说那，这都是外交方面的事情，外事无小事。"这话把古德本吓住了，记者会上不敢现身。

久等的媒体记者们在下面议论纷纷，有人开始不耐烦。路疆看在眼里急在心里。古德本不出来参加记者见面会，汇佳学校作为第一个国内IB文凭项目的身份就得不到佐证，这会影响学校的招生。突然，路疆心生一计。

她平复了一下焦急的心情，走到古德本面前热情地说："古德本先生，我的很多学生听说汇佳学校要实施IB文凭项目特别高兴，虽然他们马上就要毕业了，学不到IB课程，但是他们很希望能见到您，您能不能跟他们介绍一下IB项目是个什么样的课程？"

古德本马上回应道："好啊，那我去和他们说说。"

一推门，看到满屋的记者，古德本吓了一跳，但看到记者和学生们热情高涨，也便没了顾虑，越讲越有兴致。

汇佳学校记者招待会的顺利召开，成了汇佳具有办学资格的有力宣传。汇佳学校也因此成为当时国内唯一一所既向外国学生也向中国学生开设大学预科

国际文凭课程的IB成员学校。那一年，汇佳招收了三个班，共72名学生。

一个"孩子"的艰难成长

1998年，教育部制定了《面向21世纪教育振兴行动计划》，具体落实科教兴国的战略，全面推进教育的改革和发展，提高全民族的素质和创新能力。一时间，素质教育、创新能力、这些字眼开始在各大媒体上被广泛传播。当时，国内高校已经全面并轨，学费有了大幅增长，报考人数也日益增长，这都预示着1999年高校扩招元年的到来。而即将引起全国轰动的"哈佛女孩"刘亦婷，当时还只是成都外国语学校的一名高二年级学生。

改革开放的春风吹了20年，那些能够感知春天气息的人们，在改革的大浪中，淘到了金石珠宝，过上了富裕阔绰的生活。家庭的富足，带来了教育需求的改变。很多家庭除了满足孩子极大的物质欲求外，还想给孩子们最好的教育资源。因此，很多人选择避开高考独木桥，去国外上大学。

教育的竞争，也从地区性、全国性，逐渐演变成了世界性教育资源的比拼。

20世纪90年代，越来越多的中国人渴望走向世界，了解世界，改变世界。出国留学这个普通家庭以前想都不敢想的事情，成了当时街头巷尾关注的重要话题之一。谁家的孩子能在国外上学，既显示了孩子的优秀，又是一件特别时髦、很有面子的事。一些家长甚至节衣缩食、四处借钱送孩子到国外读大学。报考托福和GRE的队伍越排越长，成绩也越来越高，新东方学校的生意日益火爆。

当家长们在《北京日报》、《北京青年报》、《北京晚报》等媒体报道中，了解到汇佳的IB项目时，勾起了他们内心的强烈欲望：让孩子上汇佳，肯定能读国外大学。

尽管他们未必了解国际文凭组织，也不清楚IB课程到底是怎样一回事，但只要能让孩子出国留学，就是花再多钱他们也心甘情愿。有的家长甚至觉得进

了汇佳就是有了双保险，如果出国留学不成，还能参加国内的高考，都是上高中，学的东西肯定差不多。

正是怀揣着这些美好的愿望，72个家庭把孩子送到了汇佳，他们等待着好消息的到来，但一个学期过去了，等待他们的，相对于他们的初衷而言却是噩耗，这是源自哪般？

☆ 零分试卷引发的愤怒

IB有一个特别的管理方式，如果考场上发生学生作弊，那么首先惩罚的不是抄别人作业的学生，而是把自己的答案给别人的学生。因为IB人认为，天上不会掉馅饼，你把你的答案给了别人，你们私下肯定有一些利益交易。

零分试卷是因为学生作弊而根据IB规定判的，但最后却成了汇佳学校IB教育遇到最大的坎。

那是第一次期中考试，路疆给两个作弊学生的化学试卷判了零分。这下可把那些学生家长惹恼了。

“你们怎么教学的，我的孩子从来没得过零分！”

“你们是什么水平？还教国际文凭课程，我看了看课本，我大学毕业都看不懂，这让我的孩子怎么学？”

“你们开始宣传的时候，说IB多么好，管理上如何完善，师资如何强，我们才把孩子送到这里。可怎么孩子越学成绩越差呢？你们怎么教的？”

“你们学校为什么不管严点，我们孩子以前不敢谈恋爱，现在到这里倒公开谈朋友了。你们学校是怎么管的？”

“我们交这么多钱，把孩子送到这里，你们就得给我负责到底，就得给我保证毕业。”

“我们的孩子现在就是去参加普通中学的考试，成绩也很差，这要是考不上国外的，国内的也考不上怎么办？”

“这根本就是骗人，又不能升国内的大学，出国还需要那么严格的考试，我们孩子为什么要在这里上学？”

“当初不是承诺我们都能出国的吗，现在怎么出不去了？不能出国让我们交那么多钱干吗？不能出国我们还不如去公立学校呢。”

……

王志泽愕然了，他没想到原本是和家长的一场沟通会，竟然变成了家长们泄愤的平台。一些家长整整骂了三个小时，王志泽和王家骏就在那儿耐心地听了三个小时。一边听还一遍又一遍地反思：究竟IB之路是错还是对？

之所以王志泽要和家长们召开一场沟通会，这还要从汇佳的第一批招生说起。家长的初衷可以理解，让孩子多一种选择，既可以走国内高考，又可以出国留学报考国外的学校。但在实际的教学中，IB的教育和国内的教育可以说是南辕北辙，国内教育讲的是知识深度，IB教育则更注重知识的宽广度，选择IB教育也就意味着要放弃高考。

同时，王志泽和老师们在实践中发现，IB的课程并不是想象中的，上了学就一定能考过，一定能出国。IB课程的学习难度和考试的难度一点都不比高考小，而第一批学生的素质参差不齐，很多学生其实并不适合参加IB考试。这让王志泽很困惑，他想让每个孩子都有美好的前程，但对于那些实在无法适应的孩子，与其让他们在汇佳蹉跎三年的岁月，不如及早分流。

想第一个吃螃蟹，就要敢于冒风险，作为中国第一所引入IB国际文凭的学校，汇佳这次尝试性办学可谓风险与机会并存。很多学生家里有钱，就是为了出国而出国，在他们意识中IB学完了就是出国的，并不知道IB是怎样不同的一种教育体系。这其中也包括一些本身学习基础很差、根本无法学IB的学生。

因为IB所有数理化，包括社会实践活动、历史等课程都是用英文教学。英文不过关，基础知识不过关，连教材都看不懂，更别说上课能不能听懂了。这些“贵族子弟”学习跟不上，自然也就将重心转移到了其他方面。

而这引起了家长们的不满。校长王家骏苦口婆心地解释：“IB项目很有希望，不过也有困难，这个困难首先就体现在语言上。我们学习的几个学科都没问题，但是有些学生英文不行，还得补英文，所以有一定的难度。本来高中的课程就比初中要深，还得用英文学，难度之大可想而知。”

家长们根本听不进去，依然不停地发着牢骚。王志泽又耐心解释道："我们选的这条路绝对没有错。我们汇佳私立学校，是一个面向国际教育的学校，IB又是我们汇佳的一个品牌。所以无论如何，我们都会走下去的，汇佳希望家长们能多支持、配合IB教学。为了孩子们，我们即使亏着办，也要把第一拨学生培养出来。"

实际情况确实如王志泽所说，为了提高自己的师资力量，他把大批老师送出国参加培训，也频繁请外教进来。尽管在IB教育方面还没有摸准路子，准备不够充分，但王志泽一直有信心把它做好。

家长们依然不依不饶，把孩子成绩不好的责任全部推给了学校，他们忘了，孩子学习不好，未必就是老师出了问题，但作为IB国际文凭项目实施的第一年，谁又能说一定不是学校的问题、老师的问题呢？出国热，让家长们对IB的理解过于肤浅，仓促地为孩子作出了决定。看到孩子们不适应，便怪罪学校。而家长的负面情绪也感染了孩子们，有些孩子看到自己的成绩不及格，就去质问老师："我的成绩为什么不及格？"甚至还把考卷扔在老师脸上。

这还不算，家长们时不时地到学校声讨，有的家长不仅开始不交学费、书本费，甚至连学生的伙食费也不交了，更有过激者要求学校给予赔偿。

为此，学校只能为他们办理了退学。第一个学期结束后，原本的72名学生降到了50名；又过了一个学期，只剩30多个人了。

在退学的这些学生中，有些是学着吃力自动走的，还有些是老师觉得其他学校更适合他们，在给他们做了思想工作后离开的。

迫于这些情况，校长王家骏找到了路疆，希望她能暂停教学，去做教学管理工作。路疆直言不讳地说："校长，咱们虽然签了11年的教学合同，但如果您不相信我的能力，不让我教化学了，那咱们好说好散，我也可以到别的地方去。不过，我还是希望您能给我一次机会，让我把这一届学生教出来再走。如果这次我失败了，我认了，但是我相信我能成功。因为我教过大学的化学、英语，我知道IB知识的难度、深度、广度，我对自己有信心！"

路疆的话打动了王家骏，想着她为IB项目付出的辛劳和热忱，他思忖了片刻后，点点头说："行，那你还是教吧！"

☆ 史无前例的法庭教育论辩

一波未平，一波又起，汇佳加入国际文凭组织后的又一个坎来了。

在开完王志泽召开的家长沟通会之后，会上闹得最厉害的一位家长联合另外11名家长，把汇佳告上了法庭。当时，这些家长的孩子已经办理了退学手续，但他们不仅要退款，还要赔偿。

家长联名状告学校，在中国现代教育史上应该是绝无仅有的事，一时间闹得沸沸扬扬。

第一次开庭是在昌平法院，家长代表坐在原告席上，校长王家骏和另一位副校长坐在被告席，旁听者多为家长和老师。看到原告席上家长激愤的表情，王家骏已经做好了辩论的准备，他在教育行业干了40多年，还是头一次坐上被告席。

看到家长代表把汇佳学校的名字写错了，汇佳学校的律师说："作为家长，如果连自己孩子所在的学校叫什么名字都不知道，算是负责任的家长吗？这样的家长是对孩子的教育有见解的家长吗？这样的家长，还可以站在这个法庭上理直气壮地说自己是在对自己孩子的教育负责了吗？这个家长就是本次官司的原告，他要状告的是北京汇佳私立学校，而我的当事人是北京市私立汇佳学校。我请求法官大人先判原告回去更改主体，把主体说清楚，告状也要知道告的是谁。"

律师的质疑给了那位家长一个下马威，同时也定下了第二次开庭的时间。

第二次开庭的时候，已近古稀的老校长开始申辩，他动情地说："我们从中西教育的理念不同，到学习内容的不同，再到教育方式的不同，最后到对学生培养目标的不同，一步一步将IB整个国际教育课程的理念完全导入给家长。"

"IB课程之所以难，主要体现在课程的教学深度与知识的广度。IB六大类课程当中，没有主科、副科之分，每一大类课程中有许多分科，而学生完全根据自己的实际情况选课，有的科目难度甚至达到大学难度。而知识的广泛更是由于学科的扩展，如IB课程包括了经济学、商务管理、宗教等大学专业课

程。IB培养出来的学生，之所以被众多国际著名大学认可，就是因为具备了这样扎实的基础，而这也是我们引入IB项目的初衷，让中国的学生也能接受世界先进的教育课程。”王家骏的眼神里满是坚定。

听到这位老教育家有理有据的辩解，大部分家长败下阵来，早没了先前的嚣张气焰。而王家骏却还有很多话没有说完。家长会上，王志泽和王家骏父子俩，尽量安抚家长的情绪，而在法庭上，王家骏终于将这段时间积蓄在心中的“委屈”倾倒而出。

“我们汇佳学校在这方面尽了最大的努力，每一次国际培训我们的老师都会参加，国外有经验的外籍教师也来汇佳授课。我们很多学生在学习上也很努力，不少家长也很支持我们。学习IB，过不了语言关不行。我们之所以劝一些孩子去其他的学校，也是为孩子的未来着想。我们希望我们所招的每个孩子都能顺利地通过IB考试，但是事实证明，IB考试不是简单的出国留学，我们对于抱着交了钱就可以出国的孩子除了端正他的态度，也为他寻找其他出路。我们要对每一个孩子负责。”

“汇佳学校所走的是‘弘扬民族、吸收世界、创建新型’这样一条中西兼容、文化创新的道路。这条路很长也很远，也有待逐步完善。如果没有人来踏出第一步，就永远不会有发展。我们希望不会因为我们率先迈出了第一步而被扼杀掉。”

老校长是在为IB申辩，也是在为自己的教育理念申辩，更是在为那些有希望的孩子们申辩。

坐在旁听席上的路疆看着眼前的场景，听着老校长的话，热泪盈眶。路疆知道，虽然这场官司缘于家长对IB整个体系的不理解，但是它的导火线还是自己给那两个学生判了零分引起的。

说不过王家骏，家长们又将矛头指向了学校的师资：“你们学校都是些什么教师啊？一帮乌合之众！”

路疆不由怒火心中起，她举手发言，但作为一名旁听者，她没有资格发言。

不过，庭审刚一结束，她便冲到法官面前。法官警告她说：“你是来旁

听的，在会上举手已经扰乱了法庭秩序。你要是再这样，就不许你再参加旁听。”路疆解释道：“以后我一定遵守法庭规则。但是，法官请您一定要慎重考虑，我们现在进行的这个IB项目是最先进的国际教育理念。中国的教育正处在改革阶段，我希望法官您在处理这个案件的时候，能把中国教育前景全部考虑到。您应该也看到了，我们校长桌上那么高一摞教科书，全都是英文的，我们就是拿这些书做教材的，这在世界其他国家都很成功，我们一定也会成功。”

路疆说完，见法官在耐心听着，便又说：“我曾经有一个梦想，就是可以用英语来授课。但是，这个简单的梦想，却在中国这片广阔的土地上迟迟得不到实现。后来，我们引入了IB，我觉得终于可以梦想成真了。为此，我放弃了公立学校的高福利，没日没夜地扑在工作上。为了能用英语教学又能让孩子们听懂，我天天备课到深夜。每一个新生的事物，都有它的发展过程，都会遇到挫折，它可能不完善，但却需要大家用包容的心来看待。所以我希望大家能够看到，在十年、二十年之后，IB教育会成为一种趋势，一种潮流。”

听了路疆的这些话，法官陷入了沉思。这是一场典型的教育案件，法官掂出了它的分量，为此还请来不少教育专家参与到案件的评判中来。那段时期，为了证明IB教育是好的教育，王志泽、王家骏父子俩忍受着来自方方面面的质疑，甚至很有可能成为教育界的“哥白尼”，他因提出日心说，而面临被活活绞死的境地。

☆ “哪怕就剩我家一个学生，你们都要坚持办下去”

当然，有打击的，就有支持的。在王志泽召开的那场家长沟通会上，虽然一些家长群情激昂，但仍有几位家长在默默地聆听。

他们不是默认那些家长的指责，而是有着自己的隐忧。

会后，一位高大儒雅的男士走到王家骏面前，急切地问道：“王校长，这个学校你们还办不办了？”

“办！我一直动员大家不要急着退学。不过如果他们为孩子找到了更好的

学校，我们也不阻止。现在剩下的四十几个学生，成绩和素质都不错，都有希望。虽然学生少了，但我们还是会分三个班，这样老师们对每个学生的关照也就更多了。IB项目特别好，如今出现这种情况，是因为老师还没什么经验，而同学们估计也不足，所以学习起来有困难，不过这都很正常。学校会坚决办下去的，就是只剩下一个学生也会办。”

男士激动地握住老校长的手：“只要你们办，我的女儿就是一直跟你们到底的一个学生。”

这位家长的话感染了另一些家长，他们也纷纷表态：“只要学校办下去，我们家孩子就不退。”

“你们放心，我们一定不会辜负你们的期望。我每天都在绞尽脑汁地想如何让汇佳的理念再新一些，如何尽可能接近新型、高品位、国际化的办学理念。但是汇佳要想成为名校，可能还需几代人的努力，我相信，我们一定能把汇佳打造成中国最具鲜明特色的国际化私立学校。在这个过程中，学校的每一次改革与创新，都是为了学生未来发展的需要，都是为了让学生的禀赋和潜能得到充分发展。这就是我们对你们的保证。”

那位男士又说：“我坚信IB这条路是走对了，如果要创建咱们汇佳的一个品牌的话，我从内心希望，你们一定要把IB班办下去，哪怕只有一个人学，你们也要办下去，我支持你们。现在是最困难的时候，我首先表态，我的孩子要在IB学下去。有一个学生毕业就是成功。我对我的孩子有信心。因为我知道，只要是功夫到了，教学得当，她肯定能毕业！”

这个信心百倍的男士正是洪玮的父亲。他和夫人均从事外事方面的工作，接触面很广，每年都到各个国家去访问，对于教育部门非常感兴趣，经常了解他们的教育投入、课程设置，以及教育体制的内容。所以，他们很早就开始接触了IB。他曾问周围很多外交官的同事和朋友：“你们的孩子是怎么教育的？”朋友回答：“我五年住这儿，六年住那儿，我们的孩子就读IB课程，这样在哪个国家都能顺利地让孩子完成学业。IB课程在欧美绝大部分国家，包括一部分亚洲国家都非常普遍。有了这样的学校存在，父母的事业和孩子的发展就能做到两不误、双赢了。”

在他们看来，中国的开放是不可避免的，是大势所趋，IB课程对于中国教育体制改革也是一种开拓，一种启发。中国过去是没有IB教育的，而且到现在大学也不承认IB文凭，这不能不说是中国教育制度滞后的一个表现。现在，中国对外开放，国外也在对外开放，要想把孩子培养成人，想要培养国际化人才，就必须走一条与众不同的路，让孩子的起点高一点、视野宽一点、选择的道路广一点。正是基于这种认识，所以他们才认准了IB。

1998年，当洪玮以优异的成绩初中毕业时，夫妇俩便四处寻找IB学校的信息。他们参加了北京的一次教育展，当时，四中、八中等重点名校，以及顺义国际学校等私立学校都有参加。几个重点中学看了洪玮的学习成绩后，当场发出了邀请："这孩子到我们这儿来吧。"

洪玮的父母没有当场答应，他们觉得孩子在公立学校虽然也会学好，但培养出的可能是高智低能。因为有主见、有个性的洪玮曾说过："我不愿意成为学习的奴隶，我想一边学习一边锻炼我自己的人格魅力，IQ、EQ同步发展。"

于是，父母给洪玮讲了IB，她一听就来了兴趣："这不是应试教育，我喜欢。"

父母对她说："那咱们就上IB。但我们告诉你，去上这个是没有回头路的，中国现在不承认IB文凭，你即使高中毕业了，上不了国外的大学，国内的大学也就给耽误了。"

洪玮爽快地回答："我愿意接受挑战。"

看着孩子那张稚嫩脸庞上执著而坚定的双眼，父母放心了。汇佳也就进入了他们的视野，而那一年，正是汇佳加入国际文凭组织的第一年。

一个敢于尝试的学生，一个敢为人先的学校，一个睿智的家长，当他们因为教育的机缘结合在一起时，又会缔结出怎样的果实？

对于汇佳第一个"吃螃蟹"的壮举，洪玮的父母钦佩有加。他们一致认定，IB是一只潜力股，它的优势以后肯定会显现出来。所以当其他家长吵闹不休，对汇佳怀疑、不信任时，他们却坚定地给予了信任的支持。

☆ 这是一场生死之战

法庭上的争辩还在继续，陆续又有一些家长为孩子办理了转学手续，在他们看来IB这条出国的捷径并不是那么好走，也不希望自己的孩子被当作试验品。就这样，30多个学生变成了20多个，直至剩下11个。

第二年，也就是1999年，学校慎之又慎，只招收了17个IB高中生。

王家骏找到IB高中部主任田之麦，问道："怎么办？"

"抓质量，甭管剩下多少人，起码得让他们毕业，能够拿到文凭。家长让孩子上IB，就是要拿IB国际文凭。他们会想，你们说是国际文凭，却教不出国际文凭的学生来，还叫什么国际学校？既然他们是这么认识的，咱们就让学生拿到文凭，这样他们就没什么好说的了。现在有11个人，只要有一半人拿到文凭，我们就算成功了。"田先生郑重地说。

王家骏点了点头："但又要怎么抓呢？"

"我们有六七个老师，但学生才十来个，我们一个老师包两个学生，这样还教不出来？拼也都拼出来了。"

"对，老师们都要拼命，要不计时间、不计报酬地工作，帮助学生。"王家骏点头说。

……

当他们在商量对策时，1999届的新生家长也发了话："如果1998届一个都拿不到文凭，我们就集体退学。"这对于汇佳，无疑又是一场生死之战。

在1999年的新生上高一时，1998年的学生已经读高二了，那时候还没有学生读到高三。一旦1998届学生考试失利，那将意味着IB项目全军覆没。"既然高二预考、高三才毕业考，那么我们就拿这个预考当毕业考，而且必须考好，如果万一考不好还可以高三冲刺。所谓必须考好，就是在11个人当中，一定要有6个人过关。"这是王家骏和田先生商量后的决定。

在这样的生死关头，老师们也在心里憋了一口气："如果学生考不好，咱们全体撤军。"

背负零分试卷的压力，路疆默默地用自己的教学来支撑。在给学生们讲每

一节课时，她都极其认真，考虑到了各种英文水平的孩子。

她的努力和认真王志泽父子看在了眼里，学生看在了眼里，洪玮的父亲也看在眼里。

在家长们纷纷喊着要退款，说IB坑人、骗人时，洪玮的父亲特意找到了路疆，对她说："路老师，你千万不能走，别管发生什么事，一定要把我的孩子教出来，我相信你！我们孩子说了，你教得特别好。"

洪玮父亲的话给了路疆动力，她激动地说："哪怕就剩教洪玮一个学生，我也不走，我要把这届学生教完。"

"我们一定会支持你、配合你的，你就严格要求孩子吧，她一定会做到的。"

洪玮的父亲对路疆说的话，也跟其他几位老师说过，之所以这样，就是想告诉他们："你们的付出我们看在眼里。"

信任就这样在校长、老师、家长之间传递。而这份信任，也最终化为了力量……

☆ IB是我选的路，我愿意挑战

洪玮初中虽然毕业于一所重点学校，但是英语口语很不好。路疆在教她化学的同时，每天下午会抽一点时间，教她练口语，一个音、一个音地教。后来，做外事工作的父母都为女儿流利的口语感到惊讶。

用英语教化学很难，用英语学化学更难。1998年的第一学期，英语关挑战着每一个学生的耐心与信心。洪玮每天晚上都在被子里打着手电背单词，每天背50个，就这么一直坚持着。到了第一学期的后半段，一切努力没有白费，她犹如被打通了任督二脉，思路一下子开阔起来。课也听得进去了，文章也能看下去了。她兴奋地找到路疆，说出了自己的感受："这本厚厚的IB化学，看着被手摸黑的那些页数在一页一页增厚，白的在一点点变薄，我就特别有成就感。"

学习需要好的环境，而第一届IB学生并不幸运。因为时常会有家长跑到学

校来闹，这让很多学生都无法安心上课。

有一次，路疆的课再次被教室外的吵闹声、教室内的捣乱声打断了，她忍无可忍，怒斥一位调皮捣乱的学生："如果我的优秀学生考不好，责任就在你，他们付了同样的学费来学习，最终却被你破坏，你应该受到谴责。为了保护这些学生的利益，我不允许你在课堂上捣乱。"

面对这种乱哄哄的情况，洪玮总在心里说："家长闹，学生也闹，但他们闹他们的，我学我的。我管不了别人，但是能管好自己。"

洪玮是这么想的，也是这么做的。在别的学生天天想着躲老师，逃避学习时，她却总是追着老师讨教，遇到不明白的，一定要让老师给自己讲解，直到完全明白为止。

为了弄清一个问题，她经常一个人待在教室里苦思冥想，如果因为太晚宿舍楼被锁，她就在教室里将就一宿。

屠格涅夫曾说："你想成为幸福的人吗？但愿你首先学会吃得起苦。"学好IB需要付出辛劳，但是这种苦，孩子们愿意去挑战。他们不觉得是负担，而是乐在其中。其实，普通高中的孩子拼命学也能学好，在汇佳也能学好，但是到了国外大学，差距就显现了出来。

"是我自己愿意选择这种学习方式。我选择了，就要承担，就要担当。"这句话，洪玮是说给父母听的，更是说给自己听的。

1998年第一次期中考试后，路疆和学生们聊天，了解他们的想法。

"崔蕊，你学了一个多月的IB，你有什么感想？"

"我是在天津上完高一，再到汇佳重新读高一的IB化学的。如果让我再回公立学校，去上那种化学课，我坚决不去，简直太枯燥无味了，我觉得IB课程特别好！"

老师和学生们的辛苦没有白费，当预考成绩揭晓的时候，世界好像一下子都安静了下来。11个学生中，除了一个历史不及格外，其他学生的所有科目全部及格，不少学生竟然拿到了单科满分7分。其中，化学7分的就有4个人；中文7分的有7个；英文7分的8个……

考试分数一公布，什么都不用说了，没有什么比这更有说服力的了。

最终，那场家长告学校的官司，也以学生们优异的成绩而落下了帷幕。

法官最终认为，家长选择学校是自愿，如果不想念就退学，让学校既退学费又赔款，理由不成立。有的学生念完一个学期没有念好，可说不定念完一年就好了。所以不能用一次考试成绩来判断是否是学校的问题。

汇佳打赢了这场官司，而这场官司，也像是对汇佳的磨砺。

IB就这么稳住了。1998届的学生看到了希望，顺利升至高三，憧憬着正式的毕业考。

1999届的学生没有一个退学；2000届的新生也顺利入学了，IB开始了良性循环。

2001届，IB高中增至2个班，到2002届变成了3个班，2003届4个班，2004届5个班，2006届6个班，2007届8个班，2009届至今每年保持10个班。现在，汇佳IB有700多个学生，一年就能招生280人。

此时的汇佳，已经非常有经验，师资也越来越好。不过，即使这样，依然有一半的学生跟不上，拿不到毕业证书。好在很多家长能够很客观地意识到，自己的孩子拿不到毕业证书，并不一定是学校的问题，问题主要出现在孩子身上，是孩子努力不够造成的。

2000年，教育部发出《关于做好2001年普通高考“3+X”科目设置改革工作的通知》，中国的教育改革创新之路在缓慢推进中，而汇佳的第一届IB毕业生已经顺利拿到国际文凭，申请到了理想的世界著名大学。在这一年的毕业典礼上，洪玮的一番心里话让当时在座的老师、同学和家长都站起来给她鼓掌。

“IB是一座陡山，我最大的体验就是这座山不好爬，但是你一旦调整好自己，走了一段以后，你适应了它，就会大踏步地前进了。学习IB，不是说要拿到很高的成绩，拿第一、第二，犹如宇宙只有一个太阳、一个月亮。学习IB，只要你努力了，达到了既定标准，就是一颗闪亮的星星。如果一个人老是为分而转，为分数而奋斗，思想压力上去了就下不来，这是我初中期间学习的一大体会。初中的时候我学习也不错，但是我并不快乐，因为我想成为那唯一的太阳、月亮。自从我学习IB，便有了平和的心态。我爸妈告诉我，咱们做一个平常人，而我的底线就是努力去学，朝这方面努力；我的心理价值是，我未必是

那最耀眼的太阳和月亮，但是我一定要做一颗闪亮的星星。”

毕业前夕，洪玮欣喜地告诉父亲：“老爸，我成功了，尽管我没有拿到IB预定设置的满分。但作为第一拨，老师们都是摸着石头过河，边琢磨边教，我也跟着摸着石头过河。现在，我们最终都过了那条河。更重要的是，这个过河的过程中，我是快乐的……”

第三章　培养人，先培养人的习惯

我们眼睛能看到的、耳朵能听到的万事万物都是财富，总的来说，人生的财富有很多种，但对于孩子而言，最大的财富又是什么呢？

诺贝尔奖获得者在巴黎的一次聚会上，有人问其中一位白发苍苍的学者："你在哪所大学、哪个实验室里学到了你认为最重要的东西？"他的答案有些出乎意料："在幼儿园。""在幼儿园学到了什么？"学者答："把自己的东西分一半给小伙伴们；不是自己的东西不要拿；东西要放整齐；吃饭前要洗手；做了错事要表示歉意；午饭后要休息；学习要多思考；要仔细观察大自然……从根本上来说，我学到的这些全是最重要的。"

确实，人一生中学到的任何一个好习惯，都将陪伴此人终生，并使其受益。而在汇佳，就有一套好习惯的培养系统。

蜚声国际的汇佳习惯

临近大学毕业，福特在为工作的事情奔忙。一天，他来到一家汽车公司应聘，进来后发现地上有一张纸，他很自然地弯腰捡了起来。看了看，原来是一张废纸，就顺手扔进了垃圾桶。这一幕，公司的董事长看在了眼里。轮到福特面试时，他刚说了一句“我是来应聘的福特”，董事长就发出了邀请：“福特先生，你已经被我们录用了。”看到福特惊异的表情，董事长解释说：“你那个不经意的动作让你赢得了这个职位，虽然和你一同应聘的几个人学历都比你高，但他们却没有看到这些小事。”

福特进入公司的“敲门砖”是“捡废纸”这个简单的习惯性动作，进而成就了美国福特汽车在世界汽车业的重要地位。这件事看起来很偶然，实际上却是必然的。福特下意识的动作，便是他良好习惯的体现，正是这种良好习惯给他创造了机遇，成就了他的事业。

同样是面试，有些人的表现却让人大跌眼镜。某外资企业招工，报酬丰厚，要求严格。几个高学历的年轻人过五关斩六将，几乎就要如愿以偿了。但在最后一关，总经理面试时，说了声“我有点急事，你们等我几分钟”．便出去了。

看到总经理不在，几个年轻人围住大办公桌，翻看文件的翻看文件，聊天的聊天，甚至有人说话还带脏字。几分钟后，总经理回来了，他宣布道：“面试已经结束，很遗憾，你们都没有被录用。”

几个年轻人大惊：“面试还没开始呢！”

“我不在期间你们的表现，就是面试。本公司不能录用习惯不好的人。”

……

“习惯是一种顽强的、巨大的力量，它可以主宰人生。”培根这句话蕴含着两层含义，成也习惯，败也习惯。只有好的习惯才能带孩子走向更美好的未

来。心理学家王极盛访谈过200名高考状元，他在调查中发现，孩子的成绩与他们学习习惯的水平成正比，也就是说，这些状元们的好成绩，除了本身的智商外，还源于他们有良好的学习习惯。

但高分低能，肯定不是家长们想要的结果。他们希望孩子既有优良的成绩，也能与周围的朋友打成一片，遇事不退缩，有担当，能帮助更多困难群体，有一定的领导能力……在汇佳的IB教育中，各国的教育专家研发这套教育体系的共同目标，就是培养孩子十个良好的习惯，让这些好习惯陪伴孩子度过漫长的人生路。

☆ IB的十个习惯如同十个成功密码

一个人身上的小习惯有可能成就一代大师。这一大一小之间蕴藏着一种教育智慧。

纵观中外所有的大师，专家们发现，他们都有一些共同的习惯。一旦这种习惯被某个因素触发，就会产生一种创意，抓住一次机遇，多一些成功的概率。大师是一种必然，因为有习惯做铺垫。未必每一个学生都能威震寰宇，名留史册，但是成为一名优秀的人才是完全可以做到的。

引入IB项目后，王志泽深刻意识到，IB的十个培养目标，就是在培养十种习惯，也是世界教育专家煞费苦心提炼的大师基因、成功密码。

勇于探究的人（Inquirers）。带着兴趣去学习，其学习效果不言而喻。孩子们在诸多“为什么”的引领下探索未知领域。每一次探究就是一次知识之旅、文化之旅、智慧之旅。有目的并具有建设性的研究能力在一次次话题探讨中逐渐养成，逐步提高。IB培养的不只是探究世界的方法，还有一颗探究世界的心灵，随时更新着学生的知识与能力储备，永远不落伍于时代，还能在专业领域取得不可思议的成就。

善于思考的人（Thinkers）。人的一生中有太多需要思考的问题，关键是以什么样的方式来思考。IB提倡学生能够主动运用批判性、创造性的思维方

式来进行正确选择，以解决复杂的问题。比如，通过六顶思考帽，来训练孩子从不同的角度来看问题，打破他们的思维局限。思考为我们的每一次选择提供智慧支持。培养批判性、创造性思维，能够让学生远离盲从，不屈服于所谓权威，坚持做自己。善于思考，敢于质疑，证明意识已经达到一个新高度。这是创新的萌芽，是改变世界规则的“梦工厂”。

善于交流的人（Communicators）。交流，是一门内功，也是一门艺术。地球村让人们无处遁藏，人也不可能封闭起来过一生。交流，既是展示自己，将你的信息有效传递出去，也是收集周围信息的最佳途径。IB要求学生能从容自信而又灵活地运用多种语言来接受和表达思想，帮助学生走上世界的大舞台，走遍全球的各个角落，融入任何一种环境和氛围。汇佳的游学项目，丰富多彩的社团活动，都为孩子提供了交流实践的机会。善于交流的人如同一个大磁场，将有利的信息、资源、人才都吸纳过来。

敢于冒险的人（Risk takers）。人们常说“富贵”险中求，相比之下，敢于冒险的人总会比别人多一些机会。IB希望孩子能够临危不惧、信心十足、独立自主地探索新的方法、新的途径，有勇气坚持自己的观点。那些令人惊奇的探险之旅中，踏足非洲大草原、撒哈拉大沙漠、与世隔绝的无人岛的大多都是西方人。探险，是他们从小就培养的一种思维意识和习惯。汇佳的“科学集市”等活动给学生们提供了思维探险的平台，天马行空的想法与实践运用相结合，体验探险旅途的惊奇。

知识渊博的人（Knowledgeable）。IB鼓励学生花大量的时间探索具有全球性意义的重要主题，由此获取丰富的知识与体验。汇佳十几年的基础教育过程中，将课堂延伸到了社会上、国际上。说起日本的民族特性他能侃侃而谈，聊到科技领域更是如数家珍。广博的课堂，打开了孩子的视野。学贯中西的人，自然比知识狭隘的人成功的概率更大。

有原则的人（Principled）。没有规矩不成方圆。没有原则，也就无所谓个人魅力。有底线的人，不至于迷失。这条底线也为孩子应对问题提供了帮助，IB学生的原则性很强，他们诚实、正直、有正义感、公平。日常的教学和活动，很多价值观被融入其中，潜移默化中培养着孩子们良好的意识。

有爱心的人（Caring）。有爱心，顾及别人的需求与感受，会身体力行地助人为乐，这样的人才更快乐，也更容易取得成功。这种美好的品德是孩子教育中最重要的一课。

心胸宽广的人（Open-minded）。如今，独生子女的“家庭地位”让他们日益霸道起来，恨不得成为宇宙的中心。这有可能将自己逼到孤立无援的境地。IB教育就是培养学生以开放的心态与人沟通交流，尊重他人及其文化习俗、观点、传统和价值观，并在考虑问题时融入这些差异，甚至以他人之长补己之短。

全面发展的人才（Well-balanced）。可以一招鲜，但是只会一招，未免要错失很多机会。多培养几方面的才能，也是竞争的需要。但全面发展不是蜻蜓点水，而是每一门学问都能得到要领，触类旁通。汇佳的老师会在平时留意学生们的行为，将他们每个人的特点、特长一一掌握，再有针对性地引导学生往不同的方向发展。

善于反思的人（Reflective）。人要不停地自省，不停审视自己的内心。学生会反思自己的学习效果并分析它们，就能看到事物的本质，还能反观自身，时刻自省。反思是总结提高的过程。定期的总结，就是收拾好行囊，奔赴更远的下一站。

其实，这十个习惯，并没有什么高深莫测，但是将这些培养目标落实到具体的教学实践中，并且持续十几年，就是非常了不起的一件事了，而且是一个超乎寻常的巨大工程。

不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。人的大成就、大机遇，往往由小习惯开始。20世纪60年代，苏联发射了第一艘载人宇宙飞船，宇航员是大家熟知的加加林。当时挑选第一个上太空的人选时，有这么一个插曲：几十个宇航员去参观他们要乘坐的飞船，进舱门的时候，只有加加林一个人把鞋脱了下来。他认为：“这么贵重的一个舱，怎么能穿着鞋进去呢?”加加林的这个动作，让主设计师非常感动，也认定，只有把飞船交给一个如此爱惜它的人才放心。在他的推荐下，加加林成了人类第一个飞上太空的宇航员。后来，有人调侃道：“成功从脱鞋开始。”

培养良好习惯不只是为了成才，更重要的是为了让孩子成人，在一定意义上说，成人比成才更重要。努力培养孩子良好的思维习惯、行为习惯，是送给孩子最好的礼物，也是留给孩子最大的财富。

而且，这些习惯都是在日常的学习生活中，在很多小事中培养起来的。

☆ 练就探究世界的本领

“那些疯狂到以为自己改变世界的人，才能真正改变世界。”这句苹果的广告词回答了为什么是乔布斯改变了计算机终端的使用习惯，因为他拥有探究世界的梦想，而且无比执著、勇敢。有梦想，勇于探究，最终就能改变世界，无处不在的网络，全球任意角落的即时沟通，今天完全奇异的新世界，都是无数探索汇聚出的创造。

世界并不缺少新奇的事物，缺少的是发现这种事物并敢于探究的眼睛。汇佳通过教育实践一直在积极引导孩子去探究这个地球、这个社会，甚至探究孩子的内心。

在汇佳，学生们可以根据自己的兴趣在规定的六个学科组中每组各选一门课程，选择完自己感兴趣的课程，学习的过程则变得很不一样，老师授课不再是喋喋不休的讲解，而是引导、启发、点评。而且，学生们有1/4的知识是在实验室或论文答辩中获得的，这对普通学校的学生而言是无法想象的事。

IB学生在毕业前需要对所学的一门实验学科课程进行一项专题调研，并通过多种形式展示出来，以此作为该学科内部评估的成绩。这就是实验学科组的课题调研项目（G4P）。G4P项目要求学生将实验学科组的物理、化学、生物等课程知识有机地整合起来，从不同的学科视角对生活中的一些实验现象进行系统而立体的调研，再得出翔实的实验数据，又加以分析，以此证明或推导出合理的科学原理，并进行客观的评估。

汇佳学校拥有一千多名IB学生，给每个学生提供一个类似毕业答辩形式的G4P展示机会，的确是一个不小的挑战。

如何将学生们学到的科学知识充分地展现出来，又让他们感觉乐趣无穷

呢？其实，科学就在我们身边，一个小小的厨房，或许就是展现科学的大舞台。

2011年6月27日下午，以“厨房科学”为主题的“科学集市”活动在汇佳学校的大礼堂拉开帷幕。“集市”对学校的所有人开放。高中二年级的同学们分成了几十个小组，每个小组的展台都设计得别具一格，色彩斑斓的卡通画、艺术字和那些严谨的科学数据混搭在一起，更加具有视觉冲击力。每一块展板都是一份“迷你”化的实验报告。或者用表格和图像展示，或者播放录像，动画说明或现场演示，连PowerPoint都派上了用场。

数百名师生，一边在各个小组的展台前观看，一边在手里的评估表上打着分。对实验原理和实验过程描述的清楚程度、原始数据的可信度、数据分析的科学性、结论的合理性和问题答辩的准确性、团队工作的和谐性、创造性的展板展示或其他别具一格的展示方法、共享性和满意度，等等，都是考评的因素。而这些评估标准，都建立在IB内部评估标准基础之上。

“科学集市”上，几十个小组展示着不同主题的科研项目，能源、生命、污染、材料、温度、食品、垃圾、营养、电力、火、水、化学品等，无所不包。每个小组都需要通力合作，头脑风暴，老师们也参与其中，共同研讨出一套科学的实验程序。

自然科学与实验课程组中有这样一个课题——“生活中的酸碱反应”。让我们来看看，汇佳的学生们如何展现他们的探究能力。

“木糖醇对口腔唾液pH的影响”，这是张欣雨小组选择的题目。他们通过饭前和饭后咀嚼含有木糖醇的口香糖进行对比，在一系列的实验和数据分析之后，他们得出了结论：在饭后咀嚼含有木糖醇的口香糖，能够很快使唾液的pH恢复到正常水平，以消除龋齿的隐患。

“食物的酸碱性对牙齿的影响”，这是俞嘉小组的研究方向。他们榨汁过滤水果并测定它们的pH，发现大部分果汁都呈酸性，容易破坏牙齿外的釉质保护层而腐蚀牙齿。因此，他们也得出了自己的结论：大家一定要注意及时漱口或刷牙。

“烫发中的酸碱反应”，是魏丹小组的研究课题。他们通过对头发的酸碱

浸泡发现，烫过的头发在碱液中变弯了。所以，他们的结论是：为了保护头发，烫发后要用弱酸溶液来中和碱性。

“盐类水解”，是崔阳小组所选的研究方向。他们对四种加入不同化学酸碱溶液的面团进行发酵，亲手制作了四种不同的面包，了解哪种面包最好吃，以此来解释其中的化学道理。

……

这些很少下厨的学生们，通过“科学集市”的探究与展示，将枯燥的科学知识与活生生的现实生活完美地融合在了一起。看着他们严肃地研究着自己的实验数据，榨果汁、烤面包的认真表情，除了老师们心里满是宽慰，估计家长们的心里也乐开了花。

如果这些你觉得有些小儿科的话，那么接下来的课题可能让一些专业人士都有些汗颜了。

有的小组通过滴定方法测定不同水果中的维生素C的含量，有的小组对不同品牌的厨房洗涤剂对绿叶生长的影响进行对比调研，有的小组用自己设计的实验方法测定各种食用油在加热时的排烟量，有的小组利用沉淀法和过滤法的物理原理，自己设计了厨房污水的一级净化装置……

这是一场科学的盛典，而学生们实验学科组课题调研项目的评分成绩也由此产生，这将占学生毕业考试成绩的24%，而这就是在快乐的探究中学习。

☆ 告诉孩子，有些挑战必须面对

人的一生中总会遇到各种各样的挑战。懦弱的人喜欢逃避与放弃，而勇敢者会选择面对并击败它。

“你的身体会越来越不听使唤，只有心脏、肺和大脑还能运转，到最后，心和肺也会失效。你可能只剩两年的生命。”这句话是1963年说的，说的人就是霍金，那年他21岁，50年后的今天，霍金仍然活跃在科学的舞台上。永远坐进轮椅的霍金，极其顽强地工作和生活着。虽然身体的残疾日益严重，但他却力图像普通人一样生活，完成自己所能做的任何事情。他甚至是活泼好动的：

在完全无法移动之后，他坚持用唯一可以活动的手指驱动着轮椅在前往办公室的路上“横冲直撞”；在莫斯科的饭店中，他建议大家来跳舞，他在大厅里转动轮椅随着音乐舞动的身影成了一大奇景；当他与查尔斯王子会晤时，还会旋转自己的轮椅来炫耀，结果轧到了查尔斯王子的脚指头……

霍金的魅力不仅仅在于他是一个物理天才，更在于他乐观的生活态度，让他成为令人折服的生活强者。

一个勇于接受挑战的人并不是天生的，后天的生活环境、后天的教育对于这种品质的养成非常重要。霍金的家庭十分推崇坚强品格，正是这种坚强教育，让霍金在坐在轮椅上的40年中，坚定地选择不放弃。

汇佳也是一个经历过风风雨雨的学校，从申请IB高中的艰难，到齐心协力打赢官司，维护学校的声誉；从非典封校继续学习，到6年坚守拿下小学IB的申请。这一切都让汇佳更加强大，也让汇佳的每个人都把直面挑战作为一种美德与精神传递给身边的人。

1995年9月，汇佳第一批赴美班14名学生就读于美国加州罗兰德学区的布兰德小学。刚到美国学校上课时，语言障碍比预想的大得多，老师讲课听不懂，课程讲完留下的作业都不知道是什么。这些小留学生利用下午放学后的时间在学生公寓上课，双休日也不休息，每天记单词。

教师问：“同学们，你们现在这样紧张地学习，苦不苦，累不累啊？”同学们的回答是：“我们要为学校争光，为中国人争气！这点累和苦压不倒我们。”慢慢地，同学们能听懂美国教师的课，也和美国的学生成了朋友。

赴美学习四个月后，刘姣姣同学就可以在全校师生面前用流利的英语发言了，而丁可、张娜仁等同学的优秀作业经常出现在学校的壁报里。就连《世界日报》的记者也在采访中这样评价：“汇佳小朋友们的英文口语能力进步迅速，令大家赞不绝口。”这些小学六年级的学生，用行动践行着汇佳“怀祖国心，做世界人”的理念。

2010年，为了庆祝上海举行世博会，汇佳小学的林佳林跟姥姥报名参加了“世博之星”歌唱比赛。初赛入围后，复赛去上海。父母因为工作繁忙不能陪同，林佳林就和姥姥订了机票，赶往比赛地点。林佳林的姥姥只读过几年小

学，平时很少出门，更别提坐飞机了。8岁的林佳林承担起了所有的事情。从机场到酒店，以及领着姥姥办各种证件、托运行李、找登机口、办理宾馆入住……俨然一个小男子汉。对一个8岁的孩子来说，这虽然是一场冒险，但也给了他一个实现自我价值的机会。

☆ 让孩子成为有原则的人

“周四……还书”，在北京儿童医院的重症病房里，一位小学生处在昏迷中，吃力地叮嘱家人。住院前，他借了学校两本书，周四是他还书的日子。这是汇佳小学一年级的皮皮，他被学校评为“最有原则的汇佳之星”。

河蚌忍受了沙粒的磨砺，最终孕育出绝美的珍珠；顽铁忍受了烈火的赤炼，终于炼成锋利的宝剑。恪守做人原则的人，行为有节制、办事有策略、说话有尺度、交往讲分寸……他们往往会成为最受欢迎和被人尊重的人。

一代禅宗高僧慧远禅师，年轻时云游，遇到了一位极爱抽烟的行人，两个人谈得十分投机，那人送给慧远禅师一个烟管和一些烟草，慧远明知不好，可因为心里喜欢就收下了。一路云游，他经常会看见一些喜爱的东西，最后也就没有心思去思索禅道了。后来，慧远碰到了一位大师，大师对他说：“做人啊，不能三心二意，要拿得起放得下，心若跑了，什么事都做不成。”慧远听到大师的教诲，放下了一切与禅无关的东西，终于成了禅宗高僧。

我们往往如年轻时的慧远，被各种东西所诱惑，忘了自己最初追求的东西。当没有了最基础的原则和底线，便不可能成为理想中的你。有原则、有底线，人生才会在法制与文明里行走更远。原则和底线是我们对外给予的信号，最终呈现出的也是这分分寸寸的映射，投射出毫厘的诚实、信任、勇敢、包容与爱，回报的也是这些。

比如洪玮，说起她的成功，她的父母总会自豪地用8个字来诠释：自信、自制、自立、自强。这是四个原则，也是父母从小学开始培养她的四个好习惯。

在汇佳上学期间，洪玮有次和IB班的学生一起外出做社会实验。中途司机

刚一停车，车上20多个学生就跑到麦当劳去了，有的买汉堡，有的买冰茶。司机师傅跟老师打趣道："你看看这些孩子，一停车全跑麦当劳去了。"老师朝车里一扫，发现了坐在最后排的洪玮，于是笑着说："谁说全跑去了，我们这里也有没去的。"这件小事，足以看出洪玮的自制力。

学习需要兴趣，也需要坚持。一年级的时候，欧阳中凯选了钢琴课，妈妈便给他买了一架钢琴。学了不长时间，他就打了退堂鼓："我不想学钢琴了。""那你想学什么？""我想学萨克斯。""可以，但做一件事情，你既然选择了，就要坚持下去！"

欧阳中凯很感激妈妈对他的尊重，也听进去了妈妈所说的"选择了就要坚持"，在妈妈为他买来萨克斯后，他便开始认真学习，即使再累，也没有放弃过。

☆ 播种爱的种子

汇佳教育孩子采用"鼓励+爱"的方式，爱国、爱家、爱父母、爱亲戚朋友、爱同学老师、爱需要帮助的人。所以汇佳的学生都是从小事做起，每个人都充满了同情心、同理心。

积极参与社会公益活动，关注社会、回报社会，已经成为汇佳校园文化建设的重要内容。感受人性的光辉，体现社会责任感，让学生的世界观、人生观和价值观更加健全。汇佳学校的所有理念都渗透在了教育的细节之中。

一年一度的"迎新年，庆圣诞，献爱心"活动就是其中的一种。在汇佳建校之初，学校就把这项活动确定为"播种爱的种子"的大课堂，让学生从小就懂得扶助别人，培养富有同情心的高尚品格，有一颗爱心。近几年，学校把关爱救助艾滋病孤儿作为重点工作，陆续救助了吉林、山西、云南、贵州、河南省的300多名孤儿，对他们在生活、就学、医疗保健、心理支持、生存技能培养等方面实行了全面的关怀救助。

2003年1月，作为中学生代表，陈婉怡随中国儿童少年基金会和铁道部、卫生部、农业部、武警总部、全国妇联等单位共同主办的"安康计划西部行"

走进了云南。陈婉怡不仅向西部的孩子捐赠图书，并与那里的贫困孩子结成了对子。她告诉记者，回到北京，她不但要从学习上辅导、在生活上资助在云南结识的朋友，还要告诉身边的所有人："去帮帮西部贫困儿童吧，哪怕是微薄的一点力量都可能改变他们的一生。"

2003年非典期间，为了向工作在非典防治第一线的护理人员及广大医务工作者表示崇高的敬意，汇佳学校向北京市昌平区红十字会捐赠50万元。同时还号召全校师生用实际行动向医务工作者献爱心，表达汇佳师生对社会应尽的义务和应有的回报。全体师生积极响应，以最快的速度，向北京市少年发展基金会"天使基金"捐款10万元。

四川省汶川"5·12"地震发生后，在5月19日的全国哀悼日上，汇佳隆重举行了以"众志成城，抗震救灾"为主题的赈灾捐款仪式。小学部、初中部、高中部和学校的教师都积极献爱心，送祝福，累计捐款达114万元。

……

每一次社会活动都是一次生动的人生价值课堂，用爱的行动来表达着责任与担当。其实，做一个有爱心的人，不只是爱国、爱社会，更多地体现在爱家庭、爱朋友，体现在每天发生在我们周围的每一件小事上。

四年级的陆峻成在开学之初，读到了老师发的一本《弟子规》。这本书中尊老爱幼的贤德故事对他影响很大。回家以后，他主动跟妈妈打起了招呼，在社交礼仪上也知道如何给人鞠躬，宴请客人也要先给别人夹了菜自己再吃。小的时候，习惯自己玩的他，不太会跟小朋友相处，更不愿意和小朋友分享他的玩具，可现在，他经常把自己的玩具送给家庭比较困难的小朋友，还用大哥哥的口吻对小朋友说："你要好好学习，学习好了我就给你更多的好玩玩具。"

吃饭方面也不再浪费。这都源于在家和学校，家长及老师对他们珍惜粮食的倡导。

在家里，以前什么都是爸爸妈妈做的陆峻成，开始自己洗袜子、洗裤子、扫地、铺床，甚至还学会了做菜。提起这些事，他的妈妈就激动不已："他第一次做菜我挺感动的。他先是看他爸爸怎么炒菜，猛然有一天对我说，他要炒菜给我吃。我当时只是听听而已，没想到他真像模像样地做了起来，而且做得很像那么

回事。”

那天，爸爸妈妈吃着儿子做的菜，觉得比山珍海味都好吃。

看到孩子身上的变化，陆峻成的妈妈非常感激，她说：“这都是学校的功劳。不仅我们觉得孩子自从上了这个学校变了，就是我们家亲戚、朋友、邻居也都说孩子变得越来越懂事了，不再唯我独尊了。”

汇佳习惯的先行者

“文革”，一场十年文化的浩劫，正值汇佳董事长王志泽的小学和初中时代，懵懂中的他，在一场场政治游行和政治运动中度过他的儿童和少年期。

☆ 课堂之外也是求知的领地

“文革”刚刚开始的时候，王志泽的小学生涯刚刚开始。

“那个时候一有毛主席的最高指示，我们就得去天安门游行一圈。”当时的王志泽并不明白其中的政治意义，对小孩子来讲，只是跟着大人一起出去玩。

当然除了参加游行活动，学校还会组织一些社会活动，比如帮助五保户做好事，给五保户打扫卫生等。

升入初中后，王志泽跟当教师的父亲一起住在北京八中的宿舍里。宿舍离图书馆非常近，每天下课后，王志泽就去图书馆借书看。

“那时候只要是带字的书我就看。所以也看了很多中外名著。不过我印象最深的还是一些科幻小说。”

除了喜欢读书，王志泽还喜欢游泳，尤其是冬泳。王志泽从初三就开始冬泳了，一坚持就是三年。

“我们那个冬泳队里我年龄最小。冬泳队里大部分的人都是社会上的，有工人、空军学院的老干部等，只有我还是个学生。我记忆最深的是一位70多岁的老干部。虽然年纪很大了，但冬泳却没有间断过。”

王志泽认为，也许他做事的坚持和耐性，都与他少年时的冬泳不无关系。

冬泳是王志泽的兴趣之一，除此而外，王志泽还喜欢跑步，每天放学之后，他会从八一中学跑步到白石桥、首都体育馆，然后回家。每天晚上坚持15公里的跑步。

初中时期，除了为王志泽提供大量的阅读机会外，也为他提供了大量生产实践的机会。

“生产实践在中学时有很多，学工、学农、学军全都有。要想做社会实践，必须重视理论联系实际，不能光在课堂里面简单学知识，还必须走出课堂，走进社会。”

而这段社会实践，也被王志泽认为是他人生中最重要的一段经历，因为正是这些社会实践，增强了他的社会能力和动手能力。

“我记得我从小学开始，就没间断地学工、学农、学军，一直到高中。那时候有校办工厂，我们经常去做一些简单的活儿，所以对那些汽车零件全认识，车、磨、铣、刨全都会。学农就要去农村，我们插过秧、种过田、收过麦子。收完麦子，还要去地里捡麦穗。那时候连电工都学，还会上电线杆上给人家拉电线。”

说到这里，王志泽就很感慨，他说，如今的很多城市孩子，不要说种田种地收麦子，就连麦子是什么样子都没见过。

“那段时间的社会活动很多，并不是天天坐在教室上课。赶上学工，还会到工厂的各个岗位上去工作，一做就是一个月。而那个学工的过程，正好把我们所学的物理知识用上了。那时候的学工，不是蜻蜓点水，而是实实在在地在学。 等上了高中，还会安排我们去社会调研，带着学校开的介绍信去农村搞社会调查，了解农民的生产生活情况。”

1976年，唐山大地震之后，王志泽所在的中学成立了地震小组，小组中用的所有地震设备都是王志泽和同学们在物理老师带领下做的。

“我们上初中就玩晶体管，那时候连矿石收音机都可以做，完全都是自己动手。在一根磁棒上面缠上线圈，就可以收到无线电信号。我们就是从特别简单的动手开始，不断去摸索，去学习。”

那时候，王志泽和同学一门心思地扑在如何做地震的测量设备上，琢磨怎么测量地震。“我印象最深的是地震之前，大地会发生倾斜。张衡做的地动仪，就是在大地发生倾斜后，龙嘴里的球掉下来。我们那时候，就用电学原理做地震仪，不停地琢磨，简直达到了废寝忘食的地步，几乎不愿意回家，天天待在学校里。”

除了做地震仪，王志泽还和同学们用了一周的时间测量自己学校水塔的高度。当时课堂讲勾股定理，王志泽和同学们就上午上课，下午去实践勾股定理。

“你看里面都要用到什么？函数和几何要用到，连制图绘图也要用到。还要写测试过程，写测试过程对文字也有要求，文笔太差就说不明白。这就和现在所说的超学科、跨学科类似，需要我们在学习的过程中，从整体思考。”

不仅运用勾股定理测量学校的水塔高度，王志泽还和同学一起检测学校游泳池的卫生程度。“那时候学校的游泳池特别脏，长了很多鱼虫，也没什么过滤系统。”王志泽就和同学们每天往游泳池里面撒漂白粉，检测游泳池水的酸碱度。然后，填写关于泳池卫生方面的提醒报告。

“实际上，我觉得小孩子就应该有这种学习过程的训练。比如说，这种探究性学习，你得观察问题，然后解决问题，而不是简单的我给你讲，讲完后你去做题，做完题以后反复不断去训练。你反复做实验的过程就是一种探究性学习的过程，自然而然就养成一种探究性的习惯。”

对于王志泽来说，虽然“文革”是一场浩劫，但是学工、学农的理念却为那个年代的学生提供了一个实践的窗口，让那个时代孩子的动手能力和理论联系实际的能力得到了很好的发展。年轻的王志泽当时不会想到，日后他会成为一所IB学校的董事长。更不会想到，IB的注重动手能力、注重探究能力的教学方法和学习方法，却是他以前的学生时代经历过的。从这个角度来看，王志泽和他那代人无疑是IB教育的先行者和中国最早的受益者。

☆ 闯出来的青春

1976年王志泽高中毕业时，当兵是个不错的出路。经过学校推荐，王志泽穿上了军装，奔赴山西忻县的63军。

部队对他的锻炼很大。那时候，学工、学农等很多活动锻炼了他的适应能力，很快，他就跟战友们打成一片，并从普通班被抽到了尖子班，后来选为尖子班的班长，参加全军大比武。

抽到尖子班，王志泽的幸福指数明显上升。那个年代，部队的给养还不够，在普通班都吃不饱。一两个月才能吃一次白面，平时只能吃小米饭、高粱轧的钢丝面。“长时间吃都会便秘，必须要在那个高粱轧的面里面加榆皮面，就是把榆树皮扒下来以后晾干了，磨成面，跟高粱面放一块儿，混着做钢丝面，拿酱油汤一和，天天吃那个。吃菜就是萝卜条拿盐水一炖。”

在那个物资匮乏的年代，饥肠辘辘的他还要接受高难度的军事训练。

“我们那时候是炮兵团的指挥连，就是指挥所有的炮兵团的炮来打炮。指挥连里面最重要的一个排是侦察排，就是搞测量，炮在这儿，目标在那儿，你要打炮，你的方位、坐标是什么。侦察兵就是在前线去把这个点的坐标定出来。干这事就要求你很全才，各种轻重武器你都得会，因为都是单兵，一放出去，什么情况都可能碰到。我们那时候在部队算玩武器最多的，挺苦，但很有意思。”说起那段峥嵘岁月，王志泽饶有兴趣。

但有一件事让他牵肠挂肚，产生了放弃当兵的年头。穿上这身军装时喜气洋洋，但是想脱掉它却费了一番周折。

1977年，王志泽入伍的第二年，便恢复了高考。于是，他那颗心一天都不得安生，他想回来参加高考，考大学。由于各方面条件优异，又在全军大比武时拿到了名次，部队领导舍不得放他走。到了入伍的第三年，王志泽还是忍不住提出想回北京参加高考。部队领导一直拒绝，甚至拿拖延他入党的时间来劝阻。

那个年代，追求政治上的进步是年轻人特别渴望的事情。虽然有所顾虑，但王志泽还是下了决心：“不给我解决入党问题，我也得走。”看他心意已

决，连里的领导表示惋惜，临走前才给他解决入党事宜。

刚从部队回来，还没来得及复习，王志泽就直接迈入了高考考场，成绩自然不言而喻。落榜并没有打击他上学的积极性，父母也支持让他明年再考。而他却有了自己的主意："我不考了，先工作再说吧。但是，我想找个学校。"王志泽不愿意走寻常路，他想一边工作，一边读书，两不误。

那时候，当兵退役后很容易安排工作。最终，王志泽如愿以偿被安排在一家学校——北京气象学院，负责行政工作。

当时，恢复高考的消息，点燃了年轻人求知的热忱，很多没有考入大学的青年自发报考了大学里的电大、夜大，去圆自己的大学梦。电大，这种课程形式对现在的人们已显得有些陌生。用现在的定位来讲，就是开放大学。目前，在英国最牛的大学是开放大学，资源最丰富。它不是远程教育，也有校园，是一种学校的形式，资源共享。发达国家在这方面做得比较到位。而北京气象学院也有这类课程体系。于是，王志泽便有了得天独厚的学习条件。

部队转业后的王志泽进入北京气象学院，便有了正式编制。他一边工作，一边学习。由于对科技的喜爱，他便选择了无线电专业。从1980年到1984年，四年的时间已经拿到了大专文凭，还差三门课即将拿到本科。但是又一件事让那颗不安分的心驿动起来，那时中关村已经掀起了创业的热潮。他好像听到冲锋号般，向那活跃的中关村奔去。

改革开放初期，总是那些思维最活跃、最灵敏的人最先感知。在20世纪80年代，能有一份稳定的工作实属不易，更何况是铁饭碗。但不落窠臼，勇于创新与挑战的王志泽，却全然不顾，毅然决然地辞掉公职。1984年的那个决定，需要足够的勇气。辞掉公职下海，意味着放弃所有的待遇，一切归零。这对于别人来讲可能是莫大的痛苦，而对于不爱受约束、不爱走常规路的王志泽而言，却是很正常的一件事，因为挑战、创新已经成为他的一种习惯，如同呼吸一样简单、自然。

第四章　老师要革自己的命

中国老师们背负着沉重的枷锁，承受着莫大的压力：家长无休止的指责、同事激烈的竞争、社会不停的声讨、问题学生对未来不负责任的冲突……这都让老师们越来越茫然，越来越无奈。中国传统教学理念和方法根深蒂固，学生和家长痛苦，老师更痛苦。

这么多的问题摆在面前，在中国经济突飞猛进的今天，中国的教育是不是也该发生些变化？老师是不是也要做一番改革呢？

好老师不是好演员

老师，是人类心灵的工程师。是为了教书育人、答疑解惑……

老师担负着培养国家主人翁的职责，所以不管是学生还是家长，都应该对他们的付出给予尊重和支持。同时，老师在这份重大的责任面前，也要与时俱进，改变一些固有的看法和做法。

比如，我们一直认为，只要一个老师的教学基本功过硬，那么这堂课的教学质量就有了一个基本的保证。真是这样吗？这实际上是所有老师教学的一个误区。老师在台上讲得再好，如果底下的学生没有听懂或者完全听不懂，也是老师的失职；而这种老师在台上滔滔不绝地讲，学生在台下老老实实听的状态，也已经过时了。

即使课堂上对现代媒体教学的应用已经普及，但展现出来更多的却是老师在教学方面的花架子，他们不考虑学生的感受，只是一味地硬往学生脑子里灌，完全忽略了每个学生就是一个有个性的“小世界”，教育的主体是学生，不是老师。老师自顾自地在台上表演的方式，不是培养人才的状态，教育应该是全方位的、多元化的。

☆ 别让分数指挥一切

中国的考试自古以来就扬名天下，而有什么样的考试，就会反映出什么样的公共文化。早在1990年，国内就有学者担忧人文精神的匮乏会导致国民素质的下降。而“全民皆考”的文化现状和“应试心态”的教条性及封闭性也促生出了畸形的上升机制，生在这个残酷竞争的时代，面对臃肿的体制，似乎“一考定终身”成了一种路径依赖。

“考考考，老师的法宝；分分分，学生的命根。”这句曾经广为传播的校园名言道尽了学生的无奈，也证实了分数对学生有着非常重要的意义。固然现在鼎力倡导和推行素质教育，但事实上，这种景象并未得到根本转变，或基本没有得到改变，分数仍然是学生的命根，是决定学生一切的依据。其实，分数同样也是老师的命根、学校的命根，因为它决定着学校的生存和发展。同样，分数还是广大家长的命根，因为这决定着孩子和家庭的将来。

为什么会这样呢？

因为目前，分数是权衡学生的唯一标准，所以，家长在为孩子抉择学校的时候就以学校的升学率作为取舍的依据。升学率高的学校也就成了家长的首选。

因此，中、高考分数就成了学校招揽生源创收增效的命脉，没有好的考试成绩，就无法做出有力的宣扬，也就形成不了好的社会效应，无法收到好的学生和他们不菲的择校费。资金不雄厚，学校的发展也就无从谈起。尤其是在目前政府投入严重不足，硬件建设和软件设施配置严重不平衡的情况下，其影响也就更加显而易见了。

生源大战的激烈，也促使学校的一切工作都只能围绕教学的品质来开展，学校设定教师职称，甚至对其优良与否的评估也以学生的成绩为标准。在这样的背景下，老师就被约束住了手脚，只能在考试的指挥棒下操作，不能背离太远，因为谁也不敢蒙受脱轨的严重后果。许多立志要真正发展学生能力的老师只能在实施教学应试和幻想教育的夹缝中谋求均衡，获得发展，他们是在戴着镣铐舞蹈。

在目前的大背景下，可以说，所有的学生学习的直接目的和所有的目标都是为了分数，即便是那些名义上大呼“我并不在乎分数”的学生，也对“分数”非常看重。之所以说“不在乎”，则是因为他们无法得到想要的分数，不得不这么说。

民国时期，有很多文化名人都是“白卷先生”，但是在那样一种不拘一格招聘人才的年代，这些“白卷先生”很多都被“伯乐”们发现并破格录取了，因而造就了他们日后的辉煌。

比如，臧克家当年报考国立青岛大学（今山东大学）时，国文考试有两个题目，一是《你为什么投考青岛大学？》，一是《杂感》，两题任选一道。但臧克家两题都做了。他写的《杂感》只有三句话："人生永远追逐着幻光，但谁把幻光看作幻光，谁便沉入了无边的苦海！"闻一多对此极为欣赏，从中看到了臧克家的内心世界，于是便给判了98分的高分，将数学考试吃了"鸭蛋"的臧克家破格录取。

像臧克家一样的人还有很多，正是这不以分数评价一切的风气，才造就了一批有学识的学者。而现在每年的高考分数都在年年提高，考研人数也在节节攀升，但真正做学问的人越来越少。分数从一种衡量的标准变成了一份沉甸甸的束缚。

在IB学习中，考试也是必然的。但IB更注重学生学习习惯的养成，倡导终身学习的理念。在IB也有差生，但这种差生的概念只是某一方面比较弱。比如，学习不好，但是组织能力强的孩子在IB也能够找到发挥自己特长的社团或者考察活动，这就是IB有别于中国传统教育的地方，让孩子多方位地成长。

成绩主要说明学习起点的新状况，而不是提供终结性的结论。应当用发展的眼光看学生，用发展的眼光看老师，甚至用发展的眼光看学校。

☆ 不做"演员"，做"导演"

在汇佳刚刚开始引入IB的时候，有的老师并不完全认同这样一种观念，尤其是小学的PYP项目。"我做了44年老师，我觉得这是一种玩乐教育，做做活动，高兴高兴，对学数学和语文没有多大帮助。"于是，这位老师就采用了"两层皮"的授课方式：白天用PYP的形式，其他时间照样用以前的教学方式。不过，当他实践了一段时间之后才发现，PYP不仅仅是一个活动，还可以通过活动达到他想达到的教育目标。比如，同样讲除法这门课。对于除法的应用这个目标不变，原来是用教授的方法达到这个目的，而PYP是用不同活动建构式的方式达到这个目标，让学生主动学习，而不是被动接受，这让他突然明白了PYP的意义所在。

PYP是国际文凭组织为具有长远教育需求的3～12岁学生设计的，其核心是形成对重要概念的理解、养成积极的态度、掌握基本的知识和技能、采取负责的行动。PYP特别强调探究式教学方法，强调教师要把理念转化成行为。当然，难点就在于，如何把理念转化成行为。

有人曾经这样问美国密歇根州立大学的彭恩霖教授：“中国教师这么厉害，办法从何而来？”为了找到答案，她来到上海，一头扎进学校，一天到晚坐在课堂和教师办公室里观察。结果发现：原来，中国有教研活动，美国没有。

东京大学的佐藤学教授考察了日本的1000所学校、5000个课堂，同样走访了美国的很多学校和课堂，最终，他的结论是：一所学校要有发展，要有改进，老师就必须敞开教室的大门，相互评论，连环跟进，除此之外，别无他法！

教研活动，是教学质量的保证。在汇佳，为了备好一堂课，不同学科的老师不仅要自己钻研，更主要的是要共同研讨，拿出一个优质的教学方案。数学、语文、英语、美术等很多学科的知识被巧妙地安排进一个个活动主题。老师作为活动的组织者，要研究如何把所有的学生调动起来，让每一个学生成为课堂学习的主体。

老师在教学的过程中，不是一个在课堂上讲演的演员，而更像是一个导演。

这个导演首先要熟悉“剧本”，就是要掌握自己所教授的相关知识；其次是要把“剧本”导演好，就是要拆分组合后，让学生能够更容易参与其中。让学生参与过程，不是告诉学生某一道题学生做得对不对，而是启发他们理解、分析问题的能力与方法，帮助学生养成若干种好习惯。比如，怎么跟别人协同合作，如何去观察问题的内在本质。

☆ 快乐学习的课堂

“晓色云开，春随人意，骤雨才过还晴。古台芳榭，飞燕蹴红英……”在

京杭大运河的古河道上，有一抹暗红掩映在绿草与古树间，若隐若现。从那片红中传出的不是整齐划一的琅琅读书声，而是思想的争论不休。

“同学们，今天我们探讨的话题是，水的来源。下面，大家来谈谈自己的看法吧。”

“我认为水来自大海……”“水是天上来的……”“水是龙王的眼泪……”

各种古灵精怪的答案汩汩地从小脑瓜中冒出，老师脸上一直挂着微笑，默默地聆听，直到他们讲累了，她才不疾不缓地说：“同学们的想法都非常棒，水到底是怎么来的呢？你们可以回去查资料，咱们明天再来讨论。”

第二天，老师让大家打开课本，看看书上是怎么介绍的。

第三天，同学们兴高采烈地拿起画笔，生动地描绘着水到底来自哪里。

第四天，班级里的同学分成了不同的小组，每个小组三个人进行讨论，小组间讨论完，各小组又轮流上台分享自己对水的理解，为什么会有这样的想法，等等。最后，大家互相评判每个组的优点和缺点。

这是汇佳学校一堂小学生的课，这样的学习过程在汇佳每天都在延续。而在人们的印象中，学习这篇课文，先是了解作者是谁，然后是中心思想是什么、怎么分结构、默写单词、背诵精彩段落……上美术课时，也不外乎教孩子如何三笔画一只小鸡；十笔画一头大象；怎样让色彩更绚烂……孩子们在这样的学校，学到的只是画画的技巧，根本不能将自己的思想表达出来。

同样是学习一篇课文，同样是按照中国的教学大纲在教学，孩子们的学习方法竟然如此不同。当其他小朋友拼命背诵课文，大量做题时，汇佳的孩子在查找资料，互相讨论。周末，在其他学校的孩子们被大人早早叫醒去补习班的时候，汇佳的孩子回到家，和家人共享天伦之乐。不是他们不爱学习，而是他们学习的时间更为自由，选择更为广泛：跆拳道班、各种乐器班、爱心社、文学社、校园电视台等各种兴趣班和社团多达近百种。孩子们可以依据兴趣和时间报名和参与。这不是家长的意愿，而是他们的主动要求，学习的劲头自然也就不一样了。练琴很辛苦，但孩子们愿意坚持；跆拳道每天需要进行体能锻炼，他们也能很自觉地完成……这里没有老师的逼迫，更多的是孩

子们的自觉。

今年11岁的林佳林被老师邀请担任“汇佳好声音”的主持人，不是因为他有主持经验，而是他从未主持过任何活动。这个作业一下子让他来了兴趣，只要一回家就坐在电视机前收看各种频道的相关节目，看主持人是什么风格，主持词怎样表达，语气是怎样的，都会统统记下来，然后自己去模仿、去创新。同样是培养孩子的学习能力，哪一种孩子更愿意接受呢？

在这样一种状态下学习，孩子们是快乐的，老师也是满意和幸福的。每逢暑期，很多学校的老师都在为孩子们补课而忙碌，而汇佳的历雁鸣老师却带着一群孩子奔赴澳大利亚，与当地一所学校的师生共度快乐假期。他们参观城市沙滩、游览西澳水族馆、观看各种表演、进行体育活动等。

有一天，他和孩子们玩得正开心，一位路过的澳大利亚人跑过来对他说：“你做得太棒了，你和孩子简直就是朋友……”路人一脸真诚，眼神里满是欣赏，历雁鸣倒有些不好意思起来，因为在汇佳，每一位老师都是这样对待学生的，没有必要特意称赞一番。

教育不只是知识的传授，更是一种快乐的传播。在汇佳，学习的过程是快乐的，考试也不再是折磨。写论文、做实验、组织活动、社会实践……都是孩子们的成绩，考试不再单一，老师期望的答案也不再单一。

让孩子从苦学到乐学

每个孩子都可以成为爱学习的天使。孩子们从小用好奇心探知周围的世界，快乐地获取知识。然而，经过几年的学校教育，他们逐渐丧失了学习的兴趣，害怕上学、不愿意写作业，小小年纪也变得苦闷不堪。老师陈旧而刻板的教学方法，吸引不了学生的注意力，在这种日复一日、年复一年沉闷而压抑的气氛中，学生快乐不起来，又怎么谈乐学呢？

乐学，就是要使学生生动、活泼、积极主动地去学习，在愉快的气氛中获

得知识，在愉快的气氛中锻炼能力。美国等发达国家早在20世纪70年代就提出了自主学习，以学生作为学习的主体，通过学生独立的分析、探索、实践、质疑、创造等方法来实现学习目标。在中国，学生的自主学习问题显得更加突出，也是整个教育教学改革面临的一项难题，以致被“国家教育科学‘九五’规划课题”确立为重要研究内容。

在自主学习的培养上，汇佳和IB又一次走在了中国的前列。

☆ 让兴趣击退畏惧

汇佳的一名作文老师给自己算了一笔账：“一个班级30人，四个班级就是120人，每人每周要完成3篇作文，全年级一周就要完成360篇作文。不要说修改病句错字，写评语，就是从头到尾认真地读上一遍恐怕也需要很长时间。”这位老师并不是在抱怨自己的工作量，而是有自己的顾虑。“现在的孩子大多有一种惰性，我们的大作文要达到1000字以上，所以部分学生是有抵触情绪的，一上作文课，你听到的是一声叹息，甚至是一片嘘声。”原来，他担忧的是学生失去了写作的兴趣，一旦讨厌作文课，也会把这种情绪转嫁到老师身上。带着这样的担忧，他精心设计了开学后的第一堂作文课。

他没有直接抛出一个题目让学生写，而是讲了一堂“作文开窍课”，从什么是作文，讲到为什么要写作文，作文在生活中能起到哪些不可思议的作用，最后重点讲解写作文并不难，从心理上为孩子减压。

怎样写出言之有物的作文呢？

老师仔细帮同学们分析道：“我们从一年级上学开始，就接触作文，学习的写作方法数不胜数，经历的事更是不胜枚举，为什么每次写作文还是无话可说？因为没有掌握一个技巧，那就是画面定格和画面重放。”

听到这，同学们一下子来了兴趣，纷纷提问：“老师，什么是画面定格和画面重放？”

“其实很简单，大家不是都看过VCD或DVD吗，当我们看到自己喜欢的画面时，可以按一下暂停键，详细地观察里面的每一个细节。”

“如果是一段情节我们喜欢呢？”有学生问道。

“可以按返回键，重新看一遍。写作文也可以用这个办法，就会写出很多细节。如果让大家写一篇刷牙的作文，能不能写出1000字来？”

看到大多数同学都把头摇得像拨浪鼓似的，老师笑着说：“大家先不要摇头，我们不妨用画面定格的方法想一想，看看能不能写出规定的字数。”

同学们开始讨论起来，大家各抒己见，最后发现，使用这种方法，别说写出1000字，就是3000字也不在话下。

这时，又有同学提出了质疑：“这么写不是啰唆吗？”

老师一边鼓励这位同学，一边为他解释：“如果不会啰唆，那怎么能学会提炼呢？设想给你一个题目，如果你可以轻松地写出3000字，再把它精练成800字，那你写的内容会差到哪里去呢？”

直到下课铃响起，有些同学还意犹未尽，特意跑过来说：“老师，您讲得太好玩儿了，我现在一点也不怕作文课了。”第一节作文课，虽然学生们没有动笔，但是打开了孩子们写作的大门。

为了“保护”孩子们的兴趣，作文老师不会把学生的习作改得面目全非；生物老师会特意把学习成绩差但动手能力强的学生的实验报告作为范文；英语老师组织同学们进行戏剧表演比赛，各小组成员自己改编剧本，排练演出，活泼而具有创造性的活动过程就是最好的语言学习过程。就连高中的物理老师都绞尽脑汁，让学生发现物理的美：

“我们生活中有异性相吸，同性相斥，电荷之间电力的规律也是如此。有没有同性相吸的呢？当两根导线通以相同方向的电流时，它们就会相互吸引，生活中有吗？！”

“我们常常深陷这样那样的‘纠结’，电磁感应也体现了无比缠绵的纠结：将线圈靠近磁铁的时候，面对外力强行将它们靠近，它们就会激发起反抗的排斥力量，而外力将它们远离时，激发的是它们之间的吸引。”

“有一首民谣是这样说的：丢失一个钉子，坏了一只蹄铁；坏了一只蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，伤了一位骑士；伤了一位骑士，输了一

场战斗；输了一场战斗，亡了一个帝国。这首民谣对应的科学规律却是混沌理论。它讲的是初始条件的十分微小的变化经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的差别。我们不也常说‘失之毫厘，谬以千里’吗？所以，物理的课堂，与社会学、数学、哲学等其他学科紧密联系在一起。学好物理，首先要发现它的美，并欣赏它，感悟它。”

有一天，他回到办公室，看到了2010年毕业的一名学生给他的一封短信：“高三这一年我特别特别地热爱物理，我感受到了它的神奇和魅力，所以我决定大学主修它，谢谢老师。”

信封里还有一条漂亮的丝巾。

微笑着读完信，物理老师不自觉地在椅子上转了个圈，便把那条丝巾系在了办公桌的一尊陶俑上。

那尊陶俑是正在哈佛读研究生的一位学生所赠，而这也是他对这名将要主修物理的学生最好的祝福。

☆ 把知识放在孩子身边

每个刚刚开始学习英语的孩子，老师都会让他去做这样一件事情：剪一些小卡片，将卡片的正面写上英文单词，背面写上它的中文意思，然后随身携带这些卡片，空闲的时候就拿出来看看。这种方法做起来很简单，用起来也很方便，其实质就是把自己置身于英语的环境里，随时随地学习。

随时随地学习，是汇佳积极倡导的理念。但这种理念，汇佳把它延展得更加深入，更多地表现在孩子身上的是对孩子有用的，能让孩子终生受益的知识。进入汇佳学校的那一刻，孩子们就如同进入到了汇佳精心打造的知识海洋中。

美国汉学家威尔费雷德教授曾在网上撰文：“中国人把联合国教科文组织倡导的‘学会生存’译成了‘学会做人’……若十几年后真有了战争，不知是会生存的击败会做人的，还是会做人的击败会生存的。”要想学会生存，就要适应生活中可能发生的各种情况，这是美国的教育更加接近实际的原因。

汇佳除了引入先进的教学理念，还把学校的任何资源跟教学都紧密地结合在一起，本着教学内容更贴近社会实际，教学方式更灵活多变的原则来设计课程。

比如，学习埃及历史，一般都是讲解一些事件的起因、经过、结果。而在汇佳，不是学习一般的埃及历史，而是学习埃及的文化与社会，以及文化与社会对人的影响，研究的是大概念和大方向。这样的教学方式就有助于学生能够将所学的知识应用到实践中去，也能够培养孩子大的世界观。

数学课上讲到长方体时，普通学校老师一般会通过虚线与实线的结合，在黑板上画出一个长方体来，这样的教学方式让人怀疑，老师教的到底是数学能力，还是孩子的想象能力？让孩子去理解一个过于抽象的概念，很容易给学生造成理解上的次障碍。在汇佳的教学中，老师会给出一个现实的模型，让学生摸得到，感觉得到，或者给学生一些二维图形，让他们组合成一个立体图形，从而真实地感知一些概念。

学习孩子身边有的东西，而不是没有的东西。把世界跟孩子的距离缩短，让孩子学完了知识就能灵活运用，这就是IB所强调的认识自己，认识世界。

☆ 环境是孩子的第三个老师

父母给孩子上了人生的第一课；老师把孩子引入学习的殿堂；孩子还有第三个老师，那就是环境。环境是一项很重要的教育资源，为孩子每天所接触，对于他们的身心发展、社会化发展以及个性发展，都有很大的影响。环境如同一名隐形的老师，在孩子每天的活动中起着潜移默化的作用。在适宜的环境中，以主动、积极、内涵丰富的活动为基础，孩子就能获得全面而充分的发展。

中国的传统教育很重视课堂上的学习，而西方人更重视无意间的学习，也就是环境的创设对学习的影响。其实，孩子的学习很多发生在下课后，他们不断地探究事物，构建自己对世界的理解。

汇佳给孩子们提供了物质资源丰富的环境，让潜在的学习能够随时随地发

生。比如，在教室里放一根特别的木头，让孩子们去发现它的特点，不断地去研究它。学校里放的每一样东西对孩子的学习都是潜在的。在低年级的课堂上，你会发现，教室的角落里摆放着各式各样的玩具，五颜六色的拼图和画册，目的就是为了让孩子不至于在死气沉沉的教室里上课，让每一个孩子都有自己的空间。

汇佳学校的教室中间通常都会摆放一个资料箱，目的就是为了方便孩子与老师更好地交流。当老师需要孩子对某一个问题给予反馈的时候，老师会把纸片发给每一个学生，让他们把自己的想法写在上面或者画在上面，然后投入箱中。老师根据他们的反馈，从而发现每一个学生的特点，也对教学成果进行汇总分析，及时发现教学中需要改进的地方。

红色、绿色、黄色、蓝色……每个颜色的盒子中放着不同的教学资源，这也是汇佳的特色。东西上面贴着标签，放在教室里，选取什么材料，用什么样的用具，都是在锻炼孩子的能力。

汇佳学校的墙面就是一个个活的教具，每一个主题墙饰的设置，不仅仅是课程内容的体现、教学活动的反映，更是孩子们学习过程和结果的记录。主题墙每期都会设置不同的主题，孩子们自由想象，任意创作，绘制与主题相关的图文。楼道和大堂的空间也是不能忽视的角落，用废纸箱集体创作的两层楼高的古代灯箱被高高挂起，向学生们默默诉说他们每个人的努力，集体的智慧，美的视觉，还有文化的信息。

这一切，都将教育的环境展现得淋漓尽致。风靡全球的瑞吉欧学前教育研究者曾经提出，应该将环境看作是一个“可以支持社会、探索与学习的一个容器”。环境是不可或缺的课堂构建要素。老师应该从孩子的认知发展和年龄特征出发，让课程的价值在与环境的互动中得到充分体现。

☆ 把课堂搬到社会上

当今的“80后”最常说的一句话就是，上了班之后才发现，原来以前上学学的那点儿知识根本没用。为什么会有这样的想法？因为没有学到教育最本真

的东西。而在汇佳，从校长到老师都会仔细审视，自己究竟教授的东西，孩子毕业后有没有用，毕业很多年后有没有用？

比如，教授澳大利亚历史，很多学生可能觉得没多大用处，但是老师通过这段历史告诉学生的是人和世界之间的联系，让他们发现事物最本质的东西，而不是教他了解简单的事件。这就是所谓的探究。

一个10个月大的孩子，不会说话，老师让他去翻杂志，他总是用眼睛疑惑地望着老师，仿佛在向老师提出问题，而老师并没有回答他，只是让他用手去触摸，用感官去认识世界，开发他的听觉。虽然他不会说话，但你能从他的眼睛中看出他在认真思考。

老师让孩子认识世界，让他提出自己的假设，然后再去测试他的推理是否正确，这就是一个科学实验的过程。由此我们得知，孩子是天生的探究者，但当下的教育越来越多地抹杀了孩子的这种能力。而汇佳的所有教学实践都在探索，教育者如何把孩子最本质的东西发现并且保持下去，让他们理解事物与事物之间的联系。老师所用的教学形式，包含了很多学科，最终目的都是为了学生能够顺利地融入社会并且更好地适应社会。

教室是小课堂，社会是大课堂。全世界没有什么知识是分离的。哪怕去市场买菜也会运用多方面的能力：讨价还价需要语言知识，算多少钱一斤需要数学知识，跟老板沟通还需要社会交际技巧。办任何一件事，不仅要用知识、技能、态度，还要用到概念。为了提高学生的全面素质，在教学中必须采取一些策略，变换一下教学形式，把课堂设置在大自然，设置在各种实践基地，设置在旅途中，设置在不同的地区和国度，让学生自己去探究，去感悟，去实践。

每逢长假，汇佳学校都会组织学生去世界各地游学，除了开阔视野，增加见识，更多的是感受当地的文化、生活方式和与众不同的价值观。2008年，在澳大利亚洛特尼斯岛的沙滩上，汇佳的师生仅仅停留了不到半个小时，就看到了令他们震撼的场景：美丽的沙滩上“惊涛拍岸，卷起千堆雪”，海浪一个接着一个地涌来，一波未平，一波又起，巨大的浪潮声在拍打海岸。就在这惊涛骇浪中，一个大约四五岁，身高七八十公分，身材单薄而瘦弱的小男孩正在尽情地戏水，一个大浪下来便把他完全吞噬了，在浪退去后，他的脑袋才从水里

露了出来，就这样如此反复着。而他的父母却只是远远地望着，依然在沙滩上享受着日光浴。汇佳的师生们，在小男孩的脸上丝毫看不出任何的恐惧，恰恰相反，他全身心地陶醉在了大海带给他的无限乐趣中。

这样的场景在中国会发生吗？绝对不可能。在中国家长的意识中，爱孩子就要避免他受一切伤害，然而，过分的溺爱却恰恰是害了他们。身体的瘦弱是可以用锻炼来挽救的，可心理的扭曲和依赖却很难被纠正，娇生惯养的孩子是难经历风浪的。而这样的教育理念在一次愉快的旅途中，被孩子们认可并接受。

☆ 不让青春再迷茫

《中国青年报》曾发起和组织过“大学为什么越上越迷茫”系列报道和讨论，讨论的结果是：中国大学教育的问题主要是价值观教育的缺失。价值观的传递其实应该提早到中学乃至小学。然而，由于现行考试制度的限制，价值观被弱化或者忽略不计了。没有正确的价值观，我们培养出的人才能否发挥他应有的作用呢？在全球化时代和急速变迁的社会背景下，除了考试，有太多的选择和人生路口需要价值观的引导。将正确的价值观融入日常的教学中，是对老师的新考验。

主题教学形式，是被世界公认的先进教学方法。汇佳的英语学习通过主题教学培养学生听、说、读、写的能力，无形中将价值观的信息也传递给了学生。老师每4周给出一个大主题，每周都有细化的小话题。比如，这个月的大话题是热带雨林（rainforest），那么每周学习的小主题分别是一个神秘的地方（A dark and secret place），苏门答腊虎和中国南方虎（Sumatra tiger and South China tiger），幼虎（The tiger cub）和拯救热带雨林（Save the rainforest）。这种主题学习，为学生营造了一个语言环境，学习的内容能激发学生想表达和讨论的欲望，也让他们意识到了保护热带雨林的重要性，以及人类如何去保护环境，自己能做哪些力所能及的事情。

这样的学习过程每个年级都在进行，只不过讨论的话题不同。四年级的主

题有宠物、海洋生物、交通、健康、国家、沙漠等，五年级的主题有运动、气候季节、植物、房子、名人等，六年级的主题有神话与传说、水资源、人类、健康与饮食、灾难等。老师在教学的过程中，将知识的传递与社会的信息、正确的价值观完美地结合在了一起。在孩子的成长过程中，老师无疑又扮演了“人生导师”的角色。

汇佳的学生赵振昊庆幸道：“小学是为了升初中；升初中是为了一个更好的高中；升高中是为了最好的大学，这是硬道理，可是我在汇佳学校的感觉不是这样的。汇佳是一个给你铺路的地方，不是铺一条路让你走。我们通过不懈的努力为自己铺一条路，然后老师会帮助你走完这条路。有时候我也经常在想，如果我小学到高中都在公立学校上，一切为高考做准备，那我的生活就不会像在汇佳学校这么快乐。只要在汇佳待过，你就能明白自己想要的生活是什么样子的，对自己的目标是相当明确的。”

“你们正在做一件中国学校都想做的事”

苏霍姆林斯基说过：“不能总是牵着他的手走，而是要让他独立行走，使他对自己负责，形成自己的生活态度。”教育的目的就在于有一天可以不用再教育，培养智商、情商、财商等综合发展的人才。在目前的考试制度下，要实现这一教育目标有着不小的难度。老师们被升学率束缚住了手脚，没了施展其他才华的机会与空间。而汇佳在给学生们提供完全教育环境的同时，也给老师们提供了一个探索教育规律，回归教育本真的舞台。

☆ 这儿给你实现教育理想的舞台

教育的改革和创新是推动汇佳发展的强劲动力。除了教学理念、教学内

容、教学方式的创新，就连教学时间的安排也有特别之处。公立学校一节课45分钟，而汇佳的每堂课只有40分钟。公立学校上午四节课，汇佳学校上午可以安排五节课。

之所以这样设置，学校经过了严谨的调研，一节课45分钟，其中有十来分钟是被浪费掉的。而把每节课的时间紧密地安排到40分钟，可以明显提高上课的效率。

在汇佳，学生们恢复了本属于他们这个年龄的活力与朝气，可以做自己想做的各种尝试，组织各种公益活动，参加各种社团，选择喜欢的学科项目、体育项目、艺术项目。这里不仅培养学生自尊、自立、自强的能力，还让他们懂得怎样跟老师和同学和谐相处，懂得在一个团队里自己所处的位置。

和谐的师生关系，为教育理念的实践创设了很好的氛围和条件。汇佳学校做了许多公立学校甚至其他私立学校都不敢做的事情，而每一位老师都为汇佳今天的成功贡献了自己的一份力量。

☆ 培养一个合适的老师需要一辈子

真正融入汇佳，掌握IB教学的精髓，并不是一件简单的事情，因为这意味着，你要敢于挑战自己固有的习惯。就探究式教学而言，一年的时间能够真正把知识点跟活动结合起来；两年半才能看到老师的变化，步入正确轨道；但要成为一名优秀的PYP教师，要求是无止境的。这三步看起来很简单，但做起来需要极大的毅力与耐心。

一个新老师来到汇佳，需要先从一年级教到五年级，然后从三年级教到五年级，再从一年级教到五年级。只有这样三遍磨炼下来，才能对IB的教学模式逐步熟悉，而且全程都要有经验丰富的老师指导。

第一年，熟悉教学内容，知道一年级的孩子是什么样子，应该达到哪些标准，一年级的数学是什么标准、语文是什么标准，然后再研究教学方法，看通过哪些途径可以更好地达到这些标准。只有教到第二年，乃至第三年的时候，IB的教学模式才能成形。

正所谓，不破不立。真正接受IB，最主要还是思维的挑战，习惯的挑战。对于新老师而言，首先挑战的是自己以前的认知，将传统的教学观念、教学方法全部打碎。否定自己，是一种难以名状的痛苦。然而，没有破茧成蝶的勇气，便成就不了一名合格的IB教师。汇佳，通过培训一点一点地帮助他们完成整个过程的蜕变：一年时间充分理解IB理念，再用两年时间融入IB的教学氛围中。

这是很艰难的三年，因为要挑战和改变的是一个人的习惯。只有当老师的思维习惯、教学习惯得到改变，才能把这种好习惯传递给学生。有的时候，学生的改变比老师快。比如，做某个活动会锻炼孩子的思考能力，老师刚刚掌握，又教给学生，很可能学生会掌握和领悟得更深。所以，PYP、MPY、DP项目的优点都在于，老师也是一个学习者，而且是终身学习者。

在汇佳，老师和学生都要不断地学习，老师不是权威，更不是标准。

☆ 走进更宽广的认知领域

通常而言，我国的小学教育是分科教育，这几乎已经成为一种惯性思维。而在汇佳小学部，并没有专门的语文、数学、自然等分科，课程安排围绕六个具有深远意义的超学科主题进行，即“我们是谁”、“我们身处什么时空”、“我们如何表达自己”、“世界如何运作”、“我们如何组织自己”、“共享地球”等。这种学习方式能够使孩子们在各个学科之间建立联系，把各种知识整合起来，最终做到学以致用、知行合一。

汇佳初中部，采用了国际文凭组织为11～16岁学生设计的MYP项目，着重培养学生对国际事务的理解，使其成为有责任心的国际人才。该项目的课程设计重视培养学生的价值观，主要围绕3个基本概念进行：整体化学习、多元文化意识和交流。整体化学习强调学科之间的相互联系。多元文化意识注重培养学生在学习自身与其他社会、民族文化时的态度、知识和技能，并在课堂教学中渗透全球观。交流是学习的基础，学生需要同时发展口头与书面的交流技巧。

中学项目还有一个重要特色，即5个相互作用领域：学习方法、社区与服务、人类创造、环境和健康与社会教育。这些领域以学生所学知识和技能为基础，将学习置于情境之中，使学生更深刻地理解学科知识与现实世界之间的联系。

汇佳还根据中国的实际情况，根据中国初中义务教育阶段课程教学大纲，新课标准，结合MYP八大学科课程标准来选择教学主题和教学资料。参加国内各级教学主管部门组织的教学科研活动，每学期坚持参加上级教育行政部门统一组织的期末考试，以检验学科教学质量，保证我国基础教育的传统优势得到继承。同时，汇佳非常重视汲取国际教育的先进理念，改进传统教学中的不足之处，为学生提供中西结合的教育。

除了高中部早已实现双语教学，汇佳IB初中部全面实施的双语教学，在全国也是首创，并得到了国际社会的认可。初一年级数学课全部使用全英文版的教材，历史、地理、科学也实施了双语教学，其他年级的双语教学也有了大幅度的提升。除汉语外，全英文教材、全英文考试、全英文作业、全英文授课，难度虽然很大，但是学生们学习热情很高、愿意接受挑战，也为我国义务教育学段提供了新的实践与启发。

相对于IB小学部和初中部的教学压力，汇佳IB高中部的老师们面临的压力非常大。除了习惯的培养和知识的拓展，让学生们通过国际文凭考试并不是一件容易的事情。学生要很流利地说英文、写英文、听懂英文。以IB历史考试为例，六个大题目下各包括五个小问题，学生在每个大题目下各选择两小题，在一个半小时内答完，每个小题的英文字数必须在800～1000字，不许有任何英文语法错误，单词拼写错误不能多于3个。除了我们熟悉的课堂考试，每个IB学生必须提交一篇3000字左右的历史研究课题论文，同样不允许出现任何英语语法错误。先不说话题的尖锐，思想的深刻，单就语言的问题，都让传统学校的师生们望而却步。而这些对于优秀的双语教学、双文化浸染的汇佳IB教师，则是很快乐的挑战。

放下你的师道尊严

《礼记·学记》有云："凡学之道，严师为难。师严然后道尊，道尊然后民知敬学。"学与教的过程辩证统一在日常教学工作中。

所谓求师之道，传统文化的经典中有不少精辟论述，《论语》中的"三人行，必有我师焉，择其善者而从之，其不善者而改之"；《礼记》中的"教学相长"、"学学半"；《师说》中的"无贵无贱，无少无长，道之所存，师之所存也"、"弟子不必不如师，师不必贤于弟子，闻道有先后，术业有专攻，如是而已。"……

至于为师之道，"学为人师，行为世范"——启功先生生前为北京师范大学提出的校训，可视为简约而准确的诠释。更为全面的解读还要数韩愈的概括："师者，所以传道、授业、解惑也。"

老师的社会价值决定了这一职业很高的受尊重程度。职业的使命感与尊师重教的传统，让老师们往往拥有这样一种心态，课堂是我的主场，我辛苦教学，都是为了学生，为什么他们不领情，时常和我对着干？学生的逆反心理是有原因的，面对问题学生和学生的问题，需要老师调整学生必须听话，必须服从权威的心态，再多一点点耐心，试着换一种方法，也许效果就会不同。汇佳的老师们同样遇到了这样的问题，但是他们的做法值得每一位老师思考。

☆ 足球场边补英语

来汇佳学校之前，路疆是一名大学老师，对着那一眼望不到边的学生，她按部就班地讲着课，偶尔有学生来请教问题，她都会细心地解答，但是没有也无妨。这种机械性的教学在大学已经司空见惯，并没有人有异议，不管是老师还是学生，都沉浸在这种习惯里。老师们甚至不会去想，为什么学生没有学习的激情。

加盟汇佳后，路疆依然上着她的英语课，但下面的学生已经从大学生变成

了高中生。那时，汇佳虽然还没有申请IB项目，但是和国外大学的合作项目早早就开始了。学生读完高中二年级，就要到国外去上学，这就对语言方面提出了很高的要求。要出国学习，语言不过关怎么行？路疆意识到了责任的重大，开始思考怎么才能让这群学生学好英语。

学校的一次英语演讲比赛让她找到了突破口。听着同学们蹩脚的英文，她心里有了主意："可以通过练好口语，来培养同学们学英语的兴趣。"可是，她又犯了难，到底从哪里入手呢？

必须让学生信服才行。路疆发现，汇佳的老师不仅有很高的教学水平，还有很强的亲和力和独特的人格魅力。于是，她尝试着改变教学思路，利用课外活动给学生补习口语。

汇佳学校的足球场上，男同学们动如脱兔，奔跑不休。每到双方激战正酣时，场外的同学老师都忍不住呐喊助威。等到散场，观战的师生陆续散去，只有一个老师迟迟不肯离开。等到球员们稍事休息，她才跑过去说："巨理，咱们练练口语吧。"她就是路疆。

看到老师有如此诚意，平时有些桀骜不驯的巨理也配合着说："好吧。"

就这样，一个学期飞逝而过，英语演讲比赛的时间又到了。当主持人宣布，本次英语演讲比赛的第一名是巨理时，全班的学生欢呼雀跃起来，争抢着和路疆拥抱，好似争抢着做下一个巨理。而巨理自己都没有想到，他的口语竟然有如此大的突破。

从那之后，路疆更加意识到，教育是一种服务，只有尊重学生，才能找到适合他们的学习方式，让每个学生都能进步。在汇佳，学生可以随时找老师辅导功课，学校特意设计了一层可以供师生一对一辅导的小教室。每天晚上，这里都会被占满。灯光透过每一个窗口洒落在学校的小径上，汇成一片灯火的海洋，随着汇佳的成长而流淌，老师就如同其中的一盏盏灯，照亮每一个孩子前进的路。

☆ 为了不让孩子摔倒

许多优秀的老师为孩子们尽心尽力，没有一句怨言。

如今的汇佳校园林荫遮蔽，红楼掩映，平整的柏油马路或笔直，或蜿蜒，连接着宿舍楼、教学楼、餐厅以及学生的各种活动场所。而办学初期，很多设施还在完备中，刚刚矗立起的几栋教学楼和宿舍楼因为新学年的到来而投入使用，一条修整过的土路暂时供师生们行走。

有一次，一位小学三年级的女同学由于平衡力不好，不小心摔了一跤，恰巧碰到一块石头上，门牙被磕掉了一个角。班主任赵老师得知后非常紧张，赶紧通知了家长。那位同学的妈妈气冲冲跑到学校，跟小学部主任抱怨了一个小时，老校长王家骏也来听家长提意见。最后，家长还是不解气，拉起学生就要退学："咱们不在这儿念了，咱们走。"

一听说要走，这位学生坐到地上哭起来："我不离开汇佳，不离开赵老师，我喜欢赵老师，他对我特别好，我就是不走。"

听到孩子说出这样的话，那位妈妈当时很诧异，心里泛起了嘀咕："难道是我错怪老师了？如果汇佳的老师没有用心对待我的孩子，她怎么会不愿意离开呢？"

家长想把孩子拉起来，但是怎么拉她都不肯起来。看到女儿这么坚决，妈妈终于打消了退学的念头："好，不走了，咱们就继续在这儿念。"听到妈妈这么说，孩子才高兴地从地上站起来。

从此，赵老师对这个孩子更多了一份关爱。每次去食堂吃饭，都会领着她，业余时间也处处注意她的情况，手把手地训练平衡能力。就这样过了一年，孩子的平衡能力好了很多，再也没有摔倒过。

一个好老师可以留住很多学生，因为老师的所有用心，孩子们都能感受得到。

☆ 不会生气的老师

很多学生对老师有着强烈的对抗情绪，甚至老师越生气，他们越得意。要让这些学生有所进步和成长，老师要化解心中的怒气，运用沟通的技巧，找到他们对立情绪的根源，因势利导。这方面，汇佳的一名老师有深切的体会。

一名同学上学比较早，没有养成良好的学习习惯，学习成绩总是差强人意，上课时，也经常开小差，做小动作。

有一次，老师布置了一些练习题，这位同学开始坐立不安，东张西望，后来竟然拿其他同学的答案来做“参考”。老师看到了，严肃地批评了他。

这位同学不客气地回敬了一句：“我的事情，不要你管。”

“我一听这句话顿时火冒三丈，但瞬间又压抑住了。细想一下，他发脾气应该也是有缘由的。”老师深吸了口气，强压住怒火，诚恳地询问他发火的原因。

最后，他终于有了答案：原来这位同学是在生自己的气，看到其他同学回答问题对答如流，而他却丈二和尚摸不着头脑，老师的批评正好点燃了这个“炸药包”，让他的“有名怒火”一下子烧了起来。

这让老师心中的不悦烟消云散，他很庆幸，自己没有把心中的怒火发泄出来。找到了问题的症结，老师的脸上露出了微笑，蹲下来问道：“现在，老师要教给你解决问题的方法，你愿意学吗？”

那位学生用极其诧异的目光看着他，因为他早已做好准备接受一番狂风暴雨的洗礼，没想到迎来的却是和风细雨的关照。

“我帮你制订可行的补习计划，还会请学习成绩好的学生做你的小老师，随时解决你在学习中所遇到的困难。”老师说道。

这位同学使劲地点点头，努力地配合着。

经过一段时间的辅导，他的学习成绩已经稳步上升，学习的兴趣也越来越大，以前不好的学习习惯也在老师和同学的帮助下，一点点改进。

其实，这些老师的做法并没有让他们失去在教育上的主导地位，只不过变换了心态，改变了思路，往往能达到我们想要的教育效果。

一群教育理想的追梦人

梦想是那股让你内心无法宁静的力量。也许很模糊，而一旦被唤醒，整个人都会变得异常勇敢，不怕任何艰难，大胆地选择那条自己想走，但一直未敢

走的路，哪怕舍弃生命中很重要的东西。

回归教育的本真，培养一代完全的人，抱着这样简单的教育理想，他们走进了汇佳，用自己的热情和行动为学生点亮了一盏盏通向未来的明灯。

☆ 路疆：在这儿燃烧

当一个个汇佳培育出的学子踏上属于自己更加辉煌的舞台时，他们并不知道，曾经爱戴和憧憬的路老师现在却过得很无奈。为了这群学生，为了自己能够用英语教学的梦想，路疆付出了太多太多……

当初路疆来到汇佳，完全是抱着搂草打兔子的心态。那时，她正从一个技术学校调职到一所大学，一进大学就会被升为教授。在等待调职的期间，因为酷爱教学，她便来汇佳当起了兼职老师。

在汇佳，她感受到了王志泽父子办教育的热情和决心。更重要的是，她发现这是一个能够完成自己梦想的地方。因为家庭的原因，路疆从5岁就开始学习英语，而且接触的是纯正的英国英语，这让路疆对这门语言有着特殊的感情。多年从事化学的教学，也让路疆对如何教化学有着自己独特的看法。在她看来，化学应该更多地去实践，应该广泛地接触世界上先进的化学理论和化学验证方法。而这些，在汇佳都能得以实现。

1998年，路疆不仅仅成为中国用英语教化学的第一人，她还把化学的社会实验加入到教学中。自从接触IB后，路疆更加感觉到这种教学方式的先进。然而，当她拿到大学调令，自己即将获得大学教授的职称时，路疆陷入了两难抉择：是为自己的兴趣？还是为了自己的前途？

在路疆举棋不定的时候，老校长王家骏找到了她，诚挚地邀请她留下来。为了让路疆安心，提出跟她签11年的合同，直到她退休。那一年，她44岁。

路疆虽然嘴上说再考虑考虑，但心里的天平已经有了决策。回到家，她躺在床上翻来覆去睡不着，不是犹豫不决的痛苦，而是有种兴奋，那是种梦想突然就在面前，触手可及的兴奋。

第二天，路疆心情愉快地走在上班的路上，她知道，自己将用以后的11年来完成一件使命，也许在这个使命上她会是先驱者，但是没有那些为中华私立教育的崛起而教书的人，就不会有中国教育的崭新篇章，她做好了为教育献身的准备。她一直坚信，梦想如同玫瑰，对自卑者来说，想到的是带刺的可怕；但对自信者而言，充溢在面前的却是玫瑰的芳香。只有那些不怕被刺伤手的人，才能真正手持玫瑰，感受它的美丽和珍贵！

不错，她感受到了玫瑰的芳香，但是，她的牺牲太大了。

为了能够更好地掌握IB的教学理念和方法，路疆几乎每天备课到深夜。她把英文课本逐字逐句地翻译成中文，先用中文让学生把化学理论学会之后，再用英文教一遍。一有空，她便“抓”那些差生来补课。夜以继日的工作让她忘记了自己是个妈妈，是个妻子，她忽略了女儿和丈夫也需要自己的关心和照顾。

为了梦想牺牲了家庭，路疆不知道自己的决定是对还是错。由于汇佳是私立学校，所以退休后享受到的并不是教师的待遇，更不是自己的教授待遇。在北京这个高消费的城市，她每个月只能拿1000多元的养老金，这让她的日子捉襟见肘。但即使这样，她依然没有后悔在汇佳教学，因为在汇佳的日子，让她感受到了从未有过的成就感和责任，也是她给自己的教学事业画上的完美句号。

☆ 田之麦：汇佳给了我回国的勇气

改革开放初期，田之麦带着28美元开始闯美国。他是中国“文革”后最早的一批留学生，主修历史和社会科学专业。

他平常念书，周末和寒暑假去打工，这样就能挣出一学期的钱来，同时，还可以学习英文。当时，他的英语大多都是从西餐厅学来的。在餐馆打工，还可以解决吃住的问题。在学校里学的东西和在社会上不一样，在社会上学的是文化，在学校里学的则是学术。慢慢地，田之麦变成了美国通。毕业后，他尝试了很多职业，打过工，也做过生意，但都不太尽人意，最后还是决定做回老

本行——教书。

去美国之前，田之麦就是一名老师，所以考教师资格证相对容易。但在教高中还是教小学的问题上犯了难。考虑到教小学还要考幼教资格证，他选择了教高中，主要教世界史、美国的历史和社会学，这一待就是12年，成了学校有名的高中教师。

为了照顾年迈的老父亲，田之麦让妻子还有两个漂亮的女儿都留在了国内，他孤身一人在美国打拼。为了减轻夫人的压力，他把一个女儿接到了美国，空闲时间也都投入到教学上。

在美国，工作节奏很快。田之麦周六要去一所私立学校教英文，再后来又去了一所北京语言学院的学校，办校的是个台湾人，主要教老外学汉语。在那里，田之麦教的是高等级学员，学生的汉语基础很好，只需要问他们想学什么。如果他们想学关于中国的时政，田之麦就会找来当天的报纸。报纸上有很多报道大陆、香港、台湾的时政新闻。由于这些学员大多能把报纸看懂50%，所以他只需再教50%就行了，整个教学过程非常轻松，这一干，又是4年。

一天，田之麦脑子里突然蹦出一种想法，觉得应该为中国人做点儿实事。当时很多从中国来的新移民很迷茫，因为英文水平太差，融入不了美国社会。于是，他主动去了中国城，教中国人英文。当时的中国城是广东人的天下，这些人大多都是偷渡过来的，不敢上学，还要打黑工，很是可怜。于是，他开了一个餐馆语言班，主要教一些在餐馆能常用的简单英语。

就这样忙忙碌碌地在美国待了将近20年，一家人也分隔两地20年。

1997年，父亲的一张病危通知书，让他有了回国的念头。20年来，都是妻子替他尽孝，这一回，他希望能陪在父亲身边，真正尽到做儿子的义务。

1997年暑假，田之麦回到了中国。见到阔别已久的儿子，父亲的身体有了明显的好转，田之麦也稳下了心神，准备找工作。依照他的资历，想在国内找一份不错的工作，自然易如反掌。但很多学校大都邀请他过去教英文，而田之麦还是希望能教历史或者社会学。

看到丈夫在那儿犯愁，田之麦的夫人私下了解了不少学校。有一天，她为田之麦带来了一个好消息：在汇佳学校，可以用英语来教历史。

田之麦看到了留下来的希望，一刻都不想耽搁，马上联系王家骏，约好第二天上午10点来汇佳面试。

然而到了学校，田之麦连王家骏的面都没见上，接待他的是一位副校长，经过简短的交流离开后，王家骏才姗姗来迟。

“人呢？我堵在路上了。”一进办公室，王家骏急切地问。

“刚走，这是他的简历，我跟他聊了一个小时，感觉能力相当不错。”副校长回答。

看过简历，王家骏不由得拍了下桌子：“我要是早一点到就好了。”

从汇佳回来，田之麦订了回美国的机票。

1998年暑假，田之麦再次回国探亲，他和王家骏在一家咖啡厅里见了面。一位优秀的高中历史老师，一位求贤若渴的老校长，这次迟到了一年的交流，让田之麦更加坚定了回国的决心。

辞掉美国的工作，1999年，田之麦正式加入汇佳，成为IB部的一名历史老师。当时，汇佳的IB教学被很多家长质疑，甚至引发了一场官司。为了帮助学校渡过难关，田之麦和老师们一起研究大纲、研究考题、研究学生，还要把所掌握的知识量，以及自己的经验，转换成学生的基础知识和他的考试能力。上课也采用渐进式教学：基本的先讲，慢慢地增加，太难的一些专业术语用中文去讲。比如，上课讲的一些东西学生可能听不懂，他就变换一种方式再讲一遍，这样就很容易理解，然后再慢慢提高。同时，需要研究学生的弱项是什么，英文弱的就补英文，思考弱的就启发他们思考，基础弱的就给他们讲基础知识、讲史实……

第一届IB学生的成绩打消了家长的顾虑，IB项目在中国站稳了脚跟。此后，每年IB学生都会大幅增加。这些成绩，离不开田之麦的付出与努力。无论汇佳的老师还是学生，都会亲切地称他“田先生”，他也是老师中唯一享此殊荣的人。

王家骏很庆幸自己挖到了宝。田之麦的教学能力、管理能力在汇佳得到全面爆发。

回国后，田之麦品尝到了幸福的滋味，能陪在家人身边，能从事自己喜爱

的教学工作，除了收获汇佳师生的尊重，他的成绩也得到了国家的认可。当他从北京市领导的手里接过“长城友谊奖”的证书时，还不清楚那是北京市政府授予外国专家的最高奖项。

这份荣誉，属于田先生，同样属于汇佳。

☆ 田丰：从金融才俊到教育机构高管的蜕变

田丰和王志泽很有缘分，王志泽也是田丰最想感谢的一个人。起初，田丰在中国银行总行工作，王志泽要办一个城市合作社（就是现在北京银行的前身），于是邀请他参与。1993年政策允许办私立学校了，王志泽又有了办学的想法。于是，和田丰彻夜不眠地写可行性报告，报给市教委。报告需要写得非常详细，不能出一点差错，他们每天开会研究、查资料，写得非常辛苦。报告递上去后，他们一边等着市教委审批，一边负责对外招生。田丰成了招生办的负责人。

当时的汇佳选址在山沟一个古色古香的四合院。开学后，田丰从招生办的负责人，转身变成了基础建设的负责人。

1995年9月，汇佳搬到了已经盖好的1万平方米的校园，那里有一栋教学楼和两栋宿舍楼，非常壮观。有了这么好的校舍，这一年，汇佳招了300多名学生，比1994年翻了一番；等到1998年，汇佳的学生已经超过800多名。此时，宿舍楼又紧缺，汇佳又接着盖楼，工程一直都没有停过。2002年，占地面积6万平方米的大学开始动工，汇佳的总面积已达到10万平方米。

盖第一栋教学楼的时候，田丰常驻工地，吃尽了苦头，也感受到王志泽办教育的决心。

不同于以往的砖混结构，那是一栋框架式的大楼，地基打牢后，十几根柱子拔地而起，教学楼的雏形逐渐显现。看着几个月的辛苦初显成效，田丰很开心。这时，工地的一个消息让他忐忑起来。检测柱子的质量时发现有两根柱子跑浆了，露出了一点钢筋。

施工方宽慰他说：“没事，就露了一点，我们拿水泥抹一下就行了。做工

程的都这么办。”

田丰想到王志泽对自己的信任，心里不放心：“不行，这事我得请示董事长。”

得知消息，王志泽赶了过来。听完施工方的汇报，他站在一根巨大的柱子旁踱了两步，转过身对施工方说：“全部推倒重来，教育是百年大计。有了高质量的大楼才能培养高品质的大师。”

施工方的负责人傻了眼，要知道推倒重来就意味着成本大幅上升，工期缩短。看到王志泽严肃而坚决的表情，施工方感叹道：“我们盖了这么多楼，这是要求最严格的一次。”他还依稀记得之前工人向他反映，柱子里的钢筋太密了，振捣棒插进去都费劲。当时，他就心想，这学校真实在，舍得投入。而这次，他又领略到了学校的高要求，而且是一所民办学校，不由地从心底生出一份对王志泽的敬意。

这一幕，真真切切展现在田丰面前。他很庆幸，自己及时通知了王志泽，保证了教学楼的高品质。

这也是一次生动的人生课，让田丰学到了办教育容不得一丝懈怠。

工期越来越紧张，当时，正值七八月份的雨季，楼终于盖完了，可是楼里、室外的工程还没完工。紧急之下，有位家长带着一支施工队伍赶了过来，一块砖一块砖地铺。9月1日开学的前一天，田丰和其他教职员工一夜未眠，彻夜赶工。当时的他，想法很简单，必须赶在学生开学前干完，否则，学校的声誉和经济都会受到影响。临近拂晓时分，看到工程顺利完工，他才长长地松了口气。

汇佳一年年地成长壮大，学校的基础建设也在持续不断地往前推进，教学楼赶着宿舍楼，小学楼赶着中学楼，中学楼赶着大学楼，田丰一心扑在汇佳的基础建设上。对他来说，汇佳学校的一砖一瓦，都倾注着董事长、老师，甚至家长的心血，也有他的一份表达。20年来，这位曾经的毛头小伙，已经为人夫，为人父。从金融才俊转变成教育集团的副总裁，他经历了苦累，也品尝到了甘甜，因为为了教育，一切的付出都是值得的。

☆ 李晴：三甲医院不值得留恋

汇佳口腔中心的李晴大夫，原来就职于北京口腔医院口腔儿科，是那里的口腔医生。在医院，她兢兢业业工作了13年。正式辞职来汇佳是在2009年。是什么力量让她从人人渴望的三甲医院毅然辞职呢？

学生的牙齿问题经常让家长们头疼，但是他们并不知道牙齿还分为三大等级预防。牙疼到不行的时候再去看医生，这叫三级预防；在体检时发现的牙病，称为二级预防。而汇佳口腔中心的工作是一级预防，就是在学生的牙齿还没有发病的时候，就用各种手段进行干预，让牙齿永远不得病。这才是真正的预防。

在医院的时候，李晴每天接触到的都是病牙，以及被牙病折磨得痛苦不堪的孩子。在医院的工作经历让她记忆犹新，有的孩子生了牙病，家长把孩子强行摁着让她治牙，孩子还是哭闹不止，家长竟然用恐吓和捆绑的方式让他就范。这些场景让她有了一种罪恶感，她甚至觉得这是身为口腔医师的失职。因为她明明知道这种牙病是可以提前预防的，但医院却没有这么一个平台做这些，即使做到二级预防都不可能，更不要说一级预防了。

做一级预防，虽然不需要有很长的工作经验，却需要很强的责任心。其实儿童牙医是非常有特色的，也非常具有专业性。通常在美国念了牙医执照后，还要再念两年才能成为一个合格的儿童牙医。

在她的内心，一直渴望能做一名为孩子真正服务的口腔医师。而汇佳给了她一个实现梦想的平台。

能来汇佳学校，是李晴觉得最幸福的事情。在汇佳的三年半时间里，在董事长王志泽的支持下，她把汇佳口腔中心做得有声有色。

不同年龄段的孩子，关注的牙齿重点不一样。李晴的工作细致到要给小学的每个学生做服务；工作专业到有一种专门给孩子测试牙齿有没有彻底清洁的工具，叫做植物染色剂。如果孩子真的做到了彻底清洁牙齿，她就会给孩子一些小奖励，促使孩子们养成良好的刷牙习惯。

为了对孩子们的牙齿负责，李晴经常给他们讲述牙齿方面的知识，还不忘

给家长们普及。几年的工作下来，成果非常明显：小学阶段跟着做预防的学生，牙齿远远好于其他同学。

能让那么多孩子免受虫牙的困扰，李晴的脸上写满了骄傲。

☆ 刘晓华：我的家在汇佳

刘晓华1993年来到北京，在一所大学读英语专业的研究生，然后进合资企业干了一年多，后来通过一个朋友介绍认识了汇佳学校的副校长。1996年来汇佳时，学校还在创业期，但是学校的理念和氛围一下子吸引了她：这是一所与众不同的学校，在这里工作也是一种幸福。

没有教学经验，她就先从导育老师做起。“汇佳妈妈”的工作事无巨细，学生们的吃喝拉撒工作处处都要安排得得体而到位。除了管理孩子们的生活，还要辅导他们做功课。琐碎的工作没有浇灭她的工作热情，反而有越烧越旺之势。

那时候，被汇佳的办学理念和教育质量吸引来的学生越来越多。宿舍楼刚盖完，新的教学楼又拔地而起。新学期临近，又一批学生要走进汇佳，而教学楼的装修工程刚刚完工。为了保证给学生呈现一个洁净的校园，刘晓华和其他老师一起用钢丝球，把墙上的装修垃圾一点点蹭掉。虽然很辛苦，但心中总有一种盼望，汇佳会越做越大，自己在这里肯定能得到成长。

在汇佳，机遇随时都会降临到你身上。

刘晓华本科读的是数学专业，研究生读的是英语，这种专业上的优势为她赢得了一次机会。1997年，刘晓华跟随小学的赴美项目来到了汇佳留美中心，教六年级的数学和英语。从“汇佳妈妈”到留美中心的辅导老师，她逐渐走进了教育更深的领地。

汇佳IB高中项目启动后，刘晓华被派往澳大利亚参加IB数学的培训。1998年，在IB图书馆工作，接着进入初中部教数学。两年后，她的教学水平得到了各方面的认可。

当时的刘晓华沉浸在教学的乐趣中，哪里顾得上个人问题。看到女儿工作

如此投入，父母很高兴，也很着急，在老家给她物色了一位男朋友，对方在当地一家电视台工作，人不错，工作好，据说还能分房子。

为了让父母安心，刘晓华爽快地答应了。没想到，两人相当投缘，很快谈及婚嫁。

“晓华，咱们结婚吧。你把北京的工作辞了，在这边找个工作也很容易。”男朋友说。

“不行，别的都可以谈。只有工作的事情没商量。”刘晓华回应道。

“你想进学校，咱们在这边也找一所学校不就行了。”男朋友接着做工作。

“汇佳和别的学校不一样，你看……”刘晓华不但没同意，反过来给男朋友讲起汇佳的创新理念。

如此几轮舌战，男朋友都败下阵来。不过，还是在老家举办了场隆重的婚礼。结婚后的刘晓华很快怀孕生子，一系列家庭的现实问题摆在了眼前。丈夫知道刘晓华的执拗劲儿，搬来救兵，希望婆婆能说服她。

同为女人，同为母亲，婆婆想尽了种种理由，希望她能回到老家，一家人团聚。刘晓华仍然不为所动。

婆婆一家人无计可施，只好妥协，让丈夫从老家调到北京。或许听了太多汇佳的“介绍”，丈夫也对汇佳产生了感情，从地方电视台调到汇佳大学，当了一名老师。

看到刘晓华一家人终于不再分居两地，小孙子可以在父母的陪伴下成长，婆婆很是欣慰。安顿好一家人，婆婆特意找到学校，一定要见校长。见到王家骏，她的第一句话就是：“老校长，您太厉害了！我儿媳死活都不愿意离开，现在，连我儿子都到你们汇佳工作了。”

不只刘晓华夫妻俩在汇佳，他们的孩子5个月大时就已经住进了汇佳，后来在汇佳上幼儿园，上小学。从其他老师羡慕的眼神中，刘晓华知道自己是幸福的，一家人都在汇佳快乐地生活。

家庭的幸福，让刘晓华的工作更有了干劲，在IB高中部工作得异常出色。

刘晓华加入IB高中部，是从IB图书馆开始的。担当图书管理员时，她便

慢慢接触教务，先是以IB图书馆为主，教务为辅；之后以IB图书馆为辅，教务为主。刚刚做教务时，她只是一名副联络员，也叫联络助理，协助田之麦主任的工作，经过几年的锻炼，她已经能独当一面。IB学生的试卷都要经过她的手，一一送到世界各国考官的手里。多年来，从未出过错。就连B总部的领导都点名称赞。

家长和学生对刘晓华也非常熟悉。学生家长对IB系统不了解，她每次都耐心地给他们分析孩子的情况，并告诉孩子学IB，哪些难关要过。她还会针对高一学生的选课做一些协助工作。首先和家长沟通，把孩子们的优势、劣势摆出来，然后提供一些建议，最后征求学生的意见，用心对待每一个学生。

对于刘晓华而言，汇佳不仅仅是所国际学校，还是一个温暖的家。

☆ 李艳丽：连升三级的华丽转身

来汇佳之前，李艳丽在江苏一所高职院校做英语老师。那时，一周只有四节课，上课也很轻松，讲完课就走，学生很少提问题。这样安逸的状态让她开始怀疑起自己的人生价值："这样干到退休太没意思了。不行，我要换个活法。"

她匆匆辞掉了待遇还算优越的工作，毅然来到工作节奏很快的北京。

1999年秋，正值北京最美丽的季节，她在一次人才招聘会上"邂逅"了汇佳，成为这个美丽校园里初中部的一名英语老师。

想到自己是一名高职院校的老师，来教一群初一的学生，肯定是小菜一碟。没想到，没教几个月，她就坚持不住了，要自请下课。

原来，这是刚从美国回来的小留学生。最让李艳丽头疼的，就是他们在课堂上太活跃，对老师也相当"挑剔"，处处拿她和美国的老师对比。学生的英语基础不错，口语能力也很好，经常会问一些很难解答的问题，还时不时纠正她的发音："老师，这个词的标准发音不是这样的。"

李艳丽被这活跃的气氛吓住了，一堂课下来感觉心神疲惫。校长王家骏知道后，鼓励她说："接触这些孩子，得有个过程，要不你先去教低年级吧。"

本来已经打退堂鼓的她，决定再尝试一下。就这样，李艳丽从初一换到了小学四年级，从开始的不适应，慢慢变得游刃有余。

2000年，李艳丽争取到了一次赴美的机会，她想知道难住她的这些孩子们为什么在六年级变化那么大。这一年，她刚结婚，办完结婚典礼便飞往美国去寻找“答案”。

到了美国，她才大开眼界，学生们在美国学校接受教育，和美国同学共同上课。看到留美中心的负责人杨桂琴处处为学生们考虑得很周到，李艳丽心里很是钦佩，她也想为孩子们做点什么。为了帮助学生尽快把英语熟悉起来，她提议增加学生的阅读量，每周为他们列书单。要调动学生的阅读兴趣，肯定少不了准备一些小奖品。几周下来，看到学生们的口语有了明显提高，她也有了一丝成就感。

10个月的美国之旅让李艳丽对留美中心的工作彻底折服，对汇佳的教学理念和教学模式也有了更深的了解。回国不久，她便被升任学科组长。这让她有些意外，自己刚刚有点成长，就带年轻教师，她怕辜负老校长的信任。

为了不让老校长失望，2003年，她把出生刚3个月的儿子送回了老家，好腾出更多的时间放在教学上。虽然负责四五年级的教学工作，她还会时不时想起留美中心的生活。有一天，受到一个培训项目的启发，她忽然有了一个点子：为出国前的小留学生提前进行培训，不就可以让他们更快适应美国的生活？

根据自己的赴美经历，李艳丽很快整理了一本培训手册，详细讲解出国前要做哪些语言储备和心理准备。看到她对留美中心项目如此热心，学校给了她第二次赴美的机会，在美国辅导几个年轻老师。

2005年回国，一个新的职位又在等着她。伴随IB高中部双语教学渐入佳境，初中部也开启了双语教学实验班，这个实验班的负责人便是李艳丽。

正当李艳丽准备施展拳脚时，一个意外让她有些手忙脚乱，母亲出了车祸，她只能将年幼的儿子接回北京。李艳丽的丈夫在朝阳区的一所公立学校当老师，但孩子太小，只能由她自己照看。

每天一早，李艳丽将孩子送去回龙观的幼儿园，又马不停蹄地向学校赶。

学校的工作还没忙完，又到了接孩子的时间。分身乏术的她每天被折腾得筋疲力尽，不得已向老校长提出了辞呈。

了解情况后，王家骏抓起电话打给一个老师，他印象中那位老师的孩子也在回龙观幼儿园，她可以帮忙接送孩子。李艳丽什么也没说，只是不停地在那里擦眼泪。

从此，每逢晚自习，汇佳初中部的教室里就会呈现这样一幅温馨的画面：一位老师在班级里来回走动，检查学生们上晚自习的情况，教室的某一角落，一个4岁多的小男孩在摆弄着玩具。直到9点，他们和学生一起下晚自习回家。

2009年，李艳丽第三次赴美。这次，她深刻感受到，在国外的英语环境下生活对学生各方面的塑造都会有明显提升。孩子们变得敢于交流，学会多角度看待事物，性格也更加开朗、自信。赴美的学生，大多都能完美地适应IB双语教学。这样全方位的提升，对于IB课程来说是非常有利的伏笔。

每次赴美，她对教育的理解就深入一层，而每次回国，她的职位也晋升一级。2010年，李艳丽升任初中部管理主任，开启了MYP项目申请。不到两年时间，汇佳已经正式被确定为MYP候选学校，顺利拿到了MYP项目的预授权。李艳丽带领一群年轻老师，积极尝试探究交叉学科的教学方法。积极的响应态度和团队的朝气，让MYP项目的顾问都交口赞赏，这也是促成MYP项目顺利推进的关键因素。

在李艳丽看来，她的成绩离不开家人的支持。丈夫虽然在公立学校教书，但是非常欣赏汇佳的教育理念。家里有事，每次都是丈夫请假，而且从未有过一句怨言。而对父母，她亏欠得太多。

三次漂洋过海，三次华美转身。李艳丽对教育的热忱与投入，收获了一次又一次自我提升。

☆ 王主任：80岁正年轻

80岁的王主任算是汇佳学校的元老级人物了。自1994年来汇佳后，她为汇

佳学校尽职尽责地工作了20年。

王主任是1993年退休的，退休后还在另外一个教育机构工作过一段时间，最后在王家骏的邀请下加入了汇佳。那时的汇佳还在天寿山的四合院里，叫汇佳小学。

刚到汇佳时，每个工作人员都不是定职的，虽然她没有做过后勤，但还是帮着招厨师、建学生厨房。

忙碌的工作之余，王主任体味到了汇佳教学理念的独特。汇佳对学生的管理、学生的生活以及教学模式，都和原先的教育模式不一样，最大的不同就是不用死读书，经常组织学生参加室外活动，比如，组织师生观察天文台；带着学生们去参观一些名胜古迹；带学生们去郊游，等等。

汇佳的做法，让这位做了30多年公立学校校长、主任的她，意识到了汇佳的办学是超前的、新颖的。

王主任刚来汇佳的时候，打算组建党支部，但因为私立学校不能随便组建党支部只好作罢。接着她又组织招聘，做人事工作；最后看没有后勤管理员，便又去了后勤部；看到学校的黑板报没人管，她又去办黑板报；看到学校外面因为施工停了水，她又二话不说四处租借运水车……总之，学校哪里需要人，她就会出现在哪里。

这样一干就是很多年，直到1999年10月，每个部门的人员都齐备了，王主任这才被正式调到学籍办公室，管理全校的学籍。随后，学校成立了工会，她又被推举为工会主席，忙碌的她高兴地看着学生成长，看着他们一步步走出国门。

老师们被先进的教育理念吸引到汇佳学校这个平台，他们且行且歌，在实践汇佳教育理念的过程中付出了汗水、泪水，甚至苦水，但是他们也有满满的收获，业务能力的提升，先进教育理念的熏染，生活品质的提高，都像滋养他们的土地，让他们芬芳。

每一位老师都是一首沁人心脾的歌，一幅动人心弦的画，他们不是用技巧来讨巧，而是用心灵来描绘那份美好，用他们对梦想的执著为学生们铺就未来之路。

第五章　一对“奇怪”的父子，两个与众不同的教育家

“在教师手里操着幼年人的命运，便操着民族和人类的命运。”　从陶行知的这句话中我们能够感知到教师的责任有多重大，教育家背负在身上的担子有多重。

为了祖国的教育事业，很多教育家付出了常人难以承受的心血与代价。近代教育家马相伯、张伯苓的故事让人钦佩、落泪。同样的轮回，汇佳学校的董事长王志泽和他的父亲王家骏两代人用了近百年的历程抒写着他们对教育的热爱。

对于别人称他为教育家，王志泽总是谦虚地说：“我不是什么教育家，我就是办教育的人或者办学校的人。”

他真的只是一个办学校的人吗？

他是传奇

虽然俞敏洪多次澄清《中国合伙人》的故事不完全取材于新东方的创业故事，但随着这部影片的上映，新东方的传奇故事还是再次引起了大家的关注，有人甚至称俞敏洪等三人为中国的教育家，称新东方的成功是中国教育家办教育的成功案例。

姑且不说他们是不是教育家，也不说新东方算不算得上是教育家办的教育。但他们的故事，确实够励志、够传奇。

自古以来，中国教育界都不乏传奇式人物，古有孔子、孟子；近有蔡元培、陶行知、胡适……无不在中国的教育史上留下了浓墨重彩的一笔。

而今天我们要说的另一个人——王志泽，他也许不能算是现代教育的领军人物，但他为现代教育所作的贡献，却是有目共睹的，他和他的“汇佳学校”的故事，也丝毫不比俞敏洪和他的“新东方”逊色，甚至可以说更精彩，更传奇。

☆ 下海，奔赴高科技

王志泽出生于知识分子家庭，对科技情有独钟。

1984年，20岁的他最崇拜的人就是陈春先了。陈春先是中国的等离子之父，改革开放后，他率先下海，在中关村创办了“华夏硅谷公司”。为此，邓小平还给他题词鼓励，说中科院不应该老坐在象牙塔里，应该向陈春先学习。

陈春先下海经商的事迹也被登上了报纸，称他为“科学技术转化为生产力的第一人”。一时间，引起了不小的轰动。

陈春先有很多个第一：第一批破格提拔的正研究员；最年轻的正教授；第

一批博导……

看着偶像下海经商，王志泽热血沸腾，满怀激情地辞去了北京气象学院的工作，说要投奔陈春先旗下。家人自然非常反对，但倔强的王志泽决定的事绝不改变。

一直从事教育的父亲了解儿子的脾气和性格，也没再说什么。

王志泽是怀着极大的热情加入到华夏硅谷公司的。刚刚进入公司，他非常兴奋，虽然并不如他当初所想，进入科技企业，自己就是科技人才了。王志泽刚开始只是做销售，也就是卖电脑、投影机、电视机等。不过因为是在偶像的公司，而且做销售也能拿到提成，一个月比他在学校工作一年甚至两年赚的还多。

当销售很辛苦，每天蹬着三轮车给人拿货、送货。不过，正是这份辛苦，让他知道了成功来之不易，也让他学会了和各种各样的人打交道。

两年以后，累积了一些经验的王志泽，便和两个朋友成立了一家公司，三年之后，他又独立成立了自己的公司，取名汇佳国际数据公司。

王志泽之所以自己开公司，就是因为他意识到了危机。他觉得几乎没有产品开发的销售，已经变成了贸易。在王志泽的印象中，每天来找陈春先的都是债主。

王志泽不想让自己永远是一个只会卖货的销售员。刚刚成立公司时，虽然已经成了公司的老总，但公司的设备还是简陋得不忍目睹，办公室是租的一个学校的几间教室,唯一买的办公家具就是沙发，还没有茶几。既然是公司，没有茶几肯定不行，于是，手工活不错的王志泽便想了个办法，用买地板革时中间的那根轴，做成了四个茶几腿，然后再用圆饭盒上的盖子往上一扣，上面放一块玻璃，一张别具一格、独一无二的茶几就有了。公司环境中的很多创意和布置都是王志泽带领大家亲手制作完成的。当时，公司像个大家庭既温馨又充满活力，从汇佳走出去的人才在中关村不乏其人。

☆ 科技青年的实业情怀

王志泽喜欢搞科研，更喜欢搞研发。这也是他的一种价值取向。总觉得不

弄出点东西，光做生意，无法体现自己的价值。

王志泽当时非常羡慕万润开发出来的四通打印机，也羡慕柳传志做出来的汉卡。所以，他的脑海里时常浮现的理想和愿望，就是能做一款自己的产品。

可要做什么产品呢？

要做就要有创新，有突破，和别人不一样。

王志泽首先选择了搞数据开发，然后又开发了铁路的通信产品CT8901。这是他们在1989年的第一个产品，是给铁路开发的第一台电子的电报机。随后，他们又生产了一款叫BB6688的光焊机，是为了在钢轨传递信号时，不至于因振动松弛，影响信号传递的一种产品。

将机械的电报机，换成计算机控制的通信设备，这对于当时的铁路系统来说无疑是革命性的变革。中国的铁路系统从此步入了现代化的发展轨迹。

有了创新的产品，就要有相应的宣传。在那个“酒香不怕巷子深”的年代，王志泽早就萌生了宣传意识、品牌观念。为了节省开支，王志泽决定自己做广告片。他自己写稿、录音、配乐，就连拍摄都是由他一个人完成。

在他们正为这些产品而忙碌的时候，公司里出现了“内鬼”，他们两款产品的技术被偷了，而且很快就被仿制了出来。一夜之间，两款产品在行业里全有了。自己付出了开发成本，还没有见到多少收益，便被“山寨”了。王志泽沮丧不已，不过他也知道，这就是市场，不可避免。很多东西来得快，去得也快，新旧更迭的速度快得惊人。

公司裂变就意味着市场被瓜分。为了抢占市场，王志泽常去各地铁路系统跑业务，希望对方能先试用自己的设备。临近寒冬腊月，东北的气温到了零下十几度，冷得渗入骨髓，王志泽冒着严寒去敲一位处长的门，可不知道为什么人家死活不见，他就在外面的雪地里站着，一站就是半宿。

即使这样，在当时如果按照数据公司排名，在行业内，王志泽的汇佳依然能进入前三甲。因为，汇佳公司一直在用自己的研发团队，铁路项目做得专注又专业。

☆ 1991年是个多事之秋

成功的路上总有坎坷相伴，尤其是计算机更新换代这么快的行业。虽然当时的汇佳做得不错，在同行间也小有名气，却也在1991年遇到了一系列的麻烦。

在王志泽的妻子杨桂琴的印象里，1991年是汇佳波折最多的一年。有一次，她和王志泽准备去法国巴黎参展，出国前，他们想去买些衣物，但在他们挑好衣服和裤子，准备结账时，却发现钱包不见了。钱包的丢失，影响了王志泽的心情，但他们不知道，这种“倒霉”的事还只是开始。甚至可以说，还有更多的麻烦在等待着他们。

虽然出发前被偷有些出师不利的感觉，但王志泽和杨桂琴还是怀着激动的心情去了法国。

法国的巴黎，世界浪漫之都。当然，不能不去巴黎四大代表建筑之一的凯旋门。

在领略了凯旋门的历史文化后，已经到了吃午饭的时间，两个人都有些饥肠辘辘，正好看到有家麦当劳。王志泽拉着妻子要进去，但杨桂琴却怎么都不进，一向节省惯了的她，怎么舍得吃那么贵的食物？

两个人又在外面徘徊了一会儿，肚子已经饿得咕咕叫提出了抗议，在去不去吃麦当劳的“争论”中，杨桂琴妥协了。

麦当劳里的人很多，点餐要排很长的队。王志泽让杨桂琴去找座位，自己则去排队点餐。

那天，杨桂琴的包里装有5万美元，还有护照、车钥匙和门钥匙……总之，最重要的东西都在那包里。杨桂琴干什么都要抱着那个包，丝毫不敢放松警惕。然而，担心什么就会来什么。

两个人吃完，杨桂琴去洗手间，把那“宝贝”包递给王志泽，让他看着。王志泽接过包，顺手放在了自己背后，想着自己背部顶着，怎么都不会丢的。为了增加安全性，他还把自己的大衣盖在了上面。

然而，当杨桂琴回来，他们一起准备离开时，拿起大衣，包却不见了。

王志泽和杨桂琴傻了眼，欲哭无泪。

“这可怎么办？钱没了，护照也没了，什么都没了……”杨桂琴喃喃地说，有种跌入深渊的无助感。

还是王志泽最先冷静下来，他提醒杨桂琴，让她给在大使馆工作的一个朋友打电话。

杨桂琴的那个朋友来了，得知事情经过，马上报了警。警察来后，虽然把麦当劳所有的门都堵住了，而且还挨个搜查，连垃圾筒都没放过，但仍一无所获。无奈之下，王志泽和杨桂琴只好赶紧去开证明，重新办护照。

那天正好是王志泽生日过后的第二天。原本想着借展会这个机会，夫妻俩到法国巴黎度个浪漫的生日，再收获一场展会的喜悦，没想到全被小偷打破了。

两个人悻悻然地回了国。不料，小偷好像和他们较上了劲，即使离开北京去巴黎前、在巴黎都遇上了小偷，应该事不过三的，但没想到回国后，没多久家又被偷了。

从法国回来，王志泽马上投入到了工作中，准备出差去广州，不料错过了火车，只得回家。他刚一进门便吓呆了，家里一片狼藉，东西被翻得乱七八糟，不仅钱没有了，就是从法国买来，只穿着照了两张照片的皮夹克也被偷了。

实际上，三次小偷光临，还只是个序幕，仿佛是老天在提醒他们：“你们公司内部出问题了。”

确实，和后院起火相比，被小偷偷去的财物只是九牛一毛。因为，公司内部的分化才是更严重的问题。

那时候，王志泽的汇佳数据公司挣的全是外汇，国外大量的数据需要去处理。通常是将国外（美国、欧洲）那边的整吨资料带过来，然后在这边处理完再寄回去。这种处理其实基本上就是录入，将纸面上的数据录入做成电子版。录入量很大，人员最多时可达四五百人，非常辛苦。公司的数据业务当时由公司的一位副总负责，没想到，这位副总辜负了王志泽和杨桂琴的信任，竟然把这项业务一点点地从汇佳拉了出去，变成了自己的。王志泽和杨桂琴开始并没多想，也没对他产生怀疑，直到发现这项业务由多变少，然后渐渐消失，这才

知道原因。

这位副总不仅把业务拉走了，甚至连公司的人也一起拉走了。

这种事想起来很令人难过，但也是在当时的中关村经常发生的事，很多公司都是这样裂变的。这也更让王志泽明白，商场如战场，非常残酷，也很惨烈。

☆ 郑州送货，九死一生

商场上的不择手段，让王志泽开始厌烦。

王志泽觉得自己的理想不是做个商人，特别不是做那种靠尔虞我诈、不择手段而成活，甚至成功的商人。

虽然那时候，王志泽已经算是做得很成功了。他是为数不多的在IT业有外汇收入的企业，事业越做越大，王志泽向来是个做什么都要做到极致的人。

记得1991年冬天，下着很大的雪，到处都雾蒙蒙的。面对铁路产品的开发也出现裂变，市场竞争异常的激烈和复杂，加快市场势在必行，大雪大雾都没能阻止王志泽出门送货，他和司机开着一辆面包车，上面装着30多台设备准备出发。那时候的杨桂琴还没有完全下海，看着丈夫冒着恶劣天气去开发市场，很是担心，劝阻王志泽，让他等天气好点再去。但王志泽坚持一定要去，市场不等人。

“如果你坚持要去的话，我就和你一起去，我不上班了！有什么事我和你一起承担！”杨桂琴坚决地说。

王志泽原本不想让妻子和他一起去冒险受累，但杨桂琴执意要去，最后王志泽、杨桂琴，还有一个副总及司机，四个人一起开车摸黑上路了，他们要赶到白天到达目的地郑州。

晚上下着雪，又有大雾，整个地面就像镜面一样滑，坐在车上的几个人睁大眼睛，紧张地看着前方。突然，随着一声“嗵”，他们感觉到了撞击，全部扑向前方。

“撞车了！”司机的惊恐叫声，让其他几个人都一身冷汗。

回过神来，他们才知道和前面的一辆大卡车追了尾，天黑又有雾，司机没

发现那辆车，撞了上去。

追尾事件让他们的面包车瘫痪在了那里，动弹不得。幸好四个人没什么大伤，只是蹭破了点皮。前面的大卡车知道是自己的责任，准备逃跑。王志泽拿出他当侦察兵的劲头，拉开车门冲了上去，蹿在了大卡车面前，使劲砸大卡车的车篓。杨桂琴吓坏了，怕大卡车继续往前开，把王志泽拖着走了。

她也飞奔向那辆卡车，卡车停了。正当他们几个人和那卡车司机理论的时候，又有一辆车开了过来，和他们刚刚没看到大卡车一样，那辆车也没有看到他们的面包车，将他们的面包车撞得翻了个滚。

王志泽一行人和卡车司机都吓得脸色煞白，不由得惊呼“好险”，如果不是他们全体下车，真不知道会是怎样惨烈的状况。

在这样什么事都可能发生的黑夜，人没事比什么都强。王志泽他们也顾不上其他，急忙把车上的设备搬出来，然后又从乡下租了一辆车，把设备装上去。

那是一辆吉普车，由于车内空间不够大，装上设备后，距离篷布的车顶只有不到50公分。

王志泽转过身对杨桂琴说：“桂琴，你和司机留下来处理事故现场，我和副总继续赶路，我们必须赶在约定时间把设备送到。”

没等杨桂琴回话，他和那位副总爬进车内，只能横躺在设备上，探出头来和杨桂琴道别。

天气并未好转，前面的路况依旧，他们会不会安全到达郑州？这会不会是一场生离死别？杨桂琴心里有一百个不愿意，但是也拗不过王志泽。她把自己红色羽绒服上的帽子解了下来，流着泪为王志泽戴上。

车缓缓地向未知的前方驶去，在一片雪白中，那个鲜艳的红帽子渐渐消失在杨桂琴的视野里。她挥动着手，伫立在那，久久未动，仿佛一尊雕塑，将祝福永远送给某个方向。

也许夫妻俩的创业艰辛与执著感动了上苍，王志泽躺在冰冷生硬的设备上，一路忐忑、颠簸着到了郑州。一天一夜20多个小时的路途，王志泽蜷缩在那狭小的空间里，连身子动一动都异常困难。当到达目的地，腿早已麻得走不

了路。

“那一路，我们都像在经历生死历险！即使这么多年过去了，那时的恐惧感还时不时地出现在脑海里，永远忘不掉……”杨桂琴说到这件事的时候，禁不住抱紧了双臂。

☆ 吃方便面过大年，苦中有乐

王志泽的成功和很多成功者一样，经历了很多艰难险阻。除了开辟市场时要遇到惊心动魄的危险之外，还要千辛万苦地追讨欠款。

当时，王志泽的汇佳公司所做的产品均是先试用，好用了再给钱；不好用不给钱。即使好用，别人也不会很爽快地给钱，王志泽拿不到钱，资金就会紧张，给员工发完工资，他们的手上也就捉襟见肘了。听着生意做得很大，但钱全部在货款里，货款收不回来，身上也就没有闲钱。

记得有一年的腊月二十八，卖出去的产品，款还没有收回来，看着公司员工眼巴巴地看着他们，等着工资和奖金好回家过个宽裕年，王志泽和杨桂琴没有犹豫，他们把自己身上所有的钱，甚至把准备过年用的钱都拿了出来，给大家发工资和奖金。等到公司员工高高兴兴回家过年了，他们才发现，自己身上根本没有了钱。

大年夜，别人家里都大鱼大肉，欢度春节的时候，王志泽和杨桂琴却只能苦笑着吃方便面。

“没想到我们开公司，生意做得这么大，过年还只能让你吃方便面。”王志泽愧疚地对妻子说。

“只要我们都好好的，吃方便面也是幸福。再说了，我们的钱不都在设备上吗？而且还有很多人欠我们的钱没还呢。”杨桂琴安慰他。

“如果我们公司不发生那场裂变就好了！”王志泽叹口气说。

是的，公司如果不发生那场裂变，他们也不会感到困难。但是没办法，当一个公司里有人掌握了新技术，那么很快，这个人就可能把技术卷走，然后又

开另一家公司。这种知识产权当时在法律上还是空白，没有任何法律保护，所以连告状都没办法告，很多时候只能吃哑巴亏。

不愿意做贸易，所以做了数据加工，但做数据加工又出现了“裂变”，这让王志泽再次问自己，做这样的实业，真的是自己的梦想吗？自己的这种选择对吗？

夫唱妇随办教育

从前，森林里有一种叫“共命”的两头鸟，鸟的两个头“相依为命”。遇到事情，两个“头”先讨论一番，然后采取一致行动，比如到什么地方去寻找食物、什么地方筑巢栖息。

某天，“共命”鸟的一个“头”与另一个“头”有了误会。因为没有及时沟通和梳理，慢慢让误会加深，最后谁也不理谁，并且互相较劲。其中一个“头”建议多吃健康食物，以增进体力；另一个“头”却反着来，坚持要吃“毒草”。

两个头争执不下，于是各吃各的。最后，“两头鸟”因为吃了过多有毒食物而死。

其实，真正毒死这对“两头鸟”的不是那些毒草，而是充斥在它们内心、难以消解的怨气和仇视。真功夫、赶集网、土豆网的创业者从志同道合的创业伙伴到同室操戈的仇敌，无一不重蹈“两头鸟”的覆辙。

不过，成功的“夫妻店”也有不少，比如王志泽和杨桂琴的汇佳公司，当汇佳从电子公司变成一所梦的学校时，他们和“汇佳”一样，依然恩爱如初。

这种事业和爱情一起成长的夫妻，之所以能成功，就是因为他们内心有着共同的梦想，这个梦想就是教育。

☆ 一份报纸的启示

1993年的一天，王志泽和往常一样坐在办公桌前，处理完事情，他习惯性地边喝茶边翻看报纸。在他翻看《北京日报》时，瞬间被一篇关于国家鼓励兴办私学的文章吸引住了。他不可置信地又看了一遍，继而又看了第二遍。内心涌起一股热浪，这是教育的热情在召唤他。

这天晚上，鼓励兴办私学的新闻让王志泽辗转反侧、彻夜难眠。王志泽后来回忆起这件事时，将其归结为自己的教育情结：“我想我是有教育情结的，之所以有，就因为我一直生活在教育圈里，我的父母都是老师，在教育环境的耳濡目染下，我对教育产生了一种特殊的、挥之不去的感情。再一个，就是看到了国外的教育，再对比我们国内的教育，一下子就滋生出了责任感。”

王志泽说到这些的时候，很是严肃。

萌生出办私学的想法，除了对教育的责任感外，还有在开公司的几年中让他意识到了人才的重要。公司的三次裂变，都源于有些人的人品问题，人的品格，归根到底，也是素质教育的一种。

王志泽向来是说干就干。有此想法后，他便开始考察办学地点了。

他先是到了昌平，看中了十三陵旁边一个天寿山饭店的四合院。古色古香，很有文化气息，于是便把它租了下来。

当初，王志泽决定办学时，在家里受到的阻力也不小。

“做教育不像做产品，产品做坏了，可以把它毁了重新来，可做教育做不好，耽误的可是一个孩子的一生，一个家庭的一生，责任太大了。”

做了一辈子教育事业的父亲王家骏，语重心长地对他说。

王志泽说，正是因为他知道办教育的责任重大，所以才想要办学。同时还向父亲保证，他一定会尽心尽力地把学校办好，绝不耽误孩子的未来。

父亲还是摇头：“在中国办教育办不成，中国教育哪里是你私人能办的事。”

王家骏不停地摇头。

1993年开放民办教育后，批准的第一所私立学校是京华小学。当时的京华

小学一入学先交3万块钱，然后每学年大概交几千块学费，王志泽定的是第一年3万元赞助费，每年12600元的学年费。在当年，这个收费已很高了，但汇佳定位在国际化办学标准上，英文教学由外教完成。

☆ 为孩子们提供另一种选择

1993年刚刚办学时，和汇佳同时起步的不少私立学校都想方设法办补充教育，继续走高考路线。而王志泽没有盲从，他在出国留学热的背后，看到了教育的需求与方向，一开始的定位就非常明确：汇佳要走国际化的路子。

王志泽从小就不愿意随波逐流，追着大众走。20世纪80年代末，在中关村下海期间，由于国际数据业务的往来，王志泽经常走出国门，这着实开阔了他的眼界，同时，也让他看到了国外的教育。

“计算机教学的那套设备，摆在教室里面气派得不得了。”

这是他在1991年去法国出差时，偶然间走进一所学校看到的场景。自此，“新时代的人才要熟练运用计算机”在他的脑海里撒下了种子。

不久，他又去瑞士参观了ABB工厂，那偌大的厂区，整洁明亮，全是机械作业，连个人影也没有。王志泽一想到国内工厂的破旧，心里很不是滋味。

随着业务的拓展，王志泽每次去欧洲，不管哪个国家，只要有时间，都会去参观当地的学校和工厂。国外和国内的巨大反差不断地刺激着他的感官，也在拷问着他的内心。回到国内，看到人们热情高涨的留学举动，他开始反思这些现象背后所隐藏的玄机。

通过一系列细致的观察、透彻的分析，以及精准的判断后，他选择了一条非常规的办学之路。这种思路的形成是王志泽的思维习惯，一直以来，它们潜藏在他的思维意识深处，随时随地便有创新的想法喷涌而出。

如何能让中国的学生有高考之外的另一条路可以选择？如何让学校拥有国际化的视野与综合素质？这都成了王志泽在办学之前一直考虑的问题。而正是这一切，促成了他的汇佳民办学校的形成。

办学需要资金，办成王志泽理想中的学校更需要资金。自早期投入几千万元之后，王志泽还是不断将自己数据公司的钱往汇佳学校投。

因为办学校，王志泽放弃了很多投资机会，比如办寻呼台，以及早期的房地产，等等，这些投资回报率都远远高于学校。但对教育的喜爱，让他觉得即使回报率不高，也是值得的。

“心灵上赚到的快感不是能够用金钱来衡量的。”这就是王志泽宁愿放弃其他赚钱投资而选择教育的原因。

☆ 办学，一刻也不能等

积极的等待能让人成长，也会有奇迹出现；消极的等待，只会让人迟疑犹豫，一事无成。等待，是一种力量。等待，更是一种境界。

连夜赶出的审批报告

《中国教育改革和发展纲要》的实施为王志泽长久以来的办学梦想打开了通道，也让他看到了民办教育的广阔前景。随着社会的不断发展，经济、文化、科技等领域对新型人才的需求日益突显，中国作为一个发展中的人口大国，并不富裕，国家教育资源也极其有限，需要一些有志之士投身到教育事业中来。

当然，办学并不是容易到一申请就能办，还需要提交一个可行性报告。在决定办校后，王志泽就和田丰一起连夜写可行性报告。这个报告非常详细，里面除了班级、人数、收费标准外，还要对政府方面的一些信息进行补充，并确定师资力量怎么配备，校长是谁等诸多问题。

1993年4月初，王志泽向昌平县教育局递交了《关于成立“北京市汇佳（私立）学校”的申请报告》，报告中详细介绍了汇佳学校的办学形式、办学目的和课程设置等内容。称汇佳旨在创建拥有一流的教学设备、一流的师资力量、一流的办学方法及一流的教学质量的学校。

1993年4月15日，昌平县教育局把《关于成立“北京市汇佳（私立）学

校”的申请报告》递交到了北京市教育局；1993年7月5日，汇佳学校又向昌平县教育局提交了《关于昌平县私立汇佳小学申请报告的补充材料》；1993年7月7日，北京市教育局通过京教行字[1993]47号文件作出了批复，同意王志泽开办私立小学，并将学校命名为“昌平县私立汇佳小学”。

对于为何叫“昌平县私立汇佳小学”，王志泽在《关于昌平县私立汇佳小学申请报告的补充材料》中作了详细解释：

第一，为培养德、智、体、美、劳全面发展的优秀人才，本校将提供一流的环境和设备、一流的师资以及一流的教育思想，即我校在环境、设施、师资和办学思想等几方面努力达到最佳，故学校命名为“汇佳”。

第二，进入本校的学生不仅要求其学好科学文化知识，而且要求在体力、智力、心理素质、思想品德以及个性等诸方面都得到充分发展，使我校真正成为英才荟萃之地，成为民族优秀传统文化的荟萃之地，所以学校取名为“汇佳”。

汇佳，汇聚优秀英才，多么好的寓意。而“私立”二字，在当时的王志泽看来还是相当扎眼。而他提请的报告中并没有“私立”二字。当时的私立学校刚刚萌芽，家长们并不知道它们是否和宣传名副其实，有没有信誉和保障。这对于学校的招生和发展势必会造成影响。但是不加，又无法通过审批，学校就办不成。王志泽很无奈地接受了这个名字，看着学校审批证书上的“私立”二字，感觉犹如当年的宋江脸上被深深刻下的“囚”字。

几年后，汇佳早已成为私立学校中的翘楚，有人建议他把“私立”二字去掉。而他则淡定地说：“这是历史的产物，这两个字也敦促我一定把汇佳私立学校办得最好。现在，我反而以此二字为荣了。”

遗憾成就创新

“我这一生中有两大遗憾，一是英文不行；二是没有学会弹钢琴。”王志泽说。

对于自己英文不行造成的遗憾，王志泽如今想起来还是感慨不已。在他还在做公司的时候，很多国外的厂家都要和他做生意，但因为自己的英语水平不

行，不管和人家谈什么都要带上翻译。王志泽觉得，如果自己的英文水平高，很可能会和外国商家深谈、细谈。

对于不会弹钢琴的遗憾，王志泽觉得好的音乐素养可以培养一个人的情操和气质。

为了弥补这些遗憾，王志泽在1994年学校刚刚开设的时候，就希望能够加强英语教育，选择IB教育。虽然这个愿望在1997年才得以实现，却也根深蒂固地深藏在他的心里，从未动摇。而在艺术方面，王志泽几乎将可以开设的艺术课程全都在汇佳开设了，他的目的很简单，希望能够给孩子们创造更多机会，让他们有更多的选择，不再像他一样，有所遗憾。

第一届，36个学生

刚刚招生的时候，王志泽投了很多广告，从5月到8月底，做了整整三个月，甚至登上了《北京晚报》。很快，广告有了效应，每天都会有不少家长来咨询。印象最深的一位报名者是个卖水果的小摊贩，当时他的儿子才5岁。他一手拉着儿子，一手拎着一大包现金来缴费报名。

为了让孩子的家长多了解汇佳，王志泽还在新大都饭店、昌平自行车赛场、天寿山饭店设了讲点，这种特殊的宣传方式，吸引了很多人，王志泽也常常亲自上台，为家长们勾画他心中理想的教育蓝图。

为了让家长们放心，王志泽还专车接送他们去参观学校环境，当看到学校不仅有计算机，而且孩子住宿的地方还有漂亮的小床、崭新的电子琴、地球仪、电视机和床上用品，以及洗漱用具时，家长们放心了。

9月1日开学的时候，36个学生共收学杂费50万元，这50万元相比较王志泽的投入，简直太少了。因为不算所租的四合院，也不算装修费用、教学设备，光校车就需要19万元。

王志泽夫妇把那辆校车喷成鲜亮的明黄色，再配上“私立汇佳小学”几个醒目的大字，行驶在北京的大街上既安全又气派。那时候，学校承诺，每周五校车会把这36名学生送回家，周日晚上再接回学校，行车路线准点而正规。

从师资力量上来说，早期的汇佳小学以退休老师为主。36名学生，20多个

老师。支出和收入绝对不对等，完全可以说是入不敷出。不过，能把学校办起来，王志泽已经很高兴。

在汇佳小学正式成立之际，王志泽亲笔题写了校训“做一个伟大的中国人”。在他看来汇佳小学的校训有更深层的含义。汇佳小学不遗余力地对青少年进行中华民族优秀文化的传统教育，使青少年具有社会使命意识、社会责任感和高尚的品格，具有适应社会生存的各种技能和应变能力。在改革开放的现代化征程中，努力培养青少年的民族自信心、自尊心、自豪感。

汇佳这个大家庭自开学以来，处处充溢着温馨。大家庭里的每个人，都把学校当成了自己的，用心地工作着、学习着。

有一天晚上，校车因故障坏在了学院路附近，那个年代还没有4S店，找不到地方修车，司机就在那儿一直守着。学校里的师生知道后，都去帮忙，虽说最后依然没有修好，但大家团结一致的互助精神，还是感动着学校里的每一个人。

难忘那次惊险的食物中毒事件

36个学生寄宿，日常生活的琐碎事宜全部归学校管。为了保证孩子们的健康，汇佳请了一位姓石的大夫，石大夫的职责除了给学生们看一些常见病外，还负责给学生们配营养餐。

有一次，石大夫在街上看到了走街串巷卖豆腐丝的，因为觉得好吃，于是买来给学生们配餐，不料学生们吃后，半夜拉起了肚子，经检查是中毒性痢疾。

怎么办？王志泽夫妇和石大夫都吓了一跳，到底是送医院还是在学校治疗？如果送医院，这件事很可能会公开；但如果不送，万一严重到危及孩子们的生命怎么办？在大家犹豫之际，杨桂琴一拍板说：“送，不管怎样都要送，以学生的性命为重。”

他们决定先将学生们送进医院，然后再通知家长，给家长解释。

那天，杨桂琴开着她的本田车，一共跑了13趟才将拉肚子的学生全部送进医院。虽然累得不行，但她还是在医院守了一宿。学生们都没什么问题了，杨

桂琴却住了院。

杨桂琴的举动获得了家长们对中毒事件的谅解，之后，家长们来学校也就更勤了，几乎每天都有家长来，特别是在吃饭的时候，他们会看孩子们吃的是什么。不能来的，也会经常打电话过来，询问情况。对于家长们的做法，王志泽夫妇非常理解，甚至很高兴，觉得是对学校工作的促进和监督。

“家长们能够参与到学校的管理上来，这是一件值得高兴的事。”王志泽说。

为了让家长们在学校找到“主人翁”的感觉，学校还经常召开家长会，有时候一开就是半宿。这样的家长会和其他学校的也不同，其他学校的家长会都以老师向家长“告”学生的状为主；而汇佳的家长会却是以家长向学校提意见为主。有的时候开会太晚，赶回家需要两个小时，为了不耽误第二天学校的事情，夫妻俩就在车里将就一宿。

硬件与师资，一个都不能少

昌平县私立汇佳小学的发展势头越来越好，教学秩序稳定，质量提高，学生人数不断攀升，从1993年9月1日起的36名学生，增加到1994年9月1日开学时的110人。但天寿山宾馆内最多只能容纳150名学生寄宿。因此，王志泽在1993年开学后就开始寻找校址，准备兴建自己的校舍。

当时，很少有私立学校有自己的校园，大多是租来的。20年前，人们对私立学校的接受程度还很低，临时的校园，总让家长们不放心，担心哪天校领导卷钱跑了。有稳定的校园，就意味着稳定了人心，向家长们表明了做教育的决心和信心。

几番勘察、寻找，最终，他看中了一个校址，那校址原本是政府要收回做度假村用的，听说王志泽想用来办学校，对方非常支持，并答应和王志泽签50年的租赁合同。

说起这块地，也算有一场奇遇。

有一天晚上，王志泽夫妇来到那块空地上，黑暗中，静静地看着四周。那里只有20世纪50年代的几间小平房，后来被改成了咸菜厂。如今被荒芜起来，

四周杂草丛生，最高处的杂草有半人高。

虽然地方荒芜、看不到任何光亮和建筑物，但两个人都有种心情舒畅的感觉，耳边好像响起了泉水的叮咚声，清新的空气扑面而来。两个人都不愿离开，久久地站在那里。

“这也许是我想要的地方！”王志泽想。

不过，之前他在海淀区的玉泉山下也看好过一块空地，所以该选择哪个地方，他们有些犹豫。

后来，当王志泽再次前往他黑暗中曾伫立很久的荒地时，遇到了一位老者，老者有七八十岁，精气神很足。得知他想办学校，老人说：“这是育人的地方，这儿什么都不能干，只能办学校。”

“真的吗？”王志泽惊喜地问。

“这地是出龙出凤的地方。”老人缓缓说道。

就此，王志泽在心里认定了这块地，不过，他并没有马上决定，而是详细了解了这块地的历史，甚至还查阅了昌平县的县志。最后得知，这块地后面的山叫九龙山，上面有郭守敬的庙堂，山边一到冬天，满山遍野都是白鹭，白茫茫的一片，特别漂亮；这块地不远处有九龙泉，是京杭大运河的源头。

山根底下，有一个影壁，上面写着“好好学习，天天向上”。和影壁相对的是一条直直的林荫路。当时，王志泽曾想把树挪一挪，但一个朋友劝住了他，说这条路是主轴，不能动。

北京人常说，昌平是个上风上水的好地方，王志泽通过选址，也领略了其中一二。就这样，原来的树，一棵都没动。就连现在学校招生办门口那几棵粗壮的雪松也幸运地留了下来。

1994年3月，汇佳学校开始破土动工。为了打造一个完全不同于公立学校的最好校园，突出鲜明的教育建筑特色，王志泽参阅了大量国内外教育建筑的相关资料，与建筑师一起配合，确定了校园的整体规划。

1995年8月，一座5400平方米的小学教学楼和两栋4600平方米的学生宿舍楼建成了。教学楼共有三层，面积占现在整个楼的40%。楼内采用了局部下沉、内庭花园、采光屋顶等建筑手法的表现形式，使得整个教学楼呈现出高低

错落、局部开阔、教室采光度高等优势，非常方便教学和学生活动使用。教室内还配有卫生间和中央饮水系统，使孩子不出教室就能解决生活问题。

汇佳学校的设计风格独具特色，十分人性化，将世界教育建筑的最新理念体现得淋漓尽致。

1995年对于王志泽来说，是开辟事业十分重要的年头，因为汇佳学校在这一年里迈出了学校工程建设奠基的步伐，在建校拓荒征程上写下了值得永远纪念的第一页。

新校址的落成，新气象的彰显，也有新名字的陪伴。1995年3月28日，学校更名为“北京市私立汇佳学校”。汇佳不仅要办小学，还要办初中、高中，乃至大学。

1995年9月1日开学的前一晚，汇佳的校园里异常忙绿，深夜12点，所有的教职员工还在往学生宿舍里搬床垫，铺被子，清理建筑垃圾，大家都在和时间赛跑，几个小时以后，就是学校的开学典礼，汇佳的新校址将迎来它的第一批学生。

年迈的老校长——王家骏也加入到这忙碌的人群中。他和另一名60多岁的退休教师一个接着一个地抬垫子，精气神丝毫不输给年轻人。胳膊抬累了，他们索性扛上肩膀，肩膀没了力气，就用头顶着走。很难想象，两位花甲老人有这般干劲，他们的额头沁满汗珠，但是脸上的微笑却那般灿烂。

那是一个不眠之夜。

雄鸡一唱天下白。当天边露出第一缕晨光时，一切都像被施了魔法，各就各位起来。早晨8点半，在学生们前来报到的时候，新学校不光什么东西都备齐了，连主干路上都垫上了方砖。

看着崭新、干净的校舍，所有的人都很激动。这是汇佳学校的第一批楼，1994年的3月动工，1995年的9月1日入住。不管从速度还是质量上来看，都是一流的。

开学的前两周，学生宿舍还没有通水，卫生间和洗浴设备暂时不能使用，学生和老师只能到教学楼内上厕所。学校还特意安排老师，带着各年级的学生轮流乘校车到附近一所大学里洗澡。直到开学第三周，学生宿舍开始通水，其

他设施也已基本完善，学校工作全面迈向正轨。

1995年12月1日，根据北京市教育局关于各方面条件成熟时，可申请开办中学部的指示精神和学校整体发展的考虑，汇佳学校向昌平县教育局提交了关于增设中学部的申请报告并获得批准。

王志泽又马不停蹄地开始筹备中学楼。中学楼盖好后，生源一下子涌来，楼又不够用了，他又开始筹备盖下一批……

“要做就做最好的！”这是王志泽一直以来的做事宗旨。所以汇佳学校在那时候，学生睡的都是席梦思垫子，电教设备连北京的很多公立学校都自愧不如。

汇佳学校教学楼的造价非常高，全框架的，共计1400多万元。宿舍楼稍低一点，一平方米造价也有800多元。这么高规格、高标准的楼，在那个年代非常少见。看着那一根根粗壮的钢筋，很多人说抗9级地震都没问题，连一些学生家长都啧啧称奇，私下议论：“这学校还真敢往里投啊！真实在！”

“学校必须是百年大计，不能偷工减料，这就是我的做派！”王志泽说。

教育要往下延伸

办完基础教育以后，王志泽发现很多基础教育的内容，涵盖的年龄段应该更低一些，因为小孩子许许多多的习惯养成，实际上都是在很小的时候。

出于这种考虑，王志泽决定办幼儿园。但大家都觉得责任太大，特别是1999年的时候，民办幼儿园还不多。

“当你对IB这套东西吃透了以后，实际上IB的课程设置是从3岁到18岁的学习，你就会发现，幼儿园那一段可做的内容非常多，做起来也会非常精彩。中国的教育改革还有很大的空间，能够见到成效的，实际上是幼儿园和小学。”这是王志泽在经过一段时间的考虑后，总结出来的。

决定办幼儿园时，学校里持反对意见的占多数，反对的理由就是责任重大，不赚钱。毕竟这对于汇佳来说，可以说是另外一个行当了。

不过，王志泽还是坚持他的看法，他认为，从规模上来说，培养幼儿园师资有着很强的复制性，是可以做大做强的。不过，他更想做成精品。

王志泽说，如果公办学校是做基本教育的话，那民办学校就一定是选择性教育。选择性教育一定不可能成为主流。汇佳做幼儿园，一定要有突破，一定要做成高档次的IB幼儿园。

☆ 非典封校，筑起生命的防线

2003年2月，非典疫情先是肆虐粤、港两地，随后开始向其他地域扩散。杨桂琴那时刚刚从北京到美国出差，在北京的时候，她还没有听到关于非典的事情。但到了美国，美国报纸铺天盖地是对非典的报道，这让她担心起来，立刻打电话给王志泽商量此事。

王志泽和老校长一商量：“实在不行，咱们就封校吧，这样可以保证学生的安全。”

在北京的学校、工厂都放假的时候，他们这个决定无疑是令人震惊的。不过，大部分的家长都赞同他们的做法。于是，一场防护非典的保卫战开始了。

3月至4月间，非典蔓延到了北京。汇佳成立了以王家骏校长为组长的领导小组。王志泽和王家骏父子通过研究广东非典病毒蔓延的教训，在新学期开学之际就实行了防治非典的宣传教育工作。

对于王志泽为什么不选择疏散学生而选择封校，他也是经过了一番思想斗争的。那时候，非典已经扩散，如果疏散学生，学生在回家的路上，很可能会被传染。但是如果封校，学校又要背负很大的责任，万一出事，就不是小事。在他举棋不定的时候，妻子杨桂琴从美国打来了电话，最终两个人觉得对学生最负责的做法就是封校。

4月初，学校决定全体厨工不许离校，杜绝感染，保证饮食卫生。同时，给学生服用防病毒药品，在教室、宿舍、公共场所每日用紫外线、84消毒液消毒；要求学生勤洗手、多饮水；并建立了每日汇报制度，学校医疗中心及时检查、监督。

4月11日，学校向全体学生家长发出公开信，得到家长赞同后，4月13日学生一返校便实行了完全封闭式管理。

为了使家长及时了解学校和孩子们的情况，学校建立了预防“SARS”专题主页，随时上传校内的最新消息。王志泽提出“抗非典、战天灾、育英才”的战斗口号，并一连下了9道通知，传达学校和国家预防非典的措施和精神。

封校就要切断一切传播病毒的通道，学校安排专人五步一哨、十步一岗，一天24小时昼夜值班，不仅加高了围墙，还增加了铁丝网。

不让外部人员进入，那就意味着学校没有了供给。全校2000多人的吃饭问题怎么解决？为了让师生吃上新鲜的蔬菜、食品，学校安排专人在校外负责后勤供给和内外联络。采购人员、外送人员彻底与餐厅隔离，不接触、不进校，送来的食品首先在校门口指定的场所进行消毒处理，由校内指定的车辆送到库房和操作间，所有食品在操作间内还要经过浸泡、清洗等工序，做饭时也要炒熟煮烂。

为了给学生增加营养，餐厅的师傅们变着花样调换饭菜品种，还制定了一整套平衡膳食的方案，使小学生的三餐三点更精心，长身体的中学生饭菜也营养丰富且均衡。

封校期间，学校秩序井然，学生们正常上课学习，为了增强学生们的免疫力，体育锻炼比平时也多了起来。

但最不放心的还是家长。五年级六班的韩国籍学生洪慈晞，面对父母的担忧，坚定地说：“我不回韩国，这里是安全的，请妈妈放心！”

但北京的家长，还是不放心，要来学校看看。他们通过加固的铁丝网，远远地看上孩子一眼。见到孩子开心地向他们招手，学校的管理也很严格，心里的石头终于落了地，一心想着为学校做点什么。于是，大门口便热闹起来，送洗衣机，送冰箱，还有送衣服的。当时，正值四五月份，春夏之交，天气逐渐热了起来，可师生们还大多穿着冬衣，连换季的衣服都没有。

很多教职员工，也在为这场战斗默默支持。中学部常泰荣老师的母亲88岁高龄，平时老人一时见不到儿子就出家门去寻找，自己却常常走失。封校后，她只能通过每天一个电话来安抚老人。家与学校只有一河之隔的小学部教师刘兵，家中有不满周岁的儿子嗷嗷待哺，学校封闭后她不能回家，只能从电话里

听儿子的哭声和喃语。餐厅郑保强的爱人来北京第二天赶上了隔离，他让怀孕5个月的妻子单独住在校外，自己在校内忙碌不已，虽然妻子几次打电话哭着让他出去看她，但为了学校的制度，为了孩子们的安全，他也只能不停地向妻子解释……

每天，全体师生都会驻足电视机旁，密切关注疫情的发展。这也启发了汇佳的孩子们，我们可以办一家学校电视台，为同学们生动地展示封校期间学校各方面人员的辛勤劳动。

汇佳电视台得到了学校的大力支持，顺利地开播了。除了对学校日常新闻的报道，还制作了一期五一特别节目：献给辛勤工作在第一线的工人叔叔。

学生们看完后特别感动：“真不知道，学校封闭管理这么不容易，有那么多人在辛勤地工作着！”

不少班主任老师抓住了“恩”教育的契机，组织学生把家长送来的食品送给保安、餐厅工作人员和其他一线的叔叔们；各班级还举行了“给一线叔叔送温暖”的活动，他们人人动手制作贺卡、绘制精美的图画，并用写信、写表扬稿的形式，表达他们对工作在各个岗位上的人们的尊敬和感激。这使学生们真正体会到了学校这个大家庭的温暖，体会到了奉献精神就在我们的身边，让他们幼小的灵魂得到了净化和升华。

2003年6月初，北京市的非典疫情日趋稳定，染病人数日减，病情得到了完全控制。6月7日，学校召开抗非典庆功大会，中国联合国教科文组织协会主席陶西平、昌平区委书记赵凤桐、昌平区教委科长葛明军、学生家长及全体师生出席了大会。王家骏校长在会上宣布了6月8日结束封闭的通知，汇佳学校做到了零感染。

为了抵御非典病毒的蔓延，汇佳顶着来自各方面的巨大压力，保护了2000多名学生的安全。那长达56天的完全封闭的日子，定格在一张长长的胶片上，为汇佳学校带来了无比的荣耀。

近两个月的全封闭管理，让家长们看到了学校管理的成熟，更看到了汇佳的责任与勇气。为了表达自己的感谢，有的家长主动撰文上传各大网站，有的家长发来了慰问信：

尊敬的董事长，国际部张主任：

你们好！本人是你们的学生崔阳的母亲，也是我们昌平一家知名企业的总经理。昨天下午5点钟去学校看孩子，在大门口隔着防护网，看到了健康而快活的孩子，回家的路上，我思绪万千。SARS的传染，我们北京和祖国所蒙受的打击和损失是巨大的。刚开始，出于保护的本能，我打算把孩子送到遥远的地方远离病毒。可是，汇佳的一切，又让我放心地工作和生活了。现在，我认为，汇佳是全北京最最安全的地方之一。无论将来发生什么事情，迄今为止，汇佳在SARS的防治工作中的业绩将是历史性的……

封校期间，由于管理规范，活动开展扎实，很多学生都取得了很好的成绩：几十位学生在“第四届紫荆花杯国际少儿美术作品大赛”中获奖；几名师生在“第四届春蕾杯征文比赛”中拿到了好名次；IB高中学生孟醒被杜克大学等美国11所一流大学录取；汇佳第八届留美学生中，七年级的范迪娜和邓玥荣获“美国全国初中生荣誉会”荣誉证书和奖章；IB高中2000届IB学生全部被加拿大多伦多大学、美国南加州大学、英国爱丁堡大学等世界名校录取；IB高中第一届毕业生洪玮从加拿大向母校汇报，经过激烈的竞争，她在来自全球200多名优秀学生中脱颖而出，获准提前进入大学三年级，带薪学习世界尖端专业。

☆ 十八载牛郎织女成就汇佳国际学校

牛郎织女是一个美丽的、千古流传的爱情故事，也是中国四大民间爱情传说之一。牛郎和织女位于银河的两端，每年只有七月初七这天才能通过喜鹊搭建的鹊桥相会。《古诗十九首》之中云：“迢迢牵牛星，皎皎河汉女，纤纤擢素手，札札弄机杼。终日不成章，涕泣零如雨。河汉清且浅，相去复几许，盈盈一水间，脉脉不得语。”

此诗道尽了牛郎织女相爱却不得见的苦愁悲遇，实乃分居两地伉俪的贴心写实。而为了办学，王志泽和杨桂琴也曾两地分居18载，过着牛郎织女般

的生活。

来不及见父亲最后一面

汇佳学校自建校之日起就着力创办一所新型的、国际化的学校，为了与国际教育接轨，培养学生从小具有“世界公民”意识，提高他们的英语交际能力、国际交往经验和知识水平，为他们进一步升学或出国留学深造做好准备，学校不断通过各种渠道积极寻找国外教育机构，建立联系，合作开展留学项目。

1994年，王志泽和妻子杨桂琴随北京市经贸代表团赴美国考察，其间他们参观了多所美国学校，在考察完几所学校后，为了了解更多的情况，他们决定兵分两路：杨桂琴继续留在美国考察，王志泽回北京打理学校。为了能够在美国安心考察，杨桂琴花了730美元租了一套一室一厅的房子住了下来。

他们打算去美国时，王志泽的奶奶和杨桂琴的父亲都住进了医院。临行前，杨桂琴陪王志泽探望完王志泽的奶奶，也想赶去202医院看望自己的父亲。由于一些事情的耽搁，赶到医院已是夜里11点多，早就过了探望病人的时间。杨桂琴有些伤心，但想到还有很多出国的东西没有准备，只好往家返。

王志泽从美国回北京不久，已经租好房子、安顿好自己的杨桂琴便接到了家里的电话，知道了一个噩耗，她的父亲去世了。

杨桂琴顿时脑子一片空白，精神全部垮了下来，接着便一病不起，在床上躺了7天，一直高烧不退。

那时候，汇佳学校刚刚投入运营，杨桂琴和王志泽在经济上并不宽裕。一对隔着太平洋的夫妻，互相牵挂着。当时，打越洋电话大概一分钟3.75元，他们不可能也不舍得用越洋电话联系。两人约好，一周左右通一次电话。为了节省话费，每次通话之前，杨桂琴都梳理一下思路，在纸上写下自己要问的问题，说完之后赶紧挂掉。即使这样，第一个月的电话费还花了300块钱。看到话费单上的数额，杨桂琴心疼不已。

父亲去世，丈夫不在身边，在洛杉矶的出租屋里，生着病的杨桂琴非常伤感，她甚至想，也许自己死在那个房间，也没人知道。

不过，大洋彼岸的家人一直在支撑着她，让她意识到，她不能倒下。但她又不能给王志泽打电话："隔着偌大的太平洋，我在这头，他在那头，告诉他我生病，又有什么意义呢？我宁愿自己去扛。"事后，杨桂琴向王志泽提起这段经历，也是那样的云淡风轻，但当时的痛，只有她自己清楚。

"我一定要好起来，不能死在这里，死在异国他乡！"杨桂琴这么想着，强撑着从床上爬起来，扶着墙一点点地挪到了厨房。

厨房里没什么吃的，只有一周前买的方便面。虚弱的杨桂琴费力地煮了一碗方便面，因为她知道要想恢复体力，自己必须吃东西。

方便面煮好了，杨桂琴抱着锅，慢慢地吃着，眼泪顺着眼角滑了下来，滴在了煮方便面的锅里。那时的她，一直在心里对自己说："一定要爬起来，不能倒下，坚决不能倒下，一定要活着回去！"

靠着顽强的毅力，以及对大洋彼岸亲人的思念，杨桂琴一点点地好了起来，直到两周后才彻底恢复。而在生病最重的整整一个星期里，杨桂琴依靠每天两包方便面来度日。

1994年12月25日，杨桂琴回到北京。在父亲的墓碑前，她痛哭不已，责怪自己那一天为什么没能早点去医院，或许还能再见父亲一面。如今，父女阴阳两相隔，再多的爱也没有了表达的机会。

不会外语，一个人撑起留美中心

从1994年9月14日出国，到12月25日返回北京，短短三个月的时间，在人生地不熟的美国，只能听懂几句简单英文的杨桂琴办了三件大事：美国公司的手续已经全部办妥，美国驾照顺利拿到了手，她的L1签证（美国移民局对外国商人和外国专家到美国长期工作的入境许可之一）也已敲定。

其实，这种神速的办事能力从她小时候就已经初见端倪。

小学二年级时，杨桂琴不到5点就起床，排队为家人买大白菜。小小的身影在那长长的队伍里显得格外突出。

那一年，杨桂琴的奶奶不慎摔倒，由于骨折只能卧床休息。那时候，杨桂琴和妹妹、姐姐与奶奶睡在一个房间，房屋的四个角上各放了一张床。奶奶半

夜想喝水，却怎么也叫不醒几个贪睡的小姐妹。后来，杨桂琴想到一个办法，在她的手上拴一根绳，奶奶想喝水的时候，就拽她一下。80多岁的奶奶在床上瘫了四年，这根绳子就被拽了四年。

能够分担家里的大小事务，杨桂琴感觉特别开心。她的作文《开心的一天》还被老师当作范文朗诵，那正是她第一次洗被子的经历。小学三年级，她已经负责起全家所有被子的拆洗工作。看到邻居阿姨洗被子，先把被子弄湿，然后打上肥皂，泡一会儿，再依照打肥皂的顺序，一点点往后搓。杨桂琴也有样学样，把被子搓洗得很干净。纯棉的被子又大又厚，洗完了可怎么也拧不干。聪明的杨桂琴，就把洗完的被子套在水管上，靠跟水管较劲把它拧干。

在学校，和王志泽一样，杨桂琴的动手能力也特别强。

“文革”时期，高年级的同学去游行，低年级的她和同学们就做手工，制作小旗子，各种剪纸贴画。那个年代，女孩子流行织毛衣，织手套，织袜子，她一个晚上就能织一个袖子，四天织一件毛衣。这速度让不少大人都很惊叹，不停地夸赞她是个能干的姑娘。

那时候，杨桂琴和王志泽在同一所学校学习，只是比他低两届。虽然没有过多交往，双方的印象还不错。高中毕业后，王志泽早已去了部队，杨桂琴则读了大学，后来考进机关工作。两个人在不同的轨迹上行进着，各自成家，又各分手。直到一次会议上碰面，两人才有缘牵手。

王志泽在中关村干得热火朝天，杨桂琴帮忙找油票，置办办公用具，处理公司的杂事。

王志泽想办学校，杨桂琴陪着他四处看校址，到处托人办各种繁杂的手续。

王志泽想建汇佳留美中心，杨桂琴只身前往美国，筹备所有事宜，并决定辞职全力支持丈夫的教育事业。

结束了第一次的考察，打好了前站，接下来就要具体谈合作的学校事宜。1995年4月，杨桂琴带着一封推荐信，只身再次前往美国洛杉矶。

一下飞机，她便给一块儿租房的朋友打电话，让他们开车来接。为了节省房租，第一次来美国的第二个月她便退了月租730美元的一室一厅，搬到每月

只有200美元租金的一个单位宿舍。那是两室一厅的房子，住着3位中国人，他们是一家中国公司在美国的办事员。为了不打扰他们，杨桂琴住在了客厅。回国的几个月，她的东西自然也放在这里。

回到租屋，他们为杨桂琴煮了碗面。杨桂琴刚想感叹一下："还是咱们中国人最有人情味。"

这句话还没说出口，对方先说道："桂琴，你得马上找房子搬家。我们这儿人也挺多的，公司对我们也有意见。"

时隔多年，她才弄明白，原来按照美国人的思维，只要东西在这儿，就必须付房租，而这几位中国"老乡"比较含蓄，不愿明说，便找了个借口赶她出去。

听了这话，当时的杨桂琴很伤心，夹起面条的筷子在半空中停了一下，才缓缓地送到嘴里，却怎么也咽不下。"难道到了美国，真像《北京人在纽约》里所演的那样，把你接下飞机，立刻就得赶你走？"她心里想着。

杨桂琴咬着牙，将在眼眶里打转的眼泪生生地憋了回去，非常痛快地说："行，三天之内我一定搬走。"

能搬到哪里去呢？她想起了第一次租房子的经验，便买来一张报纸，按照上面的信息逐一打电话。

虽然这次来美国，杨桂琴又多带了一些钱，但想到以后用钱的地方还多着呢，便还是坚持找200美元的房子。但200美元能租到的房子实在有限。最终，她找了一间房，里面只有一张床、一张桌子，便匆匆入住了。

安定下来后，杨桂琴又马不停蹄地投入到工作中，赶紧和当地一个学区的教育局联络小留学生的事情。

但单凭一封推荐信，就想找到具体的负责人，并不是件容易的事情，更何况是初到国外，认识的朋友掰着手指头都能数得过来。几经周折，杨桂琴终于通过一位学区的教委委员联系上了当地教育局的负责人。

约好了见面时间，对方考虑她刚到美国，对路况还不熟悉，特意派人来接她。谈判结束后，杨桂琴本以为像在中国一样，对方会派车送她回来，谁知他们根本没有这个意思。杨桂琴只好凭着自己模糊的记忆，步行

返回。

当时的她，身穿西装套裙，脚蹬高跟鞋，一步一步地往回走。没走多远，脚已经被高跟鞋磨起了水泡。她干脆脱掉鞋子，光着脚走路。没走几步，她就感觉腿痒痒的，好像小虫子在往上爬。杨桂琴知道，那是她的长丝袜破了。

正午12点的太阳直射大地，把马路晒得滚烫，而偌大的社区连个车影也看不到。杨桂琴无奈地抬头看看天，洛杉矶的太阳格外大，但树木却少得可怜，每迈出一步都变得异常艰难。走在冒着热气的水泥地上，两只脚只能快速轮换着，“跳着舞”走路。看到有树坑或者有土地的地方，她赶紧站上去，让双脚休息一下。

15公里的路，杨桂琴整整走了三个多小时。回到家，从镜子里看到狼狈不堪的自己：一手拎着皮包，一手提着高跟鞋，丝袜磨破了，肚子饿得咕咕叫……

杨桂琴鼻子一酸，先是呜咽，接着便扑在床上号啕大哭起来。

哭过之后，她抓起电话，想跟王志泽诉诉苦，但是刚拨了几个数字就又挂掉了。“北京可能还是清晨，他也辛苦了一天，我这么早吵醒他，肯定会影响他休息。就算我告诉他，他也只能干着急。”

想到这些，杨桂琴还是忍了下来。她一抹眼泪，又很是欣慰，因为这次交涉最终达成了协议。

1995年11月30日，汇佳学校与美国加州罗兰德联合学区布兰福德小学缔结盟约成姊妹学校，建立起海外留学中心，首次向大洋彼岸派送小留学生。在小学阶段用五年时间把小学六年国家教学大纲所要求的语文、数学等课程学完，打下扎实基础后，再挤出一年的时间出国深造，强化英语，在世界公认的最发达国家，接受西方现代化教育。

1995年9月18日，汇佳学校第一批14名小学生起程前往美国。

刚到全英语环境的美国学校上课时，学生们个个都像在听天书，老师讲什么他们根本听不懂，留什么作业也不知道，语言障碍比出国前预想的要大得多。老师开始担心孩子们会经不起这场考验打退堂鼓，影响他们的学习积极性，也担心留美学习收效甚微，无法面对家长和学校领导。

为此，汇佳学校找了一个在校就读的台湾学生，让他带领三个外国小孩儿，扛着摄像机做了一个宣传短片，从早上起来，到怎么去上学，校车怎么到，怎么找教室，怎么去上课，上课的方式是什么，准备进到班的这个老师是谁，中午吃饭怎么吃，下午放学怎么回家，体育课需要穿什么衣服……把在学校可能碰到的情况全部拍了一遍。

有了这个宣传短片，小留学生们终于没有成为睁眼瞎，虽然生活和学习都很困难，但他们不但没有被这座语言障碍山压倒，而且还让压力变成了动力。每天早上天刚蒙蒙亮，他们就起床，用过早餐后赶乘校车去上学，下午放学后又利用休息时间在学生公寓上课，以每天学会40个单词的速度和时间赛跑，双休日也不休息。

不久，汇佳的学生就在布兰福德小学开始崭露头角，刘姣姣在赴美四个月后，就可以在全校师生面前，用流利的英语发言，汇报中国学生的学习生活。而其他同学也很快地过了语言关，融入到美国学生中间。

经过半年的努力，汇佳的学生逐渐适应了美国的生活环境，在各方面都取得了很大的进步。对课堂上老师传授的知识也能听懂了，并且做到了课上消化吸收，词汇量比刚到美国时有了大幅度的增加。口语方面，他们克服了羞怯心理，同美国小朋友之间也能进行简单的交谈，这对纠正他们英语发音、提高口语的表述能力有很大的帮助，同时也增进了他们和外国孩子的友谊。

第一届的时候，王志泽和杨桂琴还组织了一个家长旅行团，到美国去探视学生。虽然孩子们当时去美国也仅仅只是几个月，却能给家长做翻译了。这让杨桂琴和家长们都非常开心。

汇佳学生的努力和刻苦，给任课教师和美国的同学们留下了深刻的印象，受到他们的一致好评。第一届赴美学生归国后，得到了很好的社会反响，为之后每年学生赴美奠定了基础，汇佳学校在国际化的进程中也迈出了坚实的第一步。

第一届汇佳学生的成功，最大的功臣莫过于杨桂琴。第一批学生去美国的时候，王志泽便隔几个月飞过去一趟，而杨桂琴则一直盯在那里，一方面是为了随时解决可能发生的问题；另一方面也在学习经验、吸取教训。

把妻子一个人留在美国筹备这么多事情，王志泽很心疼，在每次短暂的相聚时刻，他总是安慰说：“桂琴，留美中心是中国国际化教育的一项创新，你是我最信任的人，你在这儿，我才放心。我们得为那些孩子们负责。”

看到丈夫对教育的这份执著，杨桂琴脸上露出了幸福的笑容，好像所有的苦痛都变成了甘甜。

买来的学生宿舍

第一届14个小留学生的成功，背后的艰辛无人知道。不要说别的，就是给他们找住的地方，杨桂琴也下了不少功夫。

那时候，美国的学校里面不允许住这么多孩子，因为当时和汇佳合作的美国学校是走读学校，而不是寄宿学校。

怎么办呢？杨桂琴想破了脑袋。本来打算租房子，但美国的居民区不允许住学生，万不得已，杨桂琴想：“不让租，我买栋房子总可以吧！”

1995年，美国的房地产正好处于低迷期。杨桂琴经过多处考察，最终选择了一栋房子，售价32万美元。

房子找好了，可钱呢？那时候，王志泽和杨桂琴的所有家当都投在了汇佳学校，投到了学生身上，哪有这么多现金？那位帮杨桂琴介绍房子的人说：“我给你介绍一个贷款公司吧，你去跟贷款公司谈。”

胆大的杨桂琴就真的找到了那家贷款公司，并贷款买下了那栋房子。孩子们的学生公寓终于有了着落。杨桂琴又一个人开着一辆凯美瑞四处为孩子们采购东西。从冰箱、洗衣机到彩电、录像机；从大长桌、椅子到床；从床上用品到锅碗瓢盆，一应俱全。把这一切都备齐，杨桂琴只用了7天时间。

这7天时间里，杨桂琴没有睡过一天好觉，没好好休息过一会儿，当所有的事情都安排妥当后已经深夜子时。那时候，杨桂琴才意识到自己太累了，在游泳池里洗了个澡，还没等回到卧室，便瘫在客厅地板上睡着了。

学生是8月到，第二年的6月回，这10个月，杨桂琴对外没有任何联络。早晨她要督促学生起床，然后带他们去吃饭。等到学生吃完饭，她又要开着车送他们去上学。把学生们送到学校安顿好之后，她还要去买菜，打扫宿舍卫生，

一直干到下午3点。一看时间，又要去接孩子们了。等到接回的孩子们吃完饭，她还要负责监督他们上自习，直到学生们都上床睡觉，杨桂琴才能有自己的时间，而那时的她，累得也只有瘫在床上的份了，只想好好睡个觉。

周末的时候，在别人都休息时，杨桂琴更忙了。她要带孩子们去公园玩，或者去野外吃烤肉、打球。

孩子们在外面玩的时候，杨桂琴总是绷紧神经，一刻都不松懈地看着他们，生怕出一点意外。

这些辛苦和劳累都没什么，最让杨桂琴感觉累心的是她接到的越洋电话。这些越洋电话通常都是孩子们的家长打来的。杨桂琴每天要一遍又一遍不厌其烦地介绍孩子们的情况，同时还要忍受家长的“教训”。

来到美国才知道医保的重要性

第一批孩子到美国后，杨桂琴看着这些小小年纪就离开家，到异国他乡的孩子，很是心疼，所以拼命给孩子们买好吃的、好喝的。牛奶、橙汁、可乐、雪碧……全是饮料，因为她觉得不能委屈这些孩子，结果没想到一个月后，孩子们个个开始流鼻血。医生诊断说，是因为饮料喝得太多，水喝太少的缘故。

杨桂琴特别自责，又不停给孩子们熬绿豆汤败火，一天熬两锅，看着孩子们喝下去。慢慢地，孩子们“火大”的毛病被调整了过来。

然而，她刚刚松了口气，一个男生身上又开始长疖子，看着孩子后背上长那么大的疖子，杨桂琴既着急又心疼。为了弄清楚长疖子的原因，杨桂琴又仔细观察研究，原来，中午学生在学校吃的大都是汉堡、比萨之类的食物，没有多少蔬菜。虽然晚上回到公寓，杨桂琴为他们的饮食搭配：一荤、一素、一个汤。但孩子们更喜欢吃肉。肉吃得多了，身上就开始长大疖。

知道原因后，她一边想方设法让孩子们多吃蔬菜，一边让人从国内寄疖子膏。等疖子长熟后，又带着孩子去医院挤脓包。

这一次次的看病，让杨桂琴花了不少的医药费。给孩子看病这件事，也让杨桂琴知道了美国医保的重要性。因为有了第一届的教训，在第二届开始的时候，杨桂琴首先想到的就是给学生们上保险。

在美国，让孩子迅速成长

在杨桂琴的印象中，第二届有一个学生的改变让她很受鼓舞。

这个孩子因为父母离异，性格上有些孤僻，特别是因为缺少家教，为人处世很没规矩。

了解了孩子的具体情况后，赴美时，杨桂琴和学校老师对这个学生就有了更多的关照，同时也密切关注他的一言一行，生怕出什么事。

好在10个月的赴美学习并没出现多大意外，回国后，孩子的妈妈对杨桂琴说：“孩子的变化太大了，不仅英文有了很大进步，而且规矩也长了不少。以前见人从不打招呼，可现在不管是见着生人还是熟人，都会微笑着和别人打招呼，开始叫叔叔阿姨了。更主要的是，孩子现在比以前更注意整洁了，以前喜欢乱扔东西，现在不仅不乱扔了，而且也开始自己整理了。”

孩子家长的欣喜，让杨桂琴在为家长和孩子高兴的同时，也觉得自己的辛劳有了成效。

“美国的老师会笑”

“知道我们留过学的和没留过学的孩子的不同点在哪里吗？留过学的学生，回来后都很自信，而且留过学的学生，更擅长和人交往，和老师互动。之所以这样，就是因为留学时，那里的老师非常亲切，而且喜欢笑；中国的老师不会笑，整天绷着个脸！”杨桂琴在说起孩子们留学后的变化时说。

“外国老师会笑，中国老师不会笑！”杨桂琴从孩子的口里知道这句话后，便特意向美国的老师学习。在美国学校的培训中，有一项就是对老师的心理培训和仪容仪表培训。杨桂琴曾去听了几次课，她发现美国学校的老师都很讲究仪表，去学校前，总会把自己打扮得漂漂亮亮，非常自信。

老师的自信带动了学生，而老师的漂亮，也更容易将学生的注意力集中在他们身上。

美国学校的老师在讲课的时候，都会让学生参与，只有在讲到一些知识点或学习方法的时候，才在上面讲。对于学生做功课，老师们通常也会耐心地听孩子们讲为什么这么做，而不仅仅是看他们做题的结果。

同时，美国的学生和老师可以像朋友一样交流，比如，一个学生看到一位女老师穿着漂亮的高跟鞋，就会直接赞美老师漂亮，在老师高兴地说这鞋子是男朋友给买的后，学生还会说等自己长大了，会找一个像老师一样的漂亮女朋友。

而在中国，这样的对话绝对不可能发生。即使真有学生说老师穿的高跟鞋很漂亮，老师也会黑着脸训斥他："好好学习，老盯着我鞋干什么？"

在美国，学生读完高中，如果想上大学的就去努力上大学；经济条件不好的家庭，还可以选择去社区学院边打工边上学。打工赚了钱，如果想上大学，还可以继续去。这就给了孩子们很多上大学的机会。

一次谈话，挽救了一个孩子的一生

来汇佳的孩子中，有些是太过调皮，公立学校的教育方式让他们越来越叛逆，家长看到连老师都管不住，为了省心，情急之下，便把孩子送到了汇佳。

其中一个孩子，有个非常不好的习惯，就是爱拿别人的东西。而之所以拿别人的东西，并不是他家里没有，而是控制不住自己。

在公立学校上学时，他便有个外号叫"小偷"。到了汇佳，特别是和杨桂琴到了美国后，同学们丢东西的现象多了起来。

开始的时候，杨桂琴并不知道是他拿的。为了查出是谁经常拿人东西，杨桂琴便做了一个盒子，盒子里装着掉在洗衣机里的钱，这些钱积攒到一定程度，会作为学校捐款捐给需要的人。

盒子就放在厨房，而厨房里是有监控的。在看到是那个孩子拿了钱后，杨桂琴并没有当着同学们的面说，而是把他叫到办公室单独谈话。这个孩子刚开始并不承认，杨桂琴说已经看了监控，就是他。孩子有些害怕，但还是坚持说自己没有拿。杨桂琴便带着他坐车，说要去警察局。到了警察局，快要迈进去时，孩子才承认是他拿的。

其实，杨桂琴只是通过这个方式让他承认这个事实。他们重新坐回车上，杨桂琴让他把以前拿同学的东西，以及什么时候拿的，拿时怎么想的都写下来。孩子写完后，突然哭着对他说："我爸、我妈不要我，把我丢给我奶奶，

实际上他们把我送到美国来，就是为了他们轻省。我爸有女朋友，我妈也从来不跟我联系。我为了吸引他们的注意，所以才开始拿他们的东西。在公立学校的时候，老师越说我，我就越想拿，看他们气急败坏的样子，我就特别高兴。我就是想吸引老师对我的注意力，我就想让老师重视我。”

听了孩子的话，杨桂琴鼻子一酸，她抚摩着孩子的脑袋，温和地对他说：“明白了，老师从今天开始重视你，不过你不能再拿不属于你的东西了，好吗？”

孩子点了点头。杨桂琴觉得光是自己重视孩子还不够，为了孩子的将来，她一定要让孩子的父母知道孩子需要他们的爱。于是，杨桂琴不顾昂贵的国际长途话费，打电话给孩子的父亲，和他在电话里谈心。

孩子的父亲意识到了自己的问题，之后便每个星期给孩子打电话，刚开始的时候，孩子还是有些生父亲的气，不接电话。杨桂琴又不断找他谈心，做工作，他才开始和父亲对话。慢慢地，父子俩的感情好了，而这个孩子再也没有出现拿别人东西的情况。

“回国后，他的爸爸一定要请我吃饭，而且是去北京饭店吃。我去了，这是我第一次吃‘贿赂’。我去的原因很简单，就是为孩子的转变高兴，更为我们汇佳的教育高兴。一次游学就能让孩子发生这么大的转变，我非常满足！”杨桂琴现在说起来，还是很激动。

一次宫外孕手术，延续了一个家庭的幸福

一个学生的家长在闹离婚，所以把他送到美国去游学。孩子预感到了，因此到美国很长一段时间，他都非常不开心。原本成绩很好的一个孩子，学习成绩开始下滑，性格也不像以前那么开朗了。这让杨桂琴很担心。

得知情况后，她和孩子谈心说：“你爸爸妈妈离婚跟你有什么关系？他们俩离婚是他们俩的事情，即使真的离了婚，还是会和原来一样爱你的！”

孩子非常固执：“我就是不希望他们离婚。想让我学习好，父母必须一起给我打电话，而且告诉我，他们不离婚了。”

当时，杨桂琴感觉身体很不舒服，去医院后才发现自己怀孕了。这本是值

得庆贺的事，但医生告诉她有一半的几率是宫外孕。当时的杨桂琴并不知道宫外孕是什么意思，医生解释道，宫外孕就是孩子的胚胎没有在子宫里，而是在输卵管里，这个孩子长大后，会把输卵管撑破，引发大出血，非常危险。

杨桂琴当时并没意识到危险，她的心里一直牵挂着那个因父母要离婚而性情大变的孩子。不过，她转念一想，既然这样还不如回国去做检查，正好找那个孩子的父母谈谈。于是，她马上订了机票。第二天一早，就登上了回国的航班。

“女士，您哪里不舒服吗？”航空公司的工作人员看到她气色不好，上前询问道。

“我没事的，谢谢。”杨桂琴回答。

“女士，您确认您的身体没问题吗？飞机起飞后乘客一旦出现身体不适，可能影响整个航班的行程，也可能危及您的生命安全。”

“我的身体真的没事。”杨桂琴坚持说，并谎称气色不好，是因为刚刚晕车的缘故。

但飞机起飞后，杨桂琴才知道自己的身体有多糟糕。因为压力的原因，她的肚子疼得厉害，她不得不抓着前面的小桌子，使劲低着头。就那样，坚持了整整12个小时，总算回到了北京。

看到妻子脸色惨白，捂着肚子痛苦不已地走出航站楼，王志泽心口也一阵痛，火速把她送到了医院。医生大惊失色：“输卵管已经破裂，肚子里至少有1000cc血，太危险了。”

王志泽倒吸了一口冷气：“怎么会这样，会不会有生命危险？”

“让她马上上床躺着，不能再动了，否则随时都会导致大出血。我们马上安排治疗方案。”大夫着急地说。

这么危险的案例，一时间整个医院都传开了。

“如果要做手术，以后就很难再要孩子了。但也可以保守治疗，打化疗针。”大夫征求他们夫妻的意见。王志泽望了一眼病床上的妻子，没有说话。杨桂琴知道他的心思，果断地说：“大夫，我们想保守治疗。”

王志泽静静地坐在病床前，紧紧地握着妻子的手，那是心疼与亏欠。

经过医生紧张的治疗，杨桂琴的身体慢慢好了起来。刚刚能下床，她便分别去找孩子的父母，先是和孩子的爸爸谈，接着又找孩子的妈妈。经过她的一番耐心长谈，两个人当着她的面给孩子打了第一个电话。最终，这对夫妻没有离婚，一家人逐渐恢复了以往的和睦。

这次宫外孕差点让她丢掉了性命，但是她却因此及时挽救了一个家庭。而这付出的有可能是生命的代价。

这对恩爱的夫妻，隔着太平洋各自忙碌着，王志泽的教育之梦最终变成了杨桂琴的事业理想。共同的追求与信念，没有被距离阻隔，被时间消磨。十八载的年华，只为那群学生，为教育的创新尽情挥洒。

永不退休的“老校长”

有一种人，他像一轮太阳，永远照耀着别人，温暖着别人。苹果公司已故的前首席执行官乔布斯曾经说：“活着就是为了改变世界，难道还有其他原因吗？”

王志泽的父亲王家骏也是这样一个人。从一个普通的教师开始，他就在教师岗位上发光发热，即便和儿子同住一个宿舍，父子俩也很少碰面，因为儿子睡下了，他还在办公室备课；儿子起床时，他早已到了教室。为了教育事业，他每隔一周才能跟妻子、女儿见上一面；为了教育事业，他曾经把得阑尾炎的王志泽托付给同事，让同事带他去医院，最后差点儿错过了最佳治疗时间酿成大祸……如今的他，虽然从学校校长的位子上退了下来，但他却仍然时刻关心着学校的动态，没有一刻放下心来。

☆ “他的加盟让学校至少提速十年”

1995年6月，从海淀区教育局局长的位子上正式退休后，王家骏出任汇佳学校的顾问，当时的汇佳学校还处于创办初期，学生流动性很大，管理不到位，制度也不完善。他只是一周去学校工作一天。

到了1996年上半年，他开始意识到仅仅工作一天远远不够。随即便将每周的工作时间增加到了两天到三天。有时候忙起来了，晚上他也不回家，只在办公室里搭一张床住在学校。为了能了解教师的讲课和学生的听课情况，他经常深入课堂，在经过一番切实了解后，对汇佳学校的管理形成了比较系统的思路。

1996年6月3日，王家骏觉得自己只当顾问还不够，于是自告奋勇当了校长，从那时起，他便基本上不回家，天天盯在汇佳学校，连休息日也不例外。

退休前，身为教育局局长的他，可以说是个资深的教育家了，在他的努力下，海淀区的教育水平不仅在北京市，就是在全国也是首屈一指。他的到来，让汇佳的生源多了很多。从1994年的100余名学生，到1995年的200余名学生，最后又到1996年下半年的400余名学生……节节攀升。

在王家骏的教育管理思路里，他认为开办一所学校就必须要有统一的旗帜和行动的口号，因为只有形成系统的办学理念才能把教师和学生凝聚起来，从而推动学校的发展。在王家骏看来，教育理念是一门教育哲学，也是学校的灵魂所在。学校的办学理念和办学宗旨必须清晰、简练。

在他来汇佳前，学校有一些办学理念，就是办一所新型的学校，面向世界，并没有形成一个明确的说法，很不统一。

因此，早在1995年9月，王家骏就以邓小平同志的“三个面向”（面向世界、面向未来、面向现代化）为指导思想，结合王志泽原有的办学思想，确立了“新型、高品位、国际化”的办学宗旨，然后在刊物上登载并写进了学校的办学章程，从而固定下来。

新型，是与公立学校、传统教育的区别，是符合时代要求的。随后，王家骏还提出了“周周新、月月新、年年新”，就是要求课程要新、思维要新、设

施要新，各个方面都要立足求新，不断地开拓创新。

“高品位”不只是一个品位问题，还有一个高的问题，两者融合在一起才可能有特殊的文化内涵。

“国际化”就是面向世界，面向未来。古今中外的教育都离不开时代，离不开社会，离不开这个地球。

“新型、高品位、国际化”的办学宗旨，在当时极具前瞻性和概括性，符合21世纪的新型教育理念，仅仅八个字的概括，就把全校师生凝聚了起来。这八个字既是汇佳学校的办学宗旨，也是办学理念和办学特色。

在后来的办学中，汇佳又逐渐发展了“一人、三自、四会、五有” 的办学标准，即做一个伟大的中国人；自尊、自律、自强；会游泳、会钢琴、会电脑、会英语；有文明的行为、有科学的头脑、有健康的身心、有艺术的修养、有服务社会的精神。另外还建立了“一严二实”的管理体系，追求“唯一”和“第一”的办学精神，以及“塑名师，育名生，创名校”的“三名工程”等理念。

王家骏把王志泽先进的办学思想很好地贯彻了下来，在他进入汇佳学校的头两年，就迅速统一了旗帜和口号，形成了汇佳独有的一个办学理念体系。

☆ 事必躬亲——每个学生宿舍都一一视察

汇佳的校长王家骏当了11年，从汇佳只有230多人开始，到王家骏退休时已达2400人。

“民办学校最艰难的就是管理团队的建设，可是王志泽他不可能当校长，他那么忙，即使做校长也只能是一个挂名校长，一周能开一次会就不错了。他经常不在家，缺少的就是一个真功夫的校长，需要一个能够管理学校，能够做细致工作的校长。所以我就来了。学校的楼房盖成之后，因为我有凡事必亲力亲为的习惯，所以每学期我必定要到每间宿舍去看看，光宿舍楼就七个，在全校的宿舍楼上走一遍，没有4个小时下不来。”王家骏认真地说。

王家骏是个细致而认真的人，身为汇佳的校长，年龄也大了，他却不像一

些“官僚校长”，什么事都让其他人去做，自己只坐在办公室听汇报。他不仅听汇报，而且亲自去看，因为只有这样，才能把自己所看到的和别人汇报的情况做对比，最后找出问题所在，以便及时纠正。

王家骏除了对学生生活的关心，还喜欢去课堂上旁听。经常一听就是一上午或者一下午。

“那时候我们教师阵容很强，教地理的叶老师、教语文的高老师、教物理的华老师，教学水平都很高。还有教化学的几个老师，都是从海外挖来的，非常优秀，虽然他们大都是退休老师，但非常敬业。我对教学的看法就是，师资力量非常重要。所以在招聘老师这块儿，我们很严格，甚至可以说苛刻。”

王家骏曾挖来了中关村二小的几名优秀教师做班级的班主任。这种不惜重金请优秀教师的做法也取得了成效，学生生源越来越多。每个年级都要分两三个班，一个班的学员都在30名左右。

“一个好的老师会留下一大片学生，也能保证所教班级的教学质量。从中关村来的赵老师就说，她带的那个班的质量丝毫不比中关村二小低。而这一切，也都和所有老师的能力和素质是分不开的。”王家骏带着自信说。

教师的优秀，在带来生源的同时，也让学校的声誉得到了提高，而学校声誉高了，对汇佳的要求也就高了。

“汇佳的办学宗旨是‘新型、高品位、国际化’，我们必须按这八个字去办学，一言一行，一举一动，都要按高标准、严要求来做，只有这样，才能凝聚大家的智慧和力量。”王家骏总结道。

☆ 81岁的他，自称为学校“敲边鼓”是他的职责

在汇佳的办学初期，学校的条件并没有现在这么好，环境和公立学校相差很远。教师的工作环境和住宿条件都很艰苦，只能住在平房或教学楼里。在那种情况下，王家骏经常在开教职工大会时，给老师们讲话、打气。很多老师听完王家骏的讲话都精神百倍，私底下给他起了一个外号叫

“打气筒”。

除了在会上给老师们打气，王家骏还经常找老师们单独沟通、谈心。将他们当作知心朋友，了解他们工作和生活中的困难，并及时予以解决。

收一个学生就是收一个家庭。王家骏觉得既然办学就要为孩子和家长负责。而这个负责，必须有家长的强力配合，如果家长不配合，老师们再努力，学生也是无法培养出来的。为此，王家骏要求在招生时必须审查家庭。

“教育是双方的，我提出一个观点叫作教育一致性原则，也就是说，教师与学校的要求要一致；家长与学校的要求也要一致。如果不一致，学生很难教育成功。因为学校本身就是为了培养教育学生，而且要以说服教育为准。只有各方保持一致性，共同努力，才是对孩子的教育最有好处的。”

学校的任务就是把学生培养好，民办学校最容易遇到的一个严重问题就是教师队伍不整齐。教师队伍是讲整体的，但也需要有领头的“名师”。可教师队伍要想达到“名师为主力”很不容易。所谓名师，不仅要道德高尚，而且也要业务水平精湛。同时，老师们还必须拥有激情和热情，只有这样才能很好地感染学生。

为此，王家骏把他的“伯乐”精神发挥到了极致，在教师队伍里挖掘“名师”，然后让这些名师带动其他老师，让整个教师团队都变成“名师”团队。

现在，王家骏已经二次退休，不再担任汇佳的校长职务，生活变得简单了，平时看看书，但他丝毫没有放弃对汇佳的关心，并时时提醒王志泽，不要忘记办学校的初衷。学校遇到什么事，他也会积极出山，和大家一起解决问题。他所做的这一切，都被他称为“敲边鼓”。

☆ 除了学生，老校长还有一份沉甸甸的爱

王志泽的妈妈，也就是王家骏的老伴患有老年痴呆症，最开始的时候只是有些糊涂，慢慢地就只认识老伴和儿子了。不过虽然她不认识其他人，也听不懂别人说什么，却能跟着别人走，这让王家骏和儿子王志泽很担心，怕她走失或出意外。王家骏去学校，经常把她带在身边，寸步不离。

所以有段时间，学校里总会出现一幅温馨画面：一位白发苍苍的老人，拉着一位白发苍苍、有些痴呆的老妇人出现在校园。

如今，老太太连老伴王家骏和儿子王志泽都不认识了，而且生活完全不能自理，大小便失禁，只能坐轮椅。虽然家里请了两位保姆照顾着，但主要还是由老伴王家骏护理。自己干不动的时候，他就指挥保姆为老太太做护理。因此，虽然坐在轮椅上，但王家骏的老伴每天都是干干净净的，肤色和精神都非常好。

老伴虽然糊涂了，但王家骏还是经常会带着她出国到澳大利亚看女儿。在国外，他依然拉着老伴的手，和她一起逛街、聊天，去超市买东西。遇到什么新鲜事，也会和她说，虽然她完全听不懂。

有时候只能一个人出去，一回来，他都会拉着老伴的手，亲昵地说："老太太，想我了吧！"

一对老夫妇就像热恋中的年轻人一样，一步都不愿意分开。就连他们家的两个保姆，都说王家骏对老伴特别好，要是老伴驾鹤西去，他说他也不想活了。反正儿女都很出色，他没什么可担心的了。

这就是责任。能够对相濡以沫的妻子不离不弃、贴心照顾的这份爱和责任，王家骏更多地用在了教育上，用在了汇佳的学生身上。

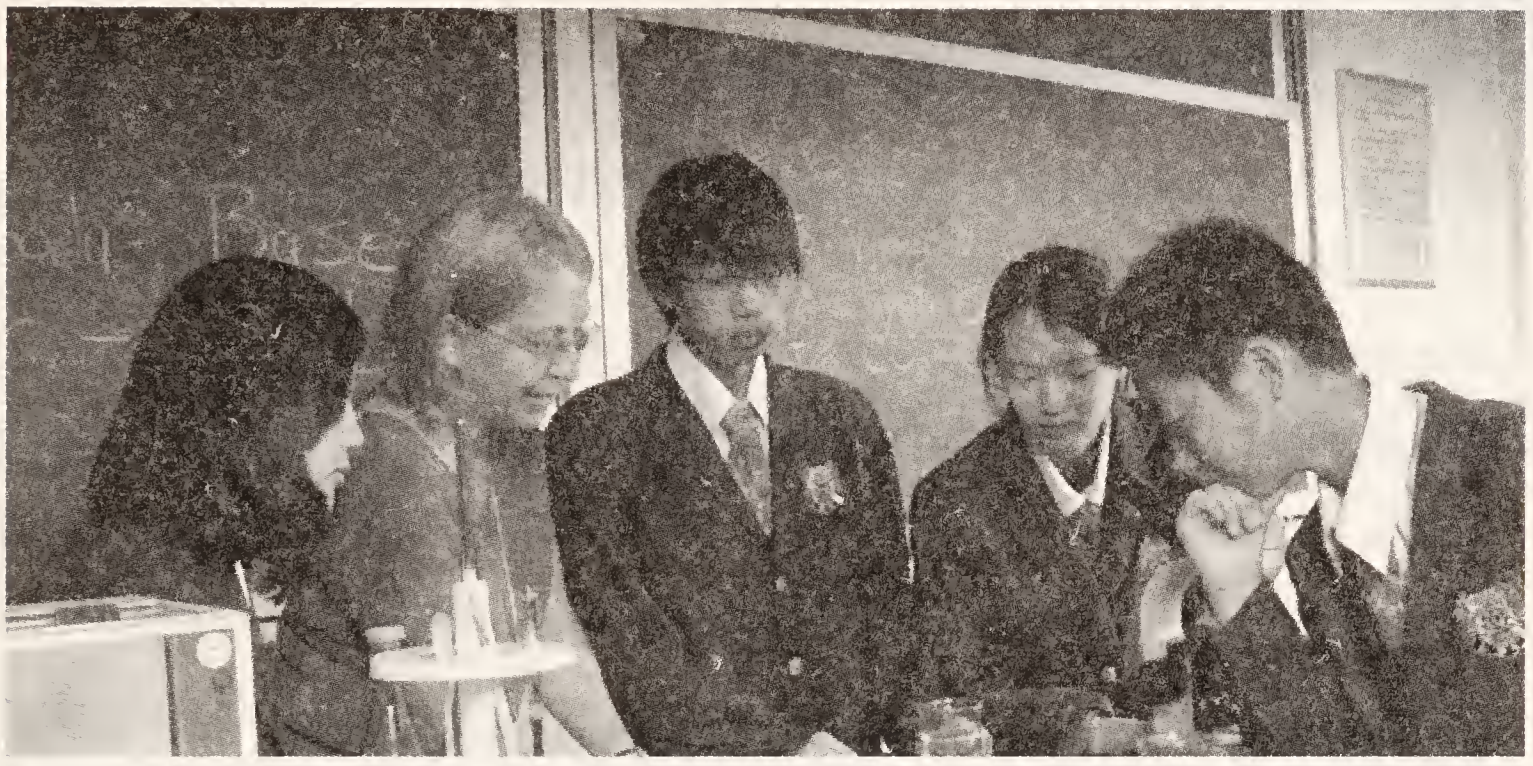
而这，也是王家骏带给儿子王志泽的最大财富。

说起父亲对汇佳的贡献，王志泽经常说："我认为我们父子俩配合最好的就是，常规性的东西他来做，因为一个学校有很多常规性的事情，甚至可以说学校90%的事情都是常规性事情。父亲让我最感动的一点就是，当我和他之间出现观点不一致时，我们经过一番讨论，我是对的时，他总会说：'好吧，那就按你说的做。'然后，就去认真落实了。没有任何他是老子，儿子必须听他的思想。而汇佳的成功，正是得益于常规加创新，这个常规，恰恰是基础工作，而这个基础工作，都是父亲在做。"

说起做了11年汇佳校长的父亲对汇佳的付出，王志泽的眼眶有些湿润了。

"汇佳能做到这一步，应该感谢的人有很多，但我最想感谢的就是父亲和妻子。如果没有他们的支持和付出，怎么可能有今天汇佳的成功？"

王志泽的脸上，露出了幸福的笑容……



第六章　中国第一所走向世界的国际学校

在近代中西文化交流中，始终激荡着“西学东渐”和“中学西渐”这两股相互碰撞的潮流。辜鸿铭曾被视为近代“中学西渐”第一人，在他之后，也仅有林语堂可以获此殊荣。然而，直到现在，中国文化的西渐还是片面的、简单的，真正的中国文化精髓没有畅通的输出渠道，反而一些细枝末节的文化枝丫被广泛认知。比如，伴随着海外华人数量的急剧增长，养生、菜谱等种类的书籍因与生活密切相关而广泛传播。

虽然孔子学院如雨后春笋般在世界各地蓬勃兴起，但是，国外还需要更多元化、更系统的中国文化。无疑，汇佳扛起了这面大旗。那么，汇佳模式能否经得住国际社会的考验？

输出中国，化从输出基础教育做起

“你对中国的印象是什么？很多中国朋友喜欢问我这个问题。在没来中国之前，我对中国的印象主要是：美食、长城、秀水街，等等，但基本都是些片面的概念。但在中国生活了一段时间，我反而不知该怎么概括对这里的印象了。因为了解越深，越觉得有很多文化是我不知道的。”这几乎是所有外国人对中国的印象。

☆ 来自新加坡政府的办学邀请

中国有着悠久的历史，从盘古、女娲等神话时代算起约有5000年；自夏朝算起约有4200年；从三皇五帝算起约有4600年；从中国第一次建立大一统中央集权制的秦朝开始算起约有2200年。

而无论怎么算，中国文化都伴随着中国历史而生并且不断发展近千年。从仓颉造字到现代文明，中国文化在不断发展、不断进步，并且随着历史的车轮走向了世界各地。

中国文化不但对韩国、日本，而且对东南亚、南亚一些国家和地区，比如菲律宾、新加坡、越南等产生了深远的影响，特别是郑和七下西洋，更是加深了此种影响。由此也形成了世所公认的以中国文化为核心的东亚文化圈。

清代，随着国力的日渐衰退，我国对外的文化输出一度停滞。但是，国外尤其是东亚国家对中国文化的认同却并没有因此停滞。尤其是近些年，伴随着中国经济和国际地位的提高，越来越多的国家开始主动引入和学习中国文化。

新加坡从1980年开始，就推行以中国儒家传统文化为中心内容的“文化再

生”运动；1982年春节，李光耀总理号召新加坡人民保持和发扬中华民族儒家的传统道德，并把“忠孝仁爱，礼义廉耻”作为政府必须坚决贯彻执行的“治国之道”；1988年10月，第一副总理吴作栋又提议把儒家东方价值观提升为国家意识，并使之成为每个公民的行动指南；1990年2月，新加坡政府发表了充满儒家伦理精神的《共同价值白皮书》。该书提出了五大共同价值观：国家至上，社会为先；家庭为根，社会为本；关怀扶持，同舟共济；求同存异，协商共识；种族和谐，宗教宽容……

为了加强跟中国的交流，新加坡政府积极引入中国学校、企业入驻新加坡。中国企业进入新加坡，是新加坡很重要的一个经济策略。为此，新加坡政府主动找到了汇佳。当时的汇佳学校是中国国内唯一一家IB学校。新加坡政府正是看中了汇佳国际学校的背景和中国文化的底蕴，于是邀请他们去新加坡办学。

新加坡的教育办得非常好，教育经费也很充足，而且追求教育均衡化。新加坡的经济发展战略定位在建立区域总部经济，所以经济、税收都是按这种方式来配套的。作为国际化城市国家，新加坡的外国人士众多，这些人不愿意上新加坡本地的官方学校，而是选择国际学校。新加坡几乎拥有所有国际学校，比如美国学校、英国学校、加拿大学校、澳大利亚学校、日本学校、韩国学校，等等。这些国际学校基本上都是IB学校。

2006年，新加坡已经拥有30余所来自全球各具特色的国际学校，却没有一所中国国际学校。考虑到中国在世界经济发展中的重要战略意义，新加坡经济发展局（EDB）基于丰富新加坡的国际教育资源、改善新加坡投资环境的考虑，邀请汇佳教育机构在新加坡投资建立中国国际学校。在国家教育部、商务部对国内教育机构尝试境外兴办基础教育的积极支持下，中国国际学校（新加坡）在新加坡成功建校，汇佳从而真正成为“北京的汇佳、中国的汇佳、世界的汇佳”，实现了从“汇佳教育”到“中国国际”，从“中国私立名校”到“世界的汇佳”的完美跨越。

汇佳怎么进驻新加坡的呢？这还要从王志泽接到的一个电话说起。

那是2004年，王志泽处理完手头的工作，开始在校园里走走转转，一方面

看教学情况；另一方面也观察观察学生们的动态，看看有没有什么需要改进的地方。

当电话打进来的时候，王志泽正在窗外看着教室里的学生练习毛笔字。虽然汇佳是一所国际学校，但是王志泽知道，无论怎么创新，中国的传统不能丢，这是中国文化的根，也是每一个中国人都应该深深印在心头的。所以当汇佳的国际化进程快速发展的时候，众多的中国文化课程也在汇佳深深地扎根。

电话上显示的是一个国外号码。这让王志泽有些许困惑。

“您好，我是新加坡政府驻中国的经济参赞，我们想引入中国的学校来新加坡办学，我们想邀请汇佳。因为汇佳是唯一一所IB学校……”刚刚听到开头，王志泽还有些不敢相信自己的耳朵。但听着听着，王志泽听出了对方的诚意和将汇佳壮大做强的机会。“近期我们组织了一个经贸考察团，希望汇佳一同前往。”

王志泽欣然接受。虽然这个机会难得，但王志泽还是希望能够慎重对待这个项目。自己没有海外办学的经验，也不知道在新加坡这个国际学校云集的地方，汇佳如何才能最大限度发挥自己的优势。考察后王志泽有了初步的方向。他被新加坡的发达、国际化、经济定位和对国际学校的优惠政策所吸引，汇佳开始行动了。经过前前后后持续八个月的市场调研和校舍装修，终于成为自1949年新中国成立以来中国人走出国门创建的第一所中国国际学校，并于2006年9月1日正式挂牌开学。中国不应该只是廉价商品的输出国，而应该成为文化和教育的输出国，王志泽和他的同事们站在新加坡中国国际学校的大门前由衷地感到中国朝向太阳的力量，感到中国文化的渊源。

在新加坡办学有着严格的标准。虽然收费多少新加坡政府不管，由学校自己定，但是学校收费的流程却很严格，比如，一个学生入学提前多少天收费，收完费，学生进了学校，学校要在几个小时之内给学生上保险……这些都有明文规定。以上保险为例，学校必须在48小时之内办理，超过时间就会有相应的惩罚。

为了让汇佳没有后顾之忧，新加坡政府为汇佳免了9年的税，并且提供校舍让汇佳低价租用。

有了这些优惠措施，并在新加坡政府的帮助和支持下顺利开学。汇佳新加坡学校一开始注册全称为Chinese Unit Internatonal School，直译中文名是中国联合国际学校，之所以起这个名字，王志泽说，基于这是中国走出去的第一所国际IB学校，在名字上想要传达出，这是一所融汇了中国文化浓厚蕴含的国际性学校。

新加坡是一个国际著名的城市国家，它以稳定的政局、廉洁高效的政府而著称。新加坡公民主要以四大族群来区分：华人（汉族）占人口的74.1%；马来族（13.4%）、印度裔（9.2%）和欧亚裔（3.3%）占总人口的1/4。在这样一个国际民族融合，政治环境透彻的国际大都市，“Chinese Unit”即“中国联合”对于民族人口占少数的其他民族来说是一种压力。“中国联合”展现的立体印象虽是多元的包容，但在这个国际性、国土面积小、民族多样、多种文化包容的国家，产生出的文化风俗、文化审美对“Chinese Unit”有着本能的不悦。国际型的都市文化里，都有包容的内涵，为此新加坡政府致歉汇佳，希望能够改掉这个名字，虽然初期已经审批下来，但政府还是建议去掉“Unit”这个词，即更名为Chinese International School，Singapore(CNIS)，觉得这样更直观体现了国际化与包容性。

坐落在环境幽静、名校林立、毗邻使馆区的武吉知马的新加坡中国国际学校充分体现出汇佳教育20年国际化教育的积淀，它代表着汇佳国际化教育发展的一种趋势和成熟。汇佳教育在海外办学的基本原则和动作规程，不仅是汇佳教育在海外扩军的新起点，更是中国基础教育走出国门、扩大世界影响力的新起点。

在新加坡，CNIS逐渐成为外国人了解中国的一个窗口。它正以一种前所未有的开放心态展现中国传统文化特色，同时鲜活立体地呈现当下中国的形象与气度。CNIS在国际化的理念研究方面将成为中国教育国际化研究独树一帜的先锋和体例。

当然，更名事件也为以后的教育机构走出国门提了个醒，能被世界民众接受的必然是极具包容性的内容。所以在名称的选择、课程内容的制定等方面都要仔细斟酌。作为一家民办教育机构，在国外推广中国文化，会引起

国外部分人士的高度警惕，何况是官方的背景呢。孔子学院在世界各国遍地开花，政府投入了大量的人力、物力、财力，与我们预期的效果还是有所差距。假如政府退居背后，支持更多像汇佳这样的机构在各个国家落地，是否对中国文化在世界的传播作用更大？

☆ 中国国外办学的首次尝试

1998年，当汇佳正式申请加入IBO组织时，路疆曾经给王志泽讲过《丹柯的故事》：

古时候，地面上有一群族人，被外族赶进林子的最深处，人们接二连三地死去。

整个林子里都充溢着伤心的痛哭声。他们明白要想活命，就得走出这个林子。可是石头和大树白天一声不响地伫立在灰暗中，夜晚当人们燃起篝火时，它们又更紧密地挤在人们的四周，使整个林子发出低沉的声响，让人们感到非常恐惧。

正在这个时候，丹柯出现了，他领着族人们，一起往前走……树林越来越密，气力越来越小！人们开始抱怨丹柯，说他年轻没有经验，不知道会把他们领到哪里去。可丹柯依然坚强而乐观地在前面走着。

这条路太难走了，所有的人被弄得筋疲力尽，勇气全无。可是他们又不好意思承认自己的软弱，只好把怨气出在前面带路的丹柯身上。他们大声嚷着："你该死！你该死！"

丹柯爱那些人，而且他也觉得，他们没有他也许就会灭亡。于是，心中又萌发出了希望：他愿意搭救他们，把他们领到一条容易走的路上去。

他猛地用手抓开了自己的胸膛，从那儿拿出了自己的心，并把他高高地举在头上。他的心燃烧得像太阳一样亮，甚至比太阳更亮，整个树林都完全静了下来，林子让这个伟大的人类爱的光芒照得透亮。

所有纠缠在一起的枝丫在人们面前分开了，给他们让出一条道来。当他们走过后，枝丫又合拢起来。

面前的草原一起一伏，好像在呼吸一样，草原上有着一颗又一颗像钻石一样的雨珠在闪亮，河面上泛着金光……

勇士丹柯望着横在自己面前的广阔草原，开心地笑了……他快乐地望着这片自由

的土地，随后便倒了下去……死了。

充满了希望和快乐的人们并没有注意到他的死，也没有看到丹柯那勇敢的心还在他的尸体旁燃烧。只有一个细心的人注意到了这点，他有些害怕地用脚去踩那颗燃烧着的心……那颗心裂散开来，成了许多火星，熄了……

这个故事经常被王志泽想起，特别是在他遇到需要作出重大决定的时候。若像丹柯一样，做一个先驱者是可怕的。但是没有先驱者，人类的历史将是一片黑暗、一片混浊。王志泽不介意做中国教育第一个吃螃蟹的人，所以在国家放宽政策，允许办私立学校时，他办起了汇佳；当IB教育走入中国时，他又第一个申请开办IB文凭项目。

现在，走出国门是他的下一个决定。

在新加坡办IB学校，需要重新向IBO组织申请。用5分钟的幻灯片讲述了一些资质的问题后，王志泽和IB负责人开始了细节谈判。当时的IB负责人，一个澳大利亚人说："CNIS是小学、中学IB一块儿申请的。这样一个教育规模，需要很强的师资和资产。作为汇佳机构的一部分，师资和资产的问题怎么解决？"

"我们汇佳教育机构都有大学、小学，甚至还有二十多个幼儿园。"

负责人的眼睛瞪圆了："这么庞大的规模啊。你们有那么多幼儿园？"他不相信地问："你们那么多的幼儿园，怎能保证你们的师资？将来你们要是申请IB的话，都需要IB的幼儿教师吗？"

"我们有大学，大学里有幼儿教育系，我们专门把IB的教育理念，通过大学的幼儿教育系培养我们自己的PYP教师。"

负责人更吃惊了："我真不知道中国的学校，IB学校像汇佳规模这么好，这么大。"

"那假如你们的CNIS项目成功了，你们某个骨干老师突然走了，你们有人顶替吗？恕我直言，因为我们之前就遇到过这样的情况，一个学校的骨干老师走了，那个学校的这个项目就会中断。这对我们来说，是个很大的麻烦。"

王志泽愣了一下，然后坚定地说："我们有，我们第一届的IB老师现在都在学校教学，从1998年开始，我们陆续培养了很多届IB老师，很多也都是老资

格的，全都懂IB。如果一个人走了，很快就会有人补上去。这点您不用担心。”

这次谈话，路疆也参与其中，充当着王志泽的翻译。这次给王志泽当翻译的经历，让她觉得长了中国教育的志气。

“那些外国人不了解中国现在的教育，他们想不到民办教育机构能够这么庞大，从小学到中学到大学，完全一体化。而且董事长一直在强调，我在中国成功就是因为我走的是具有中国特色的IB教育体系、IB教育理念。IB不愿意别人修改它的教育理念，虽然在总则里头说过要本土化，但实际上真的在做一些事情时，它又会视察工作并且评估。董事长一直说要做中国特色的IB，还说要让学生学习中国的文化，所以我们的教学设施都是中西结合的。这点让我很骄傲也很自豪。”

王志泽认为，在不同国家开设中国国际学校，会有不同的学生构成，不同的地域特点和运作策略，但汇佳国际教育的价值观、办学理念和运作原则是相同的，它推进了中国教育的国际化进程，实践“双语到双文化教育”的目标也没有改变，这就是确定“汇佳标准”的价值所在。

CNIS国际学校以双语双文化为教育特色，培养了学生的国际意识和国际交往能力。幼儿园的主题为了帮助学生进一步了解中国传统文化和现代中国，学校教学中渗透了中国文化元素，通过儿歌、游戏、手工等环节帮助幼儿学好中文。同时还开设了武术、中国画、中国剪纸、手工等课程，为热爱中国文化的家长举办中文俱乐部，举办活动共庆中国传统节日，等等。

创办学校的六年时间里，学校为国际儿童少年了解中国、学习中国文化开辟了一个重要的窗口；培养了一批热爱中国、理解中国文化的具有国际视野、通晓国际规则的人才，也为国内学生走出国门，走向世界，在未来参与国际事务和国际竞争提供了一个有效的平台。学生在继承中国优秀传统美德的同时，也能理解其他国家的文化与价值观，具有比较、借鉴能力。

同时，CNIS国际学校培养了一个知华、爱华，具有国际视野的外籍学生与家长群体，这一群体也自觉自愿地担当起了传递理解和友谊的“民间大使”。

☆ 真正的中国教育的国际化

在汇佳新加坡学校，75%都是欧美人，而教师的比例也是外国人和中国人各占一半。其中外国老师多从欧美招聘，中国教师则是在汇佳中国的学校培养后输送到新加坡的。这对于汇佳来说是一个挑战，同时也让汇佳教育的国际化脚步不断加速。

科学技术的全球化带来了经济全球化，同时也影响到文化的国际化和教育的国际化。经济全球化把世界连成了一体，经济的国际化需求引发了人才的国际化需求，人才的国际化需求又引发了教育的国际化需求。教育国际化既是一种客观的必然趋势，也是一种国际性的普遍现象。教育国际化对我们既是挑战也是机遇，只有积极参与，才能赢得机遇。同时，教育国际化并不排斥教育的民族化；相反，教育国际化是促进民族教育创新的大好机会。

在我国现代教育发展史上，有三次大规模学习国外的风潮。第一次是19世纪末20世纪初，直接的学习对象是日本，间接的学习对象则是欧美，基本上是“拿来主义”，使我国实现了从延续几千年的传统教育到现代教育的转变；第二次是20世纪50年代初期，大规模学习苏联的教育，只不过是“一边倒”地学苏联，用的也是“拿来主义”，使我国实现了从旧社会教育到新社会教育的转变；第三次是改革开放以后。1978年6月，邓小平提出要增大派遣留学生的数量，甚至成千上万地派。1983年10月，他提出教育要面向现代化、面向世界、面向未来。这里讲的“面向世界”，就是指教育要学习、借鉴国际上的好东西，赶超国际先进水平，从一定意义上来说，也就是教育的国际化。

近年来，受国际教育变革潮流的影响，我国教育开始反思，并发生了一系列变化，出现了新的征兆。这几年，教育领域陆续兴起的素质教育、人文教育、继续教育和院校重组等几次大的浪潮无一不是转变的表现。当然，这些转变也都是有着深刻的国际背景的，都是学习国外教育经验、适应国际教育潮流的产物，或者说是教育国际化的结果。

在教育国际化的道路上，汇佳一直走在中国的最前端。汇佳的办学理念就是新型、高品质、国际化。国际化这一要求就有很多不同的外延，许多理念都

在发生变化。

这个世界在高速发展，人们许许多多的观念也在不断地变化，以便迎合社会新的需求。学校就是这种需求的产物。

我们当下体制内的一些教育，一些评估方法，以及一些价值理念都非常的陈旧，是国际上很早以前使用，现在已经淘汰的理念，我们中国的教育也要与时俱进，发生一些改变才行。这样的改变，汇佳做到了。汇佳的IB教育培养的就是全面发展的终身学习者，是和平的缔造者。

为了IB教育，汇佳提供了具有国际水准的办学设施和环境，小学部教学大楼从体量、空间、功能、色彩、环保、材料等方面都最大限度地体现了21世纪教育建筑的最新理念。

汇佳学校最与众不同的地方在于，设备建设不惜重金。信息楼、艺术电教室、保龄球馆、足球馆、网球场和阳光游泳馆、乒乓球馆、健身房和儿童游乐园等高水平运动设备分布错落有致，为学生的健康发展提供了一流的条件。

王志泽说："我们设施的水准是参考了国际标准的。我们就是要办一所面向中国学生的国际学校。我们把自己定位在公办学校之外的另一个选择，这个选择的要求就是，学校硬件和软件必须都过硬。"

☆ 有根的中文教学

中国教育史，发展至今已经有数千年的历史了。

早在公元前4世纪至公元前3世纪，孟子的学生就做了《学记》这样一篇探讨教育的文章。《学记》是《礼记》中的一篇，是中国教育史上，也是世界教育史上第一部教育学的专著，它比捷克大教育家夸美纽斯的《大教学论》早面世一千八九百年。它从教育的作用、目的、学校制度、教育内容、教学原则、教学方法到师生关系、教师问题等方面，都作了比较系统而精辟的概括，以及理论上的阐述。其中有很多东西，不仅是教育史上的首创，而且也经过两千多年教育实践的检验，即使放在现代教学理论的范畴中，也有着重要的实践意义。

在中国教育制度发展史上，以中国古代的太学为例，它不仅为历代封建王朝培养了大批人才，推动了学术的发展，并且对其他国家也产生过积极的影响。在唐朝，中国曾以高度发达的文化吸引了朝鲜、日本等国的大批学生来中国留学。中国古代书院也具有很大的特色，它注重学生的自学和讨论，有成套的规章制度，有多种多样的分科和独特的学风。中国古代书院不仅培养了一批有用的人才，而且对当时的学术、学派的发展和形成，甚至对当时的政治和社会风尚都发生过重要影响。

在中国教育思想发展史上，更是名师辈出。从古代的孔丘、墨翟、孟轲、荀况、王充、韩愈、朱熹，到近代和现代的蔡元培、杨贤江、徐特立、陶行知等都是其中的佼佼者。古代教育家们还概括了“教学相长”、“启发诱导”、“因材施教”、“循序渐进”、“温故知新”、“言行一致”、“改过迁善”等一系列的教育、教学原则与方法。这些都是中国教育思想遗产中的瑰宝。

对中国文化影响最大的莫过于孔子，同时，孔子还是第一个在中国开设私学招收弟子的教育家。孔子的许多教育思想流传至今仍不衰，甚至为教育者津津乐道，都源于他丰富的教育实践经历，因其积累的一系列经验，形成了独特的思想理念，诸如有教无类、择善而从之等。

除此而外，孔子还总结了一整套的科学方法，比如循循善诱、因材施教、学思结合、不愤不启、不悱不发、叩其两端、举一反三等，这许多方法也为当今的教育所遵从和施行。

中国在世界各地设立的推广汉语和传播中国文化与国学的教育和文化交流机构——孔子学院，就是基于孔子“四海之内皆兄弟”、“和而不同”以及“君子以文会友，以友辅仁”思想的现实实践。

汇佳是国际学校，但是汇佳的根在中国，所以汇佳走的是一条中国化和国际化并存的道路。为此，在新加坡国际学校设立之初，王志泽就把中国文化教育放在了重要的位置，而不仅仅是教中国语言。澳大利亚、加拿大等国家在新加坡的国际学校的汉语言教学课程总时都是超过汇佳的，但这并不妨碍汇佳在新加坡的持续发展。

“要学习一种语言，如果没有学习根植于这种语言中的文化，那就无法很

好地理解这门语言。”这是汇佳的教学宗旨。

6年来，CNIS国际学校逐步建成了从幼儿园到高中的“双语、双文化”特色的课程体系。据悉，在新加坡现有的31所国际学校中，CNIS国际学校是唯一一所采用中英文双语教学且中英文课程设置各占一半的学校，也是唯一一所配备中英文双语班主任的国际学校。

“学习双语得从娃娃抓起。”CNIS幼儿园每班学生分成A、B组，轮流由来自中国的中文教师用普通话和来自欧美国家的英文教师用英语教学。同时在幼儿园的主题教学中渗透中国文化元素，通过儿歌、游戏、手工等环节帮助幼儿学好中文，让孩子们感受到中国文化的美、语言的美、文字的美、意境的美。

CNIS国际学校的小学目前已建立一套关于中文学习的循序渐进的教学目标：学习中文——用中文学习——通过中文了解中国文化——了解现代中国。学校安排通过国内普通话等级证书的教师训练学生发音，帮助学生说一口标准流利的汉语。还根据学生的不同中文程度，实行分级教学。其中，高级课程和国内小学完全同步，中等课程也与海外母语为中文的侨生水平相同，对基础较差的学生则进行专门辅导。

CNIS国际学校的孩子们不仅系统学习标准的中文，还在平日教学活动中接触丰富多彩的中国文化。课堂上，寓意深远的成语故事、活泼好玩的木偶戏、动听的民俗传说等中国文化让学生意犹未尽。教室里，每个标识、每幅壁报都是中英文书写，使学生随时置身于中英文双语环境。春节前夕，在学校的醒目位置，均张贴着生肖迎春的年画和“新春愉快”的祝福语。

作为重要的教育元素，中国文化也渗透到了CNIS国际学校的非语言课程当中。在设计教学主题时，中英文教师共同参与，将东西方文化不同背景下对同一教学主题的多样理解结合起来。在一次“共享地球”教学主题中，讲到“植物”时，老师除了介绍植物的种类、形态、特征以及和环境、人类的关系外，还讲到《本草纲目》中的植物药用功能，以及“岁寒三友”、“爱莲说”等中国古代文化里植物的寓意。

为了帮助学生进一步了解中国传统文化和现代中国，学校还组织“中国文

化之旅”游学活动，安排学生来中国学习交流，到中国学生家庭居住生活。

“在这里，我们把中国文化用学生和家长都能看明白的方式通俗地表达出来。”王志泽深有感触地说，学生和家长不仅体悟中国深厚的传统文化底蕴，更能鲜活立体地感受当下的中国政治、文化、经济、风俗等，“和本地学校的华文教学不同，汇佳做的是‘有根的中文教学’”。

“在CNIS国际学校，我发现了过去寻找很长时间的国际教育。”钱女士是新加坡某著名外企的市场总监，她从小在上海长大，大学毕业后赴美留学，拿下美国绿卡后长期在国际知名企业工作。被派到新加坡工作的钱女士考察了2所美国国际学校和1所加拿大国际学校，最终决定将自己的两个女儿送到中国国际学校。

“在国外，中国移民后代的中国文化流失很严重。”钱女士深有感触地说，自己的孩子出生在美国，6岁之前在家里都讲普通话，然而6岁后进入小学，在英语为主导的社交圈中，孩子的中文随着年龄增长不断在流失，中国文化就更别提了。为此深感忧虑的钱女士希望学校教育能扭转这一局面。最终，在中英文教学并重的汇佳国际学校，她找到了自己想要的国际教育，“CNIS满足了我当初寻找一所国际学校的几乎所有要求”。

CNIS国际学校招生办主任赵黎玺介绍，除了华裔家庭外，不少曾经在华生活过、对中国深有感情的欧美国家的家长也十分认可中国国际学校的理念，一位曾在北京工作过5年的芬兰家长将4个孩子全部送到CNIS。还有不少新加坡本地居民和投资移民，他们都希望自己的孩子在“通商中国”的发展走势中占得先机，所以也在寻找有中国特色的国际学校，CNIS国际学校无疑成了他们最好的选择。

把高考没希望的孩子送进世界顶尖大学

一个孩子在未来生活中踏实做事的程度，取决于他成长中受到了多大程度

的“实事求是”四个字的影响；取决于他成人后的思维方式和这四个字有多接近。“实事求是”的主要对立面不是虚假，而是虚浮——虚荣、浮躁，以及由此产生的偏执和嫉妒，等等。现在大多家庭每家只有一个孩子，望子成龙、望女成凤的急切心情使不少家长虚荣心、浮躁心上涨，很多父母不当的教子（女）方法其实不是因为他们教育知识欠缺，而是因为虚荣和浮躁引起。

国内高考如百万雄师过独木桥，汇佳的存在就是为了打破这种局面，走一条不用过高考的路。而事实也证明，汇佳的这条路，让很多原本没有可能成为优秀学生的孩子，有了属于自己的精彩人生。

☆ 归国飞机上的师生奇遇记

马祖新曾经是汇佳的一名学生，是1998届当中学习成绩比较好的一位。当时，化学考试都能得八九十分。后来，受到“汇佳骗了他们这些学生”的思想影响，中途转到英国，在那里上了高中。

2001年，路疆作为IB化学教师参加考试分等级评定会，在回来的飞机上，遇到了她的学生马祖新。马祖新首先认出了路疆，他走上前问道：“您是姓路吗？”

路疆定睛一看，也认出自己当年的爱徒：“你不是马祖新吗？没想到在飞机上能碰见你。”

许久未见的师徒二人在飞机上聊了一路，两个人如同久别重逢的朋友，越聊越开心，越聊越唏嘘不已。

原来，当时和马祖新同届的同学洪玮、崔蕊等，都在2001年的时候考上了世界名牌大学，而马祖新却还在英国读大学预科，没有毕业。

“我看到他以后，挺为他惋惜的。他本来是一个非常优秀的学生。就因为受到别人的忽悠，造成了现在这种局面。和他类似的98级IB学生还有不少，现在想来，都太可惜了。”路疆每每想起都会感慨不已。

像马祖新这样的学生确实不止一个，路疆曾经收到一封去了澳大利亚IB学校的学生来信，这位学生在信中说，自己现在高三了，在汇佳上完高一后就去

了澳大利亚，高二在澳大利亚学习期间，发现自己在学校都快成化学老师了，那儿的学生在化学上有不懂的，都会问他，他也把路疆当时给他们讲的告诉了同学。在信的最后，他还不忘强调，他特别想念在汇佳上IB的那段快乐时光。

☆ 让清华教授爱不释手的“差生”

2000级的顾浩西，是一个学习成绩不是特别好，但很有作为的孩子。在汇佳IB高中毕业后做了一家大公司的董事长。而这位学生在学习期间，最突出的就是动手能力和创造思维能力特别强。

路疆清晰地记得在2003年，她带着学生们去参加“863高科技展”，看到学生们对纳米材料感兴趣，她便带着他们去清华大学的纳米材料实验室参观。

参观之前，路疆先给学生们讲了一些纳米材料的基本结构和特性，并告诉他们，富勒烯球是由60个碳原子，五环、六环交错组合的这样一个圆球。当时因为没有模型，只是一张图片。所以，路疆就决定发挥顾浩西动手能力强的特点，让他做了这个圆球。

果然，顾浩西用了一晚上的时间，在实验室里带着同学们做模型，一下子就组装出一个富勒烯球来。第二天，当一行人兴高采烈地举着这个富勒烯球到清华大学纳米材料实验室参观时，清华的教授们都惊呆了。当时的顾浩西还只是汇佳IB高二的学生，一个高二的学生竟然托着一个纳米材料的模型跟他们去探讨结构，太不可思议了。教授们高兴地摸着顾浩西的脑袋，说他以后肯定会有出息。

当时，清华的教授们很是感叹：“没想到我们国家的IB教育也这么先进。”

之后，教授们亲自带着这些孩子去参观，并给他们耐心讲解。离开的时候，对顾浩西说：“你这个富勒烯球有点大，咱们数数吧，应该不是60个碳原子，而是快80个了。”

回到汇佳后，顾浩西又花了一个晚上，重新组装出了一个60个碳原子的富

勒烯球。

又有一次，路疆带着学生们到清华大学做实验，做的项目就是检测汽车怠速时候的尾气排放和运转行驶时的尾气排放。为了这次实验，顾浩西还将自己父亲的车开了出来，自己亲自驾驶亲自操作。“给所有的学生提供完全展示自我的舞台和空间。”汇佳学校做到了。

勇于探究是PYP（Primary Years Program，IBO为具有长远教育需求的3～12岁学生设计的）十大培养目标的最首要目标，汇佳IB教学对于传统教育以考试为目的的挑战也得到了提倡新教育、注重实践的教育学者的认可，这也印证了汇佳IB教育的成功，反映了IB教育结果的优秀、真实、耐考验。对于汇佳来说，他们培育（或锻造）的不再是刻板的考试机器，而是真正鲜活闪亮的未来之星。

☆ “在汇佳的一个实验让我进了剑桥”

“好雨知时节，当春乃发生。随风潜入夜，润物细无声。”这本是杜甫形容春雨的诗句，但是形容汇佳的教育也非常契合，因为汇佳就是采用了润物细无声的教育，让很多孩子在后来的成功之路上越走越顺。

1999级有个学生叫张铮铮，是北大附中初中毕业后来汇佳上学的。这个学生智力超常，上课的时候，他的眼睛如同雷达，始终紧紧地盯着老师转，属于那种特别善于捕捉知识的学生。

从汇佳毕业后，他去了英国。2006年开校友会的时候，他专程带着他的父亲到凯宾斯基饭店参加聚会，并对路疆说：“路老师，我考上剑桥大学研究生了，而且考的是生物工程专业。”

路疆在为学生的成绩而祝贺时，突然说：“张铮铮，不对啊，你上IB的时候，物理、数学、化学都考7分，唯独你在IB三年没学过生物，而且你大学读的是计算机应用和计算机数据处理，怎么会考上剑桥的生物工程研究生了呢？”

张铮铮解释道：“老师，我就是想来告诉你，多亏你带我去清华大学做的

那次污水调研实验。我没有学过生物，学的是计算机数据处理。在写剑桥工程研究生的论文时，并不是很出彩。但当我去参加面试时，面试官给我出了一道题，给了我一堆数据，让我根据这些数据处理、论证出一些论点来。当我看着这些数据的时候，猛地想起了您带我们全班到清华大学做污水处理试样的调研。当我们拿着检测到的校园污水利用孵化器进行BOD测定时，不明白什么是误差分析，如何进行误差分析，您当时就告诉我们，在我们分成组做滴定时，每组滴定出的平均值再取平均值，就可以作为一个参照系，通过这个参照系就能作出误差分析了。就是这件事给了我灵感，面试会上，我把那堆数据按照这种思路进行了排列整理，并进行了数据处理。当我把这些设想、思路都说出来时，我就被录取了。”

张铮铮的话也给了路疆灵感，更让她有了一种成就感，她想，“授人以鱼不如授人以渔”，这才是老师最应该教给学生的。

☆ 一部40万字的英文著作敲开了世界名校的大门

两个高中生完成一本40万字的著作，也许因为有了韩寒和郭敬明已经不再稀奇。但高中生用英文写成40万字的著作，那就不得不令人刮目相看了。而这两个高中生就来自于汇佳。

当所有人认为这两个写了40万字英文著作的高中生很可能成为另一个韩寒和郭敬明时，他们却报考了伦敦财经学院。

这两个高中生叫张叶川和张欣宇。现在在哈佛就读研究生。如同汇佳的其他孩子一样，他们做的一切都是出于自己的兴趣，走的每一步都经过了慎重的考虑。

每一个汇佳的孩子都是天上的星星，也许以现有的教育标准来衡量他们的话，他们并不够完美，但他们却在尽自己最大的能量发光发热，扎扎实实地走好自己的每一步。

这，就是汇佳的学生。

第七章　办学理念中的匠心独运

《道德经》中有言："夫唯不争，故天下莫能与之争。"专心致志，把自己该做的事做到极致，修炼内功，假以时日，一招一式中便透出功力的不凡与超脱。如今，竞争已然成为我们这个时代的常态，渗透进各行各业，学校之间的竞争也显得颇为平常。英国哲学家休谟在《论艺术和科学的兴起与进步》中提及："高尚的竞争是一切卓越才能的源泉。"这句话用于阐述学校之间的竞争，倒是有些契合。汇佳无疑是幸运的，借了国家民办教育开放的东风起锚，但是想载着这艘小船乘风破浪，扬帆远航，绝非抢占先机那么简单。到底是什么力量支撑汇佳在公办教育一统天下的环境中成功突围，持续20载引领航向？我们不得不用审慎的眼光来聚焦它的办学宗旨与理念。

乌申斯基，这位有着"俄国教师的教师"美誉的教育家曾坦言："人类教育最基本的途径是信念，只有信念才能影响信念。"那么，汇佳的信念何在？20年来，汇佳在众多学校当中脱颖而出，发展、制胜的核心竞争力尽在"新型、高品位、国际化"这看似简单的八个字中。

新型——抓住机遇，按双规律办学

“一个人想做点事业，非得走自己的路。要开创新路子，最关键的是你会不会自己提出问题，能正确地提出问题就是迈开了创新的第一步。”这句话从李政道口中道出，颇有一番深意。

“为什么经济越发展，凸显的人格问题越严峻？为什么现行教育出的人才总是达不到社会需求？”这些徘徊在王志泽头脑中的问题一遍遍敲打着他的身心。办一所不一样的学校，从他的意识中跳脱出来。不一样就意味着创新，意味着完全遵循教育规律、市场规律办学，就是区别于当下把考试当作终极目标的不完全教育模式的创新教育，即是一种新型的完全教育模式。

“想出新办法的人在他的办法没有成功以前，人家总说他是异想天开。”假如马克·吐温穿越到今天，王志泽会视其为知音。术业有专攻，办教育的专业性与经验值更要时刻面临家长和社会的监督与质疑。做语言的巨人，有可能成为演说家，一定不是实业家。如何将理想中的国际化教育的图画真实呈现出来呢？

☆ 按教育规律办事是个大难题

任何生命的长成都有一定的规律可循，犹如植物生根、发芽、开花、结果，在四季中循环往复，孩子的成长也有习惯养成、知识积累、创意迸发、观念形成阶段。3～18岁，这是人一生中最快乐的时光，也是学习最重要的阶段，它将决定孩子的未来，影响一个家庭，带动整个社会，甚至改变世界。办学校就必须在尊重孩童身心发展规律的前提下，按照教育规律去办事。

“我当时给教育规律总结出几个必须要贯彻：第一，必须贯彻树立培养人

德、智、体、美全面发展的原则；第二，中小学必须以教学为中心；第三，学校要想办成功，必须紧紧依靠教师队伍。照这三条认真去做，就是按照教育规律在办学校。汇佳学校从起步就坚持这么做，所以人们一看就知道学校办得很规范，要求很严格。”这些总结性的话语从王家骏这位80多岁的老教育家口中吐露，的确值得每一位教育工作者反思。但是，按教育规律办事，说起来简单，做起来则大有文章。

培养孩子，先改变老师的习惯

所谓创新，就是挑战自我，挑战你现有的习惯。按照国际标准来办学，就要以学生为中心。而办学初期，老师在高考体系下浸淫多年，已经习惯了舞台表演式的示范课模式。一下子被要求走下讲台，来到学生中间讲课，而且还要组织学生进行探究性学习，他们根本无法适应。不但老教师不会，就是年轻教师也不会，因为他们从幼儿园、小学、初中、高中一路走下来，还是传统的那套教学方法。回想一下你的学生时代是否也有同感？老师们怎么教，年轻教师就怎么讲，这就是习惯。而最痛苦的事莫过于去挑战一个人的习惯，如同吃惯中餐的人们吃一段时间西餐，便会痛苦难耐，因为它挑战了你的肠胃习惯。改变一个人的习惯，不是两三天、三五个月就能一蹴而就的事，可能需要两三年、三五年，是一个长期的系统工程。汇佳20年就是这样一路走来，他们不断挑战自我，痛并快乐着。

走进汇佳的课堂，会给人一种耳目一新的感觉，轻松的课堂氛围，师生之间的和谐关系，都是我们从未体验过的。王志泽很欣慰，也很冷静：“真正的痛苦也是最有成就感的，便是改变这群教师的习惯。即使我们做了20年，到今天，我们还是要大伙儿清晰地认清自己是怎么回事，我们要改变一些什么习惯。像这种项目可能在国外做，不见得是多难的事，因为人家从幼儿园、小学、中学一路下来就是这种学习模式，而我们却是从零开始。”

英文教学，不仅换语言，更要换思维

汇佳的办学宗旨，就是不断地创新。发现当下教育中的某些问题，然后去

找答案。这方面的尝试与努力从未间断，英文教学就是其中最突出的例子。

作为一所国际化的学校，英文教学不过关，无疑是致命的，突破起来绝非易事。老师们通过长期的观察和大量的调研去探寻，孩子到底在哪一个时期变化什么样的语言方式，才能够有所突破？终于，他们发现了其中的规律，在孩子11岁到13岁期间，在自然语言系统形成的时候做环境上的变化，就会让他们的语言能力得到较快提升。于是，王志泽作了一个大胆的决定，在五年级毕业，六年级这一年把学生送到美国，放到美国本地学校去学习。

留美一年，在学制上是一种创新。而对于学校而言，运作留美中心的难度远远大于发现这个规律本身。让还在读小学的孩子离开父母一年，而且远赴国外，首先要得到家长的理解。几十个、上百个孩子在国外的学习、生活、娱乐，又对管理提出了很大的挑战，各种资源都要整合进来。

如今，留美中心已经持续了18年，杨桂琴也在美国待了18年，牛郎织女分居两地，任由青春年华尽情挥洒。而回报他们的是孩子的自信与家长的赞许。看着孩子们一批批回国，他们发现了一个可喜的现象——鲤鱼跳龙门，学生的语言关过了，学习也有了兴趣，回来以后再上初中，就可以全英文教学。如果按传统的英文教学体制，很多学生上了大学，四、六级考完了也不太可能非常熟练地运用英文。

换一种方式，有可能带来完全颠覆性的变化。这种变化，细细品来也并不复杂，但事实上，思维方式完全不同。比如，高中阶段的全英文教学，也有一个突破口。高中阶段的教材是全英文的，老师既有外教，也有不少“海归”。那么，到底谁教得更好呢？经过一段时间的观察，大家发现，教得好的绝对不是外教，而是中国的老师。按理说，外教的语言更有优势，为什么不如中国老师教得好？后来，王志泽弄明白了其中的缘由。试想，某个力学原理，用中文讲，有的孩子未必都能考及格，更何况你用英文讲，那不是更讲不明白了吗？

于是，这又面临着一项改革。教材是英文，整个作业、将来考试都用英文，但是讲课时用中文给学生讲一遍，通过母语先把一个原理弄懂，再用英文授课去消化。这便是一种模式上的创新。

而要真正实施，还需要和IB组织协调，因为用中文上课，在他们看来违背

了规定的英语的语言政策。汇佳的创新有理有据，毕竟，原理都不懂，就更谈不上语言的问题了。这最终得到了IB组织的认可。

汇佳IB高中的学制创新，也是老师的调研与王志泽深思熟虑后的决定。在国外，IB高中实际上是两年的课程，叫作大学预科。作为IB项目联络员，路疆起初感觉两年教不完。为了更客观地说明这个问题，只要一开IB学校的培训会，她就去各个学校调研考察，回来便跟王志泽和王家骏汇报："两年绝对不行，必须得从高一开始，必须三年，至少三年。我去一些学校考察过，香港的IB学校，IB文凭项目要上四年，他们的高中要到十三年级才毕业。"

为了让学生更好地把IB的课程消化吸收，王志泽决定采用三年制。这势必遭到IB组织的质疑："你们两年的课程分三年教不行。"为此，汇佳采用了一个变通的方式，对他们解释道："我们的高一是pre-IB。"就这样，汇佳的IB高中课程顺利通过了审核。

汇佳大家庭，尊重每个孩子的个性

时常听企业界的朋友畅谈家文化的管理理念，也看到很多公立学校打出家庭牌，希望自己能够传承百年乃至千年。任何一个组织或者人群，能够传递最久远的还是家庭。哪个企业不想做百年老店，实现基业长青？哪个学校敢说不把学生看作自己的孩子？但是，他们的实际行动离家文化的真谛还有多远呢？

维系一个家庭的是那浓浓的亲情。你痛我也会痛，你快乐我也快乐。当长辈的看到每个孩子幸福，他才能感受到幸福，看到谁脸上不开心，他都会难过，想着如何去关照。汇佳大家庭已经打上了自己的烙印。

"我们对学生的管理不是考完试后大排队。家里是不会排队的。家里有五个孩子一定是长短不一，但为什么每个人都有一种归属感？因为在这个环境里边，他觉得最舒服。教育孩子也得营造这种氛围，无论学习好还是不好，他在这里都有一种归属感，都有一种被承认的愉悦感。"

企业的家文化掩盖不住竞争性的本质，你落后，我们帮你进步，但你必须达到某个目的，否则只能被淘汰。企业的行为更像遵从爱情法则，选人要选好的，爱强大的。家庭没有哪个强哪个弱，我爱谁，不爱谁。在汇佳，不只爱其

强，弱的也一样爱。

“家里有五个孩子，老大特强，老二特弱，你就怜悯他吗？自己的孩子，哪怕生出来是傻子，父母也是爱他的，绝对不是一种怜悯。家庭环境里边，不会分三六九等。”

汇佳对老师提出了诸多要求，第一条就是要爱学生。和传统学校不同，在教师管理上，汇佳还没有非常量化的管理体制。不是他们管理不善，而是故意为之。“企业会有非常明细的目标，生产什么产品，达到怎样的销售额。而家庭只展望未来，期望形成一个特别好的家族，没有一个具体的产品目标，只有方向。”

尊重教育规律，首先要明确，孩子本身是有差异的，不能用单一的评价标准来衡量。相比之下，很多传统学校衡量好学生的标准就显得过于生硬单一，定好一个分数线，一切以分数高低论优劣。著名企业家马云在学校的传统评价体系中算不上好学生，小学两次留级，中考考了两次，高考考了三次。庆幸的是，这些遭遇都没有埋没他的个性与特质，成了一名优秀的老师，一个卓越的企业家，一位出色的演说家。谁能想到，如今这个创造商业传奇的人第一次高考，数学仅得了1分。

王志泽的办公室贴着一张汇佳的宣传海报，一名婴儿正安详地吮吸着母亲的乳汁。这是在众多方案中精挑细选出来的，只为向家长、向社会更形象地传递他们的理念，汇佳在追求教育最本真的东西。像母亲哺育婴儿般，用爱来灌溉，用尊重来呵护。

完全教育环境，构建孩子们的乐园

学校，就是要组织一批有想法的老师，搭建一个宏大的舞台，引导和激发孩子们自主发展。但现在的学校大多把精力放在了怎么抓升学上。好的教育，升学不是目标，赚钱更不是。所以只要是应试，就不可能完全教育。

而要想完全教育，有完全教育的环境很重要。

何为完全教育环境？在汇佳，课程、艺术、体育、生活四个方面，一个都不能少，被放到了相同的高度，在王志泽看来，它们在学生成长过程中所起的

作用没有高低上下之分。在这种环境中培养出来的学生，发展得才更全面，更和谐。

汇佳机构的延伸与设置都是和教育课程相匹配的，“比如农场是为了配合学生在农业方面的课程，马场则是学生体育课程的需要，不能让学生四体不勤、五谷不分，除了读书，别的什么都不会。所以，体育教育、艺术教育，包括农技、科技、工技全都有课程安排。”

探究式的学习激发了孩子们的学习兴趣，也开启了他们的创造性。充满未来气息的科学集市上，老师和家长经常被学生的奇思妙想“吓到”。短短一个月的初中毕业设计，有的制作了一本精美的杂志，有的日日下笔万言，写就了一部武侠小说，而书中的人物都以班上的老师与同学为原型，很多学生追着要看故事的发展。

拥有智慧的大脑，还要有强健的体魄、艺术的熏陶，以及价值观的引导。汇佳的校训，“做一个伟大的中国人”，便是希望每一个从这里走出的国际人才都有深厚的中国文化的根；“自尊、自律、自强”则在强化养成教育、好习惯要从小培养；“会游泳、会钢琴、会电脑、会英语”，体现了汇佳在学科教育、艺术教育、体育教育方面的早期探索；“有文明的行为、有科学的头脑、有健康的身心、有艺术的修养、有服务社会的精神”，是汇佳培养学生的明确方向；“一人、三自、四会、五有”将完全教育一一落到了实处。

汇佳在完全教育环境的构建上不断完善：1995年，创建留美中心；2001年，签下了400多亩的教学活动实践基地；2005年，成为全国第一所高尔夫球普及试点校；汇佳培养的导育教师提供妈妈式的贴心服务；从法国请来专业的马术教练给孩子们传授马术文化，让他们敢于挑战自我，感受人与动物和自然的关系；从美国聘请艺术学教授来为学生的艺术课进行指导……在这样的环境中，学生们可以更全面地认识自己，学会客观地看待外部的世界。他们阳光自信，有主见，会从不同的角度思考问题；他们敢于挑战，用平和而执著的心态去努力；他们懂得欣赏绘画与音乐，也用行动展示着心灵之美。汇佳的教育环境，如同孩子们的乐园，在这里，成长变得更加有质量。

让女孩更淑女，男孩更阳刚

2012年的教育热点事件中，有一则信息着实打眼。上海市八中设立“男子高中基地实验班”，为持续讨论的“男孩危机”找一条解决的路径。其实，早在十年前，汇佳就做过这方面的尝试。

“我们那个男子高中做得可漂亮了，孩子们也阳光自信。但是，时间一长，虽然家长接受，孩子却不接受了。因为清一色的男孩，他待着不舒服。现在有几个男孩不交女朋友的？在西方国家，男校、女校都有非常棒的学校，但在中国很难，汇佳男子高中做了三年，就没再做下去。”对于这次尝试，王志泽有些遗憾。

青春期的萌动与懵懂，让人怀念那份青涩与纯真，进而有了向青春致意的情怀。而对学校和家长而言，却是很头疼的问题。学生恋爱，学校积极地沟通引导，绝对不会简单制止。女孩成熟得早，但自制力强，这是普遍的情况。她们的叛逆期是在初中，喜欢交朋友，而小男孩在那时还糊里糊涂，很青涩。男女的差异非常大。

现如今，食品安全等一系列问题，又导致了孩子的成熟期大幅提前。很明显，这些都是家长、学校所关心的问题。青春萌动之前，对于不同性别的孩子有一些专门的课程帮他们平稳度过，逐渐走向理性和成熟。而讲究含蓄与内敛的我们，却不愿意提及这个教育话题，即使提了，也是模糊地应付一下，有种被糊弄的感觉。

男子高中的探索让王志泽对性别教育有着自己的看法：“实际上，在这个年龄段应该学习的课程，我们现在还缺失很多。我研究认为，男生、女生的性别教育应该提前，在小学、初中采取性别分校，可能是有帮助的，因为青春期的许多教育很有特点，所以，我的建议是等到孩子大了，到了高中再混校，因为他们将来进入的是一个性别混合的社会。现在，在小学、初中做男校、女校的，国内还没有，我将来想做这方面的尝试，培养出来的女孩会更淑女，男孩更阳刚。”

王志泽考虑男女分校，还有一个更重要的原因，那就是男孩和女孩的性别特点和成长快慢有差异。现在人们发现，一个班上成绩好的几乎都是女生。而

当初汇佳男子高中的设计也正基于这种考虑，王志泽希望给男生多一些自信。大学也存在这方面的问题，女生的录取比例比男生高一大截。以至于教委都着了慌，一度研究男生入学能不能降低分数。后来，由于涉及性别歧视问题，便不了了之。

“当然，如果从这个角度来说，现在高中实行男女分校也有特点。但是，这是在当下的考试制度下。如果要用IB的方法，男生也有灵活性的那种优势，个别女生就显得有些死记硬背了。所以，在一种动态性的学习、完全素质的学习环境中，男生也有他的优势。”

20世纪初期，男女分校、合校的风波，总是不可避免地牵涉到一些政治因素。也曾有不少教育家呼吁过男女分校。如今，撇开一些历史因素，回归教育本身，我们再来看男女分校的问题才显得更加公正客观。在合适的阶段，分校不失为一种很好的尝试，但在当今的社会背景下付诸实践，想来就是件难上加难的事。不过，在不久的将来，汇佳也许会带给我们更多的创新，更果敢的尝试，因为它的背后有了强大的研究机构——汇佳教科院。

“教科院的任务就是专门搞现代教育研究，人员组成有一线的老师，也有带着课题的教授。教科院设立时间不长，现在有好多题目在做，方方面面的，什么都有，包括评估绩效、课程评估标准。现在，IB这套体系里的好的内容，正在被做成手册，作为产品性的开发和教材的开发。”有了研究机构的支撑，汇佳的每一个决策也就多了一份专业的支持与保障。

☆ 按市场规律办事是大势所趋

教育虽然不用拿到市场上称分量，却有着极其严苛的评价标准，而且家长们那一双双雪亮的眼睛也时刻在关注着你。

从最初期的筹备办学到如今已然庞大的教育机构，王志泽每天都要忙碌到凌晨才休息。晚上十一二点，行政楼一层的小会议室里总是亮着灯，那是他和老师们在商讨很多教育上的细节。我们理解创业初期的艰难，也能感受到汇佳创办初期付出的努力，毕竟要想取得一番成就，不经历风雨，无法感受彩

虹初现时的美丽。但是粗具规模，良性循环后，还有几人能持续保持创业时的那份激情？

学校就是要超现实半步

王志泽从来没有停步，一直在往前走，好像身后总有人在追着似的。在现代都市中，很多人被加班加点的工作折磨得喘不过气来，而他脸上却总是带着微笑，他很忙碌，但很快乐。

有人问他，你什么时候能慢下来？他从容地回答："一直都是这样，没有慢下来过，也不能慢下来。因为随着中国经济的发展，人们对于现代教育的需求没有停止过，而且越来越急切。这就好比我们盖房子，盖好一栋房子住满了，又盖好一栋又住满了，这说明什么？说明需求在不断发生变化。而且现如今，许许多多的教育方式也都在发生着全球性的变化，国际理念在变，你就得跟着走，稍慢一点就跟不上了。"

的确，学校本该是超现实的，只有这样才能培养出适合未来发展的人才。按教育规律和市场规律走，是办好一所学校的双重保障。这也不得不让我们反思当下教育的一些弊端，我们现有的一些评估方法、价值理念，是否已经过于陈旧？那些被很多学校和老师奉行的，曾经在国际上风行的教育理念和方式已经变了。可依然有很多人在说："我们当下变不了。"这让人不由得想起多年前，人们一直讨论的教育话题，为什么很多大学生在学校学到的东西，一进社会就落伍了？为什么一毕业便失业？究其原因，一些大学的所谓课程目录，都是很多年前的课程体系，一直"亘古不变"，这自然违背了教育规律，这样的教育，殃及的是每个家庭、每个孩子，最终危害的也是整个社会的发展。

办学校实际上跟时代发展的节奏是同步的。我们生活在一个高速发展的时代，学校的发展势必也要高速运转。

"IB每五年就评估一次，评估的方法都发生着很大的变化。所以，学校必须成为一个学习型组织，让教师不断去学习，去充电。申请IB时，我们要搭建队伍、培训老师，创建一套自己的评价体系；以前的空间布局已经不能完成新的课程体系的要求，这又是如今面临的问题。"

汇佳如同一辆上了高速公路的汽车，一直在规划中稳步前行，不疾不缓。因为开慢了，会导致交通事故；开快了又会违规，唯有跟着节奏走，才会走得安全、有风度。

消费教育，享受服务

“九五”规划国家重点课题实验学校，全国青少年科普创新示范学校，北京市教育综合改革实验学校，全国民办优秀中小学……这些荣誉，都是那些挑剔的家长，专业的教育主管部门为汇佳投下的郑重一票。当然，汇佳的荣誉，还远非这些。而这些荣誉中，有一份荣誉却引起了我们的注意：汇佳被保护消费者基金会评为“维护消费者权益诚信服务满意单位”。每年的“3·15”晚会备受瞩目，消费者维权的艰难历程总能勾起人们日常维权的共鸣。如果教育也算一种消费，那么会有人质疑学校的服务水平，因不满意而投诉吗？

想来，埋单的家长怕投诉的后果反应在自己的孩子身上。所以，教育界看似一片歌舞升平，逢年过节家长络绎不绝的红包纷至沓来；毕业与开学前期家长更是大手笔，一掷万金，买一个资源抢先，心安理得。对公办学校而言，服务意识成了奢侈的东西，毕竟你爱来不来，我这儿有的是人来。而在汇佳，家长或许能体验一把“当上帝”的感觉。

除了先进的办学理念，私立学校的身份与处境也迫使他们不得不把服务意识提到一个重要的地位，当今的“不得已”已成为他们的一种竞争优势。“我们多次请酒店的一些经理人做培训，因为酒店的服务意识是最强的，特别是星级的国际型酒店。请他们给我们做一些后勤、学生生活管理方面的培训，强化服务意识。”

教育算不算是一种服务？在WTO里边，教育被定义为服务类贸易，所以，从这个角度而言，教育就是服务业，是给消费者提供服务的，教育规律性的东西对于消费者来说就是服务的内容。如此看来，服务意识绝对是必需的，无论公立、私立。只不过公立学校有着诸多的庇佑，活得相对潇洒，而私立学校完全靠市场选择、消费者的选择来获取生存空间，不是教育行政部门给分配资源。所以，服务好，家长就选择你；服务不好，家长有更多的选择。

教育也有产业规律

从最初的小学，到初中、高中、大学，乃至幼儿园、研究机构，以及诸多配套设施，汇佳教育机构无疑在发挥着很重要的产业作用，体现了一定的产业规律。

首先是其定位的准确，办一所不一样的国际化学校。没有眼观六路、耳听八方的能力，捕捉不到社会需求的信息，一味跟着公立学校的路子走，汇佳不可能有今天的成功。要符合市场的规律，还要在学校的品牌、运营、市场信用、成本控制、员工管理、校园文化等方方面面都考虑周全。

除了市场定位，还需要提高服务水准，让家长拥护、社会支持、学生满意。汇佳学校创办初期，退休老师占了很大的比重，他们干了几十年的教育，个个教学水平都很出色，但是由于公立学校的长期熏染，无疑把公立学校的意识带了进来。初任汇佳校长时，每逢全体教工会，王家骏都会不断强调民办教育的特点："教育有相同性，都是学校，都是中小学，但是不同在哪里呢？公立是国家办的，我们是个人资金办的。我们办好了，家长才会把孩子送过来。但是北京市的公立教育、基础教育那么强大，职能很高，而且很多公立学校是不收费的，为什么家长愿意送孩子到我们的学校来念中小学呢？一定是看重我们和公立学校有区别，有优势，一定是符合家长和社会的需要。我们有业务特色，又得有质量。没有质量，特色不可能持久，是没有生命力的。"

不像公立学校，有国家的经费保障，民办学校还必须考虑投入和产出的问题。如果没有成本意识、经营意识，赔钱赚吆喝，估计谁也办不起这样的学校。而一些民办学校之所以垮台，也正是成本意识的缺失导致的。对于汇佳而言，控制好学校的成本，是关乎学校生存与持续发展的大事。王志泽夫妇将他们所有的积蓄一股脑儿地投入到学校的创建中来，每一分钱都是他们用勤劳和智慧，乃至九死一生的拼搏换来的。把钱花在刀刃上，成了汇佳人秉承的原则。大批老师出国培训，王志泽夫妇舍得投入；学校的食品安全，他们毫不吝啬。

因为服务意识好，教育质量又有保证，还有经营的意识考量，汇佳学校的生源数量迅速攀升，从办学第一年的36个学生，到第二年120多个学生；从第三年500多个学生，再到1999年1600多人，每年都增加上百个学生，各方面的

任务都很重。汇佳学校就这样，边办学边发展，边基建边组织队伍。教学楼赶着宿舍楼，宿舍楼赶着教学楼。到了2000年，学校的基础建设工程才基本完工。

“我是民办非企业”

做企业，如华为、联想；做教育企业，如新东方、学而思。做民办学校，进行基础教育，又该如何定义呢？

目前，汇佳的身份在教育部门是被这样定义的：民办非企业。这并不是世界通用的叫法，而是中国特色的称谓。中国的民办学校，徘徊于事业单位与企业单位之间，这种尴尬境地势必为民办学校的发展与融资带来阻碍。

“我们现在的唯一收入只有学费，而投入的全是自有资金。民办学校没有任何的融资渠道，想有大的发展就不是小资金的投入量了。”王志泽感慨道。

其实，民办学校融资难的问题也困扰过不少早期的教育实践者。一百多年前，教育家张伯苓为筹备办私学而四处募捐，时间一长，便得了个“化缘和尚”的趣称。经过他的奔走呼号，社会各界捐资达数百万元，他将捐款明细一一登记在册，账目明细，完全对外公开，而自己的生活则处处从简，甚至令人咋舌。南开大学、南开中学、第二南开女中，从这些依靠“化缘”而筹建的学校中，走出了多少功勋人物，如今已经难以计数。随着1993年，民办中小学政策的放开，民办学校的资金问题经过百年的洗礼再一次呈现在一位新时代的教育家面前。难道这是一种宿命的轮回？即使有，我们也不希望是从头再来。

民办教育机构想活下来，而且活得持久，需要有很强的造血机能。张伯苓向社会募捐，王志泽用自己的企业来为学校提供给养，那么以后的民办教育实践者将怎样直面融资的问题呢？考察了全球数百所著名学府，王志泽发现，国外学校的产业化系统非常强，尤其是国外的大学，最吸引他的便是学校的基金会。

“学校不能投资，你让学校去办几个公司，那是不可能的，学校的钱基本上放在学校基金会里。基金会采取融资的方法，只要你这个学校有名，很多人也愿意把钱投给你。你要不断地投资股票，投资债券，投资很多不动产，甚至

也投资公司，里面就有收益。对于投资人来说，把钱放在基金会是给他理财，而学校也有了很强的造血机能。国外名校的基金会都是上百亿元的资金去投资，投资后的收益多少按比例拨出来办学，进而形成一种良性循环。”

只靠学费收入，的确很难办成非常出色的民办学校。基金会模式或许是民办学校持续发展的一种有益探索。但目前，成立基金会也是公办学校所享有的权益，而急需资金的民办学校还望尘莫及。即使如北大、清华这样的名校能拉来一些外部的捐助，但和国外大学的捐助相比是小巫见大巫，根本不在一个数量级上。之所以出现这种状况，和一个国家的财税体制不无关联。我们国家现在对利益的筹集只有一个纳税层面，而国外还可以捐赠，这是可以抵税的。有时候，捐赠不完全是靠善心，很多企业的捐赠是从财税体制来考虑的。比尔·盖茨把钱全部捐给了基金会，而基金会是非营利性组织。

这种基金会的设立，或许能够解决一次分配、二次分配的结构性问题。这其中有一定的政策导向措施。如果不将财产全部捐出，那么将面临50%的高额税款。而捐给基金会，虽然这些财产不在自己的名下，但基金会的体制会保障你拥有部分权益，支持你企业的发展，同时还能扶持社会。因为基金会的管理条例规定，必须有一定比率的资金用于公益。如此一来，基金的使用效率比通过税务体制财务再分配的效率要高得多。当然，基金会的监管体制极为严格，人们才能放心地把钱放进去。

而早在1994年，汇佳就草拟了章程，成立“家长奖励基金”，吸纳家长和社会各界的捐款，奖励各方面成绩突出的学生与教职工。将理念及时落地执行，是王志泽的行事风格，他的持续探索，会给教育领域带来源源不断的新启发。

选择汇佳，付出再多也值得

家长之所以选择汇佳，选择民办教育，最看重的莫过于教育的内容，认为汇佳走在一条正确的道路上，教的是教育本真的东西。毕竟，谁也不可能自掏腰包，把家里的命根子拿来做实验。为了这一点，家长也放弃了很多权利。我国的《义务教育法》规定，所有的孩子都有权利免费接受义务教育。王志泽为我们算了这样一笔账：“当下基本的人头费，中小学平均算下来，一年一个孩

子两万块钱。只要公办学校进一个孩子，政府给他们人头费两万元，这不包括建房，买设备。我们现在从幼儿园到中小学，大概是8000多名学生。这群孩子选择汇佳，意味着他们的人头费政府财政就不用给公办学校了。换句话说，这群孩子选择民办学校，一年就给政府节省1.6亿元。”粗粗算来，每年节省下来的上亿元资金，就是民办学校对社会带来的潜在价值：既提供了就业，又创造了价值，还是名副其实的教育“实验田”。

2012年，有一个数字让人们欢欣鼓舞，我国教育经费支出已经占到国内生产总值的4%，这一数字，自1993年提出，经过20年的努力首次达成目标。而当我们放眼全球，这份喜悦又酌减了不少。因为，我们还未达到4.9%，这一教育经费占GDP比重的世界平均水平。而美国、丹麦、韩国早已高达7%，日本1998年就达6%，印度2003年达到5%，就连菲律宾也达到了4.2%。随着国家经济的强盛，我们有理由相信，那些数字离我们并不太遥远，但是即使总量达到了，质量达到了吗？

由于留美中心的建立，王志泽对美国的教育情况比较熟悉：“像咱们昌平区有一个教委，美国社区里边也有这么一个教委。我们中国的教委是上边派的，任命的干部，而美国的教委是民选出来的。比如，我想当昌平社区的教委委员，我要去参加竞选，老百姓信任我，把我推选出来了。一个社区一个社区地去竞选，那么这些选出来的人就形成了教委。它有一个教育局，是政府的公务系统。教育经费拨下来后，教育局是执行人，但是每笔钱的开销是教委来批，换句话说，是纳税人选出来的教委委员来审核这个学区的所有教育经费，我们交的税得我们审。”由于国情不同，我们很难比较各自的优劣，但是让中国纳税人的钱同样花得透明，花在最有价值的地方，是每个人的夙愿。

汇佳模式：拒绝简单的复制

学校不能简单定义为教育企业。1993年，俞敏洪的新东方和汇佳几乎同时起步，他抓住出国热的浪潮，办起了英语培训班。2006年9月7日，新东方在美国纽约股票交易所上市，首日开盘22美元，高出发行价约46.7%，融资额高达1.125亿美元。俞敏洪把教育的规模化、产业化可谓做到了极致。之后几年，

又有十几家与教育领域有关的企业在海外成功上市，搭建起教育产业发展的主体架构。而王志泽认为汇佳在做教育，而不是做教育企业，虽然同属教育行业，但做的内容不同。基础教育适不适合走产业化的路子，这个问题的确值得商榷，王志泽用实际行动给出了答案。

王志泽吸引了一群追梦人，他们踏踏实实地做教育，不断创新，勇于探索，20年来将汇佳做得有声有色，把学校开到了国外，为众多世界名校输送了大批高质素的国际人才。于是，找上门来想联合办学的人也越来越多。好多省份都发来盛情邀请："我们这儿有地方，你们来办吧。"有的是机构投资，有的甚至政府盖校舍，但都被王志泽一一婉拒。有人认为，王志泽太傻了，汇佳模式有运营手册、管理制度等很多标准化的东西，国内国外直接拷贝出去，那将是教育领域杀出的一匹黑马，没准诞生出一个首富出来。但王志泽有自己的坚持："你的老师不是一朝一夕简单培养就有的。太难了，我这些老师刚刚蜕变得差不多。如果再开一个新学校，还是面对中国老师，让他们把汇佳的模式拷贝过去，这不是一个短时间能做到的事情。"

汇佳的招生有相当大一部分靠的是家长们的口口相传。王志泽宁愿汇佳走得稳一点，慢一点，也不愿为了简单追求速度与规模，而将品牌的含金量降低。做教育的人，格外爱惜自己的声誉。因为那不是自己受点委屈和谴责就可以释然的，这有可能耽误一批孩子的一生。这份责任比成为某个级别的富翁更重要。

也许又有人质疑，既然不想拷贝，为什么还到新加坡去办学？王志泽这样解释道："汇佳模式我为什么想在新加坡或者其他国家做呢？因为汇佳基于IB的双语双文化教育已研究和践行了十几年，我想在国外检验一下汇佳的教育模式是否符合国际标准，是否满足市场需要？以便让我们的项目更加完善和成熟。"

"作为首个在国外开办国际学校进行基础教育的开拓者，汇佳长了我们中国人的志气，找到了中国传统文化与世界先进教育理念的契合点。没有了师资方面的顾虑，汇佳学校国外办学的进程也在有序推进。现在有些国家在和我们谈合作，我们不想完全自己去投资，这样可以减小风险。"也许不久，我们就

会听到汇佳落地某个国度的消息。这是值得每个教育工作者，乃至每一个中国人喝彩、祝福的事。一个民办学校正在通过教育的形式承担了更多本不该由它来承担的东西。

☆ 教育的未来

汇佳学校快步发展至今，互联网的发达也让教育有了更多可以探索的模式。回忆起中关村那段艰苦的创业历程，王志泽恍然如梦，昔日叱咤中关村的大老们很多已掩入时代的尘沙，互联网的新生代陆陆续续在唱着主角。

“你看今天的百度、腾讯、阿里巴巴，这个行业真是很难简单地用历史的延续来解释的，可能这就是社会需要的未来型人才。”

社会在发展，人才的评价体系势必也会发生变化。而这有可能带来教育的方式、方法，乃至方向的改变。这一点，王志泽早已察觉：“从工业革命以后到现在，信息化时代带来了一种革命性的变化，所以我感觉，将来传统教育会受到这种信息化的挑战，可能会有颠覆性的变化。最近美国有一家机构叫“汗学院”，也许是将来教育典型的一种新模式。这所学校时间不长，只有30多名员工，但是现在在册的学员已经高达1000万人。”

有人说，全世界数学最好的在美国，但是最烂的也在美国。这句话未必正确，但可以反映出，有相当一部分人正在为没能学好数学而犯愁。而不久前，一个网站让美国的数学达人萨尔曼·汗引起了全世界的注意，他就是“汗学院”的创始人，毕业于麻省理工学院和哈佛大学。由于给侄女辅导数学成效突出，他将辅导课程做成视频课件上传到网站，以帮助更多的人。除了视频教学短片，他还配备了互动问答，以及跟进学生效果与进度的工具。任何人，任何地点，只要你需要，都可以免费下载学习。目前，“汗学院”的课件数量已经超过3000多部，学科领域也在逐渐增多，包括会计、信贷危机、SAT和GMAT考试等。

作为一家非营利学校，“汗学院”短短几年时间已经成为全球最大的学校。就连比尔·盖茨也成为他的拥趸者：“我认为，萨尔曼·汗是一个尽一切所能利用技术让更多人学到知识的先锋，这是一场革命的开始。”

在互联网时代，教学的模式也即将产生一些革命性的变化。

“未来型学校的发展究竟是怎样的一种形式，是简单的物理型课堂，还是信息传递的新平台形式，作为一种新的课题，我们一直在研究探索。”

实际上，汇佳模式已经颠覆了很多传统的教育理念。然而，时代的车轮不停，教育的探索不止。学校的适应能力和变化能力，也将成为学校实力的一种体现。咬死一种传统模式，不去了解最新教育变化的趋势，这样的学校没了政策的庇护，是否还有生存的空间？

高品位——培养孩子良好的思想意识

屈原一组《九歌》将浪漫主义色彩熏染到了极致，成了文学史上的千古佳作。王志泽则用“九高”来诠释自己的理想主义情怀，不知不觉为教育界定下了一个标杆。汇佳的“高品位”意味着高质量、高标准、高效率；高情感、高服务、高档次；高技术化、高市场化、高个性化，体现了汇佳的“四个第一”——安全第一，质量第一，育人第一，发展第一。“九高”也好，“四一”也罢，能否落地实施，真实可见，是家长与社会最关心的。

☆ 细节里的真知灼见

细节的东西，往往被人忽略，也有人对其不屑，总感觉有管窥蠡测之嫌，岂不知泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深。伟大正是由那些不起眼的细节所成就的。

“我的农场我做主”

空气、水、食物，这些本是大自然馈赠给我们人类的礼物。谁能想到，有一天它们会毒害我们的健康，持续的雾霾，不达标的饮用水，富含各种毒素的

食品，让人人自危。民以食为天，食品安全问题，被国家提到了一定高度，要求各部门加强监管力度。对于学校而言，食品安全甚至比天都大，没有了健康的身体，教育便没有未来。

近年来，食品安全问题显得日益严峻。而早在十年前，王志泽便未雨绸缪，在承租的教学活动实践基地上建起了自己的农场。

“我们种的果树有110亩，蔬菜60亩，花卉10亩。果树这块品种挺多，有苹果树、桃树、李树、枣树，还有樱桃和葡萄，年产量有7万斤左右。我们还有花卉大棚，种了很多观赏花卉，矮牵牛、菊花、月季、玫瑰、串红等，年产大概8万盆。”董事长秘书郭力平介绍起来，不无得意：“你看我们的蔬菜区，塑料大棚18栋，日光温室20栋，棚内的生产面积有31亩，年产蔬菜30万斤，都是无公害的绿色健康食品。毕竟是自己种的东西，吃着也放心。”

偌大的汇佳农场，果蔬飘香，学生们定期来这里开展教学实践活动，每天享用着从这片干净土地上生长出的安全食品，王志泽希望他的学生们，也如农场里的桃李般慢慢绽放。

10年前，王志泽解决了学校师生的食品安全问题；20年前，汇佳的校车安全在办学当年就已落地实施。1993年，36个学生只收了不到50万元的学费，王志泽夫妇却花了19万元购置了一辆“超大超豪华”的校车。当时，杨桂琴兴奋地在院子里开了一圈：“这个大家伙真的我说了算吗？”王志泽也上去试了一把：“开起来像艘船似的。”每个周五，这辆“船一样的校车”会安全地把孩子送到家，周日再逐一接回学校。20年来，从未出过任何问题。

对于空气质量的监控，汇佳也一直有自己的观测点，每天有医务人员进行两次检测。近来，除了食品安全检测，日常的环境监测，又加入了PM2.5的相应指标。

“温馨之家”，吃好住好玩好

办学之初，不仅很多家长被王志泽的办学理念所吸引，也看重学校可以寄宿，因为这些双职工家长没有时间管孩子。而寄宿首先得吃得好、住得好，否则哪个家长敢放心地把孩子送过来？

汇佳的一号楼、二号楼是最早的学生宿舍，王志泽亲自参与设计，建成了家庭式的公寓，一个单元八间房，每个房间三个学生，有厅和卫生间，还有专门的老师管住宿，并配有保健医生和营养师。这在1995年，全国独此一家。后来，八间房改成了十间房，很多学校也竞相模仿。

和家庭式的公寓相配套，汇佳建立了专门的导育部，构建起“温馨之家”。张玉屏，寄宿部第一任导育部主任，从1995年起管寄宿生至今也已有十几年，培养了不少优秀的导育老师。吃、住、玩，一些习惯的养成，等等，都由张主任带着一帮老师管，而且事无巨细，毛巾、口杯要消毒，被子要晾晒，学生的换洗衣物是否准备好，夜里孩子们有没有踹被子，每天还要检查学生喝酒没有，洗屁股没有，大便没有……这都让学生们感受到了在家庭环境中成长的温暖。

“所以，‘温馨之家’是汇佳获得初期成功的关键。那时候，家长来参观，先看宿舍，再看教学。看你住得好、吃得好，家长才会把孩子送来，否则根本不送。吃、睡、玩，都是导育部管，这三样如果没做到，只有教学，家长还是不会满意的。当然，如今的住宿已经变成第二层的问题了，家长更看重教学特色、教学质量问题。”老校长王家骏谈起了一则趣事：“我记得我在那儿写了一口号，‘吃好、住好、玩好、习惯好，最后一个学习好，学生们将它改成了‘吃好、睡好、玩好、习惯好，好’，把那个‘学习’给落掉了。”

作为寄宿制学校，汇佳始终遵循“管理有序、安全第一”的原则，层层落实安全保卫措施，实施“全过程、全方位、全天候”的严格管理，建立起了“校园安全应急制度、校园安全自检制度、师生外出审批制度和校园安全报告制度”，对预防疾病、防火、防盗、防突发事件等都签发了责任书，立军令状。班车接送时，为了确保安全，教师还必须“手递手”将学生交给家长……

每个孩子都可以拥有一口健康的牙齿

你知道人到老年应该保留多少颗牙齿吗？什么年龄开始洗牙最合适？如何预防龋齿？你做过窝沟封闭吗？长了智齿怎么办？刷牙的正确方式是左右刷，

上下刷，还是转圈刷？护理牙齿，用牙签好，还是牙线好？……这些问题对于大人来讲可能都不清楚，但在汇佳，几乎每个孩子都能给你解释得很透彻。

“牙好，胃口就好，身体倍儿棒，吃嘛嘛香”，这句蓝天六必治的广告词曾风靡全国，也形象地说明了牙齿与身体的紧密关系。在一些发达国家，从牙齿的健康程度就能看出一个人的修养和财富状况，牙齿保健已经成了人们的一种日常习惯。而在我们中国，这方面的意识还不够强。汇佳护齿中心的建立与发展又走在了全国，乃至世界的前列。

校园的口腔诊所在国内是一种创举，在国外却很多，像新加坡、日本、澳大利亚等国都有，但大多在做一些最简单的清洁、充填工作，远没有汇佳做得这么专业和全面。

“人们普遍认为学校医务室的水平非常有限，我们也遇到家长有这种疑问，觉得你学校里看牙，怎么跟外面的比，肯定不行。其实，我们是非常专业的，我在口腔医院待了13年，相比之下我们远比口腔医院的消毒要严谨得多。我们补牙的质量非常好，我们所有的病例都有照片留影。窝沟封闭在北京市我敢说我们是做得最出色的。”汇佳口腔中心的李晴说。

人的五脏六腑会伴随我们一同长大，只有牙还要更换另一套，乳牙和恒牙有很多不同，所以，口腔儿科是非常有特色的科室。孩子看牙到口腔医院，人们觉得已经很专业了，殊不知，还要上口腔儿科。当李晴以前在口腔医院的同事们还在为那些疼肿哭闹的孩子看牙时，她则把最大精力投入到孩子口腔护理的基础工作中了。

“我们做得非常细心，我挑人首先是看你有没有责任感，是否有医德。只要在这个平台上，你笨点、慢点都没关系，我们都可以培养。只有良心这事，我觉得没法培养。”

不同年龄的孩子，关注牙齿的重点不一样。比如，小学可能是外伤，外伤牙掉了应该怎么处理，孩子们都知道。然后是窝沟封闭，牙上有很多窝沟，用药把窝沟封起来，牙就不容易坏了，窝沟封闭是目前预防龋齿最重要的方法。初中是牙齿矫正最适合的年龄段，高中开始长智齿了，要让学生知道什么原理，怎么去做。这就是护齿中心的工作，不光看牙，还给孩子们普及常识。

所有的口腔知识，都通过大课堂来讲解，每个孩子都要听，而且还会反复讲，就是希望他一辈子能记住。不光自己知道怎么回事，还跟家里人去传递。

“很多家长给我打电话，在表示感谢的同时也说，孩子回去就给他们讲、给他们画，他们也学到了知识。所以我觉得我们这个工作是辐射状的，每个孩子会辐射给周围的人，是一个能量递增的过程。”每次说起自己的工作，李晴都异常兴奋。

为了预防龋齿，孩子嘴里有16～18颗牙需要做窝沟封闭，从7岁一直到17岁，牙不停地萌出，需要不停地做。而北京市政府只给六七岁的孩子提供第一次免费窝沟封闭的机会。那时候，大概只有上下左右各长一颗大磨牙和新的磨牙。能做窝沟封闭的大夫根本没有时间，通常做这个工作的都是闲散人员，没什么经验，操作上也不规范，所以做的窝沟封闭起不到真正预防龋齿的作用。

“你看这个图片侧面的洞很多人都发现不了，这个窝沟封闭做不好就坏了。这是在学校外面做的窝沟封闭，窝沟封闭剂很容易脱落，可能在封闭之前，窝沟根本没有清洁干净，所以封上以后待不住这封闭剂就脱落了。那么看看我们学校做的窝沟封闭，非常细致，基本上不会脱落，而且我们会定期检查，只要脱落了，马上就给他重新封上。”李晴拿出图片，指着说。

汇佳的口腔中心会给孩子们做定期检查，基本上一个多月查一次。假如孩子的一颗乳牙已经掉了，恒牙正在萌出，这个阶段正好赶上定期检查，看见侧面有一个洞，就会建议给他补上，否则再过两个礼拜，这牙就长出来了，以后也就检查不出来了。通常情况下，大夫查出来以后，会把拍成的照片拿给家长看，告诉他哪块有什么问题，大概要花多少钱，怎么治。家长同意后，再给孩子的牙磨成洞补上。这就是定期检查、早期发现的好处。

由于治疗仪上有显示器，这一系列的工作都会被拍成照片，也会给孩子看。所以孩子也知道自己的治疗过程是什么样的。治疗过程中，大夫会随时与孩子沟通，比如磨到某个地方的时候，他们会给孩子照下来，在给孩子治疗的过程中，也会尊重孩子的意愿，比如打不打麻药，等等。

另外，作为寄宿制学校，汇佳也会给家长留下影像资料，让家长知道孩子牙齿的具体状况，做到明明白白消费。除了照牙片，显示器还可以给学生放动

画片。治疗时，孩子们可以自己选他们喜欢的动画片，然后躺在那儿张着嘴一边看动画片，一边让医生治。这也是分散他们注意力的一个好方法。

让孩子们养成一个良好的刷牙习惯，是口腔中心的重要任务。他们通过模型告诉孩子，怎么转着小圈刷牙才有效。在讲解的时候，旁边还会放着一个小沙漏计时，让孩子们刷够3分钟，而不是像我们大人时常为了赶时间而应付了事。讲完课还要考试，成绩合格者会颁发奖券，奖券攒多了便可以兑换奖品，有的需要5张、有的需要7张，都是孩子们特别喜欢的玩具。每天晚上，护士和大夫都会到宿舍去检查孩子们的刷牙情况。一次性能把牙刷干净，没有染色的孩子，会得到10张奖券。

这样的奖励制度，让孩子们在每天晚上刷牙时都非常积极认真，刷好后高高兴兴地等着老师来检查：“老师，快点查我刷牙啊！”

检查的时候，并不是让学生们张张嘴，看刷没刷干净，而是涂上一种国外进口的纯植物染色剂，1分钟以后让他漱口，显粉色的地方就是没刷干净，好几天没刷干净的会显蓝色。刷不干净，大夫会现场指导，直到完全没有染色剂的颜色为止；每次检查完，他们都把所有显色的地方，用红、蓝铅笔涂在一张模式图上。每个月每个孩子至少要检查一次，所以口腔中心一年会给孩子的家长交12张图。这些细致的工作，势必给护齿中心的工作人员带来了很大的工作量。但是看到孩子们那健康的牙齿、开心的笑脸，所有的疲劳也都烟消云散了。

学会使用牙线，也是孩子们需要掌握的技能，中国人很少使牙线，在国外却比较普遍。

“我们牙医，像办公室里、书包里、车里、家里都有牙线，就为了随时用。牙线是特别好的清理牙齿里面的工具。我们在模型上教他们用，给他们讲清楚道理，然后再手把手地教。”

很多人觉得大人才洗牙呢，小孩儿洗什么牙啊？那是因为我们国家以前很少有人听说过，当我们听说的时候，都已经是大人了。而国外，小孩儿会定期养成洗牙的习惯，这才不至于老了掉牙。其实，人老了嘴里至少应该有20颗牙。这估计超乎了人们的想象。

除了护齿中心，汇佳学校健康中心的大夫工作起来同样事无巨细，履行校医的职责、教工及学生体检、对环境卫生的监督、学生的营养膳食搭配，常见病的防治、晨午检查、学生健康档案、隔离消毒、药品管理、开窗通风细则、24小时值班制度、紧急应急预案、意外伤害事故处理程序、传染病防控预案、预防接种管理、预防控制各种慢性病的措施……

建筑是凝固的音乐

在汇佳校园，有一个提供聊天畅谈，碰撞思想的地方，名曰主意吧。简约的设计，明快的色彩，不少学生的作业或者毕业设计，都是在这个地方获取的灵感。坐在主意吧，点一杯咖啡，向窗外眺望，在青山绿树的掩映下，一栋红红绿绿的彩色建筑跃入眼帘，房子的屋顶用钢结构架起来，微微斜度的屋檐向外甩出来两米多。这个艺术感觉很强的地方并不是教室，也不是展览中心，只是一个小卖部，提供一些零食和日常用品。而它的设计者正是王志泽。一个小卖部的设计都如此用心，可见他对其他建筑的要求有多么苛刻了。

干了近20年基建，田丰深有感触："这么多年来，董事长在外国看了很多学校，所以有很多的感觉积累。在高中乃至那边大学的建筑上，各方面都越来越细，连墙粉刷成什么颜色，家具如何摆放等都要经过仔细研究，非常到位，虽然他不是建筑师，但是有很多东西都是他的理念。"

很多人都认为王志泽有艺术的天分，但大家更愿意相信，这是他的勤奋、睿智，以及他对教育的执著与追求的自然流露。学校的宣传资料，出版的期刊，每一项拿出来都像一个艺术品，总有创新的东西点亮你的眼睛。

与老外打交道，先学习，再创新。这是王志泽的心得："无论是思想还是意识，人家比你先进，你就要先学嘛。实际上我们是在借鉴，然后弄出自己的东西，没有一样是简单拷贝复制的。当你了解了，再深入去想人家怎么考虑这个事，就会恍然大悟，会生出很多好的点子，我觉得这就是一个学习、吸收、融合、创新的过程。这个地球是平的，实际上大家都是一种依存关系。一开始去国外的时候，可能会像刘姥姥进了大观园，眼花心乱。可能今天看着没那么强的冲击力，因为见得太多了，但是很多细节，确实非常好。人家也是几十年

一点点沉淀下来的东西。所以我们在追求细节的时候，心态一定要平和。”

☆ 格调，需要从小培养

20世纪80年代末到90年代初，当王志泽在为商海中的人员素质问题而烦忧时，在大洋彼岸的美国，人们正在热烈讨论一本叫《格调》的书。这是美国文化批评家保罗·福塞尔（Paul Fussell）的著作。全世界的人们都不愿意承认人有三六九等之别，却又感觉它无处不在。

“不仅体现在容貌、衣着、职业、住房、餐桌举止、休闲方式、谈吐上，也不仅仅是有多少钱或者能挣多少钱。等级是一系列细微事物的组合，很难说清楚，但正是这些细微的品质确立了你在这个世界上的位置。评判等级的标准绝非只有财富一项，风范、品位和认知水平同样重要。”连《纽约时报》都撰文：“在观察美国人的行为举止、习俗和文化品位方面，他的目光犀利得令人畏惧。”

1998年，《格调》中文版发行，立即引起了轰动，成为1999年中国最畅销社科类图书之一。那一年，汇佳已跨过了第五个年头，而格调高则是王志泽办学之初的明确要求。

负起你的责任

“要使一个人显示他的本质，叫他承担一种责任是最有效的办法。”毛姆，这位100年前到访过中国的英国文学家，在他的作品中不断探求着人生的哲理。而负起自己的责任，正是他探寻后的感叹。

在毛姆的故乡，伊顿公学近600年持续不变的是培养学生的“英雄主义”情怀。从这里诞生过20位英国首相，也是经济学家凯恩斯、诗人雪莱的母校。这所享誉世界的私立中学，每年都有70%的学生进入世界名校。十几年前，王志泽首次参观伊顿时，便被一个宏伟的英雄墙所震撼。上面刻着数千个人名，每一个名字背后，都有一段为国捐躯的感人故事。这种对价值观的坚守，深深触动了王志泽的内心，他像找到了知音。英国伊顿，中国汇佳，互为伯牙子

期，相互欣赏、相互切磋。

在战争年代，英雄主义更容易被人理解。当硝烟远离，和平回归，英雄主义早已有了新的解读：为荣誉而“战”、建立自信，对社会、周边的同学，以及对不同的文化有极强的包容性。

20年前，“怀祖国心，做世界人”的价值传递就已经在具体的教学中贯彻。走向世界，不是要剪掉传承，而是更好地认识自己，看到差别。在地球村，要站在世界的角度或者高度去包容其他族裔的文化，和不同国家、不同地区、不同民族的人相处，不能谁都看不惯，要用一颗包容的心，和大家融合到一起。

汇佳的社会责任感和伊顿的英雄主义，有着异曲同工之妙。这就是：对自己的行为负责任、对家庭负责任、对亲戚朋友负责任、对社会负责任。学业要靠自己，积极参与社会活动，不断地通过细节关注社会最底层的人。

在汇佳，有很多社团参与一系列社会活动。比如爱心社，就是为了让孩子们了解社会，利用自己的力量来帮助社会，在5届学长的带领下，通过卖瓶子、举办拍卖会和义卖会等为贵州的贫困小学筹集了10万余元的善款；草堂文学社、经济研讨社等社团则从专业的角度去关注社会问题。独立拍电影，办学校电视台，创办英文报纸，孩子们用自己的视角去观察，去记录，去表达。

汇佳师生的电影作品《生死界限》和《幸福的路上》，从编剧、导演、制片到领衔主演、友情演出、剧务，从摄影、录音、化妆到武术指导、后期制作，都需要学生自行解决；IB电视台，真实生动地反映着汇佳师生的学习和生活，分享着各种信息；校园英文小报《前锋》也得到了很多外教高度评价。

“社团全是学生自己组织的，老师不会参与，我们只是在为他们搭建一个平台。我们有社团日，从学校制度上给予保障，他们在社团里边自由竞选，推广各自社团的理念。”各种社团活动，就是孩子们的小社会，在那里，没有大人的参与，他们自行处理各自的关系，保持自己的个性，维系与其他同学的关系，如何拉选票，怎样提高执行力，等等，这些都是对孩子们社会能力的一种训练。

环境对于孩子的影响和熏陶，实际上是孩子应该真正获得的东西。3～18

岁，十几年的时间，学生的每时每刻，都在这种理念下成长，怎能培养不出优秀的人才？有的家长之前没有这种体会，进来之后逐步感觉这个过程是对的，最终的毕业，只是一种表现形式而已。而整个教育的过程，才是汇佳真正内在的东西。

素质教育在汇佳

“当年我们进汇佳参观的时候，孩子们特别有教养，那种感觉别提多好了，孩子们一天到晚听的都是名曲，见到家长马上就自然地张嘴说，家长您好，见到老师就立即说老师您好。”刘源的父亲还清晰地记得初次踏入汇佳的情景。

当很多学校的小学生还在研究主谓宾定状补，在琢磨标点符号的时候，汇佳的学生早早地列出了名著的读书清单。

“有一个学期做到了一周一本，家里各种世界名著都有。他读的那些世界名著，比我和他妈妈都多，他妈妈是人民大学工商管理学院的教授，带博士的，我目前在管理一家上市公司。在我们看来汇佳完全是素质教育，学生周末回家都没有功课。孩子读完了写读书心得，礼拜一大家一起交流。每个人都写，每个人都说，掌握知识、获取知识的素质很强。”刘源的发展论文写得非常出彩，单从论文题目来看就很有难度，可以说是种挑战：试论女人是祸水，读《红楼梦》。

写这个题目，他就必须至少把《红楼梦》读上一遍，因为只有这样才能够根据自己的论点、论据，写出不超过1500字的、有理有据的论文。写论文的时候，他不用考虑万一评价的老师是个女性，而且是个女权主义者，选择这个题目是不是有风险。因为在IB的评价体系，鼓励孩子们敢于提出自己的观点，而且重点关注孩子们思考的过程，以及阐述的严谨。

2006年，刘源高中毕业考，IB满分共45分，他拿到了43分，这是汇佳有史以来的最高分。

汇佳没有大排名，没有恶意竞争，孩子在集体生活中学会了照顾自己，他们互相关心、互相帮助，好像是一个大家庭。初中时，刘源和班里另外两位成

绩比较好的同学，号称“三剑客”。虽然他们属于学习好的，但也会和班里的差生结对子，一个帮一个。中考时，父亲想让刘源报考名震京城的北京四中，但是他的体育成绩有些弱，尤其是长跑。于是，班上在体育方面比较好的同学就每天陪他跑步，这种互帮互助的现象在竞争日益激烈的今天，实属罕见。

汇佳还有一个好的传统，就是老生带新生。每年毕业的一届老生会在夏天有一个冷餐会，专门给学弟学妹传授经验，高一的新生、初中生的家长带着孩子自掏腰包也要踊跃参加。这个传统一直延续至今。规模也从第一届的几十个人，发展到现在的几百上千人。在凯宾斯基饭店的大会议厅，每年都能听到这样的声音，“我来自美国耶鲁大学……”“我来自加拿大多伦多大学……”“我来自英国帝国理工大学……”

人生需要怎样的奋斗目标？

孩子，将来你一定要出人头地，而出人头地的概念被家长解读成了挣大钱、做大官。所以，努力挣钱，拼命考公务员就成了见怪不怪的现象。王志泽对此颇为堪忧：“我记得我读书的时候，还是‘文革’时期，那个时候好像出人头地不是追求的目标，那时候追求的是学工学农，跟工农群众打成一片。”在王志泽看来，现在孩子的目标普遍缺失了社会责任感。

“火爆的公务员考试或许是这种心理因素所导致。上次我看有一个报道，公务员考场门口停的全是保时捷、奔驰、宝马等豪车。公务员社会地位高，别人见面都得点头哈腰，父辈寄人篱下努力挣钱，等到‘富二代’长大了，你别再走老爹的路子了，去考公务员吧。”

当公务员岗位成为普遍追求时，那么社会的价值导向就值得我们反思了。众人去追的事就是对的事吗？公务员怎么成了一个社会地位高、收入最好的行业？

对于学校而言，传播价值观或许比传递知识更重要。孩子的成长需要正确价值观的引导，培育高雅的品格，做事一丝不苟、心态平和、做人包容豁达、谦逊正直。这些才是孩子们人生路上最需要的装备，远比多报几个补习班，多考三五十分要强过百倍。

国际化——培养国际人才的摇篮

在澳大利亚，当地一所著名大学的老师接待了一群来自汇佳的孩子们。“来澳大利亚之前，你们去过一个国家的请举手？”那位老师饶有兴趣地问道。同学们齐刷刷都举起了手。“去过两个国家的请举手？”他看到的还是刚才的情景。“去过三个国家的呢？”孩子们几乎都去过。问到最后，那位老师惊讶地张大了嘴，一个学生竟然去了18个国家，而他们还是上五年级的小学生。

人们欣赏那些攀登世界高峰的勇士，他们不畏生命的殒殁之险，只为登高望远，鸟瞰城池，每个人都渴望有这样宏大的视野，但前提是，你要站得高一些，再高一些。汇佳鼓励学生们从小就走出国门，就是要这些小留学生用自己的双眼去观察这个世界。未来人才的竞争，势必是思想、意识的创新，以及文化积淀的比拼。这是他们的父辈们所不曾经历的。改革开放之初，第一代企业家打破传统，在跳出窠臼的改革浪潮中杀出重围。当他们将几十年的事业交接到第二代手中时，世界早已变了模样，向内求索之路还在继续，向外拓展的时机到了吗？伴随中国经济崛起长大的孩子们，在充裕的物质条件和加倍的呵护中，视野也被局限在自己的小圈子，甚至以为自己就是这个社会的中心，但真实情况一定会让他们失望。

舞台的大幕已经拉开，全球的竞争在上演，中国的孩子们将扮演怎样的角色？“我们希望尽可能地让更多的人站在更高的平台上，以更博大的视野去观察。”王志泽轻描淡写的一句话，分量重得让我们的呼吸都减慢了很多。

☆ 游学，让孩子打开国际视野

“学贯中西，行者无疆”，这是汇佳20年校庆的口号，也是对双语双文化的持续探索。

游学在中国有着悠久的传统，不知从何时起竟成了国外推崇并盛行的一种

学习方式。这让逝去的教育先贤情何以堪？当全球经济盘根错节，无法分开时，我们欣喜地看到了游学传统的回归。汇佳在游学项目的实践中，有传承，更有创新。

即便英文再流利，也抹不掉你的中华血统。每年临近暑假，汇佳的IB高中生们都会兴奋起来，早早为参加国学夏令营而准备。从“齐鲁文化”到“巴蜀文化”；从“汉唐文化”到“岭南文化”，学生从那些沉默的文物中感受历史的悲怆，当地的民风民俗将悠远的历史与现实完美地结合在了一起。每一次行走，都是从思想到艺术的洗礼，东方文化的精髓在这种新的学习新途径中汩汩地灌输进去。学生的游学作品也会结集出版，用文字刻录游学的足迹。

相比之下，国外的游学历程要复杂得多。读万卷书，行万里路，首先要在学制上给予保障。汇佳小学实行“5+1”学制，即用五年时间把中小学的基础课程学完，另外一年则走出国门，感受世界文化的不同。

小学阶段基础要打牢，是指语文要学好，数学要学好，而在汇佳，英文同样要学好。除了课本和外教以外，还需要一个全英文的环境。语言也不都是在课堂上学的，往往是在生活当中、交流当中学习。所以，从小学四年级汇佳的孩子们就开始走出去，去新加坡、美国、澳大利亚，等等。之后，每个寒暑假还有游学路线，比如去欧洲、美洲、非洲等地。家长们有机会也利用寒暑假，带着孩子们去感受跨国教育。

这样的活动，既能让学生提高外语能力，而且也增长了见识，触摸到了世界各地的文化。现在，除了高三年级面临毕业考试，学习任务比较重外，从小学四年级一直到高二，学校都有计划地组织学生到世界各地去游学。所以，汇佳的学生高中毕业时去过10个国家并不奇怪，甚至可以说是很普遍的现象。

孩子的成长不都在课堂上，社会能让他们学到更多。王家骏还记得令同学们印象深刻的一次游学：“2010年寒假，学校组织了100个学生去埃及，本来要到开罗转机，结果遇到埃及动乱，家长和学校都不放心，当时机场还没封，直接提前飞回北京。这种见识和经历，只有去了埃及才会遇到。很多孩子回来写文章说很难忘。教育往往是在这些过程中形成的。”

☆ 带着国际情怀走向世界

作为世界公民，不仅要关心自己，还要关心他人，不仅关心自己的家国，还要关注更多国家和地区的事物。积极参与国际事务，表达自己的意见与态度，这是汇佳传递给学生的强烈信息。在世界的舞台上，我们听到了更多中国学生的声音，其中很多来自于汇佳。

1999年，联合国教科文组织的第30届青年论坛如期在巴黎举办，丁可作为中国的唯一代表出席并发言，她用流利的英文阐述了一名中国学生对于世界发展的思考。这位有独立思想的女孩早在洛杉矶罗兰迪亚学校学习期间，就因各方面表现优异，两次被授予“蓝带奖”，这是美国公众学校给予初中学生的最高荣誉，而她的名字，也被永久地刻在学校的荣誉墙上。每年，汇佳都有两位数以上的学生被授予“全美中学生荣誉协会”会员，这是美国教育部门的很高赞誉。

2007年，第一届“世界模拟联合国会议”及世界青年的“高端对话”活动在北京大学举办，来自世界各地的知名大学都受邀参加，而汇佳是唯一受邀的一所中学。随着国家交流活动的日益活跃，汇佳学生有了更多参与国际事务的机会，孙婧代表汇佳学校赴印尼雅加达参加国际学生会议；张页川和陈婉怡则代表中国青年参加了在韩国举办的第38届国际青年夏令营……

每年的全球汇佳校友新年峰会，都成了汇佳学生关注世界热点的盛会，他们与专家学者，老师同学和家长们一起深入探讨，寻求解决方案。2008年关注“全球变暖”；2009年关注“金融海啸”；2010年“关注大师之问”；2011年关注“文化与世界城市”；2012年关注“中国文化软实力”，2013年又将焦点汇聚在“教育国际化”主题上……一个个世界热点问题在学校师生的辩论与思考中愈发清晰明朗。

☆ 让孩子懂得国际规则

走上国际舞台，参与国际竞争，首先需要明确国际规则。没有规矩不成方圆，教育也是如此，竞争是需要有一定的规矩和章法的。读万卷书，行万里

路，不只是走出去，还要参与进去，让教育有更为丰富的外延与内涵。

2009年，汇佳-华彬中国青少年高尔夫挑战赛成功开赛。之所以称为挑战赛，而不是精英赛，王志泽有着自己的良苦用心："这就是告诉学生不要从小就认为自己是精英，不要过多地灌输给学生超长、超强的观念，让他们在浮躁的社会现实中，从小学习平和的心态和勇敢挑战自我的精神。"

汇佳将高尔夫运动作为一门体育学科，定位成汇佳学生的必修课，是想借高尔夫球运动培养学生心智成长需要的多项素质。在众多的体育项目中，高尔夫不仅是一项高雅的运动，更能从礼仪、心态、行为规范上对学生进行培养和锻炼。而作为高尔夫界知名的球场，华彬庄园十分欣赏汇佳"新型、高品位、国际化"的教育理念。他们拿出承办国际顶级赛事的尼克劳斯球场用于此次青少年赛事，让孩子们从小就接触顶级的高尔夫赛事。

汇佳除了有马术俱乐部、高尔夫俱乐部和足球俱乐部外，还有一项特别的运动：热气球。2008年，"中国汇佳雷龙热气球队"赶往日本参加"佐贺国际热气球节暨第24届太平洋杯热气球比赛"。这是他们的第一次出征，也是第一次代表中国参加国际热气球大赛。当"雷龙队"的热气球第一个飞进日本主场的时候，全场响起"中国万岁"的欢呼声，全世界通过"雷龙队"认识了汇佳，认识了中国。尽管他们没能摘得桂冠，而是屈居第三，但这是中国热气球历史上的最好成绩了。

2008年，北京奥运会那场体育盛事如今还时常被人提起。对汇佳而言，从2001年申奥成功，到2008年奥运会闭幕，有清晰的"奥林匹克教育"年鉴条目可查。2001年，汇佳将15名师生利用课余时间历时3天创作的巨型剪纸作品献给了北京奥组委，表达了汇佳人对北京办奥运会的深切祝愿；2005年，举行"情系奥运，文明礼仪伴我行"启动仪式和大型科普人文知识展；2006年，2000多名中国师生及28个国家和地区的外籍师生参加了隆重的模拟奥运会；2007年，"国际化"和"迎奥运"构成了汇佳庆六一活动的主题，举办"话北京奥运，争阳光冠军"闯关夺冠比赛，模拟奥运会圣火传递活动；2008年，举行以"人文奥运，法制同行"为主题的展览，在新加坡圣淘沙举行"狮城奥运情"大型庆典活动，在北京先后四次组织540名师生观看奥运手球、曲棍球、

田径、10公里马拉松游泳的比赛。

持续八年的奥运意识和奥运精神教育，在点点滴滴的行动中，在同学们的热情参与中得到了提升。这也许才能称得上是名副其实的“奥林匹克教育示范学校”。

如果不了解世界，不认识世界，便无法成长。拥有国际视野、国际情怀，懂得国际规则、国际秩序，达到国际水准的人，会不会在国际竞争中脱颖而出？

汇佳学校是中国的汇佳，世界的汇佳，中国教育不仅仅看我们自己在哪儿，还要看世界的制高点在哪儿。中国的制高点，是珠穆朗玛峰，但教育的制高点现在却不在中国。面向世界，面向国际，用国际标准办学，争创国际私立名校，便是汇佳在国际化方面的不懈追求。

《管子·权修》中言：“一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人。”学习没有终点，教育也是持续终生的事业。每一年的成长，都深深刻在我们的生命年轮上，色彩斑斓。犹如汇佳学校20年校庆的标识——七色年轮，孩子们每年都有可喜的变化，“新型、高品位、国际化”的办学宗旨每年都在增添新的内容。彩色的年轮，如朝霞，如彩虹，预示着汇佳在不断地发展中走向成熟。

教育应有的新格局

“中国教育必须打破传统教育观念的束缚，无论是公办教育还是民办教育。”谈起中国教育的现状，王志泽的态度异常明确。20世纪90年代，汇佳成立之初，便成为北京乃至全国综合改革实验学校。在王志泽看来，这是国家对教育改革重视的一个信号，“民办学校作为一种实验平台，做大范围、小范围的一些尝试，有利于政府的一些决策”。实际上，民办学校确实做了很多实验性工作，也切实满足了社会的一些需要。汇佳，到底为推进中国教育改革提供

了哪些启发与借鉴呢?

1952年，北京市所有的民办学校都改头换面，全部改为公立学校。1983—1985年，恢复了一批民办大学；直到1993年，才恢复了民办中小学。民办教育的春天，一等便是40年。提起这段历史，王家骏感慨万千："当时不叫私立学校，叫民办学校。北京市的民办大学是1984年开始恢复的。那时，我在海淀教育局工作。恢复以后，他们发展也很艰难。民办中小学恢复是1993年，中央为了促进中国基础教育的发展，允许吸引民间资金进入中小学。北京市当时批了16所，汇佳学校是北京市，也是全国开始的第一批学校。"

如今，那16所私立学校已经所剩不多，但毕竟是在传递一种信号，允许中小学教育民办经营，将有可能改写中国教育的格局。

☆ 有格局，才有发展

1999年，汇佳走过了第六个年头，正在经历一场IB文凭项目生死决战的考验。那一年，中共中央、国务院发布了《关于深化教育改革，全面推进素质教育的决定》，并为此召开了第三次全国教育工作会议，其核心内容，是要在基础教育阶段实施素质教育，同时还明确提出，教育的格局应当是公办学校和民办学校共同发展的新格局。

王家骏那一年的感觉如同冰火两重天，自己鞠躬尽瘁干了一辈子教育，想不到有一天会坐上被告席，与学生家长对簿公堂。这是他最不情愿看到的场景，但是面对新生事物，他又理解家长的不解与担忧。最终，全体师生用优异的成绩驳斥了个别家长的质疑，他们打赢了官司，也维护了学校的声誉。王家骏刚松了口气，随后便接到了参加第三次全国教育工作会议的邀请。当他心怀忐忑地去参会时，见到的都是北京市公立中学、公立小学的校长，而他是唯一一所民办中小学的校长。他一下子欣喜了起来，仿佛看到了光明的未来："当时，我代表汇佳学校，代表民办学校的校长，参加了1999年的第三届全国教育工作会。这说明，到1999年，民办教育，民办中小学在中国教育发展当中已经提到了很重要的日程。汇佳学校的成长发展，不仅仅是一个学校的成长发

展，更是中国教育格局发展的一个重要标志。”

在第三次全教会上，中央领导作了很精彩的讲话，深刻分析了21世纪中国教育改革和发展的形势，全面推进素质教育的重要性，以及今后工作任务的重点。1999年，格局思想的建立，让民办教育看到了希望，然而，教育格局推动起来有多艰难，人们根本难以想象。为了更好地推动民办教育的发展，2002年，全国人大常委会通过了《民办教育促进法》，将推动民办教育的发展，由一个政策，上升到立法的高度，这是我国唯一带“促进”二字的一部法律，表达了国家要推动中国民办教育发展的决心。当时，中国的公办教育拥有非常庞大的一个组织，成效明显，而民办中小学教育从1993年恢复，到1999年格局思想确立，再到2002年立法，短短9年时间，发展得还是相对缓慢的，公办学校这条腿很粗，民办教育这条腿却很瘦弱，两条腿想要协调发展，就要大力促进民办教育才行。

国家的政策很明确，但是民办学校能不能够把国家的政策用好、用足，借政府的力量来推动自己的发展，就要看民办学校的内功和努力能否经得住考验了。

☆ 汇佳20年就是创新型教育20年

“汇佳学校的发展，离不开中央政策的不断发展。没有国家政策的保护，没有格局思想的指导，汇佳不可能有今天的成就。所以，汇佳的经验，不仅仅是汇佳的，还记载着中国民办中小学20年的发展历程，是我们国家教育格局的一项重要成果。”这是王家骏、王志泽父子共同的认知。

汇佳机构的成长，要从汇佳学校谈起，它是汇佳机构的核心。第一步就是抓住机遇，建立了汇佳小学；1995年迁到现在的新校址后，有了高中，随即改为汇佳学校；1998年合资成立澳华学校；1999年兼并辅仁大学，后改为汇佳职业学院；1999年成立了第一所汇佳幼儿园。发展至今，汇佳已经形成一个完整的教育机构。

20年来，在没有任何外部资源可以利用的情况下，汇佳在摸索中前行，从36个学生增长到上万名学生，2000多名教职工的规模，不能不说是执著育人的

巨大回报。一路走来，汇佳的每一步探索，每一种经验，都在为教育格局增加案例，为构建公办教育和民办教育协调发展注入新的基因。

国家对于民办教育的认识逐步在加深，支持力度也越来越大。当然，对于民办教育来讲，还有很艰难的路要走。

“尽管有时政策会反反复复，认识也反反复复；尽管民办学校有的办成功了，有的则失败了，但是，我认为在实践当中发展，才是至关重要的。”王志泽说。

☆ 择校难：我们离教育的公平公正还有多远？

教育部部长袁贵仁在出席2013年第十二届全国人大会议期间，对媒体记者说道：“教育公平是我们国家这五年做得最好的一件事情。”面对全国2.7亿名学生、1700万名教师、55万多所学校如此庞大的规模，我国的教育事业的确往前推进了不少，但是离真正的公平公正还有很大的差距。

即便是现在，教育的不均衡化还异常严峻。例如，发达地区和不发达地区的差异很大，好学校的地板恨不得用大理石铺就，而偏远山区的学校甚至连完整的窗户都没有。各地争相办示范校、重点校，省重点、市重点，学校就这样被分成了三六九等。

“何为公办学校？是指拿公共财政给国民办的基本教育学校，免费让国民接受最基本的教育服务，课程都是统一的。如果有特别需要，可以选择民办学校，也就是私立学校。”持续做了18年美国留学项目，王志泽谈起了他所观察到的中美教育的差异。“美国公办学校在城市、乡村一个标准，恨不得图纸都一样。而我们这边的情况呢？有的学校能拿到很多拨款，一些特权阶层的孩子在里面就读，这是少数人享受公共财政带来的最优服务，而很多学校连基本的教育质量都保证不了。”

公办学校提供的是一种基础性教育，民办学校则是一种选择性教育。在提供基础性教育的同时，最大限度地开放民办教育平台，去研究发展特色教育。老百姓根据自己的需求去选择。这样的社会教育结构比较多元，也比较合理，

有着更大的稳定性。

教育的差距，在很大程度上是因政策不公造成的。要完善教育的格局，仅仅支持民办学校建立还不够，还要给予相应的扶持。

怎样培训教师，如何提高质量，对每个学校而言都是极为重要的事。而直到现在，民办学校依然没有解决好人力的来源问题。民办学校需要有优秀的管理团队、教师团队。随着汇佳学校的发展，对人的要求也越来越高，完全靠学校去培养是很艰难的。然而虽然同为教师，在公办学校和在民办学校待遇上却差别悬殊。公办学校的教师有国家编制，而民办学校的教师则不纳入国家编制。所以通常到民办学校来工作的教师，要么是退休的，没有了后顾之虑；要么是大学生，刚刚毕业，不考虑人事关系。如果公立学校的教师转到民办学校，就属于“下海”。那些经验丰富的中年教师，已经干了二三十年，谁会愿意“下海”呢？即便“下海”也未必是很优秀的人才。所以说，师资问题，无疑严重阻碍了民办教育的发展。

我们国家的教育走过很多弯路，比如允许有名的公立学校办民办学校。这些人一边拿着国家的拨款，一边拿着社会的资助，严重地破坏了教育的公平公正。国有民办的情况后来统一要求从母体剥离。在现代教育发展初期，也许这是不可避免的现象，但也从另一个侧面说明，民办学校生存空间的艰难。政府是管学的，不是办学的。民办学校、公办学校都是在给国家培养人才，国家应当同等支持，不应厚此薄彼。现如今，尽管认识上有了很大变化，政府也在检查歧视民办学校的行为，但是对于民办学校的政策还有待完善。对于今天的民办学校而言，我们不是去抱怨，而是通过自己的努力发展去争取更多的支持。

王家骏每次出国考察，对公立与私立学校的情况都会做一番对比：“在澳大利亚，我参观了很多学校。他们的公立学校是不收费的，小学、初中、高中都是义务教育，全部由国家承担经费，校舍几乎一模一样。私立学校三分之二由家长缴费，三分之一是国家补助。在国外还有个特点，私立学校的质量甚至比公立学校还好。政府支持的力度相当大，因为他们想明白了一个问题，我自己办学校，百分之百的经费，如果社会上有人办学校，我给他三分之一补助，这也比自己办一个学校节省很多资金。你要办好了，国家也会少些负担，只有

好处，没有坏处。”

王家骏说，教育经费远低于世界平均水平的我们，民办教育很难享受经费上的大力补助，但相对于资金而言，他们更想要的是教育的公平公正。

☆ 创新型学校，从今天拥有的新选择

提起民办学校，为什么很多公办学校的校长会害怕？因为他们在办另外的“收费学校”。义务教育阶段，公办学校不允许办“收费学校”，校长的职责，就是踏踏实实办教育。随着教育需求的提高，人们对教育有了自己的特殊需求，这些要求多种多样，民办教育可以通过收费来满足他们。政府要承担的是解决义务教育的问题，校舍、师资、质量环境都有所保障，而不是将满足教育多样化的责任也揽入怀中。

现在，公办学校乱收费的问题之所以如此猖獗，长期遭人诟病，教育的不公平难辞其咎。基础教育的差距家长们有目共睹，好坏可谓天壤之别，于是，名校、重点校就成了家长们财力与权力的博弈之地。如果中小学没有乱收费，那么家长的特殊需求，势必由民办学校去承担。1998年，柳斌当基础教育部副部长时，就曾提出“要择校，找民校”的口号。

“我公办教育干了40年，民办教育又干了十几年，我深有体会。刚解放的时候，北京市的私立学校占51%，49%是公立学校，几乎不分伯仲。现在，尽管政府大力提倡，但私立学校的比重仅为1%。”王家骏用数字勾勒了一幅历史图画。

“教育在竞争的格局当中，才有可能发展，既有利于教育职能的提高，也有利于义务教育的推进。民办与公立相辅相成，互相提高，教职人员可以自由流动，你可以到公办学校工作，也可以到民办学校去授课。在澳大利亚，公办学校跟民办学校的工资待遇相当，在美国，私立学校的待遇甚至比公立学校还高。教师在公办学校与民办学校，人事待遇相同。不像我们，进了公办学校就进入编制，进了民办学校就进了民办非企业，直接“下海”了。”你想做一条流动的河，还是一片凝固的海？教育人才流动起来，才有利于积极性的调动。

国家人事制度的改革，也会推动民办教育的发展。中国的教育还有很多问题需要研究，这需要耐心，更需要勇气。

谈起自己的求学生涯，王家骏老人的脸上写满了幸福："我自己对私立学校很有感情，因为我小学有一半是在私立学校就读，中学全部在私立学校，大学第一年上的是辅仁大学，也是私立学校。1952年，辅仁大学跟北师大合并，我就跑到了北师大，否则我还不一定有机会当老师。我在私立学校辅仁附中读书时，师资水平非常强，因为它有辅仁大学做后盾。首师大历史系的系主任程庆华教我们初中历史。教我们高中数学的孙梅生是北京师范学院数学系的系主任；朱鼎勋后来是北师大数学系教授；教我们语文的老师则是北京教育学院中文系系主任；教我们地理的刘老师是北京教育学院地理系系主任；教我们初中物理的老师陈一廷，是新中国成立以后中科院的院士……教我们中学的这些老师，都非常优秀。那时候，老师到公立学校工作，到私立学校工作，待遇都一样。"这位81岁的老人，依然记起自己中学时大部分老师的名字，可以想象，60多年前，老人在私立学校的求学生涯是多么令他难忘。

1952年，王家骏就读的辅仁附中改成了13中；杨振宁的中学母校崇德中学变成了31中。一时间，那些个人投资，或者有教会背景的学校统统由私立变为公立。教育的决策总会打上历史的烙印，我们很难评判那是否是一个睿智的决定，只期望每一个决策都能尽量满足社会的需求。

"中国那么大，完全靠国家来办很优秀的中小学是很难的，没有那么多经费，也没有那么大的力量，既然这样，政府应该重视格局发展，不能认为一办民办学校，就是在赚钱。当然，也有一些民办学校，它们办学的思想不明确，但是从主体上来讲，热心于民办学校的人，很多都是为了事业，为了给社会作奉献。"在王家骏的思考中，我们感受到了社会需求的召唤：公办学校解决教育的公平性问题；而民办学校解决教育的选择性问题。

中国需要更多更好的民办教育机构。

第八章　成长必须更精彩：识破似是而非的教育观念

美国有句谚语，“摇动摇篮之手，就是支配世界之手。”这双手，就是父母的手，而推动这双手的恰恰是父母的教育观念和思维意识。

没有人会质疑父母的爱，但有人会质问你到底会不会爱。有的家长，看到的多是孩子的缺点，对孩子的优势容易忽视掉；有的家长则独断专行，毫不考虑孩子的意见，乃至尊严；也有少数家长做起了甩手掌柜，与孩子没有任何沟通交流；而更多的家长则是一味盲从，别人怎样，我便怎样。

做家长是门学问，只要愿意学，便能从繁杂的教育现象中看到最本质的问题，为孩子选一条最适合他（她）成长的道路。

教育无须随波逐流

著名社会学家费孝通对家长这样分析道："在父母的眼中，孩子常是自我的一部分，子女是他理想自我再来一次的机会。"每个人的成长过程中，多少都有些遗憾，为人父母后，这份遗憾敦促他们在孩子身上得到补偿。比如给孩子吃最贵的奶粉、买最漂亮的衣服、上最好的学校，别人家孩子有的我的孩子必须有；别的家长给孩子报什么补习班，我家孩子一个也不能落……这些家长被社会的舆论牵着走，顾不上歇息片刻，更不会停下来想一想，我们为孩子选择的是不是孩子最需要的？

☆ 要成才，上名校？

无论自己是否成功，都希望孩子成功，所以要给孩子选择最好的学校，让他接受最好的教育。然而，当父母们在将孩子推上名校时，有没有考虑过这样做真的对孩子的成长有益吗？

现如今，人们在孩子还很小的时候就将他们分成了三六九等，这种教育本身就错了方向。所有人都应该有自己的发展方向，这是无法定标准的。我们当下的高考问题正在于此。高考给全国人民定了一个标准，大伙儿都去挤。对于这种层层筛选的方式，有人适应，有人不适应。当然，适应的未必就是人才，而被筛掉的不见得就不能成才，可一个高考似乎已经将他们拒绝在了接受高等教育的门槛之外。

俗话说，三百六十行，行行出状元，为什么就没有三百六十项标准呢？

世界上没有两片完全相同的树叶，人与人之间的差异就更明显了。既然有

差异，考试标准就应该有所不同。现在大家嘴上都在说因材施教，结果一个标准就淘汰掉了很多人。在教育的整个过程里面，是不能去淘汰的，考试标准不能单一，这样才可能给每个孩子机会。

按照教育内在的规律来办学，是汇佳20年来的坚持。这20年的教育实践，为那些简单追求名校的家长上了深刻的一课。

“你会发现很多家长很可怜。他根本不知道自己孩子的实际情况是什么，就简单地追求名校，将他们往上推。这种推有两个结果，一种是真的上去了；还有一种就是掉下来。掉下来的，实际上并不见得是他没有能力，可能只是不适合这种方式，只是某方面能力不够。但是，因为这种淘汰制，也就抹杀掉了很多孩子和家长的自信心，认为自己真的不行了，这是一件特别残酷的事！”王志泽的这番话一下子点到了很多家长的痛处。

“我们一直在给孩子这种残酷，竞争中关村一小，进不去是打击；小学升初中，进不了重点中学，仍然是打击；初中升高中，没进重点，还是打击；高中升大学，没有考进，更是打击。甚至觉得这一辈子都完了。这一生中，孩子真的是在过五关斩六将。实际上，完全遵循教育规律来教学，所有的孩子都是有机会的。根本不用经历这么多次打击。可是，家长不明白，很早就把他推到被打击的门槛。”王志泽继续说。

☆ 不让孩子输在起跑线上？

世界公认，芬兰教育是最好的教育。它的教育核心很简单，就是最大限度地延长孩子的非竞争时间，因为只要一参与竞争，教育就不再完美、不再完全。而我们的家长则强调，不能让孩子输在起跑线上，恨不得孩子一岁就能让他出口成章。

当然，我们并不是说不让孩子竞争，而是让孩子晚点竞争，让孩子在没有压力的情况下自由成长，形成良好的习惯和价值观，然后再参与到竞争中，这样他们就能具备很好的驾驭能力了。

为了给孩子提供更完全的教育环境，汇佳提出“培养正常发展的孩子”的

理念，依照教育的内在规律和孩子身心成长的特点来进行阶段性、差异性教育。他们认为，每一个孩子都是一个独立的个体，所以在汇佳，即使是三五岁的孩子也应得到别人充分的尊重，这些孩子的个性与天赋就会自然而然地流露出来，如果再加上老师因势利导，每个孩子的人生都会是精彩的。

可惜，家长们太急了，急着要去拔苗助长。

我们理解家长们的急切心情，为了让孩子享受更好的教育资源，增加成才的可能性，他们为孩子报各种补习班。虽然他们也知道孩子很累、书包很重。其实，补习班的问题不仅是增加了孩子们的学业负担，更主要是传递给了他们一种错误的认识，而这种认识很可能会影响他们一辈子。更要命的是，现在的补习班大多是给孩子补技巧。比如，即使英文看不懂，也能让你托福考高分。这种投机取巧、短视的价值观传递给孩子，是一件非常可怕的事情。

☆ 年龄越小，出国越好？

中国的IB学校大多是DP项目，也就是高中阶段，规模不大，也没有太复杂的东西，因为这些IB学生都是外国人，教学语言也是英文。而真正对中国的学生开DP，以及MYP和PYP的只有汇佳。说起IB，王志泽有很多感触："IB这道坎要是跨过去，收获特别大，各个年级的老师和学生，都有很多东西可以分享，在这个过程中，虽然有痛苦，但更多的是喜悦。我们小学前前后后准备了六年时间，非常不容易。基本上都拿到了IB的授权。我觉得，在双语双文化的环境中学习，比把孩子直接送到国外去读书好得多。"

现在，不少家庭在孩子很小的时候就把他们送到国外，这里面其实潜藏着不少问题。首先，孩子是不宜太小离开家庭，离开自己的母体文化的，因为毕竟另一种语言世界和文化体系差异很大。小孩在世界观还没形成的时候，母体文化对他而言非常重要。我们经常把在美国出生的中国小孩称为"香蕉人"，就是他内外不统一，表面看上去是中国人，实际上他的思想意识、价值观，包括许多思维习惯都没有母体的影子。但是，族裔之间文化的差异还是现实存在的。

还有一些家庭，父亲在国内打拼，母亲则带着孩子移民国外。这也会给孩子的成长带来很大问题。过早离开家庭，或者家庭不完整，对于小孩的成长非常不利。孩子的教育不光是母亲单方面能给予的，父亲在其中也扮演着很重要的角色。

一些早期出国的小留学生现在已经长大，他们接受了西方很先进的东西，但是内心却相当痛苦，找不到归属感，两边都不搭界。虽然地球村已然形成，人的文化需要多元化，但是在基础教育阶段，孩子应该更多地维系一种家庭的完整。有人说，现在信息这么发达，父母不在身边，也可以通过长途电话或者视频联系。但是，家庭给予他的许许多多信息的传递，是任何东西都代替不了的。所以，母文化的熏染也是中国孩子非常重要的一个时期。

“我的建议是在孩子很小的时候，至少幼儿园、小学、初中应该在国内上，维持家庭的完整。”王志泽说。

即便走向世界，我们也是中国人，这是不可更改的事实。对中国的文化如果一知半解，中文很差，将是件非常难为情的事。为什么那么多“海归”回国后并没有选择美国的学校，而是将孩子送到了汇佳？因为他毕竟还是中国人。中国的母文化一定是最主要的，然后才能谈及国际视野、国际情怀，以及精通西方的文化。而汇佳的教育正基于此。从汇佳的发展势头来看，未来，双语双文化的需要会越来越强烈。

☆ “我的孩子就上哈佛，耶鲁？”

现如今，上大学已经不是问题了。汇佳的学生百分之百都能考到国外的大学。在所谓第一集团的学校大概占了30%，而且每年都是这个比率。所谓好学校，不是简单地定位在哈佛、耶鲁等中国家长熟知的大学，还要结合学生的兴趣和对专业的选择。比如，汇佳的很多学生选择上罗德岛艺术学院，大家都没听说过，可它在艺术界堪比哈佛。这个大学可能排名一二十位，但是专业在全美却是排名第一的。

现在，学生对大学的选择也越来越理性。

“我有一个学生，成绩非常好，读本科的时候，选择的是不太知名的太平洋大学。为什么呢？因为他的目标非常明确，我要在本科的时候，拿出一半的时间在硅谷打工。四年以后GPA考到4.0，硅谷这么长时间的打工经历让他积累了不少经验，然后研究生考到了斯坦福。这是不是非常好的规划？我后来问他，你当初为什么没有选择斯坦福？他说，‘我当时要是选择这个学校，四年本科我就得疲于奔命，根本没有时间去硅谷的公司工作’。这是个非常聪明也非常有主见的孩子。有些学生也会问我报什么学校好，我说你自己决定。今年的新生见面会，我看到有几个学生全都拿到了双学历。只有他有充分的时间才能有时间去读双学历。换句话说，出国读书的大学生，这四年时间他在追求什么，我觉得这才是最重要，也最值得我们研究的。”

汇佳的学生都很有主见，他们清楚地知道自己要什么，如何规划一条适合自己学习和工作的路径。张页川用英文写了一部40万字的著作《冷战》，但是，本科他却选择了伦敦政经学院，现在在哈佛读研究生。目前，在斯坦福、哈佛、耶鲁、哥大、麻省理工等世界顶级学府读研究生的汇佳学子着实不少。学生们都没有简单地将目标定位为本科必须考牛津、剑桥、哈佛、耶鲁。

从学校包装的角度而言，很多学校都鼓励学生报考大家熟知的世界名校。而汇佳对学生升学没有任何要求。王志泽这样解释道：“如果从学校的目标提出这种要求，那性质就变了，也就跟现有的学校没有什么区别。其实，注重过程，结果是水到渠成的。如果非要定一个目标，说不定那过程就变了味。只要保证过程，无论他考到什么样的学校，都是一个综合素质很好的人。”

为了督促孩子学习，有的家长制定了明确的目标：“你的目标就是北大、清华，必须哈佛、耶鲁。”其实，家长的关注点偏离了方向，那么多高考状元，也未必个个成才。作为一所学校而言，拿什么来吸引家长？应该是教育的过程，而不是考试的结果。正因为汇佳在这方面没有推崇，所以才更加受到家长们信赖。

☆ “你看人家谁谁谁”

1999年，《哈佛女孩刘亦婷》一书一经出版，便热销全国。对出国抱有强烈愿望的学生和家长企图从这本书中寻得真经。刘亦婷成为耳熟能详的公众人物，她的学习方式和家庭教育方式也成了很多家长效仿的对象。

家长们亦步亦趋，有样学样，王志泽从这一现象中看到了不一样的信息：“《哈佛女孩刘亦婷》讲得比较片面，我觉得只适合了家长的一种心理，并不适合家长的实际操作。在教育孩子方面，家长应该保持一种什么样的心态？这是非常严肃的事情，不能急躁，要非常淡定地用教育的规律性去面对自己的孩子，绝不能给孩子树立所谓的榜样。”

孩子们最不愿意听家长说的一句话就是：你看谁谁那孩子，人家读书怎么那么好？你看人家某某，每次考试成绩都第一……这些话是非常伤孩子自尊心的。为什么要树立这种榜样？有多大的普及意义？实际上，这只是满足了家长的需求，而没有满足孩子的欲求。人们都说榜样的力量是无穷的，但所谓榜样，是有社会责任的人，能够包容别人的人，拥有类似IB的十个特征。要成为这样的人，没必要刻意去向谁学习，家长也好，学校也罢，都不必要强化这些东西。在这方面，王志泽给家长们提个醒：“很多人都有榜样，比如，一些年轻人崇拜乔布斯，但学校绝对不能简单地说，你看乔布斯是怎么做的，你是怎么做的？这是错误的，也是教育上最容易出现的错误。拿你特别心爱的人，跟你特别理想的人去比对，这在教育里是相当忌讳的。”

☆ 被淘汰的，就是失败者？

单一的评价体系，不知道摧毁了多少孩子的信心。它就像一把无形的刀，刺在了孩子们幼小的心灵上。一个考试没通过，就面临被淘汰的境地，一次机会就此消逝，在他心里留下的将是永远的伤害。马云中考考了两次，高考考了三次，幸好他足够坚强，勇敢地站了起来，多数人都被这种机制打压得找不到自我，没了自信。周边的亲戚朋友说他不行，父母看孩子没考上也说他不行，

实际上都是给了孩子一种暗示：“我真的不行，我是被淘汰的。”如此，世界上就可能少了一个阳光的少年，多了一个颓废的失败者。

每逢与一些公办名校的校长交流，王志泽都会忍不住说：“千万别再筛选了，已经毁了无数人了。”这些校长有的摇摇头，表示无奈，更多的则表示他们无法改变现状。王志泽气愤地说：“这不是搞教育的人的态度。每个人都是一个好苗子，每个人都有成功的机会，每个人都可以在他擅长的领域里边取得成功。所以，你的体制应该提供给所有人机会。而现在只有一次机会，他这次被淘汰了，可能在别的方面能力很强，但因为一次筛选他就没机会了。我们职业学院就有很多被高考淘汰的学生，高考一百多分，考得很烂。但在进了大专学画画时，一画就是15个小时，不吃不喝，就是喜欢，画的画也棒极了！你说他们是不是人才？”

在20世纪六七十年代，工农子弟在北京大学里的比例大约为60%，而现在是历史上最少的时期，大部分都是官宦子弟。为什么只有权贵子弟才能考进去？因为环境已经不均等了。事实上，教育体制给普通民众的机会越来越少。有的农民家庭借钱供孩子读大学，上研究生，但毕业后却找不到工作，不得不重回农村，因为无法承受来自各方面的压力，最后喝农药自杀；有的人大学毕业后，即使找到工作，工资也少得可怜，因为买不起房，无法在城市立足，最后也自杀的案例很多。如果他们接受的是真正的素质教育，身心都能够健康发展，他们还会自杀吗？所以现在的教育实际上已经变得有些畸形了，这也导致了很多孩子心理问题严重，对社会的理解很偏激、心胸狭窄。据统计，在美国大学读书的各个国家的学生中，最容易自杀的是中国的学生。

谈起中美两国的教育方式，杨桂琴侃侃而谈，18年的美国生活让她对这些差异特别敏感：“在美国学校，开家长会时，老师会逐一跟家长谈，不像我们有些学校把家长集中起来，一进门，一张大纸上写着谁第一，谁第二，家长没面子，孩子也没面子，从小就受到刺激。美国学校的老师会告诉你，你今天有进步，你永远是最棒的，他不是拿你去跟别人比，而是拿你的今天跟你的昨天比，看你是不是有进步。假如你今天得了5分，昨天得了3分，那你就是最棒的学生。永远鼓励你。所以说，孩子不会有压力，也不会受刺激。咱们的学生

犯错，经常会被训斥，你对得起你妈吗？你对得起你爸吗？你对得起你的老师吗？所有人你都对不起。美国人不是这样教育。我星期一留的作业，星期三让你交，没有人去催你，从小学开始从来就没人去过问。等到一个季度的时候，老师再给你进行总结，告诉你有多少次没交作业，你哪次做得最好，哪次做得不好，让学生对自己负责任，而不是对父母负责，从小培养他的自觉性。”

谈起孩子的教育问题，杨桂琴还讲起了一个令人痛心的故事：“两年前，《北京晚报》刊登了一则新闻，南开大学的一名男孩，亲手砍死了他的爸妈和奶奶。而我和这位奶奶恰好认识。他们家几代单传，到他这儿还是一个儿子，于是爷爷、奶奶、姥姥、姥爷、爸爸、妈妈，所有人的期望全部集中在了他的身上，希望他考上一所好大学。这个男孩考得也不错，进了南开。但是，上了大学他就读不下去了。第一学期，他骗父母一切都好，第二学期还是跟不上，等第三学期学校给他警告让他劝退的时候，他崩溃了，把家长全部砍死，最后自己上警察局去自首。问他为什么？他说我实在受不了，因为我对不起我们家所有人。我不把他们砍死，他们要知道我被开除了，得多伤心啊，还不如索性全都死了算了。”这是一个非常极端的例子，却反映了一个普遍的现象，被淘汰的人，并不是失败者，他们只是不适合当前的评价体系。在一种多元化、多方位的评判体系中，每个人都是优胜者，都是非常优秀的人才。

选择教育关系孩子未来

美国哲学家阿尔文·普兰丁格（Alvin Plantinga）坦言：“命运不是机遇，而是选择。”孩子的命运往往在家长的一次择校中定格。一次学校的选择，关乎孩子的未来、家庭的命运。改变或偏颇或错误的教育理念，预示着一种新命运的开端。要想踏上命运的新旅程，就要带上指导手册，参考一下其他家长的经验心得。

☆ 你真的会做家长吗?

“别看你们手下领导了很多人，事业也干得很大，其实，你们根本就不会做家长……”汇佳一位60多岁的教导主任毫不客气地对在座的几十位家长训斥道。家长们面面相觑，作为各领域的精英人士，这些平时在单位颐指气使的他们，像小学生一样低头反思。

每个新学年，汇佳都会给新生的父母专门开课，讲授做家长的方法和艺术。

1996年，在刘源进入汇佳后，他的父亲也享受到了汇佳的这项“福利”。老教师将很多生动的案例讲给大家听，家长们一边听一边对照自己的做法，最后发现，自己做错很多。

“对我触动最深的是这些教育理念推翻了我原有的认知。我原来认为，我是最优秀的，所以全家都得听我的，我做的事错不了。上学的时候，我是国防科技大学的学生会主席，又是优秀毕业生，走到哪儿都是最顶尖的，做什么都要做到极致。听她讲完，我才发觉我不应该这么做。在汇佳，对我来说最大的收获，就是跟刘源成为朋友。”刘源的父亲感慨道。

没有共同语言，不知道孩子的沟通方式怎么能和他们成为朋友？这种观念上的转变立即体现在了行动中。刘源的父亲开始学习所有刘源马上要学、可能要学的东西。一个大博士捧着小学的课本学习，即使在出差的飞机上，他还不忘拿出来翻看，不仅在网上找寻资料，而且还时不时地去请教别人。他在从头学做家长，学做孩子的朋友。

不但要跟孩子成为朋友，还要跟他的老师成为朋友，跟他周围的孩子们成为朋友，跟孩子们的家长成为朋友……对刘源的父亲而言，这个调整比工作上中遇到的困难还难以解决。

当时，汇佳每个月都有一次开放课，家长们坐在后面听，然后跟老师们讨论、跟孩子们一起游戏。这些开放课，刘源的父亲一次未落。就这样，他慢慢地和孩子熟了，和其他家长熟了，和老师熟了。只要汇佳有活动，一定会有他的身影。老师在上面教怎么做家长，他就在下面拿个本子记录，俨然是一个刚

入门的学生。

“我是学计算机的，教育咱是外行，就该学习！”他谦虚地说。

提起刘源的好成绩，很多人认为这和教育无关，是孩子原本就聪明。对于这一点，父亲对刘源有更客观的认识：“我们的孩子也是个普通孩子，智商只能算是中等偏上，我原来测试过他。对于我以前能倒背如流的平方、立方、开方及各种数据、定理，刘源对这些并不敏感。”

刘源还记得小学二年级入学考试前夕，爸爸逼着他读一元一次方程，稍有不慎，就被“我那脾气暴躁的爸爸痛扁一顿”。而在父亲看来：“你必须会，谁叫你是我的孩子呢？”上蓝天幼儿园的时候，刘源坐在自行车后座，父亲就教他背1到30的平方，1到10的立方，还有不少开方。刘源每次都很抗拒排斥，甚至对上幼儿园都产生了反感：“我不喜欢蓝天，我要白天。”父亲的严厉，恰恰造就了刘源的个性，他不喜欢别人强制他的意愿，他喜欢自己去作选择。

“我要转换自己，克服自己的缺点，找到跟孩子的共同点，发挥孩子的潜质，而不是强迫孩子做下一个我。很多家长最大的错误就是我很优秀，你必须做我这样的，这其实是最差的家长。”这是一位父亲为孩子作出的改变和反省。

汇佳的成功离不开家长的支持。换个角度而言，汇佳更懂得跟家长沟通。这对教育孩子是至关重要的。孩子周围的环境潜藏着超强的感应，家长的力量比老师的力量大得多。不会做家长，孩子的前程可能就会被自己最亲的人断送。一个教育了十周的孩子，很可能被一个坏家长用不到一周的时间就把孩子的教育痕迹抹杀掉了。

王家骏曾提出学校需要有三力：经济力、教育力和凝聚力。经济的运作能力、教育的培育能力和各种力量的凝聚能力，均是汇佳成功的关键，也是培养孩子的关键因素。孩子要培养好，也要三力齐发：父母学会做家长；学校学会做老师；孩子学会做自己。

只有在这种氛围下，在这种无形的力量中，教育才是完全的、美好的！

☆ 选准学校，是家长不可或缺的功课

“我的孩子是一个普通的学生，我们也是一个普通的家庭，无外乎我们是搞外事工作的，显然跟有的学生家长的地位、身份，包括财力、资历都完全不同，所以，我们只能从平常人的角度，说说心里话。为什么我们能够认准IB学下去？也是有着我们自己的原因的。”提起当初选择汇佳，洪玮的父母很是感慨。

汇佳成立之初，新型国际化学校的定位让它显得与众不同。王志泽开放而前卫的教育视野，促使IB项目可以为中国的学生服务。当时，谁都不知道IB是怎么回事，由于从事外事工作的原因，洪玮的父母略有了解。为了增加对IB的了解，对汇佳的了解，他们通过搞外交的同事了解国内外的形势，自己上网查询相关信息，甚至还找到了一些外国教授专门咨询。教授给他们详细讲解了一番：“IB课程实际上是培养国际化复合型人才的一门学科。不管从世界教育体制的发展，还是教育理念的创新，欧美、亚洲地区现在都是同步的，互相交流比较密切，而且它们的体制相互完善得比较好。IB培养的复合型人才，既可以从文，也可以从理；既可以从商，也可以从事科研，更可以从事管理。”教授给的这个定义给他们吃了一颗定心丸，坚定了他们选择IB的决心。

具体设置的学科，也是打动他们的另一个因素。IB是具有全球化特征的学科，是和外国的教育体制接轨最直接、最有效的方式。首先，文字是外文。一般大学就是去国外游学，还得补习一段时间的英语，或者考雅思、托福。而在IB的高中阶段，就是用外语教学的，这就给语言打下了基础，所以考托福，考雅思相对来说也就容易多了。

“另外，教学方式、课程设置，跟国外大学基本一样，对接性很好，这是我女儿的亲身体会。而且，IB的课程涵盖了国外教育的核心学科，数理化、历史、中文，还包括社会实践，这些都是国外的高中、大学所提倡的。IB在汇佳又突出了中国特色，中国孩子你不学好中文不行。所以，汇佳是既有中国特色，又有国际色彩。和中国现行的教育制度相比，IB的教育更具有现实性和实用性。IB教育学出来的东西，更具素质教育的特征，它要求你自我思考、自我

锻炼，很好地发挥你的能动性和创造性。我们跟孩子一块儿探讨问题的时候，很明显就意识到了我们中国应试教育的问题，老师怎么讲就怎么学，禁锢很多。所以，要想为孩子的发展着想，就得走一条新路。正是基于这些认识，我们才认准了汇佳IB这条路。”

☆ 择校，也要听听孩子的意见

在择校问题上，洪玮的父母也表现出了充分的民主性：“选择IB，不是我为她选，而是我们商量决定的，是孩子的意愿。孩子很聪明，当时初中上的就是朝阳区的一所重点学校，而且还是实验班的尖子生，成绩一直都是前两名。学校曾说要保送她去上高中，还要给免学费。但我们没有答应。我们的女儿很有个性，对中国的教育体制也颇有微词。她说能不能以后让她为自己学习，让她把自己的学习潜力挖掘出来？”

“第一，我们自己对孩子也有一个比较客观的了解。我们的孩子用八个字可以概括：自信、自制、自立、自强。首先，她在学习方面很有自信；第二，她自制能力强，就是能管得住自己，调整好自己；第三，她很自立，由于我们长期搞外事工作，经常不在家，这就培养了她的独立意识；最后一点就是自强。她知道不能依靠父母，只能依靠自己，只有自己学习好了，今后才能自食其力。她也曾和我们说过，她的一些同学之所以没能学出来，就是因为缺乏这八个字。只知道躺在爸妈铺就的道路上生活。我们给她灌输的思想就是：咱们是普通家庭，咱不求多么出人头地，但一定要有自立于社会生存的能力和本领。”

“她从小学到中学，已经养成了这种习惯。在她上小学的时候，我们就在联合国工作了。她上五年级时我们才回来；初中之后，我们又走了一段时间。快到她高中时，我们才回来。在我们不能见面的时候，不管是通过电话还是网络，抑或信件，我们都会鼓励她自强，不要攀比。要比就比谁有志向。她说，‘我在IB是一个挑战，也是一个机遇。IB绝大部分人家境都比咱家富裕，他们都有优越感，可他们错了，他们比的是物质，是表面东西。’有了孩子的这

些清醒认识，就让我们坚定，我的闺女肯定能学出来。”

“即便是在一个宿舍，在别的同学互相攀比家庭条件时，她还在教室学习；在其他人对汇佳IB产生怀疑，想要退学时，她坚定地选择了IB，甚至还说‘我既然选择了IB，就一定走下去’。在她读IB期间，年年得奖学金，她说这些奖学金虽然不代表什么，却是对她自我的肯定。表明她认真了，学校承认了。最后还说，有了这些奖学金，也能给家里节约一点钱。”

洪玮曾对父亲说过：“汇佳提倡做一个伟大的中国人，我的身上就有IB的精神，也就是自信、自制、自立、自强，因为拥有了这些精神，才让我放平心态去投入学习。”

她的话让父亲很满意：“我非常赞成你的这个观点，作为一个IB女孩儿，你用这八个字和学校的IB精神融合在了一起，并将它具体化了。”

洪玮和父母及和汇佳IB的故事，都在告诉我们，家庭的平等温馨会培养孩子健康的身心，同时，多发现孩子身上的特质，遇事征求他们的意见，并慎重考虑他们的感受，这才是对孩子真正的爱。

☆ 出国留学，不选最好的，只选对口的

在一次日常交流中，洪玮明确地告诉父母：“我学IB就是为了考国外的大学。”

“你为什么这么想？”父母问道。

她说：“国内真正的努力是在初中、高中，现在，国内大学的校风比较松散，其实是在误人子弟。而国外大学是宽进严出，你拿不到规定的学分，就得继续学。而且国外是边学边实践。”

正如洪玮说的那样，大学期间，她一直都是学习一个学期，实习一个学期。而且实习期间所挣的工资，正好是下学期的费用。

提起当时考大学选专业，洪玮的父母也颇费了一番心思：“洪玮在汇佳毕业以后，当时有四所美国大学、一所德国大学可以选择。在她的学科定位上，我们也犹豫了很久，因为IB不分科，文理相兼，数理化、历史、中文，最后是

写作，她全行。正因为如此，教化学的路疆老师，以及教物理和数学的老师，都说她理科潜力很大，让她向理科发展；而教中文的周老师，教历史的田老师又说她写作很好，让她学文科。结果孩子说她要平均发展。”

经过反复的思量和信息的搜集，健康信息学专业引起了洪玮父母的关注，除了学业的特点，他们考量的因素还有很多：“选这个专业，我们考虑到了她本身的性格特点。她好静，不太好动，爱动脑子，而且坐得住，钻得进去。更主要的原因是她很擅长跟人交流。另外，这个学科的发展前景比较好。随着老龄化社会的到来，人们会越来越讲究生活质量。当时，美国、加拿大、德国、新加坡这几个国家的全民医疗系统是统一的，绿色环保和文明建设也已开展。这是属于人类社会发展领域的新型学科，将来肯定大有作为。”

有了大体的判断，他们开始征求女儿意见：“选这个健康信息学专业你觉得怎样？这个学科文理都均衡了，你肯定能得心应手。同时，这个专业的就业前景特别好，比如这个班有20个人毕业，也会有60个岗位等着你们。最重要的一点是，这个专业的发展潜力大，属于半工半读性质的学科，能够学以致用。不像在中国大学里学的、也不像在国外大学里只学两个专业，没有实践机会。这个专业在学习的时候，学校就会安排你到一些医疗研究部门去工作，咱们学一个学期，实习一个学期，在让你知识巩固的同时，还能拿到工资。等到毕业，你就既有理论知识，也有实践经验。到时候找工作也就是顺理成章的事了。”

为了更好地将IB项目落地，汇佳很早就从国外聘来了一批优秀老师，其中一名来自剑桥的外教对洪玮特别欣赏，推荐她去牛津上学。这是一个让人羡慕的好消息，但洪玮和父母却婉言谢绝了：“为什么不去英国牛津？第一，因为那里没有健康信息学；第二，英国不是移民国家，在那里短时间工作可以，想要长期生活在那里，除非嫁一个英国人才能取得居住权；第三，去英国留学的孩子们容易扎小堆，缺少了国际氛围。和孩子商量后，最后选择了加拿大。首先它是一个移民国家，比较多元化，而且学科是最大的好处，维多利亚大学的健康医疗专业也是全世界一流的，它的教授来自德国、美国，是在为整个欧美地区的重点大学培养医学健康信息领域的人才。”

果然，洪玮和父母的决定是对的，在她大学还未毕业时，已经有5家实习单位向她发出了工作邀请。在国外工作，大多签订的是短期合同，两年或三年一签，而洪玮的5份邀请却都是长期合同。所以她又要面临一次选择：去多伦多、克罗那，还是温哥华……这些机会都是她努力争取来的。最终，她选择了气候宜人的温哥华。目前，洪玮在一家医疗科技公司做医疗系统分析师，相当于健康信息咨询顾问，而且已经做到了中层。在异国他乡，这个华人小女孩虽然长得娇小瘦弱，却处处能赢得大家的尊重和信任。

看到女儿毕业后有这么好的工作机会，洪玮的父母很是欣慰，对汇佳也是充满感激："她所从事的专业比较前卫，潜力非常大，国内很少听说。上大学时，这个专业有200个人报考，结果录取了20个人，毕业的只有5个。当地很需要这个行业的工作人员，但学起来不是特别容易，需要文理均衡，不仅化学实验、物理实验要会做，论文也要会写，做PPT还得有计算机知识，设计出的一些东西还必须有逻辑性……而之所以我的孩子能很好地承担这些，就是因为她把在汇佳所学的都用上了，所以比较得心应手。因此，我们很感激汇佳，如果没有汇佳，我们的女儿也无法在国内上IB，更不可能在国外发展得那么好，所以汇佳走IB这条路，是走对了！我们跟着，也跟对了！"

☆ 手把手教孩子选择的艺术

人生中不知道要经历多少种选择，小到选择读哪本书、穿哪件衣服、和哪个小朋友玩耍，等等，大到选择谁做自己的终身伴侣、以后从事什么职业，等等。当然，不管什么选择，家长的决定可以代劳一时，却未必能代一生。所以作为家长，一定要让孩子明了选择的艺术与真谛。

在汇佳，学习IB课程的第一步就是选择：一个月内，挑出你喜欢的六门课程，并且选择相应的级别。IB要求必须选择六门功课，至少要有三门高等级，其他几门可以是普通等级。当然，学生也可以选择六门都是高等级。高等级的学分，将来可以带入大学。在美国，修一个学分的费用大概几百美元，而且还节省了上大学的时间。

刘源的父亲这样描述他当初选课的状态：“高一的时候像没头苍蝇一样在那儿选课，选你今后人生的发展方向，选你最喜欢的老师。刘源受我的影响比较大，我是搞计算机的，所以数理化肯定要选。然后，外语、语文，又选了历史。他选了六门课，四门高等级。”

刘源的毕业成绩给家人带来了惊喜。随即而来的是又一次的选择，去哪个国家？读哪所大学？选什么专业？……为了慎重起见，刘源的父亲特意向他的导师，一位国内有名的学者求教。

“选择大学要看它的本科教育，大学排名好不一定本科教育好。小刘源，考康奈尔。”老学者说。

刘源听从了老学者的指点，选择了康奈尔大学。在专业的选择上，他还是受到了父亲潜移默化的影响，选择了计算机专业。

“我在家里讲得很多，我原来在航天做，后来在民航总局做，都是国内最有名的计算机体系。随后的体育彩票，从无到有也是我带队建起来的。这些事情孩子都看在了眼里，也经常会问我。其实，苹果公司的成功不是计算机的成功，而是把一个复杂的、枯燥的计算机，变成了人们生活中一个非常娱乐的东西。就像建筑一样，融合了很多门类学科的种种优势，将其变成一种交叉学科。所以拥有开阔性的思维非常重要。”

美国人把大学的毕业典礼看作孩子一生中最重要的庆典。他们走出家门，走进校门，如今又从校门走出，步入社会。毕业典礼上，刘源上中学时寄宿的美国家庭来了一个30多人的庞大亲友团。在抛帽仪式之后，新的选择如同那顶被抛出的学士帽又回到了他的手上。继续读研究生，还是工作？

同学们除了少数继续学习外，大部分都被大公司预订一空。刘源选择了甲骨文公司，这是数据库方面全球最顶尖的公司，在美国前25个薪水最高的软件公司中排名第13。这家公司非常支持公司职员继续学习，所以刘源一边工作一边攻读斯坦福大学的研究生。只要每年的成绩都能达到A，公司还会报销一定比例的学费。由于是弹性工作制，刘源的学习时间也得到了保障，工作起来忙得不亦乐乎。

看到儿子羽翼渐丰，父亲又抛给刘源一道选择题：“你在这家公司锻炼一

下，然后看是自己创业，还是到更活跃的公司去锻炼，你都自己选择。一直以来，小学我替你选择、中学我帮你选择、大学毕业以后我只在旁边看着就行。你选择好了，我给你鼓掌；假如受伤了，你回国来，吃饭没问题。”

父爱如山，刘源在这几句话中感受到了父亲的包容和支持。上高中上大学，父亲和他一起选课、一起讨论问题。每年寒暑假，父亲早早给他订好回国的机票。回来后，父亲带他去拜见自己的导师，听听中国这位计算机鼻祖的教诲；母亲带他去见金融界的朋友；姑姑还把实业界的朋友介绍给他……父母将所有的资源和信息都给了他，不过对于如何规划自己的人生，还需要刘源自己选择。家人只是默默地守候在他的身边，父亲也从一个决策者，变成了提醒者。

迈对坎，进对门

只要能进哈佛耶鲁，什么专业都无所谓。持这种观念的家长和学生肯定不在少数，但是，汇佳的学生未必这么想。

“大学学科选不好，等于是大材小用，IB白学了。这是我的心得，也是我们家闺女的体会。”洪玮的父亲提出了自己的忠告。

“IB是文理相兼的，一定要迈对了坎，进对了门，选好了专业。洪玮完全可以考牛津、剑桥，可为什么她不去？就是因为根据她的特点，选健康信息专业最适合。”

洪玮选择的是人类与社会发展范畴的一个学科，涉及范围非常广。她没有专门去搞国际史，但是通过写论文，查资料同样把北美史、欧洲史学了一遍；她没专门去搞化学，但是在实验室操作起来也很娴熟；她没有投身物理、数学，但在计算机方面也是一把好手。

在维多利亚大学的校园里，洪玮时常会碰到汇佳的学弟学妹。从他们的口吻中，可以看出她在母校早已小有名气：“学姐，你可有名了，我们都在琢磨你是怎么学的。”每次洪玮都知无不言、言无不尽地告诉他们自己的学习心

得，可后来才发现，这些学生都没有选对专业，报的都是商科，会计、经济、金融，这是没有专业的专业，到了国外还得到餐馆去打工，当服务员养活自己。有的白学了两三年，还得重新选学科。国外大学一个班30多人，最终留下来的不多，全是精英，所以选对专业很重要。

当然，学好IB并不等于进了保险箱，选择合适的大学，尤其是专业要对口，同时还要细化到这个学科是不是未来需要的，下步棋该如何走。这个国家如果遇到经济危机，你回国照样能发展。在选专业上，家长要通过自己的阅历，帮助孩子找到适合发展的路径。

☆ 择校三要素：投资人、管理者与教育理念

除了洪玮，刘源也是创造汇佳纪录的一位学生，他拿到了汇佳有史以来IB的最高分，43分，在整个亚太地区，这一成绩也屈指可数。刘源的父亲谈起为孩子择校的往事，如鲠在喉，不吐不快。他是一位计算机博士，曾经负责过很多国家级大项目，从民航系统、铁路系统到体育彩票的筹备，再到如今管理偌大的一家上市公司，这位家长的挑剔和霸道令人印象深刻。他第一次踏入汇佳的校门，便被一种无形的东西所吸引。

得知王志泽也是搞计算机出身，刘源的父亲对汇佳增加了一丝莫名的亲切感。

“汇佳的投资人懂市场，能拼搏，在中关村创业很成功，也曾上山下乡，那是我们那一代人的共同记忆。老校长原来是海淀区的教育局局长，是北京乃至全国屈指可数的教育专家。他对中国的教育体制非常熟悉，知道怎么在夹缝中间求生存。我的朋友也有投资建民营学校的，比他们的规模大，资金也更雄厚，但是没办下来，原因就是投资人和办学者的关系没有处理好，投资人往往是为了挣钱，办学者要看肯不肯办，这两者之间的矛盾是不可调和的。而他们父子俩有着良好的沟通，把汇佳办成了一个雏形。”

当时，教育改革初露端倪，汇佳冒着各种风险去实践自己的办学理念，既要培养孩子具有国际标准，又要他在国内能够生存，中考也能考出好成绩，家

长们可以说是在陪着汇佳在刀尖上舞蹈。学校初期盖校舍资金紧张，一些家长垦交了一笔钱支持学校建设，后来，汇佳把这些钱又全部退给了家长。第一批、第二批选择私立学校的家长，都是有着很大勇气的。他们冒着风险，一次次考察，一趟趟观摩，即使看不到未来，不知道孩子的教育前景如何，但依然怀着忐忑的心情选择了汇佳。究竟是什么打动了他们?

刘源的父亲回忆道："1995年，汇佳只有小学部，中学部还只是很少一部分。但是整个房子的颜色和架构，跟哈佛的那种暗红色的房子一模一样。他能够想出盖这种房子，一定有一个无形的文化元素在里面。"

来学校听了几次课，然后征求了很多朋友的意见后，1996年，父亲将刘源送进汇佳。当时，刘源读小学三年级。

"我们当时也很犹豫。很可能小学毕业就选择离开，或者初中毕业再离开，没想到从小学一直坚持到高中，又上了好大学，在美国还找到了不错的工作。他完全是汇佳培养出来的孩子。如果是半路过来的，可能未必全是汇佳的功劳。后来，在我这儿咨询，并进了汇佳的不下十几个学生，现在在国外都很好，孩子们也争气。其实，汇佳不是大款的学校，不过可以说是各领域精英的孩子们。"

不仅是北京的孩子被吸引了过来，汇佳的理念还让不少外地家长千里迢迢把孩子送了过来："当时真的很不放心，家不在这边，我们只能在这里租房子。而之所以选择汇佳，是因为通过朋友了解，说可以开阔孩子视野，可以直接考国外大学。当然，最主要的原因是能够让孩子脱离千军万马过独木桥的高考机制。我们最想做的就是希望孩子快乐，让他有一个美好的童年。"

"让孩子快乐"，多么简单的一个愿望，现在却成了家长们的奢望。

☆ 让孩子从这里走向世界

作为第一届IB毕业生，洪玮的案例很典型。她的父亲也在女儿的成长过程中得出了不少经验性总结。在他看来，学习IB对孩子到国外上大学帮助非常大，为此他还特意总结出四点和大家分享：

第一，学业的平稳过渡。IB的教学方式跟国外大学学科接轨的顺畅性比较好。不但语言关过了，还可以把IB的学分转到大一。洪玮就此转了20多个学分。跟国内大学相似的是，国外的大一、大二都是基础型的课程，大三开始正式定向定专。选修课会给你一个试卷，看你能考到什么程度，通过了，就不用再修了。没有IB基础，或者考不过，就得重新学。与国内高中相比，这是一个很大的优势。如果上完国内的普通高中再到国外上大学，是要从大一从头开始学的。但在汇佳学IB，因为他们的不少实验是在清华、北大去做的，很多东西已经涉及了大一的课程。

第二，孩子能够适应国外大学的教学氛围和教育方式。IB的整个教育过程跟国外大学老师的教育风格、授课的方式相同，所以孩子们适应起来比较好。

第三，很容易融入国外的教师和同学圈子。首先，英语没有了障碍，由于是开放式教学，所以大家的思维性也比较强。在IB高中会分小组，每个小组选一个课题，成员间也都会互相帮助，这和国外大学一模一样。很多中国留学生如果只能融入中国人的小圈子，外语必定无法提高，眼界自然也开拓不了。但学习IB不会，IB的学习氛围，会让孩子更自信，很容易和外国人沟通交流。

第四，有利于大学毕业后融入当地社会。洪玮在汇佳IB的学习经历，让她很容易就融入了一个多元化的国家，虽然家人不在身边，却也不是很想家。即使所在公司只有她一个中国人，也没有被排斥的感觉，和外国人相处得非常愉快。

☆ 以爱之名

《诗经》中这样描述父母的恩德：“父兮生我，母兮鞠我；拊我畜我，长我育我；顾我复我，出入腹我。欲报之德。昊天罔极。”

父母对孩子成长的每一步都倾注了无微不至的关怀和理解，与父母的爱与呵护不同，学校教育是对孩子成长更全面的雕琢和培养，在成长中的每一串脚印都是人格与品质的雏形，一生至关重要的典型性塑造都从学校的精心培育中萌芽生长，开启蜕变。

选择兼有完善、包容的学习环境，国际化教育思路的新型课堂，是孩子身心健康成长的强烈诉求，让学习、成长与真实的快乐、梦想同行。学习成绩并不能完全代表成长的完美与缺失，更要避免用统一来磨灭成长中迸发的奇思妙想，在学习的探究与分享中施展每个人的擅长，挖掘每一位精灵的天赋，打开每一分智慧。

在汇佳学校，没有“莫等闲，白了少年头”，“光阴似箭，岁月如梭”，时间和成长是契合的供求，读书学习在指针滴答中循序渐进，一次次接受智慧的洗礼，也走过童年，也有梦想，也会实现。

循循然善诱人，博我以文，约我以礼，执时之手，烂漫亦有学成。

这是一所创造了奇迹的学校。

20年前，它还名不见经传，于北京山灵水秀的龙凤山旁悄然诞生；20年来，在几乎没有任何外部支撑的条件下，它秉承新型、高品位、国际化的办学理念，默默培育出一代代具有国际视野、开阔胸襟的新人；20年，它的办学成果，获得国内外公认，其高中毕业生百分之百就读国外大学，超过60%的毕业生被世界排名前100位的顶级大学争相录取。

在公办教育如此强大的中国北京：

是什么，让数万名家长与孩子，放弃了四中、八中等公办名校，奔它而来？

是什么，让孩子们脸上，洋溢着从心底溢出的微笑，享受着教育的旅程，而不是把15年的学习时光当作西绪福斯的苦役？

世界有伊顿，中国有汇佳。让我们走进汇佳学校，探秘汇佳模式，以及为您的孩子，我们的孩子，寻求一条“救赎”之道。

适合孩子的教育，才是最好的……

北京市私立汇佳学校
BEIJING HUIJIA PRIVATE SCHOOL

责任编辑：毛健生

书籍装帧：

王志泽教育语录

1993-2013

教育的本质，是给孩子一颗仁者爱人之心，是培养孩子良好的习惯，是塑造孩子的品格。

淘汰制，抹杀了很多孩子和家长的自信心，认为自己真的不行了，这是一件特别残酷的事！

注重教育过程，结果是水到渠成的。无论他考到怎样的学校，都是一个综合素质很好的人。

拿你特别心爱的人，跟你特别理想的人去比对，这在教育里应该是相当忌讳的。

教师要革自己的命。我真正的痛苦也是感到最有成就感的，便是改变这群教师的习惯。

ISBN 978-7-5087-4483-4
9 787508 744834 >
定 价：39.00元