

学校究竟应该是一个什么样的地方呢？

从宏观层面而言，学校应全面履行联合国《儿童权利公约》，倡导儿童优先、儿童平等及儿童参与的理念，促进儿童的全面发展；从微观层面而言，学校应以儿童为中心，家长、学校、社会各方共同参与，实现儿童在身体、心理、认知、社会和经济上的需求与权利，为儿童建构一个处处充满人文关怀的成长环境。儿童关乎民族的未来与希望，为儿童创建良好的成长环境理应成为全球共识。

由此，深圳市百仕达小学将对儿童的深切关怀融入极具特色的办学愿景，20年来我们全体教师努力让学校成为充满人文关怀的儿童成长世界，以此促进儿童心理、人格的和谐与健康发展。

校园不能只有美景，更应有“儿童气息”

校园是育人的核心场所，一个充满人文关怀的校园，不能只有花园般的美景，更应有儿童的气息。

百仕达小学小小的校园，是学生的求知园，也是孩子的成长乐园。走廊边、教室里，装点校园的不是雕塑、海报或标语，而是学生的绘画甚至是作业，每天都能看到学生的作品，每个孩子的成长都会被发现。

百仕达小学校园很小，只有一栋教学楼，我们把一楼正对校园大门的大厅改造成图书馆。

图书馆在设计之初就广泛征求学生的意见，最后以童话“爱丽丝漫游仙境”为主题，在灯光、各种童话人物造型的点缀下，图书馆成了一个童话世界，学生可以在图书馆的任何位置拿到书并坐下来（甚至是趴着、躺着）轻松阅读。还书也不需要复杂的手续，只需将借阅的图书直接从还书口塞进去即可。

善待教师，就是尊重教育

百仕达小学的学生与校长、老师打招呼的方式，不是鞠躬，也不是行礼，而是击掌，有时候甚至是碰拳、握手、拥抱。掌心与掌心相触，眼神与眼神相对，传递的是平等与尊重。

大课间，所有老师都会跟学生一起运动、一起嬉戏。学生不怕老师，更不怕校长，校园里流淌着温情与爱。

校园文化决定了人与人之间的关系，人与人之间的关系也反映了校园文化，直接影响着每一个学生的发展。

百仕达小学主张“低评价、低竞争”，善待教师。因为我们知道：善待教师就是尊重教育，就是善待学生。从工资待遇、工作氛围、专业成长等方面，学校着力打造让教师自信、从容、有尊严的工作与学习空间。我们不在教师间搞竞争性评价，也不用烦琐的表格等量化工具考核教师，尽量不让教师参

创·变

学校是个什么样的地方？在网络上搜索这个问题，你会得到很多答案。有的说学校就是学生上学的地方，有的说学校就是学生接受教育的地方，有的说学校就是学生长大成人的地方，有的说所谓学校就是“学生想干什么，偏不让他们干”的地方……那学校究竟应该是一个什么样的地方呢？深圳市百仕达小学校长熊佑平说，学校该处处充满着人文关怀，学生在这里应该感受到友好而安全，被接纳、被善待。

让学生生活在友好而安全的校园里

熊佑平



与有关部门的检查评比等活动，努力让教师静下心来，沉浸于教育生活。

学校以“求真务实，注重细节，共赢互惠，追求卓越”为教风指南，把传统的各种教学比赛变为教学研讨，强调教师一起学习合作，共同进步。和谐而具有人文精神的教师团队，在日常教学、与学生交流过程中专注而平和，宽容而积极，更有利于关注学生成长的点点滴滴。

让每一位学生真正参与到学习中

校本课程是学校根据学生实际需求开发出来的，更应贴近儿童的生活，而不能成为教师和学生的负担。我校的做法是“整合”与“融入”，把校本课程融入国家课程体系，走国家课程校本化实施之路。

语文学科在国家课程标准的基础上，借鉴PISA（国际学生评估项目）和PIRLS（促进国际阅读素养的研究）的测评框架，分阶段制定阅读目标；教学内容不限于一本教科书，还有整本书（包括绘本）以及其他与现实生活联系紧密的新闻、非连续性文本，只要是学生感兴趣的都可以作为教学内容。同时，借鉴PIRLS评价体系改革课程评价，把考察（测评）焦点转移到阅读理解力上，从而把学生从机械性训练和死记硬背中解放出来。

道德与法治（品德与社会）学科，

依据课程标准构建了由“三大主线”“三大焦点”组成的主题网，通过项目式学习（PBL）来推进。教师依托课程框架，通过情境创设引导学生产生问题；成立小组，制订研究计划；接下来利用周末的时间开展行动研究，与社区、自然、城市等亲密接触，开展自己的课题研究；最后整理资料撰写研究报告，举办成果发布会……PBL将学生引向社会，经由同伴合作与互动，将学习与生活经验实实在在地联系起来，把校内资源与校外资源合理地结合在一起。

学校还提供70多门选修课，涉及艺术、体育、科技、文学等各个领域，供学生自主选择。课程导师有教师，有家长义工，还有社会专业人士。学生每学期都可以选择自己感兴趣的选修课程，打破班级和年级界限走班上课。

学校十分重视课堂生态建设，关注学习的真实发生。所有的课堂，无论是语文学科，都具有这样4个特征：丰富的学习活动、充分的自主学习时间、积极的生生对话和适切的学习支架。

为建构以学生为中心的课堂，我们变“秧田式”座位为4人小组围坐式，便于学生组内合作分享。数学学科和英语学科则根据学生学习兴趣和能力实施动态分层走班教学。

我们还积极探索“学为中心”的学科教学模式，逐渐形成了“问题导向，自主建构”的“问·思”阅读教学模式，“先学后教”的数学学习本课堂，语言与学科知识、思维认知及社会文化相整



校长熊佑平每天在校门口“击掌”迎接学生入学

合的“浸入式”英语教学模式。我们一直在努力打造新的课堂生态，以问促思，以思促学，使课堂成为学习真正发生的地方，让每一个学生都能真正参与到学习中来。

让学生在岗位上躬行

为实现儿童的健康全面发展，学校尤其重视阅读和体育。

百仕达小学的学生每天一节体育课，每日一小时体育运动时间。在全体学生参与阳光体育的基础上，学校成立了帆船帆板队、男女篮球队、男女足球队、击剑队、网球队、游泳队、乒乓球队、国际象棋队等，给不同兴趣特长的学生提供多元选择。

每学期学校都会举办校运会，每个学生都要参加开幕式表演，且至少参加一个体育比赛项目。最受学生欢迎的“图书馆嘉年华”活动，从开幕式演出到游园商品义卖，每个学生都会以不同的形式乐在其中。

此外，艺术活动、创客活动、社会实践活动等都面向全体学生，保证每一个学生都能参与。

如每日可见的班级值周活动，每个班每学期至少有一次全校值周活动。为期一周的值周活动中，每个学生都有一个服务岗位，参与学校的日常建设与管理，从升旗仪式主持到卫生检查，从晨检问好到午间广播等，每个学生都能在不同的岗位上躬行实践。

“六一”文艺汇演为学生搭建了展示平台，因为人人都参与，个个有角色，每个人都是舞台上最亮的星。

学校与广阔的社会相连接

儿童的发展取决于家庭、学校和社区之间持续、高质量的互动与合作，我们努力在三者之间建立一种以儿童为中心的新型伙伴关系。

我们成立了校班两级家委会，参与学校的管理，监督学校的运营。比如我校硬件改造、装修，从原材料采购到工程验收，都会邀请家委全程监督。学生配餐也由家委和学校一起遴选餐饮公司，定期检查。

家长还能参与校本课程建设。比如高年段的职业教育启蒙课程，主讲教师都是来自各行各业的家长及邀请的专业人士；每周五举办的故事会，主讲人都是“故事爸妈”。学校的图书馆课程，也是由一批专业素养极高的家长义工开发和实施。学校开展项目式学习，每个小组聘请一名有指导能力的家长做导师，家长还会提供丰富的社会资源，供全校学生研究使用。

家长还参与学校的活动策划与组织。每年一度的“图书馆嘉年华”以阅读为主题，以游戏、美食、艺术表演等形式呈现，学生在美食、友情和欢乐的气氛中享受自由自在、与人分享的乐趣，而最受学生喜爱的美食，都是由各班家长亲自制作、售卖的。

学校成立了父母学堂，定期举办家长沙龙，为家长答疑解惑，帮助家长更新育人理念，与孩子一起成长。家委会运营的“百仕达小学家委会”公众号，定期发布课程信息，分享育儿经验。

我们还支持家长成立百小联（足球）、百小篮（篮球）和百小乐（合唱）等家长社团，家长的文化生活更加丰富了。许多家长朋友乐此不疲，收获良多，更重要的是，家长身体力行参与活动的积极态度和生活热情潜移默化地影响着孩子。

我们与社区合作，让社区资源进学校，在安全教育、法治教育等方面给学生提供更多的学习资源。我们也与公益机构合作，让学校的教育与广阔的社会相连接，学生和教师以不同的方式参与公益事业，力学笃行，知行合一……

让每个学生有机会得到认可

百仕达小学的评价指标多元，既关注学习发展、品格发展，也关注个性发展，如学业水平评价、品行发展评价、个性发展评价……我校设计的个性发展评价——百仕达小学特色学生评价体系深受学生和家长的欢迎，这一评价体系涵盖学生的兴趣爱好（如小书虫）、情感态度（如微笑天使）、特点特长（如篮球之星）、综合能力（如策划大师）以及社会实践表现（如家务小能手）。评价从学生自评自荐开始，结果分为三级：班级特色学生、年级特色学生和校级特色学生。每个学生的自荐海报都会张贴在校园里，每个学生都有机会展示自己并得到认可。

评价方式也较为灵活，既关注结果，也关注过程。如每学期举办美术作品展与音乐会，给学生提供才艺展示的平台。在特色学生评选的活动中，每个学生都可以充分表达自我、展现自我，给自己命名，如运动达人、爱心天使、小科学家……

我们的评价平台也有很多，有自我评价、同伴评价、家长评价和教师评价。评价过程贯穿于学生的整个学习生活，有每周的升旗手评选，每月的阳光少年、劳动小能手评选，每学期的三好少年评定，每学年的特色学生评定。我们还会请家长根据学校的假期生活指南，记录学生假期表现，评价寒（暑）假好少年和寒（暑）假十大新闻人物，并将此评选作为每学期开学典礼的核心内容，激励学生向身边的榜样学习。

学校是儿童成长的重要场所，理应充满阳光、欢乐、温暖和幸福。学生生活在友好而有安全感的校园中，被接纳、被善待，就会形成积极的人格，在应对未来社会的挑战时，他们就会充满智慧与勇气，真正成为具有追求幸福生活能力的人。为了实现这一美好的目标，百仕达小学将继续致力于为儿童创建充满人文关怀的成长世界。

（作者系广东省深圳市百仕达小学校长）



汪正贵论学校转型⑤

从“双刃剑”到“手术刀”

汪正贵

在学校管理中，评价是一种常用手段，甚至被作为一种重要的管理手段。似乎将重要的事情纳入考核和评价，就一定有效。学校管理者热衷于将评价和考核当作管理的不二法门，学校评价考核干部和教师，教师评价考核学生。但是评价是一把双刃剑，如果使用不当，容易带来负面效应。

首先，评价往往是一种价值判断，目的主要是为了鉴别、区分和证明，将人分为三六九等、好坏优劣。然而学校不同于企业，教育教学是育人的工作，这一特殊性决定了难以对其进行定量或定性评价。

其次，评价结果往往是高利害的应用，好与坏、优与劣往往与评先、评优、业绩、荣誉甚至经济利益直接挂钩。人有逐利的天性，评价一旦与利益挂钩，人们往往会因追逐利益而忘记了评价的真正目的，有违评价的初衷，甚至走向评价目的的反面。

最后，任何评价都有不完备之处，

诊断不同于评价。评价一般是价值判断，而诊断一般是事实判断。

诊断是一把手术刀，可以让组织和个人深度解剖自己，反思自己的问题和不足。

与利益挂钩会放大评价的不足，人的行为可能扭曲或变形，甚至为了利益而不择手段。

所以，在学校管理中慎用评价，或者说要淡化评价，要从评价转向诊断。

诊断不同于评价。评价一般是价

值判断，而诊断一般是事实判断。评价一般是对外指向的，是他者评价；而诊断是向内指向的，一般是诊断自我。评价的目的一般是为了区别、鉴定或证明；而诊断的目的主要是为了发现问题和自我改进。评价的结果一般是高利害的应用，甚至公之于众；诊断的结果一般只是反馈给被评价者个人，是个人隐私，供其反思和改进，一般不用作高利害的应用。

组织也好，个人也要，喜欢被评价，但是不愿意被主观地评价和鉴定。然而，组织和个体都需要诊断，以利于发现问题、反思问题，进而改进问题。诊断是一面镜子，可以让组织和个人更清楚地看见自己，看见自己的成长，也看见自己的“后背”。诊断是

一把手术刀，可以让组织和个人深度解剖自己，反思自己的问题和不足。学校管理中往往存在着认知盲区，管理者往往自我感觉良好，似乎问题都是别人的。从认知层面来说，我们常常不知道自己不知道。诊断可以让问题被看见，也让组织和个体有正确的自我认知。

在青岛中学，我们每年要进行两次基于学校自我改进的学校诊断，三年来收益良多。我们的诊断分为8个领域：组织与领导、文化、课程、教学、教师、同伴、安全、资源等，每一个领域之下分为若干具体方面，比如组织与领导之下分为学校领导力，副校长领导力、年级、学科、处室领导力……基本上涵盖了学校管理的各个方面和

重点环节。学校诊断就是一次全面体检。学校是一个有机体，需要定期检查这个有机体的健康状况。

在学校诊断过程中，首先应该重视那些值得诊断的要素。在一般性的学校评价中，人们往往评价那些容易评价的东西，而不是评价那些值得评价的东西。因此，是重视我们诊断的东西，还是诊断我们重视的东西，是一个非常重要的问题。这是一种价值观，也是一种方法论。比如检查备课笔记，却不重视评价课堂效果；重视教师考勤，却不重视评价师生关系、教师的爱心和敬业精神；重视教师发表论文、公开课获奖，却不重视评价教师的教学业绩。评价了那些易于考评的东西，有可能只是考评了次要的东西，真正重要的东西反而考评不足。

其次，在学校诊断过程中，要重视那些无形的东西。比如师生关系、组织氛围、学校文化生态等，这些东西非常重要，但也往往难以评价与诊

断，却是最需要诊断的。这就需要借助第三方专业的力量，一起研发诊断工具，提高诊断的科学性、客观性。青岛中学在学校诊断工具的研发和组织实施中，得到了第三方团队的专业支持。

再次，学校诊断必须基于自我改进，是促进而不是证明。因此，学校诊断的结果必须低利害应用，不得直接与奖惩和物质利益挂钩。同时，应该引导大家进行内归因分析，着眼于自我反思，反求诸己。我们在每一次诊断结束后，都要组织各个层面的分享会，大家谈体会、找问题、想办法，改进工作中的不足之处。

最后，学校诊断必须指向学生成长。学校管理的方方面面，从组织领导到学校文化，从课程到教学，从教师到资源，都要为学生成长服务。学生成长是学校诊断的最终价值指向，离开了这一目标，所有的诊断都毫无意义。

（作者系青岛中学执行校长）