

深度访谈

中国有2000多个县,容纳了全国50%以上的学生。“县域教育”是中国教育的底色,是普通教育的基础,这些学生的教育状况关乎中国未来的社会面貌。

北京大学教育学院副教授林小英,20世纪90年代中期从湖南一所“县中”考入北京师范大学。2018年左右,她去县里做教师培训,再次走进县中。相比林小英读书当年,县域学校的硬件得到了根本性改善。但是,由于被城市里的超级中学和精英中学“掐尖”,再加上地方政府对教育规律的认识误区等原因,县中正在“衰败”——课程和课堂甚至还不如她上学时。

这种现象让林小英惊讶且困惑,于是她带着自己的研究生开始到教育一线做调研。

调研中林小英发现,县域教育失去的不只是生源,当教育改革越来越以优势地区的优质学校为蓝本时,当智慧校园、分层走班制、项目式学习等成为主流话语时,因客观条件限制,县域教育处在“失语”和“无能”状态。县域教育处在“失语”和“无能”状态。县域教育处在“失语”和“无能”状态。县域教育处在“失语”和“无能”状态。

面对县中的衰败,地方政府也在想办法应对。不少地方把学校建得很漂亮,以此展现政绩。还有不少地方热衷于办“新贵”高中——建一所新的学校,给予特殊的招生政策,集中全县最好的教育资源,想以此来跟超级中学和城市学校抗衡。这样的教育发展方式,并没有考虑当地学生和家长的实际需求,也没有从国家战略层面考虑县域教育的责任和使命。相反,这样做不但耗尽了县里的大部分教育资源,也耗尽了普通老百姓对教育最基本的信心。

县域教育应该怎样发展?出路在哪里?

林小英认为,首先要改变的是教育评价的“一刀切”。县域教育的发展必须“在地化”“情境化”,让地方官员去制定符合当地实际情况的发展策略。何为好学校?何为好教师?何为好课堂?何为好教学?这些标准在县域内需要重新定义。谁来定义?林小英说,我们的教育一线不缺少这样有智慧、有经验、有方法又有情怀的人。

有一次,林小英在陕西某镇调研,当地十几个校长听说后自发结伴来找她。校长们说,这个镇上留守儿童很多,成绩好的学生基本走了,剩下的孩子需要的教育可能迥异于“精英教育”,他们可能要学会面对不能考入高校的现实,要为走向社会打基础。

“您看我们这样想是不是对的?这样做行不行?”校长们眼巴巴地望着林小英。林小英非常赞同他们的想法、做法及勇气,她说这是“守土有责”;老师们把心放在这一片土地上,好好想想这帮孩子到底需要什么,怎么才能把他们教好,与这些孩子“相互守望”。

近日,本报记者就县域教育话题采访了林小英。

教育最核心的东西体现在课堂上

中国教师报:最初,您去调研县域教育,是出于怎样的考虑?

林小英:教育改革不能只看最好的学校,教育不能只关注能考上“一本”的学生。基于这样的立场,2018年我到县里去给教师培训,就开始关注这方土地上的教育。

伴随着新农村建设,农村学校的硬件基本发生了很大的改变,毫无疑问,这是伟大的进步。但是,过去20年,新课改、改造农村学校硬件、鼓励大量年轻人到农村任教……这一系列政策都已经落实以后,有些农村学校的课堂依然“衰败”。

中国教师报:课堂衰败的表现是什么?

林小英:教育最核心的东西并不是体现在学校多漂亮、技术多先进,而是体现在课堂上。我去学校,一定要进课堂。我经常看到这样一种现象:一个教室里面有四五十个学生,老师腰里挂着一个小音箱,通过音箱传出来的声音很刺耳。我们总说,要回到教育的常识,但上述现象都不需要教育常识,只需要回到人的常识——人在这样的噪音环境中,一天听8节课肯定受不了。

现在我们大力倡导集体备课,但集体备课也意味着“搭便车”,许多教师对教材根本就不熟悉;有了互联网的便利,一些教师拿着现成的资源上课,大量的科学课实验通过视频进行了解,似乎可以理直气壮地不让学动手实验。

表面看来,这些地方的教育很繁荣,但是教育的内核——课程与教学却是空的。这种空不是通过政策能解决的——政策是行政的角度,但不是教育的角度,合乎政策的东西还应该符合教育规律。

县域教育处于“失语”状态

中国教师报:为什么会出现这种情况?

林小英:教育是一个实践性学科,单靠理论或理念很难把课教好,需要个人经验的参与。所有教师都有了教师资格证,符合了职业标准,但也很难说他们的行为就真的符合教育学的标准。

现在的一些教育改革,对县域的真实情况采取了“无视”态度。当大家都在倡导“智慧校园”“分层走班制”“项目式学习”的时候,有没有想过县域教育怎么搞?有没有考虑过现实的条件约束?当把这种教育改革统一推广到全国,等于把县域教育

“无能化”了,使得农村的师生在教育改革面前,还没开口都已经不想说话了。但是,当他们想表达心目中的“好教育”时,只能选择这些词汇,只能用这种教育理念和概念系统所制约的一套话术——不用这套话术,你说的话没人听,也没人听得懂。这造成了他们的“失语”状态。

中国教师报:面对这种“无能化”,县域教育该怎么办?

林小英:有一次,我跟某县中的学生通过视频互动,他们问了一个问题:老师,我们跟大城市的学生相比有较大的差距,请问我们怎样弥补差距?面对这个问题,我不知道该如何作答。我特别想告诉这些孩子,这样的差距很难通过个人努力来弥补。可他们为什么会有这个想法?什么人给他们灌输了这种“你要去追赶”的观念?我们想当然地认为教育就是树立一个榜样让他们效仿,要那么简单就好了。还有另外一种可能:树立一个榜样,是给他们设定了一个永远够不着的目标,僭越了他们的常识。

作为教育主政者和办学,要了解当地人基本的谋生方式,为他们所有不同的去向做好准备,这是学校必须做的事情。教育每一步都要为学生未来的可能性做准备。

中国教师报:你为什么把有些县域教育比作一个“赌局”?

林小英:赌局,是在悲愤之中想到的比喻。教育领域充满了不确定的因果逻辑,拿地方的公共资源下赌注,输赢怎么算?

调研时发生的一些事情让我感觉到,不少地方拿教育改革做实验,拿学校做实验,但是没有质询机制和问责机制。不少地方把教育改革当“政绩”,我们都知道“十年树木,百年树人”,可我们耐不住性子等待结果的出现。

还有一些地方热衷办学,政府出地,房地产商出钱盖学校,再找一所名校挂牌,一所“新贵”高中就诞生了。新贵高中享受特殊招生政策,集中全县最好的教育资源,但往往在高考中也没有令人满意的表现。新贵高中不但耗尽了县里的大部分教育资源,也耗尽了人们对教育最基本的信心。

教育评价要尊重教师职业的本质特征

中国教师报:您认为,如何来破这个“赌局”?

林小英:我觉得还是评价标准的问题。

国家层面在出台政策或者评价地方政府官员时,应该特别切合实际,让政策真正能推动某一项事业的发展。

比如对县域教育的评价,必须“在地化”“情境化”,让地方官员有动力去制定一些符合当地实际情况的发展策略。何为好的学校?何为好的教师?何为好的课堂?何为好的教学?我认为这些标准在县域内需要重新定义。

对于具体的教育教学,政府真的要减少干预,主要起呵护作用。我觉得不管是政府官员还是专家,不要经常主动指挥一线的校长教师“乡村教育怎么搞”,在告诉他们之前,至少先问问他们觉得应该怎么搞。教育一线不缺少有智慧、有经验、有方法又有情怀的人,他们对存在的问题及解决办法其实挺清楚的。

中国教师报:对于评价,您有怎样的建议?

林小英:我认为,一是分层评价,二是还原被评价主体的自主性。分层,对于不同层次的教育要有不同的评价标准。教育可以区分教学、管理、行政等,相应的对应着教师、校长、局长等,对他们各自的评价应该是不一样的。

评价教师评什么呢?其实就是教书和育人,教书即能不能把知识教好,而育人应该是每个教师的责任。但是一些地方的考核标准,学科教师上完课就走,不是班主任就可以不管“育人”的事,这是对教师“教书育人”本职工作的巨大误会。对校长要考核管理能力,其中最重要的一点就是资源分配的正义,比如让最好的教师只教一个所谓重点班,这就是非正义地分配资源。对地方教育局长的评价,其实还是资源分配,涉及学校的布局和布点。再往上的教育官员,应该管的是教育系统如何与其他系统之间相互兼容的问题。

尊重职业的本质特征,是有效评价的基本前提。我觉得教师这个职业太不一样了,教师的劳动是体力劳动,也是脑力劳动,还是情绪劳动,情绪不对的时候是教不好课的。一个教师老实实在教书,结果没有文章评不了职称,你还要求教师在讲台上笑逐颜开,怎么可能?因此,要还原被评价主体的自主性。我们总是觉得,如果不评优评奖,不搞绩效,大家都会混日子,其实不是这样的。这里我就不再展开讲,我们曾经写过一篇文章《分层与自主:重整中国基础教育事业评价体系的纵横逻辑》,专门论述过评价问题。

县域教育的教师要与学生“相互守望”

中国教师报:普通的教师在县域教育的发展中扮演着什么角色?面对县中的没落,他们只能无可奈何地接受命运的安排,还是也可以有所作为?



林小英,博士,北京大学教育学院副教授,北京大学教育质性研究中心主任,北京大学教育学院教育管理与政策系主任。主要研究领域:教育政策、质性教育、教师教育、音乐教育。

林小英:对于不少县域中学的教师来讲,他们的职业成就感主要来自顶尖的学生。总有教师怪罪自己教不好是因为好学生都被“掐尖”掐走了。当这些学生走了之后,他们的元气似乎就被抽空了。如果一个教师一直就只盯着好学生来教,那他的教育观和学生观是有问题的,当好学生走了之后,连他自己都瞧不起剩下的学生,同时他自己又被好学校的教师瞧不起,在某种程度上,这也是有点儿“替由自取”。

是有所作为,还是无奈地接受命运?我觉得关键在于他们如何做。

中国教师报:对这些教师,您有什么建议?

林小英:我建议老师们不要焦虑,应该把心放在这一片土地上,好好想想这帮孩子到底需要什么,怎么才能把他们教好。因为,眼前的这些学生,将来最有可能留在当地生活,那些好学生更有可能远走高飞。所以,我说老师应该与这些孩子相互守望。

中国教师报:在此环境中,如何做一位优秀的老师?

林小英:不管什么环境,不管遇到了什么样的学生,老师首先要了解学生,练就与学生打成一片的本领。不同阶段的学生对老师的要求不同。如果我是小学老师,我会跟他们分享好吃的,一起去外面玩玩,看一看,走一走。小孩子就是要玩,在玩的过程中可以教许多东西,口算、识字游戏、英

语对话交流辩论都可以,教学未必发生在教室里,到自然中去,农村有天然的条件。

如果是在中学当老师,一定要教他们何为规则,因为许多中学生毕业之后就走向社会了。一个好的中学教师要树立权威,权威有的时候不需要教鞭,不需要戒尺,而是来自知识和个人魅力。一个好教师站到讲台上,如果是个数学教师,你就代表数学,如果是个语文教师,你就代表语文。有了这样的专业水平,学生能不愿意跟着你学?

当然,简单说说容易,做起来实在是难。

县域教育应该为谁负责

中国教师报:您对县域学校的校长有何治校建议?

林小英:治校,首先要搞清楚学校辐射范围内的事,涉及民情和社情:老百姓想要干什么?希望在哪里?痛点在哪里?

其次是了解学生的情况,每学期都要有一次学情调查。作为一个学校管理者,不了解学生,就不会知道如何施教。

还要做教师调查,要对每个教师的情况了如指掌,谁想生二胎,谁家老人卧病在床,谁家夫妻分居两地……校长一定要在学校管理上平衡经济和情绪这两方面,给老师以庇护。

许多校长会说,没有成绩在当地很难生存,但我总觉得你只要把这些孩子教得挺好,哪怕他们成绩不是特别理想,家长也是认可的。有时候,我们用升学率、成绩掩盖了学校本身存在的问题,成绩也让教师和学校丧失了反思的可能。

中国教师报:对于县域教育的现状和未来,您有什么思考和建议?

林小英:教育发展,国家有一规划没错,但是一个地方教育事业的发展,一定要“在地化”和“情境化”——到什么山上唱什么歌,一定要守好自己的“责任田”。

我们既然是以县为主的基础教育管理体制,那一个县域的教育管理,所有学校就要为当地的老百姓负责——怎么对最好的学生负责,怎么对中等偏下的学生负责,怎么对落在后面的学生负责。

我们无法阻止家长把最优秀的孩子送到外面读书,但一定要看到,中间和底层的孩子是走不了的,他们都是普通人,将来最有可能成为成就中国“世界工厂”美誉的全世界最优秀的青壮年劳动力,他们大部分还要回到本地定居,县域教育要研究怎么对这些人负责,对他们不负责就等于是对这个县的未来不负责。



程红兵谈赋能中层③

学校干部做事的技术

□ 程红兵

部的判断力。要做学校整体发展的大事,如学校的课程改革;也要做“小事”,如学校的卫生环境;要做学生成长之事,做教师发展之事。相应的,什么事不做或者不能做,这也是价值判断。不做违纪违规之事,不做徒有外表之事,不做时间失序之事。

其次,怎么做成一件事,这涉及干部的思考力。所谓做成事情,其过程应该是一个闭环,有开头,有过程,有结果。进而言之就是把事做好,做事过程

最优化,事情结果效益最大化。进而言之就是把事做大,在做完整、做好的基础上,进一步扩大事情的影响力,让所做之事产生积极的意义、影响。

做到这三步,其实不易。作为干部,事前应该三问:对象合适否?时机合适否?方案合适否?事后也要三问:事情做完了吗?问题是什么?怎么再改进?关键在于事中效率,所谓提高效率的效率,主要在于减少、消除矛盾。矛盾是多种多样的,有方向矛

盾、主次矛盾、事事矛盾、前后矛盾等。

所谓方向矛盾,即做事与目标相反,主要原因是部门只站在自己的角度思考问题,没有考虑学校大的方向,虽然也曾结合学校规划制订部门计划,但一遇实际问题就陷入了局部的泥潭之中,忘记了学校总体的方向。

所谓主次矛盾,即旁逸斜出,横向干扰。

所谓事事矛盾,即事情之间相互干扰,事与事的打架。学校事情千头万绪,

干部工作一不小心常常顾东丢西,这就需要我们会弹钢琴,十个指头,既要分工,也要合作,忙而不乱,和谐有致。

所谓前后矛盾,就是我们常说的朝令夕改,昨天的自己与今天的自己打架。为了强调某项工作的重要性,反复强调,甚至与奖励挂钩,与考核挂钩。但没多久就发生了改变,允许拖延两天。结果前功尽弃,干部的权威性尽失,学校工作的秩序也随之全乱了。

所谓里外矛盾,就是学校内部与学校外部的事情打架。有些干部整天在外,天马行空,几乎一半时间是在校外开会或参加培训等,很显然这是不务正业;还有的干部坐井观天,总以为自己做得好,自以为是,视野局促,这也是不对的。正确的做法是以内为主,以外为辅。

上述矛盾,其实都是学校工作中常见的矛盾。这需要干部主干清晰,抓住主干,忙而不乱,同时建立“每日三省吾身”的良好习惯,每天反思,校正方向,校正思路,校正做法。

高效能的管理干部都有比较好的工作习惯。第一,积极主动。为自己的过去、现在及未来的行为负责;第二,以终为始。拟出愿景和目标,并据此坚定不移地塑造未来;第三,要事第一。轻重缓急要分清;第四,整体效益。破除二元对立,实现整体大于局部之和;第五,不断更新。站在四个基本生活层面(身体、精神、智力、社会/情感),不断更新自己。

(作者系上海市金茂学校总校长、金茂教育研究院院长)