

学校顶层设计

# 警惕学校顶层行动设计的缺失

□ 高子阳

如今,走进我国多数中小学,打开几乎任何一所中小学校园网,办学理念、校风、教风、学风都豁然在目,各所学校都有了顶层设计,每位校长对此都有各自的诠释。事实上,这种写在表面的顶层设计并没有给众多学校带来革命性的变化,许多学校还是老样子。为什么?因为顶层设计缺少很多顶层匹配,即没有具体的、可操作的、真正有着大变革的顶层实践行动设计与那些理念匹配。

当下学校,到底有哪些具体、可操作、真正有着大变革的顶层行动设计?

校长缺少对文明教育行动的顶层设计。我在去过的一些学校中发现了两个共性问题,就是当学生先与校长打招呼时,一些校长最好的回应也只是点点头,有的校长好像没听见一样,任凭学生的文明之声从耳旁飘走。

为什么学校文明教育天天搞,效果就

是不好?原因就在校长这个顶层设计的实践者没有文明教育行动的顶层设计。众所周知,日本人的文明让世界震惊,日本也非常重视教育,日本中小学校长多年如一日地做了一件事并达成共识:每天最早到学校,站在校门口一个个地先问学生早上好;放学了,校长也是最早来到门口,然后一个个向学生道别。一位校长每天都要重复这千句问候与关心,一天天坚持,一年年坚持,学生怎么可能不主动文明?

校长先问、先说与学生先问、先说其区别在哪里?区别在于,校长先问、先说,是真正地想改变学生,并且能真正地改变学生,而学生在校里接受成人真诚的、主动的文明教育,长大成人后就会像校长一样主动问好;学生先问、先说,校长不理,学生长大了,就会像校长一样把文明当作形式来做,所以我们很多学生离开学校,走向社会、走出国门,便把文明抛至九霄云外。

没有一所学校不重视文明礼仪教育,但反观一些学校的文明教育设计,我们的顶层行动策略需要有一些改变。

校长在师生的阅读素养上缺少顶层设计。一些教师不培养学生大量读书的好习惯,却一味地向灌输学生只要多做题、背题就能考好的不良学习模式,这种情况下,学生的阅读素养并不会因分数而改变。我认为,究其教学责任,也不全在教师,因为我们的一些校长根本没要求教师带着学生到图书馆读书,在师生的阅读素养上没有顶层价值的行动设计。

当下学校没有图书馆的已经不多,而我们的图书馆是怎么使用的?我曾到台湾考察教育,我看到很多学校真的将图书馆最大化地利用起来。学生穿梭于图书馆之中,有的学生拿到书便席地而坐读了起来。图书馆的每一本书都被学生用心阅读过,图书馆里每天人员爆满,即使是寒暑假

也不会闭馆。

读万卷书,行万里路。一个真正热爱读书的校长,一定会让图书馆变成“读书馆”,拓宽学生的视野,润泽学生的生命。

校长在写作及教育研究上缺少真实的顶层实践设计。我对某市75所中小学校长进行了写作调查,只有两位校长每年都在写东西。我知道拿写作来评价一位校长,肯定是不全面的,但也能说明很多问题。因为世界各国一流校长,没有哪位不爱教育写作的。从来或几乎不写教育文章的校长,也没有听说哪位是教育家型校长的。

作为一位好校长,应该重视自己及教师写作,如果一所学校的校长能够培养出五六位勤于教育研究、教育写作的教师,对于学校来说是一件幸事,因为这所学校一定会有一个很好的发展。

一次,我参加了一个校长论坛,关于教师写作问题,一些校长表示反对,他们认为

有些教师虽然每年都会发表近百篇文章,却将大量精力都投入到写作上,耽误了自己的课程,更耽误了学生的成绩。产生这个问题的原因,都是因为一些校长没有把关注的焦点放到写作上,没有认识到写作的重要性。而解决这一问题的办法很简单,我们的校长不妨去听听这些教师的课,读一下这些教师发表过的文章,也许从中便会改变自己对他们的看法,也让自己在教育方面得到更大的提升。而我也相信,爱写作的教师绝不会太差,一定会变得更加优秀。

遵循教育规律的校长,一定是自己热爱教育研究,从事教育写作,还能带动更多的教师去研究、去写作,更会引导教师把研究与写作成果用在课堂上,而这就是学校发展顶层设计不得不考虑的问题,而与顶层设计相匹配的顶层行动设计,不能缺少更多教师对教育写作的热爱。(作者单位系江苏省昆山市玉峰实验学校)

学校创意细节

## 石头会说话

□ 杨聪伟

吴家小学一共有三块“大石”,其中两块分别置于学校的两道校门外,一块置于校内运动场与食堂之间的道路边。每块石头都置于绿草地上,周围以三角梅和其他绿色植物作点缀,倒也呈现出一种朴素的美。

前校门的大石,近似长方体,我们从右至左雕刻上了“知无尽”三个颜体正楷大字,其下,书圣体“书山有路勤为径”七个字错落有致;在校园内的异形大石上,竖排“学无涯”三个曹全碑隶书大字,其左侧书圣体“学海无涯乐作舟”两列呈现;在学校后校门外近于锥体的大石上,竖刻“梦无限”三个章草字体大字,左侧书圣体落李贺诗“少年心事当拿云”,每一块大石都在正文右上一落一章“生本三园”,左下落一正章“吴家小学”。

这三块大石犹如一本厚重的校本教材。文字内涵层次丰富;前校门作为

主门,其意旨在告知师生知识是无穷尽的,学习需要勤奋;校园内,其意旨在告知师生学无止境,需要快乐面对;后校门作为副门,其意旨在告知师生,通过努力,人生前途无限。每一块石头上文字的不同字体,也在无声阐释着生命成长的历程。前校门用正楷,旨在说明对于知识,每个人都要正心、正行,方能正知;校园中用隶书,旨在告知,学习需要灵动,需要蚕头燕尾,而不是虎头蛇尾;后校门用章草,意在梦想需要自由,在追求的征途中如似断不断的笔意,用一生去实现。

学校的这三块“大石”,用无声的文化符号传递出一种独特语言:每个生命之初犹如顽石,其命在雕、在琢、在研、在磨……

(作者单位系四川省绵阳市涪城区吴家小学)



我的管理观

## 让校长成为校长

□ 赫苏

最近,关于教育体制改革层面的内容,我比较关注,尤其是如何让行政干预变成服务学校发展方面的内容。我认为,“让校长成为校长”才是学校发展乃至教育发展关键中的关键。

就学校发展的好坏而言,显然,校长是影响乃至决定学校如何发展的关键,决定着学校发展的方向、成效如何。所以,我们必须重视学校校长的作用尤其要为其充分发挥作用创造良好条件。

如此,我们首先应想办法选好校长。

校长办学,他应有科学的理念、善制定顺应规律的校规、能有关爱师生身心健康的使命感等“教育家”素质,应该真正落实“以人为本”、促进师生关系和谐发展,努力营造难忘、快乐的和谐校园环境。这些校长应依据其丰富的内在人文气质、领导智慧,多元的外在实践经验而走向校长岗位,不能仅仅靠一纸委任书或社会关系就走上校长职位,就去想当然地“办学”了。这既是由校长“使命”决定的,又是由这个特殊行业特殊性决定的,不能简单地用行政的方式去做教育工作。

但,现实情况如何?一些校长不是为“校”而努力,不是为师生的幸福而奋斗,不是为国家的未来着想,忽视广大师生的呼声,丢掉民主管理的资源,进而失去他们的支持,导致工作无起色甚至失误……真正为心中的教育理想而全力以赴的有多少校长?这恐怕就是为什么素质教育不能真正落实的原因吧。

相反,若真正落实“教育家”办学,真正让能承担教育重任的、有思想、敢负责、善作为的校长去管理学校,自然是千万个家庭的幸事,也是国家的幸事!因为正是那些真正关爱学生、真正懂得教育使命的人当校长,就会有倾听学生心声的行动,就会有民主管理的决策,就会有将师生幸福、民族将来放于心中的追求和大爱,这些,能是靠“投机”或什么“关系”为台阶爬上校长职位者所能做到的?根本不能。因为,校长所追求的是“付出”后的快乐育人、师生和谐发展的,后者则更多的是个人“名利”的索取,这与用“人格”塑造人格、靠“魅力”引领魅力的育人行为是背道而驰的,最终,受害的不仅仅是学生和家!

这就要求我们必须彻底改变目前的教育管理体制,让“官本位”思想和行为远离教育,让那些不注重师生生命健康、生活质量的校长,在教育领域没有地位。如此,我们的教育才会回归到本真的轨道。如果任“计划”时代留下的“科层制”来左右教育的方向,那么,无论从目前,还是从长远看,教育就必然失去应有的生机,处处散发出“商场”上的一些不应有的铜臭味。我们培养人的地方就会遭受“环境污染”,就会把教育这种神圣的职业异化,这不能不让人反思!

当然,时下,国家已经出台管办评分离、校长职级制等相关措施来改变这种状况,这显然是我们教育的希望。我们盼望相关措施能尽快得以落实,以还原校长的本来面目。

(作者单位系河南省郸城县才源高中)

借眼美国教育(29)

□ 陈心想

## 学生心中“看不见的黑板”

每个学生都需要欣赏者和支持者,而教师通过作为学生的欣赏者和支持者,可以对学生产生根本的影响。这是今年美国“国家年度教师”奖获得者肖恩·麦考教育理念中值得我们思考的一点。他说每个学生在他们的生命中都需要成人重视他们、相信他们,对他们有很高的期望,直到他们自己对自己有这种期望。

麦考是帕塔普斯科高中与艺术中心的英语教师。他工作时间不长,仅用8年,就获得了每年只有一名的“国家教师”奖。从他的经历我们可以看出,他具有独特的对教育的理解和很强的执行力。他有个很好的比喻来说明对学生的这种支持和欣赏,即每个学生心中都有一个看不见的黑板,黑板上会有什么,就看外界环境给予他们什么,是支持和信心,还是怀疑与否定,直接关系到学生的心灵健康成长。

作为教师,要给学生以希望和信念,从这块黑板上抹去负面,而填充上价值感、高期望、关心和同情。每朵花都需要阳光,但是,老师们很容易给那些表现突出的学生送去阳光,而边缘学生往往为教师

所忽略,这是非常值得教育者关注的事情。往往正是那些需要关怀的学生,却得不到阳光,阴暗越来越重,产生了后续的不良影响,甚至终身难以清除。

麦考这个信念来自于他自己的成长经历。他高中有位老师在他的成长中起到了关键作用。那时候,他母亲酗酒,父亲又短期失业,家庭氛围很不好。这时候,舒尔茨先生给了他很大的帮助和鼓励,使他得以上大学,才有了后来做一个好教师的机会。他在自我陈述中用了很长篇幅回忆舒尔茨老师对他的影响。后来在教学中,他也以自己为例子,告诉学生可以通过努力,克服逆境成为一个优秀的公民。

对于一个学生来说,有个人生导师是非常重要的。学校实行导师制,大概可以起到这样的作用。关键是教师与学生能够建立一个互信和知心朋友的关系。麦考也再次提到了与学生良好关系的建立是多么重要。阳光照进心灵,必须有一个信任的关系把心灵之门打开,才能让温暖的阳光照进来。北京大学社会学教授郑也夫就

多次呼吁教育上的导师制,他说“年轻人需要一个忘年交”。如果我们仔细回忆一下我们生命中曾经的老师们,大概也可以发现,有些老师其实已经充当了这个人生导师的角色,让学生一生难忘。

麦考很明确自己的教学目标,让自己的学生成人的时候成为社会上的佼佼者。麦考说:“马不喝水,不能强按头。”但是,他话锋一转,又说“虽然我们不能再强迫它喝水,但是我们肯定可以在麦片里加些盐”。我们可以想到不少新方法,比如现在网络时代,很多知识在网上很快就搜到了,学生就不满足于早年的教师讲课按课本来的方法了,必须创新教学方法,让问题具有挑战性,并且解决学生实际生活中的问题,才更容易让他们感兴趣。

在这个过程中,学生就把教师的言语和行为,记录在他们心中那个看不见的黑板上,对学生是一种教育和影响。所以,教育不仅仅是讲课,一切与学生有关的,都在学生的眼里,是他们学习的材料。实现这个教育过程,必须注意让每个学生都在心灵里洒满温暖的阳光。为了让那些有志

于上大学而成绩一般的学生能够实现大学梦,麦考与同事一起组织了“个人决心进阶”大学阅读项目。他们的学生实现了98%被四年制大学录取的好成绩,从而这所高中也首次登上了《华盛顿邮报》和《美国新闻与世界报道》最佳高中排行榜。

麦考的经验和教育教学理念再次提醒我们,教育者要把爱心阳光洒照到每个学生心里,尤其是在班级里表现不突出而容易被忽视的学生。台湾蒋勋先生曾在分析《红楼梦》人物时讲到对边缘人和卑微者的同情和关爱,也提到教育上我们是否这么做到了。往往那些学习好的学生很容易为教师所注意,记住他们的名字,给他们关爱较多,而其他学生就得不到这些。其实他们更需要关爱和温暖,他们的心灵更需要阳光,得不到他人欣赏和鼓励,只会让心灵干涸起来。我们成人尚且需要有欣赏者和鼓励支持者,何况成长中的学生?

(作者系美国明尼苏达大学社会学博士,密西西比州立大学国家战略规划与分析研究中心资深助理研究员)

## 本刊征稿

投稿邮箱 zgjsbjyj@vip.163.com  
联系人:钟原  
联系电话:010-82296728

《我的教育观》

作为校长,您是如何理解教育的?对于当前中小学课改形势有何研判?您是如何理解学校文化的?是如何进行学校文化建设的?请结合学校工作实际畅谈您的理论与实践。字数2000字左右。

《我与大家》

苏霍姆林斯基、杜威、蒙台梭利、孔子、陶行知、蔡元培……这些教育家离我们并不遥远,他们的思想、言论、著作,依然在影响着今天的教育,指引着我们的行动,写下您和教育家们穿越时空的相遇、相知,分享您对教育家的理解与思考。字数1500字左右。

《我的管理观》

作为校长,您是如何理解管理的?您是如何从管理体制、机制层面优化学校内部治理结构,调整学校教育生产关系,解放学校教育生产力的?请结合学校管理实践呈现观点。字数2000字左右。

《金点子》

在我们身边,也许没有大教育家,但一定有优秀的教师和校长,他们管理学校的绝招儿,教育学生的故事,管理创新的举措,还有紧急时刻的教育机智,别具一格的教育艺术……一定能助燃“教育家成长”和“教育家办学”的星星之火。欢迎您将所作所为、所见所感、所听所闻写下来,讲讲您身边的教育故事。字数1500字左右。

《学校顶层设计》

当前,学校改革发展存在的普遍问题是,零打碎敲地推进改革,缺乏整体系统的顶层设计。这制约着众多学校教育品质的持续提升。您如何看待当前学校发展存在的突出问题?您在自己的学校是如何破解顶层设计难题的?请结合案例谈谈如何进行学校发展的顶层设计。字数3000字以内。