

新时期中小学校的 有效管理与质量提升

——中小学教育发展报告会暨校长论坛综述

陈时见,刘方林

(西南大学 教育学部,重庆 400715)

摘要: 为了加强中小学教育管理和提高教育质量,云南省普洱市人民政府依托重庆市教育学会、云南省教育学会、西南大学、广西师范大学举办中小学教育发展报告会暨校长论坛。来自重庆、广西、广东、黑龙江、云南等省、市、自治区的专家学者以专题报告的形式,围绕“中小学教育管理与教育质量”这一主题,就如何加强中小学教育管理以提高中小学教育质量进行了学术研讨。来自重庆、广西和云南的10位中小学校长围绕同一主题,通过论坛报告,对当前中小学校长领导、教育管理和教育质量进行了深度反思,就新形势下的教育发展背景、校长领导制度、学校文化建设、学生发展核心素养、大数据教育资源、教师队伍建设等进行了深入讨论,对于促进城乡中小学教育管理、学校内涵建设和教育质量提升具有积极的现实指导意义。

关键词: 教育管理;中小学教育;教育质量;学校领导;学生发展核心素养

中图分类号: G47 **文献标识码:** A **文章编号:** 2095-8129(2017)04-0113-06

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》把提高质量作为教育改革发展的核心任务。党的十八大强调“要深化教育领域综合改革,着力提高教育质量”。教育改革作为国家全面深化改革的重要领域,理应形成规范的教育治理体系与高水平的教育治理能力。推进教育领域综合改革,构建教育现代化治理体系,优化教育结构,提高教育质量,无疑是转变教育发展方式的重要任务,是我国教育发展方式由外延式向内涵式发展的关键,更是我国建设创新型国家与培养创新人才的重要基础。

为了加强中小学教育管理和治理能力,提高中小学教育质量,云南省普洱市人民政府依托重庆市教育学会、云南省教育学会、西南大学、广西师范大学于2017年1月14至16日举办中小学教育发展报告会暨校长论坛。重庆市教育学会会长钟燕、云南省教科院院长李慧勤、西南大学副校长陈时见、广西师范大学副校长孙杰远、哈尔滨工业大学教授姜华、岭南师范学院教授白彦茹、重庆教育科学研究院副院长王纬虹、重庆南岸区教师进修学院院长杨旭红、广西南宁市教科所所长戴启猛、广西柳州市教育局副局长苏敏、西南大学附属中学校长张万琼、重庆江北区字水中学校长王毅、重庆巴蜀小学校长马宏、重庆渝中区中华路小学校长王丹、广西柳州市湾塘路小学校长冯伟等专家学者和普洱市中小学校长230多人出席报告会和论坛活动。各位专家学者和中小学校长就中小学教育的有效管理与基础教育质量提升进行了专题报告和深度研讨。

收稿日期: 2017-04-20

作者简介: 陈时见,西南大学副校长,西南大学教育学部国际与比较教育研究所教授,博士生导师,现挂职云南省普洱市委常委、副市长。

刘方林,西南大学教育学部博士研究生。

一、校长领导与学校管理

陶行知先生曾说过,“校长是一个学校的灵魂……一个好校长就是一所好学校”^[1]。前苏联教育家苏霍姆林斯基认为,“有什么样的校长就有什么样的学校”^[2]。与会专家学者和中小学校长围绕“校长领导与学校管理”这一主题进行了主题报告和专题研讨,他们从自身的实际经验出发,对学校管理的内涵、校长的责任担当以及管理的实践路径等方面进行了深入的分析。

专家学者对于“管理”解读见仁见智,曾有 20 年学校管理工作经验的南宁市教科所所长戴启猛认为,“会鼓动别人,会服务别人,会成就别人,就是会管理”。哈尔滨工业大学姜华教授则指出,管理的本质在于:“用较少的资源把对的事情干好,其中体现的是效率;能用同样的资源做对的事情,这反映的是效果”。重庆教育科学研究院副院长王伟虹也表达了自己的理解和认识,他说:“按照词义,管就是‘竹’下一‘官’,所谓管理就是提要求、检查、奖惩、制定规矩、提意见等等。管理头绪繁多,作为校长要把握校长工作的核心,就是引领学校前进方向,创新学校教育管理思路。”

基于管理内涵的探讨,与会专家围绕“校长的职责与角色担当”进行了深入的交流。戴启猛指出:“校长每天都在做同样的事情——协调平衡,解决人与人、人与事物、人与自身之间的矛盾。实际上,校长就是从发现问题开始,提出问题、分析问题、进而解决问题。只有及时恰当地提出问题与解决问题,方能体现出校长的智慧。”重庆江北区字水中学校长王毅提出了“校长究竟是职业还是事业”这一令人深思的问题。他认为,一方面,从学校精神层面来讲,校长要做好一种价值引导,促进制度文化建设,并主张“把学生放在最中央,让师生拥有幸福”;另一方面,对于学校的发展而言,校长要做好 5~10 年的学校中长期发展规划。西南大学附属中学校长张万琼从“互联网+教育”的时代背景出发,以西南大学附属中学为例,深度分析了校长的角色和担当。她指出,时代呼唤人性化教育,一方面,校长要关注并充分发挥每一位学生的潜能,积极引导学生做自己想做的事情;另一方面,校长要解放师生,创造丰富多彩的校园生活,营造适合教师成长的生态环境,促进教师健康成长与学生的个性化成长^[3]。张万琼校长还特别强调,校长要从精神层面或者是价值层面增强教师的教育动力,激励教育创新。广西柳州市教育局副局长苏敏结合自身的管理实践指出,校长要学习政治与法律法规,要了解教育改革的方向,要接地气与有人气。作为管理者,校长要谋之于事,善治于人。哈尔滨工业大学姜华教授则以“做一个有效的管理者”为题指出,“我们管理者,最主要关注的、最该做的,就是追求组织的有效性,追求个人的有效性”,并阐述了有效管理者需要注重的诸多方面,包括重视时间的管理、分清事情的轻重缓急以及关注组织的内部结构和外部系统等。岭南师范学院白彦茹教授从“中小学校长的角色定位与领导素养”出发,分析校长专业标准的框架结构,认为校长专业标准应包含校长职业角色和职业活动的“活动维度”与校长专业知识、专业能力和专业精神等方面的“专业素质”两个维度,并指出校长角色与社会角色均是一种行为期待。她还指出,校长要为学校、为教师、为学生、为家长负责,最后要为自己负责,而精彩的人生始于规划,校长要善于为学校未来的发展“谋篇”布局,进行整体规划。

基于学校管理的内涵及校长的责任担当,专家学者和校长们重点研讨了学校管理的有序性和高效性,积极探索学校有效管理的实践路径。戴启猛指出,要实现有效的学校管理,务必做到人本管理,也就是把教职工作为学校最重要的资源,安排最合适他们的工作,并在工作中充分考虑到教职员工的成长和自我价值的实现,使教职员工能充分发挥工作的积极性、主动性和创造性,为实现学校发展目标作出最大的贡献。为此,学校要抓好师生发展、环境熏染、价值观引领三大要素,并实现三者利益的最大化。因此,校长要做到“讲秩序、顺人性、求更好”。一方面要“讲秩序”。秩序指的是人或事物所处的位置,含有整齐、守规则之意。校长要有条理有组织地安排,以达到学校正常的运转或良好状态。也要最大限度地激发教职员工的潜能,秉持人本管理的思想。另一方面要“顺人性”。人本管理相对于人性化的管理而言是一个完善和修正的过程,要注意顺应师生成长发展的客观规律和要求;结合少数民族的风俗风情,要开发多种类型的民族体育校本课程;要开展研究性学

习课程,积极开展民族文化研究;积极开展校园文化艺术节,拓展社会实践活动课程。此外,还要“求更好”,一流学校的建设是一个动态发展的过程,具有长期性,因此要不断追求更好的教育和更好的管理。王毅校长在《推进综合改革,提高办学品质》的报告中指出,校长应积极搭建平台,对教师实行人本化管理。给教师更多分享交流的机会,使教师容易找到归属感。重要的是要给教师营造一种被爱的感觉,被校长爱,被学生爱,要创造一切条件让教师感到职业的高尚与光荣。王伟虹副院长指出,学校管理呈现出新的发展趋势,学校理念层面呈现出从工具到价值的转变,管理的方式呈现出从人治到“文治”、从管理到治理、从趋同到特色的三大变化^[4]。从主客体而言,出现了从强调校长执行力到强调学校领导力的变化;从内容的角度而言,呈现出从重视教法到更重视学法、从重视硬件到重视软件建设以及从以城市为中心到“城乡共舞”的变化。

关于有效管理的实践路径,广西柳州市教育局副局长苏敏发表了自己的看法,即要在真实的教育情境中思考教育。第一抓管理。管理重在先理后管,理清工作思路,理顺工作程序,把无序变有序,把“弱序”变“强序”,最终实现文化管理。文化常常能在制度管不着的地方起作用。第二抓队伍建设。一是教师对伍的充实,二是轮岗交流。我们县区之间的轮岗、优秀与薄弱学校的轮岗,每年要达到本校的10%。第三抓德育。实际上,学习习惯和行为习惯的养成需要日常规范,传统文化需要传承,特色化管理需要创新,因此,德育要把常规工作与传承创新工作结合起来,根据学校的特点来发展德育。第四抓学校教育研究,重点是课程发展,包括紧密型、合作型和协管型课程发展。岭南师范学院白彦茹教授从中小学校长的角色定位与领导素养角度指出,校长要实现有效的管理,就需要不断成长与发展。具体而言,首先,校长要做到以品德服人,重视校长的品德,尤其是校长人格魅力的塑造;其次,校长要提升能力,譬如决策力、协调力、执行力、凝聚力、创新力等;再次,校长要具有智慧,要凝聚各方力量,促进学校的发展,要善于从外到内、从内到外处理与调动各方面的关系;第四,要创造学校的品牌,而学校品牌建设则需要长期的积淀与培育。重庆南岸区教师进修学院院长杨旭红从提升校长专业幸福感的视角出发分析了“幸福管理”的实践路径,她指出幸福和快乐是有区别的,快乐更多是一种感官上的与看得见的,而幸福是内心的一种满足状态。在对幸福内涵剖析的基础上,她进一步阐述了幸福的具体实现路径,即灵魂无纷扰、肉体无痛苦和人生有价值。为此,有效实现“幸福管理”,校长需做到四点:第一,心宽则好。俗话说心有多大,舞台就有多大。你容得下多少人,你的状态就有多好,所以要有勇于承担与容纳之心,要让人人都敢说话,让人人都愿意说。第二,拥有幸福的生活。生命在于运动,校长应加强运动,锻炼身体。第三,拥有广泛的兴趣爱好。所谓兴趣,其实是一种“宣泄”,是一种升华。所以无论怎样都要有自己的兴趣爱好。第四,目标明确并可行。校长要有具体目标,有细化目标,这样才会使发展愈来愈好,否则,就会落后。当然对于校长来说,学校中长期的发展规划务必要使方案具体可行。

二、学校教育质量与学习能力

与会专家就基础教育阶段学校教育改革、学生学业成绩以及课堂评价等问题进行了专题报告和学术研讨。其中,教育质量是基础教育发展的核心,也是当前我国基础教育转型发展的关键点。围绕这一主题,重庆教育学会钟燕会长以重庆市基础教育为例,总结了重庆成为直辖市20余年所取得的成绩,特别是在大数据背景下重庆市教育硬件资源建设发展较为迅猛并朝着教育信息现代化方向不断迈进。不过,重庆城乡基础教育发展差异仍然较大、不均衡,特别是基础教育发展的均衡化与优质化问题亟待解决。为此要充分利用好大数据等技术手段,实现学校教育教学的改革与发展。重庆字水中学校长王毅建议从学校课程、家庭课程、社会课程3个维度来进行学校课程的整合。他指出,课程教学是一个很复杂的过程,应该聚焦设计,抓住重点。“先学后教,及时反馈,小组合作,整理归纳”是字水中学的教学主导思想。为此,教学工作要做到精准管理、精准分析。

云南省教科院院长李慧勤教授认为,近两年教育部基础教育质量检测中心对云南省普洱市以及部分区县进行了基础教育质量测评,测评结果比全国平均水平甚至其他西部省份的平均水平要

低,她认为一个重要原因在于“学生的学与教师的教”。为此她带领团队对云南很多中小学进行测评,测评对象包括全省 5 个县(区)的 19 所中小学 16 400 多名学生和 59 名教师。学生测评指标主要包括学生的潜能、情绪行为调控、好奇心 3 个指标;教师的测评包括问卷调查与教学行为的观察两部分,以此来了解教师的教学行为、授课方式以及其他需求。测评发现:学生潜能发展随年级的升高而提高;不同潜能的发展关键期不同,情绪行为调控和好奇心求知欲存在“8 年级现象”,女生各项指标略优于男生;汉族学生多数指标优于少数民族学生;城乡差异并未呈现城市全部优于乡镇;各项指标测评均与学业水平存在显著相关;教师自我评价与教研组课堂观察结果存在差异;78%的教师教学方式是教授型;教师教学方式与学生能力及学业存在关联,等等^[5]。

哈尔滨工业大学姜华教授认为,基础教育组织框架里最受关注的是学生学业成绩。然而目前组织系统的实际效益并不是单一的产出。组织管理面临三种挑战,一是社会的关注与各方需求。各利益相关者包括教师、学生、家长及社会更加关注组织是否有效。例如,家长就拥有为孩子选择学校就读的权利,这会对现有学校教育组织产生影响。二是组织的目标。中小学产出的目标是在不断变化的,不仅仅是关注学生学业成绩。三是对结构的把握。校长不仅要实施国家的教育方针,也要关注学校各利益相关者的诉求,尤其是学校内部的结构,比如校园安全等突发事件。重庆渝中区中华路小学校长王丹以该校教书与育人“两翼齐飞”为例,详细解读了将公民素养教育作为该校育人主题。她认为,该校经历了 20 世纪 90 年代之后的协同和谐育人模式探索,经历 10 余年的衍变,更注重学生综合素质的提高,特别是该校百年校庆时将公民素养教育作为培养学生的着力点。

纵观国内外教育改革实践,每次教育改革均是把学生的发展与成长作为出发点与归宿。我国建国后历次基础教育课程改革都非常重视学生学习能力的培养。学生学习能力的培养是基础教育发展与改革的重点。联合国教科文组织早在 20 世纪 70 年代就对学生发展明确提出了“学会求知、学会做事、学会共处、学会生存”的发展标准。学习能力的培养不仅是学校改革发展所强调的,也是终身学习理念与信息化社会赋予每个公民的义务与责任。因此,作为中小学的校长,务必将学生发展作为教育改革与教学实践的中心工作,切实提高中小学生的综合素质和学习能力。

三、学生发展核心素养与创新人才培养

培养学生发展核心素养是目前我国基础教育阶段的热点。对于广大的一线中小学教师来说,只有认识和理解核心素养的内涵与理念,才能真正满怀激情且理性地走向核心素养培育方式改革,才能达到预期的目标。实际上,20 世纪 90 年代,我国实施的素质教育就蕴含着培养学生核心能力的要求,特别是进入 21 世纪,我国颁布了《国家中长期教育改革发展规划纲要(2001—2020 年)》,进一步明确指出素质教育是国家改革发展战略主体,改革发展的核心要务是全面提高教学质量。2013 年,教育部进一步指出立德树人是课程改革的根本任务,并要求“制定学生核心素养指标”。此后,北师大林崇德教授承担了教育部的委托课题,历经 3 年的实地调研,于 2016 年 9 月颁布了《中国学生发展核心素养》。不难看出,学生核心素养的提出是教育改革发展的内在需要,实际上关注的是“培养什么人,怎样培养人”的问题,更加关注人所具备的能力与品格。特别是当下世界各国均把创新型人才视为最重要的战略资源,为了培养创新型人才,就需要推动教育创新,培养学生的核心素养。21 世纪核心素养最集中体现在学生的创新能力上,创新能力是一种涵盖多种素养的综合能力。

在工业革命 4.0 时代背景下,人才竞争更加激烈。随着大数据、云计算等信息技术的发展,“互联网+教育”成为当下教育领域的热点话题。社会将目光聚焦于教育,在新的时代背景下,教育必须进行相应的变革,特别是要围绕核心素养不断探索创新人才培养新模式。重庆教育学会会长钟燕非常关注核心素养与创新人才的内在关系。她认为,核心素养与创新教育是当前基础教育的热点。核心素养是提高教育质量的关键,而基础教育的目标则经历了“以知识为本”到“以人为本”再到“以核心素养为本”的发展过程。她指出,目前我国的核心素养研究时间短,教育城乡差别大,因

而呼唤平等地享受教育权。新时期《中国学生发展核心素养》将为学生具备终身发展和社会需要的必备品格与关键能力提供理论指导,这也是适应国际教育改革与发展的需要,提升我国教育竞争力的迫切需要,更是推进我国素质教育、深化基础教育领域综合改革的重要举措。西南大学附中校长张万琼就未来创新人才培养表达了自己的观点,她指出当前正处于大数据时代,“互联网+”背景下学生人才的培养既面临挑战又面临机遇。信息技术日新月异,改变着我们的生活与教育方式,我们培养的人才也必须适应未来教育。未来的人才应具有较高的“情商”和“爱商”,这是学校教育的责任,不仅仅是促进学生知识和技能的提升。未来的教育,校长应未雨绸缪,注重培养方式、管理方式、学习方式等方面的变化,与外界积极交流,努力提升学校的办学层次与学校管理水平。教师教育也应努力做到变知识的教育为人格的教育,变眼前的教育为终身的教育,这样才能适应未来教育的发展需求。重庆巴蜀小学校长马宏基基于核心素养的视角探究课堂教学变革。她提出“律动教育”思想,并且在课堂教学实践与专业学习中不断深化该理论。同时她以课程与团队为两大抓手,大力实施律动课程体系。其中,教师课程意识的回归与反思是基础,课程意识统整下的课堂教学深化改革是关键,“读懂儿童、读懂学校”为巴蜀学校育人的契合点。读懂儿童永远是教育的出发点与归宿,读懂学校是教师专业成长的立足点。

广西师范大学副校长孙杰远教授提出要从学校层面构建自然与人文共生的创新教育课程^[6]。他认为,目前很多中小学都在构建共生教育课程,涉及课程的理念、内容、教学方法等。广西已经有这样的实验学校,并准备遴选一批学校进行自然与人文共生的教育实验。哈尔滨工业大学姜华教授认为,目前中小学比较关注核心素养与新高考制度。其中新高考制度在2018年,除了新疆可能要全面推开,其变化在于取消划线、保留本科线、文理不分科,英语不实行一次性考试而是多次。新高考制度会给中小学生带来的一大变化便是生涯规划教育,如高中开始实施生涯规划课,这需要高校与社会予以支持。中小学与高校需要协同实施高中生涯规划课程。

四、民族地区基础教育的应然诉求与发展定位

民族地区基础教育具有自身的独特性与境遇性。费孝通先生曾说过,“美人之美、各美其美、美美与共、天下大同”的和谐思想就是共生思想^[7]。自然与人文共生教育课程尤其适应民族地区的基础教育发展需要。众多的生活现象与教育实践体现了共生教育的理念。特别是当下人与自然的冲突日益加剧,人类危机的警报不断敲响,因此,探究人与人、人与自然、人与文化、文化与文化之间共同发展的途径,如何实现不同的民族、语言、文化共生与繁荣,在差异中寻求共性,实现人类的和谐生存与教育发展都是亟待解决的问题。不难看出,共生教育的视角将为我国民族地区基础教育的发展提供借鉴与参考。不可否认,针对民族地区的教育实际,基础教育改革与发展要在国家整体规划的前提下,允许具有灵活性的民族课程作为学校必修课,最终实现基础教育的共生发展、均衡发展与优质化发展。

随着我国社会经济的发展与信息化时代的到来,9年义务教育已经达到普及。目前,我国义务教育应向何处走,特别是民族地区义务教育要如何发展、怎么发展等都是着重要考虑的问题。广西师范大学副校长孙杰远教授针对民族地区的生态、环境问题,从人文角度提出“走向自然与人文共生的教育”。他认为,自然与人文共生的教育最适合民族地区^[8],它是当下基础教育尤其是民族地区基础教育发展的必然趋势,这是基于当下人类生存及中国现状而提出的重要命题,主要是由于自然生态与文化生态的严重失衡,人类生存的焦虑感和危机感,人与自然、文化与文化之间的紧张对峙等三方面的原因。此外,他着重提出了自然与人文共生教育的实践策略,第一,从人与自然的共存状态中寻找共生的能量,从传统文化中挖掘与吸收人类世界文明精粹,从中国传统的优秀文化中挖掘共生的能量资源;第二,从民族文化心理场中“萃取”共生教育的基本元素,从丰富的民族文化心理场中找到共生的样本,注意人文教育的要素及其相互关系,对共生教育路径、方法进行系列归纳与概括;第三,从关系视角延伸自然与人文共生的教育思想,探寻人文与自然教育共生过程中人

与自然、人与人、人与文化、文化与文化之间的关系。

南宁市教科所所长戴启猛认为,举办民族地区的校园文化艺术节,要凸显出民族特色。他结合自己担任校长期间的办学实际阐述了民族特色的重要性。他说,他当年打造的橙色名片“三月三”校园文化民族艺术节,不仅吸纳学生组建校园文化艺术团,而且该民族艺术团多次获得国家级、省部级等中学生艺术大奖,对于提升学生的艺术素养起到了积极的作用^[9]。云南省教科院院长李慧勤认为,边境少数民族地区学生英语逃课现象严重,一线教师多次呼吁能否把英语课改为选修课而不是必修课。譬如学习东南亚语,学生可到老挝或越南等国家打工就业。例如,柬埔寨给学生普遍上汉语课,通过办补习班帮助学生学习英语和中文两种口语,以用来交流。因此,不妨在课程改革方面增加一些实用的语言,从地方课程、校本课程等课程改革入手,以减少学生的学习负担,提升学生的学习质量,更好地服务于民族地区基础教育^[10]。

参考文献:

[1] 陶行知. 陶行知全集:第1卷[M]. 成都:四川教育出版社,2005:47.

[2] 苏霍姆林斯基. 苏霍姆林斯基选集:第4卷[M]. 北京:教育科学出版社,2001:608.

[3] 张万琼. 为学生提供丰富而可选择的教育——记西南大学附属中学“缤纷教育”[J]. 人民教育,2014(23):55-57.

[4] 孙金鑫. 新世纪以来中小学管理领域核心议题变化简述——基于《中小学管理》156期“视点”栏目主题的整理与分析[J]. 中小学管理,2017(1):15-19.

[5] 李慧勤,刘虹. 县域间义务教育均衡发展的影响因素及对策思考——以云南省为例[J]. 教育研究,2012(6):86-90.

[6] 孙杰远. 论自然与人文共生教育[J]. 教育研究,2010(12):51-55.

[7] 费孝通. 中国文化的重建[M]. 上海:华东师范大学出版社,2014:48.

[8] 孙杰远. 文化共生视域下民族教育发展走向[J]. 教育研究,2011(12):64-67.

[9] 戴启猛,石映威,黄智伦,等. 探索新思路开创学校德育工作新局面[J]. 广西教育学院学报,2004(S1):10-13.

[10] 李慧勤. 促进少数民族终身学习走向美好未来——以云南省为例[J]. 教育研究,2011(3):51-55.

The Effective Management, Connotation Construction and Quality Improvement of Primary and Secondary Schools in the New Era

——A Review of the Principals’ Forum onPrimary and Secondary Education Development

CHEN Shijian,LIU Fanglin

(Faculty of Education, Southwest University, Chongqing 400715, China)

Abstract:In order to strengthen the management of primary and secondary schools and improve the education quality, people’s government of Puer City inYunnan Province held the Principals’ Forum on Primary and Secondary Education Development with theassistance of Chongqing Education Society, Yunnan Education Society, Southwest University, and Guangxi Normal University. Experts and Scholars from Chongqing, Guangxi, Guangdong, Heilongjiang, Yunnan and other provinces and cities made discussions onthe theme of "education management and quality of primary and secondary education" in the form of keynote speeches and seminars with the focuson how to strengthen primary and secondary school management and improve the quality of primary and secondary school education. Ten primary and middle school principals from Chongqing, Guangxi and Yunnan give reports on the same topic. They deeply reflected on the principal leadership, education management and education quality of the current primary and secondary schools. They discussed the education background in the new environment, the principal leadership system, construction of school culture, students’ key competencies, big data education resources, construction of teaching staff and so on.This has positive and practical guidance for promoting management of primary and secondary schools in urban and rural areas, school connotation construction and education quality promotion.

Key words:education management; primary and secondary education; the quality of education;school leaders;the development of students’ core literacy