

墨守成规，固执己见，依赖经验，抗拒一切新变化，是追求高品质办学首先要摒弃的思维陋习。

如何办出一所高品质学校

文 | 林卫民

学校的核心竞争力来自学校品质，学校可持续发展的过程也是追求学校品质的过程。那么，学校品质到底是什么？何以求之？

高品质办学要关注每个学生的现实

一所学校的品质无法购买或借用，硬件一流不代表品质一流，条件简陋不等于品质低下。学校教育应当放弃那些对“身外之物”的狂热。现在，一些办学现象值得警惕：高喊让学生“成为大师”，却忽视了如何确保所有学生特别是“学业平平”的学生成功；不断地翻新关于特色教育的口号，却没有精力去做好具体的日常事务，打造“细节的魅力”；一所名校不仅主体巨大，还去复制几十所学校，名称的同质化难道真的能拓展教育的优质化？无休止地争取另类的特别政策并以此吸引更多优秀的学生；砸钱打造学校外表的华丽……这些狂热还迁移到孩子身上，总是想把孩子培养成学校认为的那个样子，而不去考虑孩子适合朝哪个方向发展；习惯于不停地唠叨学业成绩，而不对孩子明显的心理问题予以关注。

在定位和追求学校品质时，学校教育要画好三个圆圈：教育的本质指向（人的生命成长），教育的技术和智慧（课程、学科、课堂教学以及德行养成），关注每一个学生的现实并提供个别化的教育服务。教育者是向所有学生（而不只是某些学生）的未来宣誓的：使所



有学生（并不只是某些学生）发生对人生有益的变化。

在一所高品质的学校里，每位教师一定会关注每个学生的生存现实。但在当前，相当多教师做不到：一位任教两个班的教师叫不出每个学生的名字，更谈不上了解学生的绰号、家庭背景、身体状况、行为习惯、性格特征、人际关系、学习能力和水平，教师只是一厢情愿地推送知识，罔顾下课铃声早已响起；想方设法地开发学生对未来某种荣耀的渴求，而关注不到每个学生的现状和梦想……然而，讲授、探究、对话、讨论、练习等一系列课堂设计，如果不是基于学生现实，就只是“完美的空谈”。只有将“关注学生的原有知识、兴趣和学习热情、学习有无发生”贯穿于课堂



教学全过程，课堂教学设计才能得到有效实施。这也应该成为教师的职业本能。这种职业本能，难以像学科知识那样进行系统培训，主要靠教师的自我修炼。与每个学生保持最密切的联系，及时、主动地为困难学生提供帮助和服务，像关注自己一样关注学生的心理状况。

学校要有这样的品质追求：研究和了解学生自己想要的是什么，并创造条件满足学生的现实需求。如分层教学、分层作业、按兴趣走班、社团活动的广泛开展，等等。学校教育发展战略的构建和实施，都应当围绕“学生现实”展开。学生的“将来”存在于今天的“现实”之中，“关注学生”是学校的基本品质，也是打造学校教育实力的前提。

学校品质蕴含在具体的教育教学和管理活动中，需要长期坚持做“正确的教育”。良好的学校文化、优秀的教学案例和充满吸引力的教育故事慢慢积聚，富有魅力的学校教育特色方可形成。

高品质办学要在改革中做好系统设计

追求学校品质更加卓越，这本身就是学校品质的重要元素。墨守成规，固执己见，依赖经验，抗拒一切新变化，是追求高品质办学首先要摒弃的思维陋习。

改革的目的是为了发展，学校改革针对的是真问题，需要科学地预估改革结果，并设计出正确的路径，做好详细的安排。

在推进变革的过程中，适度、有谋略地推进是必要的，但必须遵循以下三项原则：

确立一个清晰的改革目标。一个“伟大的目标”，往往激发教师们为未来而战，跳出眼前的小利益、小矛盾，推动团队走向团结与合作。千万不能陷入为变革而变革的思维陷阱，变道去搞一些与追求学校卓越品质无关的、非主流的、主政者独断意识强烈的所谓变革。否则，会导致朝令夕改、自相矛盾、扰乱军心等不必要的负面作用。

要有敏锐的眼光识别人才。提拔适应改革、有能力的人参与到管理团队，团队中的每个成员应当是改革目标的坚决认同者和忠诚捍卫者。一所学校的成功需要很多“数一数二的先生”“群策群力的先生”，只有找到这样的人，起用这样的人，培养这样的人，追求学校品质的过程才可能高效。校长最重要的事，不只是争取项目、提出理念、建立愿景和目标，还要努力去找到这些优秀的“领头羊”。

寻找合适的改革时机。例如，从偶发事件中发现系统管理上的结构性问题，从某次重大活动中出现的偏差找到人事安排制度的漏洞，从某次测评出现的成绩落后启动晚自习管理改革，从某项艺术比赛中出现的业绩滑坡调整艺术组的工作格局……启动改革总能找到合适的理由，这种理由应当是针对问题的、向善的、道德的，是指向学校品质更加卓越的。这也是引导教师参与到变革行动当中并成为变革主力的最大动力所在。

总之，孩子和家长们需要的是实实在在的成长与发展，追求办学的高品质、走内涵发展道路是学校教育发展的必然方向。那些所谓的“捷径”追求的是一时的风光，却经不起时间的考验，经不起社会的质疑。■

（作者系北京外国语大学校长助理、北外附校校长）

责任编辑 冀晓萍