

学校改进：让教育充满理想

林卫民

校长对学校的领导，其实质是影响和带领全校师生实现教育目标的过程。这个过程并不是一蹴而就而是漫长并永恒地指向明天的，“暴风骤雨式”的改革或“鸵鸟式”的无为而治，都不是校长主流的领导和工作方式。校长、学校总是与问题伴随而生，学生没有问题，专业的学校也就没有存在的必要；学校的运行和发展没有问题，校长也就没有存在的必要。由于问题的客观存在及问题的长期性，教育的改进、管理的改进、学校的改进永不停滞，自然地，校长的使命是要长期承担起“学校改进”的现实事务和历史任务。

我于2010年暑期调入北京外国语大学。刚上任北外附校校长时，学校状况不尽乐观，为了尽快改变学校现状，在北京外国语大学的支持下，我主持研制了《北外附校“学校改进”行动方案》并组织实施，三年的“学校改进”行动，彻底改变了学校面貌，给学校发展带来了新的活力。

一、确立发展愿景，以教育理想凝练精神、凝聚人心

学校改进是一种“系统而持续的努力，目的是在一所或多所学校里面改变学习条件及其他相关的内部条件，最终是为了更有效地实现教育目标”^[1]。学校改进是一种充满理想主义色彩的过程，改进的方向是学校的理想目标，终极目标是实现教育理想，但这个理想是分阶段实施的，并不是直奔最高境界的教育理想。对于刚复办的北外附校来说，学校改进要解决的是“使北外附校有点中小学的样子”这一基本问题，然而，即使是最基本的问题也必须依靠教育理想来支撑，没有带有浪漫色彩的学校改进行动，只

是一味指责学校现实中存在的各种问题，可能会伤害广大教职工的现实感情，最终会因失去教职工的援助而失败。

北外附校是北京外国语大学创办的基础教育学校，外语教学特别是开设多种外语是其一大优势，为此，因地制宜地提出要成为“双复型”外语特色学校的办学目标。“双复型”人才是指掌握多种外语（复语）并有其他专长的“复合型”人才，北外附校的办学目标就是为使学生成为双复型人才作预备教育。“复语”是指两门或两门以上的外语，学生除学习英语外，另外还要求掌握 1 种非通用外语；“复合型”人才是指有复合型知识、复合型能力并且具有科学创新精神的全面发展的人才。

学校发展愿景的确立，不仅表现为一个结果，还表现为建立机制和凝练精神的过程；不只是一个静态的理想目标，而是一个动态的不断追求卓越的过程。北外附校的“双复型”外语特色学校发展愿景，是全校师生集体智慧的结晶，教师参与并分享整个愿景建立的全过程，通过参加正式会议、分享讨论等方式参与学校战略发展的研究，主动将自己的专业发展和学校发展有机结合，理解、接纳和支持“双复型”外语特色学校发展的各项要求。学生有学习多种外语的需求和冲动，认同“外语语言能力将成为适应未来社会的一种硬实力”这一观点，并要求学校能想方设法有效提高他们的与人相处能力、国际理解力，希望学校有针对性地加强“同步学习多种外语”的方法论指导。

二、创新课程结构，完善“国家课程的校本化实施”机制

课程改进是学校改进的核心，课程改进的逻辑起点在于：学校不是“规定性课程的忠实执行者和被动适应者”，而是课程制度的创生者。学校改进的核心内容是主动构建学校课程制度，形成学校课程规划、课程开发、课程实施、课程管

理、课程评价等一系列活动的价值准则、行为规范和运行保障要求，完善的“国家课程校本化实施机制”是一所学校办学趋向成熟的主要标志。

北外附校的课程改进必须突破“复语”外语课程融入现有的课程体系这一难点，一方面不能削弱其他学科，另一方面又不能增加学生过重的学习负担，在此基础上，研制“复语”外语课程融入整个课程体系的全面方案。为此，将现有课程分成 4 大板块：基本课程、强化课程、微型课程和自由学习。基本课程是学校课程中的基本或核心部分，是教育行政部门所规定的必修课程和限定选修课程；强化课程是对学生某项素质发展加以强化而形成的课程，“复语”外语课程属于强化课程；微型课程即容量小、持续学习时间短的课程，是一种非常灵活的课程类型；自由学习可视为一种“准课程”或另一种类型的“虚有课程”。[2]

按此思路，北外附校成功地开设英语、法语、德语、西班牙语、日语、法语、韩语等多种外语课程，学生学习二门外语（其中一门为英语）纳入整体课程和毕业学分要求。整体课程方案得到了上级行政部门的认可和肯定，此项目被列入北京市教委统一管理的国家级特色办学试验项目，试验成果多次受到区、市教育行政部门的表彰。

三、立足课堂和学生实际，让学生以理想的方式成长

作为教育变革的战略手段，学校改进是指“把精力集中于教学变革和它所需的支持条件上以提高学生成绩的努力，是变革期间为提高教育质量而改进学校能力的战略手段”[3]。学校改进的终极目标是为了学生的成长，改进是为了理想地实现理想的教育目标，使每一个学生都能得到更好的成长和发展，这就需要研制涉及德育、学生管理、课程教学等方面的全面改进方案：改进什么？为什么要改进？谁来改进？基本流程如何？……，这一切都需要有规范、制度和规划来保

障。如果偏离了上级教育教育行政部门的规范要求或者简单固守规范,如果没有翔实的改进方案和操作程序,如果缺乏合理有效的监控,或对推进教育教学及学生管理改进的过程反馈关注不够,都有可能导致改进行动的失败。

德育改进的重点不在于话语,而在于如何组织有效的活动。每个学生都有表现自己的冲动,总是有事要讲、有话要说、有思想要表达、有才华想展示,如果不给学生正面表现的机会,学生就可能去寻找反面表现的时机。北外附校的德育改进,特别强调学生活动的重要性,把活动作为德育工作的重要平台,以活动为载体,以活动中良好人际关系的建立为抓手,培养学生良好的德行,使学生成为合格的“公民”、未来社会的优秀分子。

教学改进的主题:为了“让—学习发生”。海德格尔说:“教比学难得多。为什么教难于学?这并不是因为做教师必须腹笥宏富,常备不懈。教难于学,乃因教所要求的是:让学发生。实际上,称职的教师要求学生去学的东西首先是学本身,而非旁的什么东西……他得学会让他们学”〔4〕。课堂是学生学习的场所,没有学习发生,课堂就是“教”堂,失去了其存在的本来价值和意义。北外附校的教学教研改进,抓住一个关键点:如何“让—学习发生”。教师在课堂教学中,非常重视推动学生有更多的亲力亲为的学习行动,通过指导和有组织的学生学习和体验活动,让知识内化、让理解深入、让学习发生,树立“以学生学习为本”的教学观念,全面打造简约、清晰、平实且直面核心知识的课堂教学。教研组除了研究学科知识和教学知识外,逐步把教学研究的重心转移到如何组织学生学习、如何实现有效学习上。外语教研组重点研究如何提供自然语言动机下的情境创设,让学生尽可能地大胆表达,并指导学生逐步走向准确表达,使外语课堂学习沉浸在表达活动的海洋中。

学生管理改进的主题是：让学校离“家”更近些。怀特海说过，“教育仅有一个主题，那就是以各种方式表现出来的生活”，健康、基本学习过程管理、可敬的家庭成员、职业、公民资格、有效应用闲暇、道德品格都是学校管理的内容[5]。虽然学校无法承担起如此宽泛的一系列责任，仍然还是要努力关注这些基本的任务，将关涉学生的管理朝着离“家”更近些的方向去改进，这样可以避免只有学术课程管理的“学校堕落”。北外附校的学校改进方案中明确提出，班级是学生生活的“小社区”，属于全班学生的领地而不只是班主任的封疆，班主任要引导和训练每个学生成为这个“社区”的成员，让学生成为班级管理的主人、成为班级日常活动的主体。年级是学生生活的“小社会”，年级组长要致力于维持全年级学生组成的“小社会”的社会秩序，并谋求每个社会成员的正确社会生长，从科学、艺术、文化以及相互交往的方方面面来安排和落实年级日常活动、专题活动和重大节日活动，开展按兴趣和能力选择课程、走班等课程活动，同时让学生承担起服务本年级这个“小社会”应有的责任和义务。寝室是学生的“家”，宿舍生活是家庭生活的简约和开放，是学生生活的一种形式，学生在其中获得教养和道德的训练，加深和扩展关于与家庭生活相联系的价值观念和生活能力，从而获得勤勉、节约、有序的习惯、关心他人的权利和意见，特别是家庭中的每个成员的活动从属于家庭成员的共同利益的重要习惯。

四、理顺内部管理机制，全面提高学校领导力

教育与领导有着密不可分的关系，从“领导就是某一个体影响带动一组个体实现某一个目标的过程”可以类比出“教育也是某一个教育者影响带动一组受教育者实现身心健康发展这一目标的过程”。整个学校工作大体上是由教育和管理两方面构成，主要涉及三类主体：校长、教师、学生；学校的运作由两大环节构

成：一是校长与教职工形成的领导关系，二是教育者与受教育者形成的领导关系[6]。通过教师对学生施加影响而带领学生健康成长，是以校长对教职工施加正确的影响为前提。显而易见，整个学校教育实践活动，都伴随着领导过程，需要用领导的思想、观念、方法作为指导。因此，提高学校领导力是学校改进的重要任务。

第一，提高校长的领导力。校长的组织权力是校长职位带来的，组织权力可以区分为三种类型：强制的、功利的、规范的，这三种权力分别给组织成员带来三种类型的融入组织的态度：疏远的、精于算计的、道德的。校长对教师和学生强行使用强制型权力会造成学校教育功能的失调，出现反教育行为；校长过度利用功利的权力类型，将引发教师和学生精于算计的融入方式，功利的权力类型带来的是一种低强度的组织效能，有时是积极的、有时是消极的；只有规范的权力类型才能带来教师和学生高强度的、积极的融入，从而产生道德的、合教育性的一系列行为。校长除了拥有组织权力带来的外赋影响力，作为从优秀教师成长起来的校长，更多地拥有专家型、感召型的内在影响力，而后者更是校长领导力的重要组成部分。提高校长的领导力，要把目光从“具体事务”更多地转移到教育的本质和“人的发展”上，关注教育的意义和价值，关注所要达到的目标是否正确、是否值得。读懂教师，激发教师主体性意识，让教师自我发现教育真谛，帮助教师成长……，这一切，是校长自身提高领导力的主要内容。

第二，加强和改进教师领导力。学校改进必须“创造一个所有组织成员共同工作和学习的环境，大家在这样的环境中共同构建起组织的价值体系并深化对组织的认识”[7]，学校组织成员多个层面领导力的共同发展是学校改进中领导力提升的一个重要维度，其中最关键的是教师的教学领导力。教师的教学领导力主

要是指教师基于娴熟的教学技术和丰富的专业知识基础,在教学过程中能够与学生一起建立教学价值目标、恰当运用各种教学方法、为不同学生提供有效帮助、善于激励学生建立良好的学习品质、解决学习困难的综合能力。教师专业发展中的很多问题,其实不只是学科知识和学科教学知识问题,更是一种以影响力为本质的领导力问题。一个缺乏教学领导力的教师,即使他是一位“经师”,也无法满足现代学生学习的需要。在学校改进中追求教学领导力的提升,其中重要的事宜之一就是调整教师的协同作用和互惠影响,及时纠正教学行为的偏差,将教师的课堂教学行为置于学校改进的背景中进行评价,让教师充分认识到自己是学校改进的主体之一,应该成为“当事人、推动者和促进者”,直接参与学校改进。

第三,让学生拥有领导力。学生的身心健康发展是学校改进的出发点,也是学校改进的目的。领导力并不只是针对领袖人物而言,也不只是指向学生的未来。对人、对事的领导才能是每个人的基础能力,在指向共同目标的前提下积极影响团队、认真并有能力承担起做好事情的责任,这是对每个学生的现实要求。学生领导力的培养不能离开学习基础和一些最基本的“作为公民”的素质,诸如“才智、自信、决策力、正直、社交能力”以及与人沟通合作能力、组织生活能力、团队合作能力、欣赏能力等。一方面,学校改进要着眼于课堂教学,强调基于个体学习的合作学习、重视各种知识经验的学习、关注接受与探索发现相结合的学习;另一方面,学校改进还要重视课外和非正式课程,例如学生自治组织、班级管理、社团活动、专题教育、主题节日活动、体育比赛、宿舍管理等。

北外附校根据学生人数过大且由于包含小学、初中、高中、国际课程造成年段跨度超大的办学现实,提出了“条块结合、以块为主、以条为重”的管理方略,专门研制了“调整学校内部管理机制的实施办法”,分别从“政治的、人力资

源的、象征的、结构的”角度理顺内部管理关系、建立日常运作系统，全面提高学校领导力：从“政治的”角度建立行政管理系统，突出民主和规则意识，完善各类规章制度，提高行政执行力，将决策和听取意见作为政务会议的主要任务，借助教代会推进民主管理、解决总体要求与教师诉求的某此冲突，保证学校政令畅通；从“人力资源的”角度建立专业管理系统，寻求组织与个人一致的发展需求，落实教师常规培训和日常教学研究制度，把教研组织变成教师的“家”，建立良好的合作关系，谋求“家”的成员的共同进步；从“象征的”角度建立学生活动系统，通过建立愿景、营造良好的校园文化、寻求活动的意义、举行各种仪式和典礼、树立模范榜样等，开展形式多样又富有教育意义的活动，构建关涉学生活动的各种教育系统；从“结构的”角度建立后勤服务保障系统，明确行政教辅后勤等的服务保障功能，建立后勤服务的标准和技术要求，明确后勤服务的质量目标，加强规则和制度意识，营造学校以教育教学为中心的管理环境。

经过三年的北外附校的改进行动，使学校迅速崛起，无论是内部管理、学生行为表现、学业水平都得到很大提升，从一所求人入学的薄弱学校成为优质生源趋之若鹜的“热门”学校，社会美誉度与日俱增，被称为海淀基础教育北方区域“璀璨的明珠”，创造了改变薄弱学校的某种奇迹。北外附校《学校改进行动的研究和实践》成果获得了区人民政府教学成果一等奖、学校获得了学习型先进组织、德育先进单位、科技教育示范校、艺术教育示范校、国家级高中特色试验项目学校、普通高中与大学联合育人机制研究项目学校等荣誉。

综上所述，学校改进的实质是校长与教师、学生共同体验和分享教育价值的过程，需要将学校改进过程的变化程度、影响改进的客观因素以及改进过程中的组织重构等方面有机联结。复杂性是学校改进的主要特征，无论是学校整体质

量不高，还是学校某一方面、某一点上出现问题，都是复杂的内外部因素影响的结果，而非是一个因素单方面造成的，脱离学校运作系统的复杂性和教育的复杂性的激烈改革，会对学校传统文化带来破坏，极有可能由于难以把控而导致不可补救的后果。谨慎渐进、尊重传统、注重连续性的“改进”和“改良”始终是校长谋事的最佳方式，学校的文化决定校长只有带领学校一步一步地往前移步，才能稳妥地逐步迈向目标并不断获取成功。

[参考资料]

[1]梁歆，黄显华.从实施策略的视角简述美国学校改进的发展历程[J].全球教育展望，2007，(8)。

[2]丁念金.学校课程统整中的课程结构设计[J].课程教材教法，2008，(11)。

[3]王天晓.教学改进：艾尔默对学校改进理论的深化[J].比较教育研究，2009，(3)。

[4]马克·莱索，蒋开君.我们仍然需要面向思的教育——海德格尔论技术时代的教育[J]，教育学报，2011，(1)

[5]内尔·诺丁斯.幸福与教育[M].上海：华师大出版社，2009：175。

[6]王海英，伍州.学校改进的路径分析：学校领导的视角[J].教育科学，2009，(2)。

[7]董君武.试论学校领导力的结构模型[J].上海教育科研，2008，(11)

附：读后感

读《学校改进：让教育充满理想》有感

--内蒙古阿荣旗王杰小学刘慧梅

人民教育第4期《学校改进：让教育充满理想》一文谈到校长和学校总是与问题伴随而生，学生没有问题，专业的学校也就没有存在的必要；学校的运行和发展没有问题，校长也就没有存在的必要。由于问题的客观存在及问题的长期性，教育的改进、管理的改进、学校的改进都是一个永不停滞、不断向前的过程。我觉得无论岗位是什么，能够准确的分析问题与恰当的解决问题都是很有意义的事，现对所遇到的问题及思考梳理如下：

思想的问题重在疏导。比如承担公开课一事，有些教师提出不讲，有些教师试探着问可否不讲，有些是连续三年来业绩不错，未评上优心里不平衡，有些也不排除未评上优的不平静，更多的还是能力上的畏难，有些主要来自压力，有些是考虑能否借光也不讲。定下来的正事儿肯定不能松动，但考虑到问题的存在情有可原且没有实质性的恶意，于是采取对全体任课教师进行正面教育兼顾找个别教师谈心，让老师诉诉苦水，多正向鼓励，问题也就迎刃而解了。落实一项工作遇到阻碍肯定也不平静，但还是要感谢这些问题，促使人相对集中的关注某一类群体，化解矛盾，保持整体稳定。

沟通问题重在快速做出反应。比如电子琴稳压器出故障了，班班通不好使了，教研组电脑有故障了，循环用书没发放到位了，课节撞车了，缺教案、听课笔记了，原创资源的审核与公示，期末统考成绩的核算与公示，公开课的提前预告，考务的运行及读书活动月的启动，等等。对于个人提出的问题，事虽小但老师都挺在乎，无非是沟通的畅达，现在我很少让老师等，往往当面打电话把信息传递出去，对上与校长汇报，对下谁分管找谁，提出问题的老师一看领导把他反映的事儿当回事儿，心里痛快了、敞亮了，也就心和气顺了。当然我们的工作也需要不同的声音，有则改之，无则加勉，利于政通人和，百业俱兴。对于面向全体的

事儿，或提示，或公示，尽量在安排上使老师打有准备的仗，且有布置就有回音，其实做到这一点也要克服很多困难，得勤快的负责任，准确的调控，目前所为离理想的状态还有很大差距，还得加强修炼。

改进的工作重在做好筹划。最近一直在思考学生抽测的事儿，怎样做到面向全员任务量适中？都有展示的机会又不重复？内容丰富有梯度？初步打算：第一步：验收国学、同步阅读和三分钟口语训练推进情况，每个班优中弱各抽测2名学生，第五周验收；第二步：验收口语交际（语文讲故事或演讲，数学说算理，英语情境对话），每班每项各推荐3名选手参赛，换以前没参加过同类竞赛的学生参加，4月23日开展；第三步：抽查作业，优中弱每班各2名，4月末和5月末各一次，要落实展评；第四步：验收字词、单词听写与口算，优中弱每班各2名，6月初开展；第五步：抽查班级争星授卡综合评价，优中弱每班各2名，4月中旬和6月初各一次。累计能抽测到45名学生，班级人数不足或超出的情况，要坚持做到保留公开展示项目，可在作业与争星授卡综合表现项上增减人数。实施时按项各出三张表，由班主任协同科任进行人员分项安排。一张班级公示，一张班任留底，一张学校留底。内容的事儿由分管学科的后备干部按要求统筹。总之，学校中每个岗位的设置都有其存在的理由，有问题是工作和生活的常态，既然问题客观存在又有长期性，逃避现实、回避问题便与事无补，莫不如正视问题，积极应对问题，既能丰富与净化人的思想，也能促进和提升个人与团队的发展。（内蒙古阿荣旗王杰小学刘慧梅）

《学校改进：让教育充满理想》一文有感

北海小学教育集团 毛颖

人民教育第4期《学校改进：让教育充满理想》一文谈到校长和学校总是与问题伴随而生，学生没有问题，专业的学校也就没有存在的必要；学校的运行和发展没有问题，校长也就没有存在的必要。由于问题的客观存在及问题的长期性，教育的改进、管理的改进、学校的改进都是一个永不停滞、不断向前的过程。我觉得无论岗位是什么，能够准确的分析问题与恰当的解决问题都是很有意义的事，现对所遇到的问题及思考梳理如下：

思想的问题重在疏导。比如承担公开课一事，有些教师提出不讲，有些教师试探着问可否不讲，有些是连续三年来业绩不错，未评上优心里不平衡，有些也不排除未评上优的不平静，更多的还是能力上的畏难，有些主要来自压力，有些是考虑能否借光也不讲。定下来的正事儿肯定不能松动，但考虑到问题的存在情有可原且没有实质性的恶意，于是采取对全体任课教师进行正面教育兼顾找个别教师谈心，让老师诉诉苦水，多正向鼓励，问题也就迎刃而解了。落实一项工作遇到阻碍肯定也不平静，但还是要感谢这些问题，促使人相对集中的关注某一类群体，化解矛盾，保持整体稳定。

沟通问题重在快速做出反应。比如电子琴稳压器出故障了，班班通不好使了，教研组电脑有故障了，循环使用书没发放到位了，课节撞车了，缺教案、听课笔记了，原创资源的审核与公示，期末统考成绩的核算与公示，公开课的提前预告，考务的运行及读书活动月的启动，等等。对于个人提出的问题，事虽小但老师都挺在乎，无非是沟通的畅达，现在我很少让老师等，往往当面打电话把信息传递出去，对上与校长汇报，对下谁分管找谁，提出问题的老师一看领导把他反映的事儿当回事儿，心里痛快了、敞亮了，也就心和气顺了。当然我们的工作也需要不同的声音，有则改之，无则加勉，利于政通人和，百业俱兴。对于面向

全体的事儿，或提示，或公示，尽量在安排上使老师打有准备的仗，且有布置就有回音，其实做到这一点也要克服很多困难，得勤快的负责任，准确的调控，目前所为离理想的状态还有很大差距，还得加强修炼。