



贯彻落实《管理标准》，推进学校的教育治理，其最大的价值在于“唤醒教职工所不能意识到的关于教育本质的一切”。

《管理标准》中的教育智慧

文 | 林卫民

《管理标准》中没有对于教师“圣人式”的完美道德要求

笔者认为《管理标准》的内在价值就在于：从中可以找到教师自身的不足之处并不断完善自己。“对学生进行养成教育，培养学生良好行为习惯和健康生活方式，拥有良好的道德品质……”，“努力营造良好的学习环境氛围，激发和保护学生的学习兴趣；采用灵活多样的教学方法，因材施教，培养学生终身学习的能力；帮助学生掌握科学的学习方法，养成良好学习习惯……”

每个教师都可以从《管理标准》中感受到时代发展、

教育发展与自身知识、经验的冲突，更能理解“加强学习，阅读经典，提高修养”的必要性，特别要汲取以下方面的知识：专业领域的知识、教育政策的知识、学科领域的知识、教学法的知识，并在教育教学实践中不断增强自身的修炼，包括完善教育的道德目标、更加微妙复杂的教学知识以及对教育教学问题的个人认识。

还有一点需要特别指出，《管理标准》中没有出现对于教师“圣人式”的完美道德要求，而是对教师职业底线提出了切合现实的基本要求。例如：“要求教师衣着整洁得体，语言规范健康，举止文明

礼貌”、“要求教师尊重学生人格，不讽刺、挖苦、歧视学生，不体罚或变相体罚学生，不收受学生或家长礼品，不从事有偿补课”等。因为对教师理想状态的崇敬并不等于普适性的基本要求。

学校任何一项改进行动都离不开教师的支持，落实《管理标准》、规范办学行为、开展教育治理行动，成功的关键仍然在于教师的主动参与程度。教师是教育治理行动的主体，而不是被治理的对象。

在贯彻落实《管理标准》过程中，教师如果只是等待校长对规范教育教学行为的统一指令，个人的发展就会错过机

会；教师只有自觉地依照《管理标准》的要求改变自己，并承担职责范围内的教育治理的主体责任，才能为建设学校教育治理体系提供强大的力量，并在这一过程中赢得发展和完善自己的机会。

针对学校教育治理中的问题采取行动

《管理标准》在实施要求中强调：“学校要将本标准作为学校治理的基本依据，树立先进的学校治理理念，建立健全各项管理制度，完善工作机制。”在“建设现代学校制度”的管理职责中，《管理标准》提出了“提升依法科学管理能力”等3项管理任务。现代学校制度建设最重要的关键词是“自主管理”，当然是基于“依法办学、民主监督、社会参与”前提下的“自主管理”，寻找来自学校内部的教育治理策略，是学校管理者实施管理的有效途径。

学校的教育治理需要成熟的愿景而不是盲目的计划。《管理标准》提出要“制定学校章程，规范学校治理行为，提升学校治理水平”、“制定学校发展规划，确定年度实施方案，客观评估办学绩效”。建立愿景最重要的策略是将学校愿景与教师个人愿景相结合，朝着通过教师行动形成的共同愿景推进学校的教育治理行动，更能吸引教师积极参与。

学校的教育治理要有正确的问题观。逐条对照92条管理要求，会发现学校存在的问题还不少，即使发展较为成熟的学校也



坚持免试就近入学原则，不举办任何形式的入学或升学考试

新华社发 蒋跃新 作

是如此。这里要树立正确的问题观：把问题看成是很自然的、预料中的现象，针对问题开展有效的学校治理行动；善于对问题进行追踪和分析，知道下一步必须做什么才有可能得到所需要的东西；有找出问题、识别问题的慧眼，并掌握针对问题的技巧；有认真对待“问题”的审慎态度，不只是很强硬地将所有问题归因为别人的抵制、无知或者固执。“当我们对问题采取行动的时候，问题就成了我们的朋友”。

学校的教育治理过程中，强制是必要的，但不是全部。《管理标准》中有一些强制的条目，例如“执行国家学籍管理相关规定，使用全国中小学生学籍信息管理系统做好学籍管理”，这些强制是必要的。

但是，学校的教育治理是不能通过简单的强制手段来达成目标的，几乎所有涉及教育价值的治理行动，都需要新的技能、新的行为、新的信念和新的认识。因此，“建

立教师专业发展支持体系”，对教师进行一定的培训，是学校教育治理的前提。同时，学校还要营造浓厚的“学术民主、政治民主”的氛围。例如，“健全教职工代表大会制度”、“设置信息公告栏，保证公众对学校重大事项的知情权”、“搭建信息沟通平台，听取学生、教职工和家长的意见和建议”等。

在学校的教育治理行动中，如果只是很强势地“绷紧强制性的发条”，教师会用更多的表面化的东西来应付，热热闹闹背后其实是肤浅的“花架子”。教育治理力量不忽略强制性，但强制性不会催生教师自我更新的动力。

学校的教育治理需要建立更加科学的内部管理机制。《管理标准》提出：学校要“健全管理制度，建立便捷规范的办事程序，完善内部机构组织规则、议事规则等”。例如，“巨型学校”要考虑如何采取“条块结合”的办法，使日常管理更加扁平化，并使总体调控工作更加及

时;小型学校要处理好“学术权力”和“行政权力”的相对隔离,使学术自由得到彰显并使行政执行力更加通畅。

课程变革:学校教育治理的难点

学校治理体系关注“学校组织的运行和内部治理状况、课程方案和课程实施机制、具体的教育教学过程、学校运行的规则体系”,其中课程方案和课程实施机制是学校教育治理的难点。

《管理标准》对于课程和课程实施提出了一系列要求:落实国家义务教育课程方案和课程标准,确保国家课程全面实施;落实综合实践活动课程要求,组织学生开展研究性学习、社区服务与社会实践以及劳动技术教育;根据学生发展需要和学校、社区的资源条件,组织开发校本课程;引导教师创新课程实施方式,加强实践教学环节,提高课堂效率。

学校课程有两类结构,一是“正式课程”,即国家规定的小学低段每周26课时、小学高段和初中每周32课时的课程;二是微型课程、准课程以及指向教育性的各类活动。把“正式课程”做好,虽然要花很大的精力,但至少其工作内容和方向是明确的;而微型课程、准课程以及其他指向教育性的活动,是相对难做的课程,因为没有具体的教材、标准和熟练的教师。

一所成熟的学校除了能够完整全面地开设“正式课程”外,还要有丰富的、成熟的指向教育性

的活动或其他课程。“组织学生开展研究性学习、社区服务与社会实践以及劳动技术教育”以及“利用当地文化艺术场地资源开展艺术教学 and 实践活动”,“通过科技节、艺术节等形式,因地制宜组织丰富多彩的学校活动”,“组织学生参与卫生保洁、绿植养护、种植养殖等与学生年龄相适应的劳动”,“组织学生到基地开展学工、学农等综合实践教育活动”等,对于很多学校来说,并不是一件简单的事。

针对课程以及课程实施中存在的一些问题,笔者认为可以从以下方面开展工作:

在教育治理的顶层设计中融入解决课程实施疑难问题的具体方案。关注课程和课程实施的教育治理行动,才有可能将治理的办法集中在真正起作用的地方,否则,学校的教育治理行动将成为“一个又一个令人讨厌的事”。

推进国家课程校本化实施策略。解决课程和课程实施疑难问题的学校教育治理行动,需要对课程进行重新架构,前提是不能

随意地改变课程标准及其课程实施的习惯、技能和信念,课程的重新架构并不意味着可以随意变更课程。

纠正学校教育中那些“反教育”的现象。教育必须充分尊重个体生命成长的复杂性,生命发展的复杂性并不是学校教育框架设计能够完全锁定其形态的,因此,教育必须小心地恪守自己的本分,“不拔高教学要求,不加快教学进度”,给个体自我成长提供必要的空间,避免教育的“过度”和“过早”。

学术型课程也要关注“学生的活动和协作”,协作常常是个体学习的强大推动力,交流思想、向别人清晰地传递自己的观点,学会妥协和追寻结论,这些活动其本身就有教育意义。在学术型课程的课程实施中应当关注:培养学生不断了解自己、别人、世界的愿望,知道自己生活在充满思想和可能性的世界中,用“追求智慧、知识等作为学生生活及自身经历的指向所在”来衡量课程实施的状态。

贯彻落实《管理标准》,推进学校的教育治理,其最大的价值在于“唤醒教职工所不能意识到的关于教育本质的一切”,这种唤醒只能在实际中观察把握,这一本“实际观察中把握之书”很厚,值得用毕生的精力去品读并付诸实践。

(作者系北京外国语大学校长助理,北外附校校长,研究员,特级教师)

责任编辑 朱哲



关注课程和课程实施的教育治理行动,才有可能将治理的办法集中在真正起作用的地方,否则,学校的教育治理行动将成为“一个又一个令人讨厌的事”。