

✦ 治校方略

乡村学校文化建设改进路径

□ 成文辉

学校文化是学校发展的动力源泉,是提高师生精神生活质量、提升办学水平的关键要素。乡村学校文化建设如何改进?

厘清思路,校正学校文化建设的理解力。有一所村小推行武术文化,提出了“以武健身、以武扬德、以武励志、以武促学”的目标,设计了“武术操”“武术展板”“武术文化墙”等。但师生更迭,武术动作随之变形,导致学校武术文化难以维系。

不难看出,这所村小在文化建设过程中过分注重武术的“招式”和外在于的东西,而忽略了“育人”这个关键目标,没有结合学校办学理念提炼出符合时代特点的育人目标,没有形成有效的管理、课程、评价等长效机制来指导教师的育人实践。

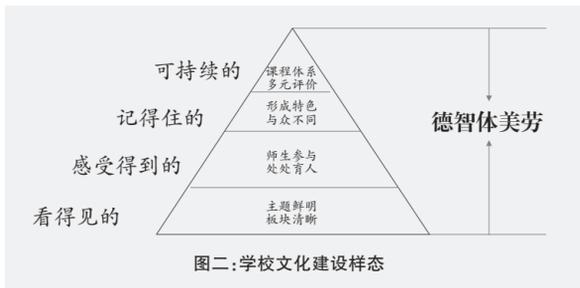
学校文化建设必须基于人、为了人、培养人、发展人,围绕管理改进、课程建设、教学改革、环境改造、活动实践、评价引领等6个维度制订具体可行的方案,在此基础上确立和改进学校的使命、愿景与价值观。新时代的乡村学校文化建设必须落实立德树人根本任务,紧紧围绕“培养什么人、怎样培养人、为谁培养人”这一根本问题,突出教育性、整体性、时代性和制度性(见图一)。

学校文化的样态应该是鲜活的,可总结为4个关键词(见图二)——看得见的,主要体现为主题鲜明、板块清晰,校园秩序良好、环境优美;感受得到的,主要体现为形成了共同的价值取向、行为准则和精神风貌,师生共同参与其中,校园处处是育人场所;记得住的,主要体现为文化理念是个性化、与众不同的,形成了自己的特色;可持续的,主要体现为构建了适合学校自身发展和师生特点的校本课程体系 and 丰富多元的评价体系。

只有正确理解学校文化,才能发挥其潜在而巨大的教育功能。



图一：学校文化建设路径



图二：学校文化建设样态

守正创新,提升学校文化建设续航力。有一所乡村学校一直秉持“立大志、做小事”的办学理念,始终朝着一个目标奋进,从细微处入手,从点滴小事做起,这种执着就是学校宝贵的财富。

当然,我们更应该意识到,学校文化建设不是封闭、静态的,而是开放、动态的,不是单一的,而是多元的。如学校“立大志”这个目标就是动态的,从培养“有理想、有道德、有文化、有纪律”的“四有”新人到培养“有理想、有本领、有担当”的时代新人,教育培养目标的内涵有新的发展和深化,因此需要重新解读,赋予其新的内涵。

人人共育,凝聚学校文化建设向心力。

在一些乡村学校,校园文化建设多是校长一个人在苦思冥想,忽视了师生的主体作用,导致最终形成的学校文化难以得到普遍认同并持续。

校长是文化建设的主要决策者和设计者,但文化是学校全体成员共同创造和经营的,如果没有广大师生参与,文化建设的实效性会大打折扣。因此,校长要善于发动全校师生和家长积极参与校园文化建设。比如,校长组织开展头脑风暴激活教师的思维,还可以通过征集校徽、校歌、校训、吉祥物、口号、楼栋名等方式,引导师生广泛参与,提高对校园文化的认同感,从而增强向心力,这样形成的校园文化才容易被认同、被传承。

因陋就简,激发学校文化建设原动力。大多乡村学校经费有限,这从某种程度上影响了校长建设学校文化的积极性。其实,学校文化建设不用刻意追求高大上。有一所村小周边长了许多松树,于是发动家长带领孩子捡松果、松叶、松针、松皮、松根等,学校构建“松文化”,提炼出“立松之品,下自成蹊”的办学理念。学校大力开展吟松诗词、品松名画、做松手工、栽松劳动等活动,漫步校园,处处可见学生精美的作品;教学楼前摆放着一盆盆学生种的松树,一楼展示着学生创作的松树画,二楼展示着学生描写松树的诗句和文章,三楼展示着谈松树的名人名言,楼梯间都是学生和家利用松果、松针、松枝等制作的二十四节气作品。学校还将学生作品分类整理,形成校本课程,在此基础上成功申报立项市级课题。学校以“松文化”建设的全面化、全程化、课程化为导向,培养学生“傲雪凌霜,顽强向上”的良好品质。

以小见大,发挥学校文化建设想象力。有一所移民村小一直想围绕“洲”这个主题来构建学校文化,但是以前的村落因修建水库已被淹没,没有留下可用的素材。因此,校长感觉“洲”这个概念较为遥远、抽象,以至于校园文化建设停滞不前。

这所学校想做“洲文化”其实是一个非常不错的选择,其出发点是让学生记住自己从哪里来,但校长的思维没有放开。其实,学校文化的形成除了利用自身原有的素材,还可以跳出素材看文化。比如,我们可以从“洲”这个字本身做文章,一方面“洲”代表着师生对家乡的思念、寄托,另一方面“洲”的本义是“河流中由泥沙淤积而成的陆地”,可以引申为“生命中的绿洲”,类似成长中的一个驿站或避风港等。这样一来,与“洲”有关的文化元素就较为丰富、形象了,从中很容易提炼出学校的办学理念。此外,还可以搜集描写“洲”的经典诗句,甚至让学生自己创作,给每个班级取一个含有“洲”的班名……

易提炼出学校的办学理念。此外,还可以搜集描写“洲”的经典诗句,甚至让学生自己创作,给每个班级取一个含有“洲”的班名……

聚焦个性,注重学校文化建设创造力。走进一些乡村学校,感觉整体布置还不错,但也存在“千校一面”的现象,校训校风似曾相识,标语口号用词雷同。比如,一个县区5所村小的学风都为“勤奋、乐学、多思”,有的村小上墙的内容还有错别字、中英对照中出现中国式英语等。其实,许多直接从别处“拿来”的“作品”有华丽、光鲜的外表,但有形无魂,不利于学校文化的积淀与创造。我们要摒弃“为建而建”的观念,摆脱“外表华丽、内蕴缺失”的现实困境,杜绝“靠文化公司包装打造”的做法,转向有意识开发与利用乡土文化资源,汲取其中能够与本校传统与办学实践相关的内容,从人的全面、充分、可持续发展的角度,创建具有个性、积极向上的校园文化。

内外兼修,强化学校文化建设渗透力。有的校园环境宁静优美,树木花草相映成趣。但是,学校没有赋予其文化内涵和教育意蕴,片面追求外在的物质层面建设,将文化建设等同于校园环境的美化和净化。

学校文化包括物质层面(校园建设)、制度层面(各种规章制度)、精神层面和行为层面(师生的行为举止)。四个层面相辅相成,共同构成文化这一有机统一体。精神层面是核心和灵魂,物质层面是基础和承载,制度层面是规范和保障,行为层面是体现和折射。仅局限于物质层面,显然太过于狭隘了。

当然,我们还可以通过梳理特色,培育学校文化建设感召力;处处育人,增强学校文化建设感染力……实现乡村学校办学质量的提升。

(作者系江西省芦溪县政府教育督导室主任、江西省督学、省学科带头人)

✦ 校长观察

当教师不愿再担任中层

□ 王辉庆

去年暑期,因原德育主任再次提交辞呈,学校不得不考虑更换人选,在全校教师中公开征集。

可意外的是,非但无人应征,原有的几位中层管理人员也萌生去意。

事情还是得有人做。最终,校长通过个别谈话,留住了原有的中层管理人员,再从新人职教师中大胆启用新秀,才填补了德育主任的空缺。

中层缺人并非个例,在与周边学校负责人交流中,我也听到了类似反馈,连带产生的共同感慨,就是近年来新加入的大多数年轻教师缺乏担当,学校管理重担还压在老一辈任劳任怨的教师身上。因此,有人建议用行政手段来处理类似问题。但我知道,估计收效甚微。

原德育主任就是强行任命的,当年作为新教师加入学校,虽然征询过个人意愿,但其实也不乏“屈从”的成分。因此,明面上一个愿打一个愿挨,实际工作中却是推一下动一下,影响了个人成长,也制约了学校相关工作的开展。

当教师不愿意担任中层,甚至不愿意负责学校任何管理岗位时,我们不能止步于埋怨,更要分析背后的原因,才能对症下药。

若问在学校工作的最大感受是什么,许多教师会回答一个字:累。中层如此回答,班主任如此回答,科任教师也如此回答。但隐隐也能感觉到,他们都看到了别的岗位与同事的不累:一线教师认为中层干部是“二传手”而

已,而中层管理人员认为自己整天上传下达,充当“救火队员”,结果专业发展不如他人,“种了人家的地,荒了自家的田”,因此羡慕“无官一身轻”。

说来,德育主任辞职且无人应征岗位,其实是人性中趋利避害思维的自然反应。不当德育主任,是因为从此可以担任更轻松、更轻松的科任教师;不当德育主任,是认为自己更能胜任眼下的工作。简言之,原德育主任撂挑子是因为在这个岗位上看不到付出与回报的正比例关系。猛一看似乎是个人的原因,但从全校无人应征这个岗位来看,更应该是岗位设置本身出了问题。

借鉴市场交易中的讨价还价,既然付出远多于回报,那么就应采取一

定的方式来平衡,要么减少其过多的职责,要么增加其津贴补助,直到对教师具有吸引力为止。这是个别岗位可以采取的处理方式。只是,新的问题又将产生:若人人争当德育主任,又该怎么办?

学校管理要有全盘意识,无人应征德育主任一职暴露的既然是管理岗位设置上权责失调的问题,就不能头痛医头脚痛医脚,更应该从整体上予以改革调整。

首先,开展岗位职责与权益的大讨论。通过大讨论让每个教师对新形势下学校各个岗位的职责有准确的认识,同时将各岗位相应的权益调整到一个新的平衡值。

其次,开展一轮自由选岗。在全

面了解权责的基础上,让教师拥有选择的权利,由“要我干”变为“我要干”。愿赌服输,撂挑子的事便难发生。

最后,对受追捧与受冷落的岗位进行再调整。削峰填谷,促进各岗位吸引力的相对统一。

学期伊始,学校新一届职代会正式产生,接下来又通过了新版《教职工绩效考核与分配方案》,而《学校教辅管理岗位课时量计算办法》也将交给大会讨论表决,继之以暑期的竞聘上岗,相信在下一学年,学校能避免上一学年的尴尬再次出现。

学校管理,就这样在一步步的探索中趋于完善。

(作者系湖南省浏阳市沿溪镇沿溪完小副校长)

✦ 我的校长

闲不住的人

□ 孙凡利

“你是一个啥样的人?你是一个闲不住的人……”每当看到李校长,我就会想起电视剧《刘老根》片尾曲的这句歌词。脑海里关于李校长的记忆,就是他步履匆匆,一刻都不闲着。

早晨7点,我们还没到校,他就早早守候在校门口,迎接早到的学生。等值班教师到了,他不是去修剪花草,就是和学生打扫卫生。每一个清晨,我们都是在他匆忙身影的感召下开启一天的工作。

上课了,我经常看到窗外他来回走动的身影。我们在教室里往外看,他就像皮影戏里的人物,从幕布的那

边到那边,又从那边到这边。

下课后,极少看到他坐在椅子上休息,更别说看报纸喝茶了。

倒有一次,他不仅端着茶杯,还拎着茶壶出去了。原来,他是去花园里松土。李校长一挥又一挖,锄头用得很高,下地也很深。那一刻,他哪里像校长,就是个农夫。干累了,就坐在花园边擦汗,歇着喝开水,然后接着干……

中午吃过饭,老师都去午休,他却挨个教室转,看看学生在干什么,看看是否有安全隐患。其实,班主任也真是这么做的,校门口挂着已经很贵了,但李校长仍旧要看

眼里,用他的话说:看到了,才放心。

下午上班了,你如果去办公室找他,肯定找不到。我来告诉你李校长在哪里:在操场,在食堂,在花园,总之,他基本不会坐下来,一直走着……

下午放学,他一定会走到校门口,一边送学生,一边和接学生的家长交谈,问他们对学校的建议和意见。他常说,必须保证家校沟通顺畅,家长和教师要做搭档,而不能互相抵制和提防。

他也真是这么做的,校门口挂着意见箱,下边就是他的电话。他乐于

跟家长沟通,敢于面对意见,他坦荡、真诚。

即使下了班,我猜他也不闲着。通过他的谈吐,我知道他读书颇多,讲起历史滔滔不绝。

周末,常能发现他和校委会成员加班的“动静”。有时我问他怎么不休息,他说有些活就适合周末干,比如修整校园、安全检修……他还告诉我一个“秘密”,每个周末他都要腾出半天时间给自己,让家人不要打扰他,什么都不干,就一个人静静地待着,或者独自一个人上街走走。我心想,如此放空自己,不会还是为了学

校的一些事吧?

李校长是前年来到我们学校的。他说他起先不想来,虽然这里条件好,但他在原来的学校付出了许多心血,更主要的是,他在原来的学校实践自己的教育理念已小有成绩,得到了周围村民的认同,和村民也成了朋友。他说,他已经感到了幸福。

每一天都这样,李校长从不闲着。我相信,李校长在这里照样能扎下根去,不信你看——他种的花已经发芽、长叶了……

(作者单位系山东省滕州市大坞镇五里小学)

✦ 观点

把教育常识变成社会共识

苏州大学新教育研究院教授、博士生导师朱永新在《中国教育月刊》撰文,当我们谈到科学的时候,总觉得它很高深,离我们的生活很远,所以需要普及;教育离我们很近,我们觉得都懂,而恰恰是离我们近的东西,往往我们越是不了解,正如“不识庐山真面目,只缘身在此山中”。

现在,全社会的教育焦虑、内卷、躺平等系列问题,都与教育科普不到位有着密切的关系。其中很多教育学家认为的常识性问题并没有成为社会的共识,这是我们当前面临的一个重要问题。

家长为什么那么焦虑?因为大家都希望孩子成龙成凤,都希望孩子是第一名,可是科学告诉我们第一名只有一个。所以与其去追求第一名,不如让孩子成为最好的自己。

如何把教育常识变成社会共识?可以从三个方面下功夫。第一,加强专业的力量。教育科普需要真正的专家、专业的立场。第二,加强榜样的力量。教育科普需要普通的榜样、草根的故事。第三,加强媒体的力量。教育科普需要关注社会热点,及时组织讨论。

20年前,我跟冯骥才先生想尝试发起一个全国范围的教育大讨论,但最后没有实现。其实,我们的教育真的需要开展一场像“实践是检验真理的唯一标准”那样的大讨论,搞明白到底什么是好教育,到底要把孩子培养成什么样的人。教育的很多问题完全可以通过大家一起讨论最终达成共识。

重新认识“权力”

中国教育学会副会长、北京第一实验学校校长李希贵在新学校研究会第二届会员代表大会暨换届大会上表示,怎么让我们的领导力一步一个台阶提升,使自身的品格、能力和身处的岗位层级相匹配?实际上没有捷径,必须重新认识“权力”,并完成三级台阶。

第一级,基层领导自信授权的能力。如果一个领导总是感觉下属不行,基本上可以判断他尚处在领导力生存期。你平时可能会见到一些高管、市长、局长,但只要他们是说这种话的人,就可能都不是成熟的领导者,因为他们还没有脱离基层领导的能力和素养,不能够自信地授权。自信地授权是一个要害指标。不要抱怨老师、员工不行,实际上“瓶颈永远在瓶子的顶部”,恰恰是领导者自身的问题。

第二级,中层领导分权的能力。分权和授权最大的不同是什么?授权的权力主体还是领导者,但可以把手里的权力暂时交给下属,随时可以收回来。什么叫分权?就是这个权力本来就是人家的,你必须把它放回权力应该归属的地方。

第三级,高层领导构建治理体系的能力。高层领导不能把所有的权力都揽在自己手中,而必须把权力横向切分给负有责任的主体,比如哪些是给事业部的,哪些是属于中后台的。再将纵向的权力链条进行切分,比如财务链条,你的权力体现在哪一个环节,而预算单位、财务人员等又在哪几个环节拥有权力。

这样的治理体系一旦形成,每个人在组织里面会相对更自由,能够比较舒服地做事。

(崔斌斌 辑)

征稿

【创·变】学校到底应该是什么样子的?永远没有终极答案。但这样的追问永远激励着人们探索未知,创造更多的可能性。本栏目邀请把理想的种子埋进教育土壤的你,讲述独一无二、鲜活的学校创变故事。4000字左右。

【校长之声】你是如何成长为一位优秀校长的?把你的关键经历和重要心得写下来,分享给大家吧。1800字左右。

邮箱:zgjsbjyj@vip.163.com
联系人:崔老师
联系电话:010-82296572