

编者按:初中提质强校是目前备受关注的热点,如何从教育治理的角度协调各类主体关系、推动学校发展是一个值得研讨的新课题。本期探讨——

改善学校治理 推进提质强校



治理现代化:书写初中提质强校的新答卷

□省教育科学研究院普通教育研究所所长 林莉

作为义务教育高水平均衡发展的“薄弱环节”,初中提质强校是当前我省加快推进教育现代化的重点工程。随着义务教育阶段办学条件全面提升,现代学校章程建设逐步健全,智慧教育有序开展,课程改革走向深水区,育人模式转型不断深化,劳动、体育、艺术教育重新回归,初中教育改革总体路线已由单刀独进的“散点式”改革走向错综复杂且相互交织的全局性、系统性变革。学校治理体系和治理能力的现代化理当成为新时代以综合性改革书写初中提质强校“新答卷”的关键突破口。

学校治理现代化恰逢其时。以习近平总书记在2018年全国教育大会上强调“深化办学体制和教育管理改革,充分激发教育事业发生机活力”为契机,教育体制改革在新时代党和国家教育战略部署中的重要性再次凸现。从大环境看,《关于进一步激发中小学办学活力的若干意见》等一系列政策文件的出台,不仅从顶层设计描绘教育改革蓝图、推进“放管

服”改革,更从制度标准上明晰和完善了政府、社会和学校在现代教育治理结构中的地位、关系与职能,学校致力于内部治理的时机已然成熟。在公民同招、全民摇号等一系列政策利好公办初中的背景下,从管理走向治理、全面提升学校治理能力,是初中提质强校的核心竞争力,也是初中学校迈向现代化的必由之路。

构建多中心的现代学校内部治理体系。治理的核心要义是多元主体参与,通过学校管理层的适度分权,实现教师、学生、家长和社会等多主体共享治理,因而其治理主体、治理目的、治理内容与治理方式都与传统行政权力指引下科层式“管理”与“被管理”有着本质的不同。从学校内部治理的内容看,除专业领域和管理领域外,在管理层和不同主体之间还存在一个竞争性的“协商区间”。对在从依赖走向独立、从家庭走向社会的初中生而言,通过组织和个人赋权,从制度和机制上赋予学生参与教学和校园生活治理的权力,实现学生的全面而有个性化的发展;调动并维护教师、学生在课程教学专业领域平等的共享自治权,加快推进育人模式转型;探索竞争性“协商区

间”不同主体间的权力让渡与分配机制,强化并提升非传统管理主体在不同治理类型、治理层次中的共享决策权;构建管理领域不同主体共同参与、协商对话、合谋共治的“学校—利益相关人”治理网络结构,最终通过学校治理结构和治理水平的现代化,实现初中教育的提质强校。

完善具有初中特色的学校治理机制。基于初中生、初中教育和初中学校的特殊问题,如学生学业负担过重、家长焦虑、“五育”并举、综合评价落地等,完善学校治理机制。从处于青春期的初中生的心理特点出发,减少强制性、禁止性规定,减少单边治理行为,畅通问题发现与提出、利益表达与诉求渠道,完善民主协商、共同决策、互动合作与公开反馈机制,丰富治理工具、治理载体,尤其是下沉的师生微型自治组织,并在问题解决的多轮迭代中,固化成具有生长性、迭代性的校本治理制度和安排,从而使多元主体在事前、事中、事后全程参与,形成自治性“软法”与学校规范性“硬法”相互补充,治理规则多元化,有规范、有温度、有效能的善治格局。

数据驱动初中学校治理现代化。发

挥数据在促进学校治理精准化、个性化、高效化方面的独特作用,加快推进学校治理现代化。其一,通过新技术赋权,在强校提质的教育教学改革中,重构学校管理层与其他主体间的权责关系,将信息掌控权与传播权让渡给更多的治理主体,同时社会大众也可以利用新媒体进行自我赋权,参与意见表达和协商,形成了一种数据支持的“整体智治”;其二,调整和优化教学组织、管理、实施中教师和学生、教学资源 and 评价之间的关系,如利用课程超市、个性化课程、个性化学习路径,使不同利益相关者在拥有、支配、使用、调度教育资源过程中能更加个性化地实现治学主体地位,实现赋权增能;其三,基于数据推进“循证”治理。将数据思维贯穿治理过程,跟踪、采摘、综合各类教育数据,建立基于数据的学校资源配置机制、决策执行机制、反馈监督机制,以及诊断与风险预警机制。为此,应提升学校治理主体的数据素养,通过完整的学校治理绩效评估,为学校办学优势、办学特色、师生发展提供实证分析,不断促进初中学校治理能力提升,推进初中学校的提质强校。

□本报记者 言宏

为深入研讨初中提质强校背景下的学校治理现代化问题,交流初中治理和发展经验,近日,由省教育科学研究院与浙江省教育学会主办的“学校治理与初中提质”校长论坛在省教科院附属实验学校举行。

省教育厅副厅长、一级巡视员韩平出席此次论坛,省教科院院长朱永祥、浙江大学博士生导师方庭画、杭州市江干区教育局局长徐晖,以及省内中学校长、教研员共100多人参加。

据了解,目前全省有初中学校1744所、在校生163.7万人,其中城镇1462所、农村282所,公办1471所、民办273所。发展不平衡、不充分已经成为初中提质强校的“卡脖子”问题。

“初中是整个国民教育体系中非常特殊的阶段。”韩平表示,具体表现在三个方面:一是对象特殊,初中生处在成长的关键时期;二是教育使命特殊,初中是义务教育的最后阶段,学生需要面临第一次“教育分流”;三是家长的心态特殊,对孩子会有更高更具体的要求,因而产生过度焦虑的心理。

今年,我省实行公民同招新政后,社会对于“办好家门口的优质学校”的呼声越来越高。因此,加强初中教育,既是遵循人的成长发展规律的需要,也是当前社会关注的热点问题。

浙江外国语学院教育治理研究中心执行主任李春玲认为,因为教育对象、教育使命、教师处境和家长心态等方面的特殊性,初中教育一直是整个基础教育链条上相对薄弱的一环,被冠以“洼地”“细腰”之称。初中教育主要存在师资激励不足、管理团队管理不到位、青春期孩子教育沟通困难等问题。省教育厅教研室每年都会对中小学教育质量进行监测。符合均衡发展型指标的初中学校仅占15%,公办初中以欠缺活力型和高分重负型为主,民办初中也有近半数高分重负型学校。高分重负型学校在教学管理上往往倾向于“强控制、强指导”,从而导致教师满意度低、体验不佳、效率不高。因此,激发师生的内驱力和学校的办学活力、优化区域教育生态等对初中提质强校至关重要。

“提升治理能力是解决初中提质强校‘卡脖子’工作的关键环节。”在李春玲看来,治理就是多元参与、平等协商、共建共享。具体来说,就是充分考虑多元主体和利益相关方,通过相互协调、平等协商,以伙伴关系联合行动,达到共建共享。学校治理不以支配为基础,不是外部强加的。学校治理现代化,需要多主体、多层次治理。宏观层面上,学校治理现代化,需要理顺政府与学校关系、实现国家与社会协同治理。微观层面上,学校治理现代化,需要理顺学校内部各部门、各组织、各群体及个体之间的关系。

杭州市江干区教育发展研究院副院长伍小斌认为,初中提质,首先要正确理解“质”,这里的质量不是育“分”的质量,而是育“人”的质量。要提高育人质量,学校治理要从改变教师育人理念入手,用“绿水青山就是金山银山”的理论武装教师,树立“必备品格关键能力就是分教升学率”的可持续发展理念。让教师真正到认识评价的目的不在于结果,而在于寻求更多办法促进被评价者改进发展。

提升治理能力

解决「卡脖子」问题

实践策略

□省教育科学研究院附属实验学校校长 唐宇红

2010年7月,为了推动区域教育优质均衡发展,让孩子在家门口上好学,杭州市江干区教育局与省教科院联合办学,将区内两所薄弱学校合并异地筹建一所九年一贯制学校,更名为浙江省教育科学研究院附属实验学校。

学校的重生,就是信心从无到有、从有到强的过程,我们称之为“信心管理”。信心管理这个新范式是基于我校校情,探索提升学生与教师的自我效能感和自主创新力的管理模式,旨在帮助学生成长为有个性、有特长、敢挑战的

信心管理:借力 共享 激活

新时代少年,促使教师成长为有思想、有梦想、敢创新的新时代教师。信心管理以对师生的信任为出发点,以培养和发展师生信心为归旨,借力、共享、激活,以求发展。

源于借力。在专家智库的支持下,几番争论与权衡,我校选择立足课堂,向教学模式转型要实效。“一库”“十坊”取真经。“一库”指专家智库,“十坊”指10个“名师工作坊”,有了专家智库和名师引领,我们的实践有了明确的方向。2011年年初,学校启动了10个“名师工作坊”,从开始的一对一师徒结对的形式发展到现在名师带动整个教研组教师的学习与研究。

筑于共享。“合唱”永远会比“独唱”更有震撼力。在教研主题的指引下,搭支架、给任务、分层次,让所有教师都卷入到有目标的教研活动中来,从而提高教育教学能力。百人百课百家谈,教师教研“全卷入”,牢牢把握课堂教学的主阵地。从2010的“六卡导学”,到2014“两卡·两本”,到2019的“一卡·一本”,学校课题推进的10年中,激发了教学活力,转变了学教方式。10年科研助推是坚持的力量,附校教师扎扎实实地提升了专业素养。

亮在激活。通过课题研究,我们构架建立了“一心三环四驱动”的新学习系统,注重学生个性,通过分层学习模

型,实现学生自主学习。在个性化的分层学习中,我们关注到不同层次学生的辅导,给予他们不同的任务和期待,让课堂看见学生,让学生成长看得见。学校采取多元的评价方式来激励学生,提升学生的自信。10年中,我们积极打造平台,努力让每一个孩子在附校九年的学习中都能有机会成为一颗闪亮的“星星”。搭建平台,不仅是让学生拥有在附校的高光时刻,更是探索丰富其成长路径,挑战不可能。让学生参与到学校的管理中去。激活学生,让他们不仅能看到自己的高光时刻,还能看到自己的努力时刻、突破时刻、反转时刻。让他们在成长过程中“活”起来、“亮”起来。

以合作文化为引领,构建“微共体”协同学习系统

□宁波市海曙外国语学校校长 特级教师 薛瑞芬

自建校以来,宁波市海曙外国语学校一直致力于借“微共体”这一原创载体,从班级、教师、家校等各个方面培育“开放、大气、包容、智慧”的合作校园文化。经过近10年的探索,构建了“微共体”协同学习COS系统,形成了“微共体”统领下的独特学校治理体系。

“微共体”是指为数不多的学生、教师和家长在一定组建原则指导下自主或经引导选择合作同伴而组成相互协作、荣辱与共的紧密型群体组织。这一群体组织有共同的奋斗目标和任务驱动。其操作主要依赖于“微共体”协同学习COS系统,包括理念系统、操作系统和支持系统。

理念系统,立足马斯洛需求层次理论、群体理论、学习共同体理论、学习金字塔理论和合作学习理论,通过“学微

体”“管微体”“师微体”和“家微体”等不同规模的小群体组织,分别培育协同型的学习文化、管理文化、教师文化和家校文化,最终指向“相互学习,协同成长”的文化核心。

操作系统,设计“基础性+挑战性”的协同学习两类课题,遵循“独学—组学—群学”的“三学”流程,应用三类量表工具。其中三类量表工具包括,音量分级表,促进“倾听与对话”习惯的养成;课堂

协作单和观察量表,创造符合学科本质的学习;挑战性课题实施流程图,实现在深度协同中的高质量学习。

支持系统:形式多样、功能各异的组织支持系统(“学微体”“管微体”“师微体”“家微体”等)、“竞而不争,抱团成长”的评价支持系统(个评和团评相结合)、“同伴互助,同僚精进”的教研支持系统(研讨内容迭代更新、研讨方式不断创新)。

建立对话机制,推动学校变革

□上海市建平实验中学中学校长 特级教师 李百艳

上海市建平实验中学将对话机制作为推动学校整体转型性变革的突破点与生长点,通过对话将管理与教育进行联结与融通,在全方位、多层次、多元化的立体对话中更新教育理念,深化课程改革,改进课堂教学,建设现代文化,化解各类矛盾,培育一代新人。

对话是指平等主体间用言语方式进行沟通,注重共情、努力达成理解与形成共识、产生正向效果的人际交往过程。对话倡导的是“平等交流、理性交往、民主协商、宽容理解、承认接纳、

同理共情、共同体”等具有现代性意蕴的概念。

我们与校外专业人士对话,也与校内多元主体对话,对话形成高质量发展目标共识,保障课程教学实施的过程质量,激发学校发展的内生动力与合力。包括以下几方面:多元对话凝聚价值共识,共绘发展蓝图;组织变革畅通对话渠道,激活参与主体;课程教学深入对话互动,满足成长需求;家校协作追求对话共赢,实现培养目标;队伍建设搭建对话平台,促进专业发展。

如学校借着制订新一轮发展规划的机会,开展了与专家、家长、教师之间普遍而深入的对话。一起绘制“美

丽校园、书香支部、心灵港湾、温馨班级、对话课堂、德育课程、仁爱教师、真善少年、智慧家长”九位一体的教育蓝图。又如合理制订学校制度并让师生遵守是个难事,我们充分对话,让制度“长”出来;多元对话,让制度“定”下来;协同对话,让制度“用”起来;反复对话,让制度“变”起来。

学校逐步形成了基于对话的“学生学习需求调研—教师自主合作申报—专家动态审议指导”的课程开发审议机制。学校积极搭建交流平台,创设自由的对话情境,有组织地开展自上而下与自下而上的对话,也鼓励教师团队之间进行灵活自由的平行对

话,使得优秀教师的课程开发和教学经验得以分享、流转、传播,不断产生溢出效应。学校进行组织机构变革,将传统的行政色彩较强的教导处、学生处、办公室等变为专业和服务色彩突出的课程教学中心、学生发展中心、教师发展中心、学校发展中心,成立非行政化的、松散型的研究共同体,变过去领导与被领导的关系为合作伙伴关系,促进教师、领导、学生、家长、专家之间的对话及每个人与自我对话,使师生成为积极主动的行动者、创造者。学校内部治理的转型升级向外部治理延伸辐射,通过对话学校与家庭、社区的关系也理顺了。