



以高质量办学推动教育强国建设

本期关注:走进新优质学校系列报道①

中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于构建优质均衡的基本公共教育服务体系的意见》提出促进新优质学校成长,办好群众家门口的学校,教育部、国家发展改革委、财政部印发的《关于实施新时代基础教育扩优提质行动计划的意见》提出加快办好一批条件较优、质量较高、群众满意的

家门口新优质学校。当前,新优质学校正成为推动教育优质均衡发展、实现教育现代化的新引擎。

不挑选生源、不超常规集聚资源、不以分数排名为追求的“家门口的好学校”如何打造?普通公办学校如何赢得百姓的好口碑?本刊特推出走进新优质学

校系列报道,从北京、上海、成都、常州各挑选了一所处于不同发展阶段、面临不同现实问题、采取不同实践路径的新优质学校,透视其办学经验,并邀请专家进行点评,以期期为读者提供参考。本期刊发北京市海淀区民族小学的建设经验,敬请关注。

编者

北京市海淀区民族小学将变革与创新刻进基因——

组织结构重组提升办学效能

学校将原有扁平化管理机构优化为“矩阵式”管理架构,重组后的各职能部门具有更强的专业领域自主权,部门负责人和组长直接计划、实施各项工作,激活了“每一个”,让每名员工都成为学校发展的动力源,助力每个学生的成长

组织结构的重组不是孤立存在的,需要结合举措针对性跟进、制度具体性完善和理念前瞻性升级才能发挥更大效能。“人”的积极性是否得到最大限度的调动和激发,是评估管理架构是否高效最为重要的要素

丁凤良

在不断推进教育公平、办好人民满意教育的当下,如何把老百姓家门口的学校办成优质学校,是义务教育阶段教育工作者必须面对和思考的问题,也是必须要承担的责任。北京市海淀区民族小学

始建于1890年,新世纪以来,学校从一所处于生存困境的百年老校,逐渐成长为海淀区首批新优质学校,家长满意度、认可度和影响力得到大幅度提升,在这个过程中,结合时代要求进行变革与创新已经融入学校发展的基因,让学校始终能够面向未来不断追求卓越。



英语教师王超执教公开课《Sports I Like》。

本版图片均由学校提供

变革与创新让百年老校孕育新生机

海淀区民族小学迄今已有134年的办学历史。回顾历史,从回民小学到广育第二小学,从西北小学到成达师范附属小学,从回民小学第一附属小学到马甸小学,从民族小学又到加挂中国教育科学研究院附属小学,学校一直在坚定探索与实践。

进入新世纪,学校的发展大致经历了以下几个阶段:2003-2006年,凭借着“发展是硬道理,求生存靠自己”的理念,向内规范管理,向外改变环境,走出了生源流失、校舍破败的困境。2007-2014年,学校围绕“和而不同,快乐成长”办学理念,坚持内涵发展,加强文化建设。2015-2022年,直面关切,探索城市新型学校发展之路,总结梳理出“资源平台角色共同体”的办学策略。2022年至今,学校明确了既要继承和传承学校优秀文化基因,又要持续推进变革与创新实践的工作思路,主动回应新时代

新需要和深化教育综合改革的新要求,坚持整体把握系统思考,问题导向变革实践,资源整合追求卓越的基本思路,重点围绕领导体制改革、办学理念升级、管理结构优化等方面进行整体性、结构性和系统性的变革与创新实践。

如今,学校初步形成了尊重、信任、发现的管理文化,研究、协作、担当的教师文化,懂礼、儒雅、乐观的学生文化。学校校园文化特色彰显,民族团结教育和融共进、校园环境秀美雅致,春夏秋冬四季各具韵味。近年来,学校先后被评为海淀区首批新优质学校,获得全国教育系统先进集体、全国民族团结进步示范学校等荣誉,家长满意度、认可度和办学影响力均得到大幅提升。一路走来,学校积淀了厚重的文化底蕴,延续原有优良传统,让学校发展有了根和魂,同时学校结合时代要求不断推进变革与创新,让百年民族小学孕育着新的生机与希望。

建立面向未来的现代学校运行机制

学校在办学实践过程中持续思考3个问题:首先,党的二十大、中央民族工作会议相继召开,《关于深化教育体制改革全面提高义务教育质量的意见》《关于建立中小学校党组织领导的校长负责制意见(试行)》《关于构建优质均衡的基本公共教育服务体系的意见》等文件先后印发,对义务教育工作提出了新的、更高的要求。其次,如何在大校、名校和整体教育质量与水平处于高地的海淀区进一步提升办学品质,切实提升学校教育教学质量,缩小与知名品牌学校的差距,争取到生存和发展更有利的位置。再次,我学校学生家长的内心里很矛盾,既因能对口直升中学而高兴,又因为对对口直升比例只有40%而焦虑,学校如何通过自身的变革与创新提升学校办学质量,持续提升家长信心。历史性发展机遇摆在面前,如何更好地贯彻国家相关政策,顺势而为、借力发展,是学校面临的课题。

学校坚持问题导向,把最需要解决的问题列出来,紧紧围绕“建立现代学校运行机制”这个核心问题进行探索与实践。此前,学校已引入项目制等扁平化管理措施,并设立了学科主任和年级主任负责制,发挥了减少中间环节、防止信息逐层

衰减和提升管理效能的作用,但在运行过程中依然存在管理职权范围交叉和岗位职责不清等问题。要想从根本上解决问题,首先要对管理架构进行优化与升级,明确管理职权范围和管理岗位职责,建立和完善依法治校的制度与机制,并让管理制度与育人目标相关联。

学校将原有扁平化管理机构优化为“矩阵式”管理架构,简称为“三线六中心”。三线包括行政层级管理、强化部门负责人的引领作用,基层单元管理、强化年级主任、教研组长的联结作用,项目运行管理、强化教师个体的支撑作用。六中心包括学校发展规划中心、课程教学研究中心、学生成长研究中心、教师专业发展中心、信息网络传媒中心、后勤安全服务中心。

重组后的各职能部门具有更强的专业领域自主权,部门负责人和组长直接计划、实施各项工作,激活了“每一个”,让每名员工都成为学校发展的动力源,助力每个学生的成长。管理架构的优化强化了育人导向,强化了教师对发展规划推进的监督、对学校工作计划的落实、对课程教学的研究、对学生成长规律的尊重、对教师专业发展的支持、对信息网络传媒的利用、对供给服务资源的整合。



学生参加学校冰雪嘉年华活动。



学生在学校二十四节气主题书画文化季中进行展示。



坚持学生主体观进行结构重组与理念升级

强化流程管理。学校根据党组织领导的校长负责制要求,完善修订章程,在学校章程的引领下强化流程管理,一方面,强化计划的制定、解读、执行、反馈。学期工作计划采用表格形式,由6个中心组织撰写,包括课程与教学、教师发展、学生成长等13个方面,每部分又包括计划内容、行动理念、常态工作、重点项目和月度工作5个部分。另一方面,学校强化工作方案的制定、推进、反馈和总结。例如我校将“年级视导”作为日常教学管理的重要机制和举措。行政集体视导团成员每个学期走进3个年级,每学年走进6个年级。这样可以确保每个年级、每位教师的课堂教学学校都能到现场听课、诊断、了解并反馈建议。在这个过程中,学科教学负责人、部门负责人起到专业引领的作用,负责科学、客观地撰写学科或部门反馈意见。年级组长、教研组长起到联结作用,督促本组教师进行课堂教学的准备,在得到集体反馈后,再带领本组教师进行整改落实。

加强对中层干部的指导和培训。中层干部在学校管理架构运行过程中起到举足轻重的作用,工作的执行落实与个人的认识和观念有着紧密联系。一是学校引导中层干部处理好4对关系:大局和具体的关系,当下和前瞻的关系,实干和成果的关系,计划和总结的关系。二是倡导中层干部落实项目工作10项要求:定目标、有担当、敢负责、成闭环、常反馈、勤反思、讲实效、能创新、实研究、高品质。三是明确学科主任或教学负责人以及年级主任或德育负责人学期重点工作任务清单。

强化对核心理念的明确和升级。学校办学愿景和育人目标在学校系统性变革与创新实践中具有先导性作用,是学校发展的引擎,这个引擎的升级首先是要树立学生主体观,尤其要强调学生主体观是学校存在的价值所在,也是学校发展的核心所在,学校要尊重每一名学生的成长,接纳每一名学生的个性,培养每一名学生的潜能,发展每一名学生的能力。

在管理架构的优化过程中,我们逐渐形成了以下共识:一是组织结构的重组不是孤立存在的,需要结合举措针对性跟进、制度具体性完善和理念前瞻性升级才能发挥更大效能。二是管理过程中,人的积极性是否得到最大限度的调动和激发,是评估管理架构是否高效最为重要的要素。三是管理的规范化需要制度、机制和章程作为保障,尤其是全面、准确、有效的章程是学校依法治理的重要依据。四是学校学生培养目标或者育人目标的明确一般都能做到,但是如何严格对照目标进行工作的推进和落实是学校管理必须时刻关注的,只有这样,学校的办学方向和日常运行才能相互促进、相互保障。

我们认识到,创建新优质学校,一切工作的出发点和立足点都是为了促进学生的成长,要坚守学生主体观,成就和发展学生,在此基础上不断适应时代和未来的需要,培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。

(作者系北京市海淀区民族小学【中国教育科学研究院附属小学】党总支书记、校长)

—— 专家点评 ——

良好机制建设是学校运行的底气

吴昊

建设新优质学校,是基础教育扩优提质的一项新举措,是义务教育优质均衡的实践路径,也是满足人民群众对优质教育需求的新回应。教育,尤其是基础教育的小学阶段,最重要的是要引导学生“扣好第一粒扣子”。北京市海淀区民族小学结合时代要求,将变革与创新融入学校发展基因进行组织结构重组,其办学亮点主要体现在以下4个方面:

变革和创新是学校发展的不竭动力。改革创新是推动教育发展的强大动力。创新思维离不开改革创新的担当勇气,在办学过程中,海淀区民族小学主动适应不断变化的教育环境,结合组织变革理论,运用科学的管理方法,对学校组织的结构、规模、职能等进行整体设计,开展系列改革:内外双向调整,走出生源流失和校舍破败的困境,围绕办学理念,探索传统教育的模式创新,坚持系统思维,回应时代要求,既继承传统又持续变革,为学生提供了更全面、深层次的教育。这些举措践行了正确的教育价值观,激发了学校的办学活力。良好的制度建设是学校高效运行的保障。系统完备、科学规范、运行有效的制

度体系,是学校运行的底气。海淀区民族小学建立现代学校运行机制,将原有扁平化管理机构优化为“矩阵式”管理架构,对各职能部门进行重组,使其拥有更强的专业领域自主权,激发了每个员工的参与,强化了育人导向。同时建立健全了推进制度落实的一系列有效机制,保障了制度的良好运行。

具有高效执行力的干部队伍是质量稳步提升的关键。海淀区民族小学深刻把握了中层干部在工作执行中的关键作用,不断加强干部队伍培养,引导中层干部提高业务能力和管理水平,使得学校的管理效能和执行力大大增强,保障了学校发展目标稳步实现。

坚持将以人为本、促进学生全面发展作为根本追求。海淀区民族小学变革与创新出发点始终在于坚持学生主体观、注重学生全面而有个性的发展,使得学校的办学实践既能紧跟时代的需求不断发展,又不断触及、促进学生全面发展这一内核,不断提高育人的科学性、针对性和实效性。

(作者系中国教育科学研究院教育战略与宏观政策研究所所长、研究员、博士生导师)

文俊

校园安全这根弦,一刻都不能放松。其中的为或不为,考验着学校的管理智慧与教育初心。

记得去年冬天,按照学校部署,总务处在最短的时间内排查和改善了防冻防滑设备,设置了相关的警示标语标牌,尤其是学校的几处水池和喷泉旁边,此处危险,禁止玩闹,8个大字格外醒目。各班教师也都反复加强了冰雪天气里的安全教育,罗列各种安全风险,教授各种防范措施,叮嘱学生高高兴兴上学,平平安安回家。

然而,教育引导再到位,也难免会出现一些意想不到的状况。就在第二天早上,德育主任匆匆赶来报告:男生小杨课间溜到广场的水池边玩冰,一不小心踩破了冰层,掉进了水池。听到动静后,门卫师傅赶紧冲出来把小杨领进传达室,为他换上自己的衣服和鞋袜,同时通知家长抓紧送衣服过来。家长赶到学校时,小杨已经进入上课,保安们还在为小杨烘烤湿透的衣物。看到这一幕,家长感动不已,门卫师傅们也宽慰家长:小孩子嘛,玩心重是很正常的。

听完汇报,我笑着问德育主任:你怎么看这事?她犹豫片刻,然后鼓起勇气说:按常理,这个学生违反了学校的安全规定,而且昨天才专题强调过,应该批评教育。我接着追问:若不按常理呢?不按常理的话,这事就没什么,毕竟学生也没受伤,更没有引发不良影响。

从简短的对话中不难看出,她真正想确认的是,在强调安全工作的时我们是否应该坚守教育初心,因为过分强调安全的话,很可能会偏离我们的初心,限制儿童的自由生长。这也是学生工作为与不为的艺术所在。

首先,这件事彰显了教师们的师者仁心。单就保安师傅的行动就足够温暖人心:他们不急于跟孩子讲道理、论对错,而是以人为本人,拿出自己的衣物为学生换上,为学生烘烤湿透的裤子和鞋子,不仅如此,还劝慰家长不要焦虑,生怕孩子回家后被父母训斥。尊重儿童的天性是教育的基本准则,这对家长而言无疑是一句非常中肯的提醒。连保安师傅对教育都有如此通透的理解,对突发事件都有这样从容的应对,可见教育情怀和师者仁心已经在大家心中深深扎根。对此,我感到无比欣慰。

其次,彰显了大家对融入生活、敢于探究的包容之心。在儿童成长的过程中,安全教育和安全管理当然重要,特别是生命安全教育不可或缺、不容放松,但教育者也应明白一个道理,即人类在追求真理、探索过程中,创造发明以及捍卫个人权益和民族尊严的过程中,有时难免要冒险,这样的经典案例在古今中外不胜枚举。再回到前面的案例,小杨同学看似为了好玩,但他的行为可能在很大程度上源自于好奇和转化的条件。俗话说,被火炉烫过的孩子才知道火灼烫,它揭示的道理就是经验对于儿童的学习极为重要。小杨是初一学生,应该从小学的科学课中学习关于水与冰的知识,甚至也知道两种形态相互转化的条件,但他真的触碰过冰吗?体验过手指触摸到冰的那一刻是什么感觉吗?冰究竟有多坚固,能承受多大的重量?冰可以用来做什么,真的可以像古诗《稚子弄冰》中描写的那样“彩丝穿取当银钲,敲成玉磬穿林响”吗?事实上,从后来我与小杨的谈话中得知,小杨在弄冰之前确有先预估,再用脚踩上去测试冰层承受力的动机,这难道不是一种实验和探究的原初思路和方法吗?

最后,学校站在儿童的视角看儿童的童心也彰显无遗。苏霍姆林斯基曾说:时刻都不要忘记自己也曾是个孩子。然而,在现实生活中,尤其是现实的教育生活中,作为成年人的父母和教师在观察世界、行为处事时与儿童有着显著的差异。教师和父母们更多地考虑孩子们的安全,处处严防死守,生怕孩子们受伤了,这自然是关爱和保护。然而,在儿童的眼里,冰雪是上帝赐予的礼物,有机会玩冰雪简直是其乐无穷。先不论天地间银装素裹的自然美带给他们的强烈冲击,单说迎着飞舞的雪花在雪地上自由地奔跑、嬉戏,抑或在雪地上写下豪言壮语,或者天马行空在雪地上堆出一个奇形怪状的雪人,难道不是快乐吗?对此,我们只有提醒,但绝不强行阻拦,因为那就是乐趣,那就是青少年该有的模样,是儿童的天性使然,有谁家的孩子在童年时期会乖乖地听父母的话走在父母指定的路上呢?让儿童享受应有的童趣,是教育的应有之义。

总之,在为和不为之间,教育初心冰雪可鉴。为的是在恶劣天气到来前加强安全教育引导,加强安全设施设备的维护,尽量减少安全风险和安全隐患;不为的是绝不出于安全考虑禁掉了孩子们的手脚,剥夺了他们连接生活、探究世界的权利,以及轻易给学生扣上违规的帽子甚至施以严厉的训斥和惩戒。实践已经反复证明,如果我们的教育和管理走向了反面,那么儿童失去的就不仅仅是童年的乐趣,还有探究未知的勇气以及创新创造的动力。

(作者系江苏省南京育英第二外国语学校校长)

◎ 校长笔谈

在「为」和「不为」间守护儿童成长