

西部地区以学生为中心的学校管理改进模式

——以云南“爱生学校的学校管理”为例

李炳泽^{1,2}

(1. 云南大学 马克思主义学院, 云南 昆明 650091; 2. 云南民族大学, 云南 昆明 650031)

摘要: 改进中小学校特别是乡镇学校的管理, 促进县区基础教育“公平而有质量”的发展, 是中国西部地区基础教育发展的一项重要课题。联合国儿童基金会“爱生学校的学校管理”项目在西部地区中小学学校进行的管理改进策略探索, 克服了中小学校管理中“以学生中心”知行不一以及缺乏整体改进两个突出问题, 其成效具体体现在: 从儿童视角审视、反思和改进学校工作; 将“以学生为中心”理念进行系统化和具体化表述; 以学生为中心制定学校发展规划; 以爱生学校标准为导向对学校管理改进进行持续监测与评估; 在专家指导下和推动学生参与上建立多元参与的学校管理自主改进机制。这些经验对该项目在中国中东部地区的推广, 也具有一定的指导价值。

关键词: 学校管理; 以学生为中心; 爱生学校; 改进模式

【中图分类号】G444

【文献标识码】A

【文章编号】1672-867X(2014)01-0150-05

DOI:10.13727/j.cnki.53-1191/c.2014.01.027

如何有效改进中小学校特别是乡镇学校的管理, 促进县区基础教育“公平而有质量”的发展, 是我国西部地区基础教育发展的一项重要课题。纵观联合国儿基会与教育部合作的“爱生学校的学校管理”项目(以下简称“爱生学校项目”)的初步成效, 其价值或在于: 该项目有利于解决当前中小学校“以学生为中心”的素质教育理念与实践“两张皮”、管理改进缺乏整体设计从而影响管理效能全面提升的问题, 是以学生为中心对学校管理进行系统性整体改进的一种新模式。

引言: 爱生学校项目的价值

20 世纪 90 年代末以来, 引进和实施国际援助项目成为中国西部地区落实素质教育、促进义务教育均衡发展的新思路和新举措之一。“中英西部基础教育合作项目”(也称“中英甘肃基础教育合作项目”, 以下简称“中英项目”)、世界银行贷款/英国政府赠款“西部地区基础教育发展项目”(以下简称“西发项目”)以及联合国儿基会“爱生学校项目”等都是此类国际项目。以爱生学校项目在云南的实施为例, 云南省是在 2006~2010 年项目周期加入爱生学校项目建设的。国家级项目试点县分别为大理州永平县 7 个乡镇的 50 所项目学校和 60 个教学点、丽江市玉龙县 16 个乡镇的 50 所

项目学校和 60 所教学点。同时, 昆明市五华区作为省级项目县进入该项目。玉龙县和永平县试点校大多地处偏远落后、少数民族居多、教育基础比较薄弱的贫困地区。项目实施之前, 这些地区的小学入学率和巩固率偏低, 妇女识字率也不高。五华区则是基础教育发展水平位于昆明市前列的一个区。将发展差异较大的三个区县同时作为试点地区, 有助于检验爱生学校项目对西部地区不同学校的适切性。

经过 5 年的试验, 这些试点学校和教学点都发生了可喜的变化。这些变化以校长、教师、家长和学生叙事以及反思的形式, 反映在云南爱生学校项目组所编《爱的旋律——多维视角下的爱生学校》^①等系列丛书中。书中的许多故事令人动容, 从中可简要概括出试点学校所发生的可喜变化, 如: 育人环境由“成人视角”向“儿童视角”转变; 课堂教学由“以教师中心”向“以学生中心”转变; 教师由“授课者”向“育才师”转变; 校长由“被动执行者”向“积极领导者”转变; 家庭、社区由“边缘人”向“参与者”转变, 等等。那么, 这些变化是如何发生的? 它对中国基础教育改革发展模式探索的有何种价值? 这种价值与其他国际项目相比有什么特殊性?

国际援助项目为中国基础教育改革发展模式积

【作者简介】李炳泽, 男, 云南大学马克思主义学院博士研究生, 云南民族大学副校长。

① 龙登丽, 陈静 《爱的旋律——多维视角下的爱生学校》, 昆明: 云南教育出版社, 2011 年。

累中有益的实践经验和理论思考，有关学者已经做了一些研究。比如，史静寰等人从促进人力资本与社会资本生产、义务教育经费问题解决、教师专业发展网络和全民教育体系建设等方面，将“中英项目”作为西部贫困地区基础教育发展的一种新路径加以探讨。^①从设计理念与方法、变革内容与特点、核心机制与运行方式、项目管理与中介组织等方面，把“中英项目”概括为一种较为典型的基础教育系统性整体变革范式。^②徐巧英对“西发项目”在因地制宜的创新等管理策略进行了总结和分析。^③与“中英项目”、“西发项目”侧重县域基础教育整体发展相比，“爱生学校项目”更关注学校的管理改进。从这几年的实践经验可知，这种聚焦更为微观的学校管理项目，有利于解决西部中小学校管理的两个现实问题：

一是学校如何真正以学生为中心来实施管理。“面向全体学生、全面提高学生的基本素质”是中国基础教育推进素质教育的核心目标。问题在于，许多学校并未将“以学生为中心”理念加以真正落实。比如有位教育局副局长反思到：几乎所有的校长都能说出“一切为了学生、为了一切学生、为了学生的一切”的办学理念，教师们也能告诉你他们的教学是“以学生为本”和“为了学生的发展”，但实际上，校园里的水管龙头高度让成年人洗手正好合适，而孩子们洗手时水却顺着往下流……教师对学生的评价、学校对教师的评价及社会对学校的评价大都关注分数等等。^④这种“以学生为中心”口头与实践“两张皮”的现象，实质就是阿吉里斯和舍恩所说的“信奉理论”（宣传所遵行的理论）和“使用理论”（实际行动中所推论出来的理论）的分离。^⑤校长管理学校和教师组织教学时，说出来的是“信奉理论”（以学生为中心），实际采取的却是“使用理论”（以教师为中心）。造成这种知行不一问题的原因很复杂，其中一个

是学校缺乏落实“以学生为中心”理念的有力抓手。爱生学校项目有一整套实施机制，从而能够较好地解决如何真正以学生中心实施学校管理的问题。

二是学校管理如何进行整体的改进。优化学校管理长期以来是中小学建设的一个重要任务，《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》明确提出“完善中小学学校管理制度”。但在西部地区的办学实践中，许多学校存在抓局部改进而缺整体设计的问题，甚至有时是“头痛医头脚痛医脚”，结果是校长苦管、教师苦教、学生苦学。爱生学校项目从“全纳与平等”、“有效的教与学”、“学校安全、健康与保护”、“参与与和谐”四个维度，对学校从教学、安全、生活等各方面进行系统规划，从理念、制度、环境等不同层面有序改进，这更有助于提高学校的总体管理效能，促进学校的全面可持续发展。如果如有的学者所说，中英项目是惠及县域基础教育的“系统性整体变革”^⑥，那么爱生学校项目就是关涉学校管理的系统性整体变革。此前，毛亚庆等人在《学校管理的改进与创新》一书中，对爱生学校建设各个方面的管理改进经验和理论做了系统梳理和提升。^⑦但该书对支撑学校管理改进成功背后的项目本身的具体管理策略，尚未做全面深入的探讨。实际上，恰恰是视角转换、理念引领、规划推动、评估保障、持续发展机制建设等项目管理策略，才带来了爱生学校项目作为一种学校管理改进模式的成功实践。

一、从儿童视角审视和反思学校工作， 并从细微处开始，作出符合儿童 学习和成长规律的改变

爱生学校项目提倡生存、发展、受保护和参与的四大儿童权利，从儿童的视角思考、改进和建设适应儿童学习、生活的学校环境。尽管中国基础教

① 史静寰，等 《西部贫困地区基础教育发展路径探索——中英甘肃基础教育合作项目的启示》，《教育研究》2003年第8期。

② 陶剑灵 《一种值得关注的西部基础教育改革范式——以2000—2011年中英西部基础教育项目为例》，《教育发展研究》2012年22期。

③ 徐巧英 《贫困地区执行大型国际教育项目管理策略探析——以世界银行贷款/英国政府赠款“西部地区基础教育发展项目”为例》，《学术论坛》2011年第12期。

④ 曾莉琼 《走近爱生学校——中国—联合国儿基会“爱生学校的学校管理”项目在五华》，《云南教育》2007年第3期。

⑤ Argyris, C. & Schon, D. . Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

⑥ 毛亚庆 《学校管理的改进与创新》，北京：北京师范大学出版社，2013年。

育法律和政策中也包含有“以学生为中心”或“以学生为本”这方面的要求,但校长和老师很多时候仍然是从成人视角来开展教育教学和管理工作,对那些不利于儿童学习、生活的问题缺少敏感性,或意识不到,或视而不见。在实施爱生学校建设后,云南试点校无论是提出“创建适宜儿童学习的环境”的办学理念,还是为学生发展提供支持性氛围的细微变化,都体现了学校管理从成人视角到儿童视角的转换。比如,玉龙县巨甸镇中心完小在学校自查中发现平时意识不到位的许多不利于学生身心健康发展的不安全因素:校园并不安全,学校上下楼梯太陡,而两边的护栏又太矮;学校门口十字路口车辆太多,但没有提示语等。随后,学校进行了细致入微的改变:学生上下楼梯变缓了,每天有老师在十字路口负责学生过马路……玉龙县广发行希望小学按照学生提出的“爱生学校老师的十条标准”来要求教师,而不是以老师认为的“学生喜欢的老师是智慧、严谨、学识丰富的”这一社会刻板印象来要求教师。总之,爱生学校的环境变化不仅有物质环境上的变化,而且还有心理环境的变化,这些变化都源于儿童视角的真正确立。

二、将“以学生为中心”理念进行系统化和具体化表述,为学校管理改进提供整体认识框架和具体操作要领

先进、系统、具体化且位居引领地位的教育理念,是素质教育得以实施的思想武器和行动指南。仔细分析爱生学校项目的“爱生”理念,就体现了上述特点。首先,“爱生学校旨在在学校层面创建以学生发展为中心、以保障儿童教育权利为本的教育质量模式”,其精神实质与素质教育政策价值是一致的,都是强调以学生为中心,充分尊重和发挥学生的主体地位,以学生权利、学生需求和学生发展作为学校管理的出发点和落脚点。其次,爱生学校的理念是一个由“全纳与平等”、“有效的教与学”、“学校安全、健康与保护”、“参与与和谐”四个维度构成的认知系统。具体来说,就是要“确保学校吸纳全体学龄儿童,并在教育教学过程中平等对待所有学生;确保学校为学生提供安全、健康、有保障的学习环境,并不断改进;要通过渗透生活技能教育的适切课程和有效的教学,促进学

生获得有用的知识、技能与态度,提高教学质量;要确保师生、家庭、地方的民主参与学校管理,使学校成为一个和谐的学习社区”^①。这些理念方向明确,思路清晰,框架合理,内容丰富,易于理解和达成共识。第三,在每个维度下提出了富有操作性的具体要求,克服了有的办学理念宏大宽泛而难以操作的不足。第四,爱生学校理念是爱生学校建设、管理的核心理念,统领学校方方面面的工作,从而成为凝聚人心、指引行动的共识和指南。爱生理念这种以学生为中心的系统化、具体化的表述,有助于让校长、管理者和老师既可获得整体的认识框架,又能掌握具体的操作要领。这种丰富而具体的理念内涵,远不是“以学生为中心”简单的一句话所能涵盖的。

三、以学生为中心制定学校发展规划,统筹规划和全面推动学校管理的整体改进

“以学生为中心”的理念即使再系统和具体,也只是一种认识。而认识要落到实处,就需要工作抓手。爱生学校项目落实理念的首要抓手是学校发展规划。爱生学校在建设过程中,非常重视以“以学生为中心”的爱生理念为统领、以社区资源调研与整合为基础,对学校的办学目标、发展愿景、改进方向、行动计划、资源支持系统等进行综合分析和统筹规划。这一过程具有以下特点:一是以学生健康生活和全面发展作为学校目标设计和愿景展望的根本,不同学校的表述各异,但精神实质是一致的。二是从“全纳与平等”、“有效的教与学”、“学校安全、健康与保护”、“参与与和谐”四个维度来整体建立实现学校办学目标和发展愿景的支柱,使规划真正落到实处。三是规划采取自上而下与自下而上结合的方式,尤其注意自下而上的意见征集和力量凝聚。外部专家和校长提出规划思路,具体规划时则充分调动学校师生、家长和社区力量,自下而上进行规划,使学校规划成为共同参与、集思广益、凝聚共识的过程,而不是几个学校领导说了算。四是规划制定的过程与宣传培训工作相结合。爱生学校建设是一个全员参与的过程,规划制定的过程往往也是一个学校各级管理干部和骨干教师培训以及学生宣传教育的过程。因为只有师

^① 《教育部-联合国儿童基金会——中国爱生学校标准(试行)》,2008。

生了解爱生理念和爱生项目要求,才能积极有效地参与规划和实施。五是注重挖掘地方政府、家长、社区力量对学校的支持潜力,从资金、文化建设各方面争取家长和社区力量的参与和支持。

四、以爱生学校标准为导向,对学校管理改进作持续的监测与评估

爱生学校建设规划要抓落实,也需要抓手,这就是评估。爱生学校项目组结合基线调查,将爱生理念具体化和操作化,提出了中国爱生学校标准,以引领、推进爱生学校规划的落实和学校规范化建设。该标准在“全纳与平等”等四个维度下设15个一级指标、45个二级指标,每一层级的指标都能较好地解释上一层级指标,都是上一层级指标的具体化和操作化。这一标准客观有效地反映了学校管理改进所涉及的内容,同时也为学校管理改进提供了行动方向和评价标准。此外,该标准还依据项目的实施过程设计了“过程指标”和“结果指标”两种指标。过程指标是实现结果指标的前提,指向具体的项目内容和实施进程,其评价方式为“已经实现”、“在实现的过程中”及“未实现”,是对项目实施过程进行监控和管理的重要方式。结果指标指向具体的项目目标,具有评价性的功能。评价采取学校自评和外部评价结合的方式。这种纵横结合、内外结合的评价机制有力保障了学校规划的落实和项目的实效性。

五、构建、多元参与的学校管理自主改进机制

(一) 外部专家指导

爱生学校项目在推进学校管理改进的过程中,外部专家指导与学校自主发展紧密结合,并以建立学校可持续发展的自主发展机制为根本目的。一方面,国家、省、县各级专家对学校建设和发展进行持续的指导和跟踪。以云南为例,省教育干部培训中心的专家每年4次进入项目县和试点校,上、下学期各两次。以项目周期的第一年为例,先是项目启动前做基线调研和摸清情况,然后进行集中培训,再是进入学校指导改进。实践证明,一支富有奉献精神、专业素质比较强的专家队伍,是爱生学校建设非常关键的一个条件。另一方面,试点校内部注重加强规划、培训、工作改进、制度建设等措施,以便在项目结束、专家退出后,学校形成可持续发展的自主发展机制。云南爱生学校项目于2010年结束后,

项目组曾到试点校进行回访和调研,发现爱生学校的理念和做法大都保留下来,成为学校管理的有机组成部分。如果没有形成这种可持续的发展机制,爱生学校的许多理念和措施是难以为继的。

(二) 推动学生参与

参与是学生的一项基本权利,也是学生发展的需要。爱生学校从以下四个层面为学生创造参与的途径,有效地改善了农村学生缺乏自信,不善表达,参与意识与能力弱的现象。

第一,让每一个学生都成为班级的主人。

班级层面学生参与的重点是建立民主的班级文化理念和自主的班级管理模式,让每个学生都成为班级的主人。可喜的是,项目的实施使农村学校中的民主意识增强,学生真正到参与班级管理中。如永平县博南镇曲硐完小采取民主选取班级管理小助手,并实行监督和轮换制度,改变了少数几位班干部掌握管理权,大多数学生处于被动管理地位的现象,让每一个学生都体验到主人翁意识和集体荣誉感,学会如何与同学和睦相处,尊重他人,处理冲突并做出负责的行动。在临沧云县大寨中学的一个班级里,班级就是一个大家庭,学生主动把自己的心事写在心语角,快乐的事情有同学分享,而不快乐的事情会有热心的同学来开导并给予帮助,这使得学生之间的交往充满了情感,每一个学生都能够从他人那儿得到心理的调适,又从帮助他人中找到自己的价值。在玉龙县巨甸中心完小的一个班级,班级活动不抛弃和放弃任何一个学生,即使是全校性的班级演出,学生们也会让残疾的、弱智的学生一起参加,学生们会想各种办法帮助这些学生排练。班级真正成为了属于每一个学生的班级。

第二,促使学生能够实质性地参与学校的发展与决策。

1989年联合国教科文组织(UNESCO)通过的《儿童权利公约》(UNCRC)指出,“缔约国应确保有主见能力的儿童有权对影响到其本人的一切事项自由发表自己的意见,对儿童的意见应按照其年龄和成熟程度给以适当的看待”。如何对待和处理儿童的意见影响着儿童对参与的兴趣和积极性,所以,能否听到儿童的观点或意见,是否回应了儿童的观点和意见,儿童的参与发挥了怎样的作用,是否带来了学生和学校的改变,这就是学校层面学生参与的实质性问题。为此,学校应该为学生获取信息、发布观点和提出建议创设机会、渠道与平台,并做到学生能够参与学校的管理与决策。在实

施“云南省爱生学校建设项目”的农村学校,学校都成立了学校发展管理委员会,既有学生会代表,又有普通学生代表,共同参与学校重要事务的决策,从小培养了学生的民主意识与参与能力。每个学校都设有校长信箱,学生可以把他们的想法和建议都反映给学校,学校会有专门的老师来负责整理这些信件,校长和老师们会认真阅读并给予回应。譬如,永平县博南镇中心完小校园较小,为了美化校园环境,在教学大楼前的空场地上有序地摆放了很多的树木盆景,然而一条学生建议认为学校这样做没有满足小学生爱跑爱动的需要,还容易让学生摔跤,学校及时进行了调整,并从这件事中认识到了儿童视角的价值。在很多的农村学校,有一些学生因为年纪小或者性格原因不愿意、不会表达,一个好的做法是让学生通过主题绘画、作文去表达自己的看法,一个低年级的小学生画了一幅画,画中是学校的大门外,有一条大黄狗,两个稚嫩的字写在旁边“我怕!”很快,学校鼓励了画画的学生积极表达自己的看法,并对这一安全问题给予了重视和处理。永平县阿海寨完小建立了学生会,不再认为学生会是中学和大学才有可能的事,学生会的成员通过竞选上岗,承担了反映学生的心声、自主管理学校、积极发现学校建设与发展中的问题并提建议的责任,校长和老师每周会在固定时

间和学生会成员见面、交流、反馈,认真回应学生会的每一项事务,增强了学生参与的积极性,并在参与中培养了对学校发展的责任意识和处理问题的能力。

综上,爱生学校项目在云南省试点学校的实践探索是较为成功的,这一学校管理改进模式可以说前所未有地触及到学生的生存和发展利益。其实施机制的核心,是以学生为中心,从物质环境到心理环境、从理念到行动再到制度进行全方位的学校管理改进。其中一些做法,值得包括中东部地区在内的我国更大范围的中小学校借鉴。如:学校办学理念必须符合学生成长规律并加以系统化建构和具体化阐述;采取发展规划与过程评估结合的制定-实施一体化运作机制;注重创建可持续的学校自主发展机制,等。当然,爱生学校项目也是有局限性的。比如,对于在更大范围推广该项目,专家指导和外部干预就有些力不从心,毕竟爱生学校项目的国家级专家数量有限。对此,可以进一步完善由统一的爱生理念、明晰的评价指标、标准化的建设流程等构成的项目计划和管理策略,以地方政府的行政推动和教育督导弥补专家力量的不足,自主推进学校管理的改进和创新。

Improved Model for “Student – centered” School Management in West China:

A Case Study of CFS Program in Yunnan Province

LI Bing – ze^{1 2}

(1. Institute of Marxism Studies , Yunnan University , Kunming 650091 , China;

(2. Yunnan University of Nationalities , Kunming 650031 , China)

Abstract: It is an important task for the development of basic education in west China and the guarantee for equal and high – quality education opportunities for all to improve the management of middle schools and primary schools , especially the management of village schools. The United Nations Children’s Fund (UNICEF) has promoted the Child Friendly School (CFS) Program in west China. The CFS Program aims to improve the management policies and strategies in such schools and solved the two problems in the implementation of “student – centered” education and the integration of knowledge and practice. Its achievements find expression in the following: It aims to review and improve the school management from a child’s perspective , to formulate a systematic and concrete theory on “student – centered” education , to make “student – centered” school developing plans , to keep an ongoing monitoring and evaluation on the school management and reform with the standard of CFS , and to establish a school management mechanism with a multi – sector participation under the guidance of the experts involved , which will have some guiding value for promoting the CFS Program in central and east China.

Key words: school management; student – centered; Child Friendly School; improved model

(责任编辑 伍琼华)