

学校内部的教育治理，为了实现更加精致的教育

林卫民

北京外国语大学校长助理、研究员

北外附属外国语学校校长、特级教师

学校的宗旨和共同的价值观，是学校教育治理的依据

学校的宗旨与学校的核心责任有紧密联系，坚定而透明的“培养人、发展人”的核心责任，框定了学校宗旨的明确指向。

有效的学校领导在引领学校团队走向成功时，首先要定义自身的宗旨，并围绕宗旨确定组织的意义，进而将重点聚焦于学校组织的优先区域。一所健康的学校，全体师生都会分享一种共同的价值观，以基本相似的方式，去了解什么是对和错、好和坏。

学校需要一个能够“让整个组织系统”站起来的基本标准，没有共同的价值观以及由此而生的自我约束，学校所有关于学生发展的精心设计都将无济于事。

当我们看到那些有特别政策关照、拥有特别资源的学校，成长为基础教育学校成功发展的标杆时，更要清醒地反思：中小学校的原型应当怎样。

真正所谓的好学校，应当体现在“学校品质”上，而不在于政策的特殊，追逐特别政策之下的特别照顾。要让全校师生明白一个道理，幸福和成就并不是根据“花掉多少钱以及占有了多少资源和耗掉多少原料和能源”来定义，而是通过更加绿色和宁静的淡泊，用“生活更

加简单，生活愈加美好”的善良之心，获得更加友善的道德生态，作为诠释。

学校教育治理，既要重视课程的创新更要重视教学的落实

优质的学校教育，需要有一套优良的课程体系。课程及其相关的事务，是学校的运营核心，好的学校教育的一切都围绕着课程展开，学生的成长和发展大部分过程也都发生在课堂内。

我们常常认为，设计出好的可供选择的课程，就会使学校、学习变得更好，事实远非那么简单。学习和教育的稳定增长要求伴有一种个性化的过程，一方面需要学校提供选择的可能，另一方面学生要承担起责任，选择那些绝对是正确的选择并实现自己的成功。当学校热衷于设计各种个性化课程的时候，意味着学习需要跨越更艰难的障碍。

对于相当一部分学生来说，他们自尊水平低、素质和能力不足、核心课程学得不够突出、行为表现不佳或者综合素质落伍，学习某些课程事实是被“安置”到这里的，说起来是选择了某门课程，其实是被边缘化了。

一所学校的成功不只在有多少好的课程，有多少教师在加班加点地上课，而在于学生的学习有没有发生。

教育和培训教师，是推进教育治理的“核心武器”

教师在校内的活动和交流常常是以非正式的方式进行的，如果没有足够强大的思想灌输，“反权力体系的言行”很快会形成一股抵抗势力。

因此，北外附校特别重视作为“组织的基本参数”的思想灌输，

通过对教师进行潜移默化的精神引领，确保学校利益和学生利益不因教师的“民办身份”而缺损。

学科教学的专业化是学校分工的根本，这种分工让人“又爱又恨”。原本教师工作的对象是丰富的学生，过度的学科分工将教师挤压在狭小的而且又是比较简单的学科知识的空间内。

如果再将学科教师限制在某一学段长期任教，“狭窄性”将影响了教师长远的职业发展，教师不再将学生作为一个“整体的人”去教育，不再花费心思去研究每个学生的特长并充分发挥他们的优势，而只是自顾自地要求学生完成教师所教学科的学业。

长此以往，教师职业更会趋向单调无趣，因此，以“大循环轮流”的方式变换教师任教年级直至小学初中打通使用，并将教师职业岗位任务以其他方式进行拓展，可以防范教师职业的过度狭窄。

作为学校组织的“运营核心”，即关于课程、指向教育性的活动等涉及教育教学的事务，需要复杂的技能、完整的学科知识以及高深的实践型知识，教师工作复杂性是无法通过分解使其变得简单。

最后应当强调的是，校长调动教师积极性的最好方法，是让教师感受到他们比作为校长的你在很多时候显得重要，当所有教职工认为将事情做好比“把校长侍候好”更要紧，一所学校将充满了激情和活力。