

## 学校办学如何提高群众满意度

程红兵

现在各地都非常重视提高群众对学校教育的满意度工作,让群众满意是群众语言,但好像加了一个度,就变成专业语言了,其实这还是一个很实际的工作,我用通俗的语言讲讲怎样才能提高学校教育的满意度。

想得清楚 定位准确。办人民满意的教育已经成为普遍共识,但何为人民满意的教育,需要追问,需要明确满意度的内涵,这样学校办学的定位才能准确。是坚持立德树人,坚持学生核心素养的培养,坚持面向未来的教育价值观;还是仅仅注重当下的分数,仅仅关注升学的价值取向,片面追求升学率。需要办学团队想清楚,管理团队把视野打开。

说得到位 理念先进。满意度的首要内涵是办学理念先进,办人民满意的教育一定是为了学生终身发展的教育,是基于学生长远利益的教育,不是被动地迎合大众功利化需求的教育。作为校长,有责任主动带头向社会、家长作办学思想的宣讲,同时组织学校各级干部、班主任、教师

利用学校开放日、家长会、家校互动等方式和路径宣讲,特别是结合学校发生的案例宣讲到位,给家长以亲近感。学校要抢占舆论制高点,发挥正面导向作用,引导家长端正教育思想,摒弃急功近利的教育价值观,树立科学全面的育人观。如果学校不主动出击,一味被动地听凭部分功利心强的家长的摆布,结果只能是听任家长把学校教育引导到纯功利的分数教育、提高升学率上去。那么所谓的满意度就成了从反面制约学校正向发展的工具和手段。这是我们不想看到的。

学得科学 人人发展。满意度主要体现在学校教育工作的核心工作上,学生以学为主,这也是家长最关心的地方。基于学生终身发展的教育理念,学校要让学生学得科学、学有所得、学有所长。这就需要学校管理团队面向未来,以培养学生核心素养为中心目标,对学校课程、课程实施、课程评价等方面做全面系统的设计、切实有效的实施。按照要求开足开齐国家课程,同时基于学生实际情况进行校本化探索,以最大限度地提

高教与学的效率。现在的家长既要孩子成绩好,又不希望孩子作业量过多,因此提高学习效率是必然选择。如何提高效率?分层教学是一个很好的思路,让每个学生在原有基础上得到提高。要通过现代技术来撬动教学现代化,从经验教学走向实证教学,从标准化教学走向个性化学习。现在的班级授课制属于标准化,是适应工业化时代的要求所采用的教学组织方式,教学并没有实现因人而异。可以通过观察记录学生课堂表现、作业、测验等情况做综合分析,推送不同的作业,实现教学个性化,让学习内容因人而异。要基于学生个体学习档案,确定学生适合什么样的学习方式,实现学习方法上的因人而异;基于学生行为数据,实现学习情境因人而异,有些学生喜欢自己学习,有些喜欢小组学习,有些喜欢在教室或是实验室学习,可以针对学生不同的情况进行调整。

玩得尽兴 活动多样。学生在学校的成长不仅要有文化课的学习,而且需要人格的健康成长,所以学校

管理团队应该用童心拥抱校园,用孩子的视角来规划学校生活。除了开展丰富多彩的文艺、体育、科学技术活动,还可以开展跨学科活动,并打破学校与社会之间的围墙。小学生可以走进社区,走进当地标志性社会场所,让学生初步感知社会的基本样貌;初中生可以走进工厂和农村,做基本的社会调查,了解工人的工作情况和农民的生活状况;高中生可以走进农村实地参与劳动,走进企业参与生产制作,走进科研院所参与相关基础实验,深入了解社会生活。把教育打开,把学校打开,把课程打开,把课堂打开,让学生与自然对话,与社会对话,与文明对话,与大师对话,与未来对话,最终把学生的思维打开,把学生的胸怀打开,把学生的格局打开,提升学生的境界,让学生视野广博,身心愉悦,健康成长。

听得认真 广泛征询。学校教育教学不断迭代发展,是提高学校满意度的关键环节。主动征求民意,征求社区、家长的意见建议也是不可或缺的。学校教育服务于特定的人群,因此管理团队定期听取相关服务对象的意见是使

双方关系融洽的有效途径。我在深圳担任校长的时候,每学期定期听取家长代表的意见,每个班级推选一个代表,全覆盖、无遗漏,家长所提意见合理合规的,能当场解决的当场解决,不能当场解决的限期解决。每学期定期召开学生代表座谈会,每班一个代表,充分表达合理诉求,同时把学生、家长的智慧吸纳到学校管理中。

做得暖心 文化自觉。学校要创造高人文性的贴心服务,学校以人为本,作为校长应该常常想想:我们这所学校给家长、老师带来了什么温暖?反过来,学校让人心寒的地方在哪里?一个学生为什么辍学?一位老师为什么要提前离开学校?我们能不能创造有温度的细节、有品位的细节、有文化的细节?比如中山大学附属深圳实验学校校长罗灿自己设计,与有关厂家合作创造了教室里的学生午休床,解决了困扰学校多年的学生午休问题,赢得了家长、社会广泛赞誉。细节由人创造,由校长带领教师和学生一起创造,这就是学校的文化自觉。

(作者系金茂学校总校长)

## 厚植学校文化 离不开评价撬动

潘照文

一所学校的长足发展离不开文化的力量,学校文化的厚实与根植离不开评价的撬动作用。现实中,校本文化的培植往往比较苍白,很多学校只是仰仗办学目标引领,让教育教学行为在岁月中沉淀出文化。以至于我们常常看到一种令人唏嘘的现象:为了配合上级组织对校园的综合评估,达成校本文化85%以上的知晓率这一指标,在一个时间段内教师人人捧着文化简读本背诵。

文化不是为了应付检查而存在,也不能光靠岁月自生自长,好的教育管理应该有文化形成的催化路径和力量,文化形成应当有可见的塑型过程。从实践来看,评价是其中很好的力量和抓手,可以助推校本文化走进每位教师的心里。

前段时间,我校组织市教坛新秀推荐活动,很多老师参加,名额只有3个,竞争非常激烈。一般评价方式直接指向筛选,组织说课或者试讲,然后结合平时的教育教学业绩核分,推出前三甲即可。这种评价较为单一,容易让很多有利于学校发展的元素流失。仔细寻思会发现,可以借评价来渗透进学校办学思想、办学理念、改革做法等文化形态。因此,学校在这次评比过程中穿插了答辩环节,题目如下:第一,请谈谈学校大境界课程的基本框架,并结合申评学科谈谈如何进一步丰富或完善。第二,你如何理解学习是境界性变化,请结合申评学科谈谈境界课程的教学模式。第三,请以春夏秋冬为主题,任选一个季节做一个简单的学科整合课指导方案,从教学目标、教学板块、学科组合、学科关联等方面谈谈你的指导思路。

上述三个题目都是学校办学以来一直坚守的课改项目,按理说难度不大,可实际上很多老师对牵涉到的校本文化概念一知半解。抽到第三题的可以侃侃而谈,因为没有概念和固定模式,可抽到其他两题的,回答就有点让人抓不着调了。有的把境界课程说成了境界课堂,有的把境界课堂说成了自我解读,靠直觉回应。这说明老师们平常虽然参与了学校教改实践,但没有真正理解概念的内核。平常大多是真跟着做,缺少对核心概念的真正理解。

想让校园文化沉淀,必须要实现其核心概念的內化,可这一点往往不被老师重视。理解概念是很枯燥的,同时老师们也认为概念的完善是领导们的事,自己只管做就可以了。实际上,只靠简单地做而没有经过自我省察,很难形成学校的文化。

自此,我们明确校级层面的教师专业评比要加入答辩环节,题库来自校本文化及其支撑校本文化不断厚实的校本专题培训内容。在设置校级专业评比的机制上须关照不同层次的教师,不能仅仅成为高水平教师选拔的优待项目。我们推出《六品教师层级进阶制度》,把教师分为六个层级,给每个层级的教师设置进阶发展的专业评估,基于校本文化的答辩是重要一项,实现了评价与文化全覆盖,打造指向每个教师个体的文化共荣圈。

借力评价来渗透校本文化,不用刻意要求老师们开会培训要认真做笔记,也不用专门复印资料给老师们临时抱佛脚,老师们会主动地內化校本文化。这种无须提醒的自觉,就形成了文化。

(作者系浙江省温州大学城附属学校执行校长)

## 一所城市新建校 怎样锤炼自我

——成都市锦江区银杏小学办学实践与思考

范小梅 曾雪

改革开放以来,城镇化进程在加速人口流动、激发社会活力的同时,也引发了城市学校越来越挤的难题。为促进城市教育资源优质均衡发展,在城市新兴区域规划建设优质学校,回应老百姓在家门口上好学的期待,成为重要的民生工程。调研发现,城市新建学校办学路径比较多元,有些采取名校+新校发展模式,有些则采取自主发展模式。成都市锦江区银杏小学成立于2017年,它的办学实践表明,在不加挂名校品牌的情况下,城市新建学校从四个方面开展实践,可以有效突破办学初期的现实困难,快速成长为真正的家门口的好学校。



成都市锦江区银杏小学 供图

### 1 学校建设人本化

#### 学校建设要考虑时代前瞻性和教育适切性

银杏小学筹建之前,锦江区教育局便组织成立了办学筹备组,全力支持校长及管理团队为开校做准备。开门办学前,学校办学筹备组从儿童身心发展规律出发,积极与建设方沟通,优化了三个设计:一是调整出入口。6-12岁的小学生正处于活泼爱动的年龄阶段,学校将教学楼一楼出入口和教室出入口的台阶全都改为缓坡,既可释放孩子爱玩爱闹的天性,也可减少办学过程中的安全隐患。二是优化功能分区。学校最初的设计是教学区与教师办公区分区,且相距较远。为此,学校将每层楼中间的教室调整为教师办公室,为师生高效率教学互动和日常沟通提供方便。三是美化校园环境。学校外墙、走廊、过道等均以低饱和度和色彩为主,达到简洁、内敛、沉稳的视觉效果,在此基础上学校从品种、花期、株距、层次等方面优化校园植被设计,着意打造随处可见、四季有花的

生机校园。通过办学团队的沟通,学校在交付使用时已初具教书育人底色,这为开门办学后学生爱上学、教师爱教书的情感积淀和流露提供了可能。

一所新的公办配套学校通常是在政府主导下由各相关单位密切合作完成,验收合格后交付学校使用,整个过程有严格的标准和规范。为提高教育经费使用效率,新学校建设过程应尽可能考虑时代前瞻性和教育适切性,通过建立常态的多边对话机制,规避可能导致师生教育教学不便的设计。为此笔者建议,地方教育行政部门在规划增量学校建设时,不妨提前确定校长人选,鼓励校长和管理团队提前思考办学理念,并从办学实用性、发展的长远性出发,在与建设方沟通的过程中提出可行性建议,使学校建设既符合建设标准,又尊重儿童身心发展规律,让学校的物理空间更贴近教书育人的客观需要。

### 3 育人过程生态化

#### 以学生为本,以特色立校

学生发展是新学校办学过程中的重点。银杏小学办学之初只有三个班级百余名师生,规模虽然小,但发展不等人。为丰富孩子的每一个成长阶段,学校紧扣悦历生命的美好,构建教书育人生态:一是课堂教学提质增色。教学是学生的生命线。学校在成立最初的一年半时间里是借地办学,当时学校基于同步作息、时空分离原则和采用长短课制规避与借地中学之间的信息冲突,以课型建模为主渠道引导初任教师规范教学过程,保障各学科的教学节奏。回归本校后,学校针对年轻教师多的现实,积极探索教学改革,尝试基

①学校排球队。  
②学生在学校 灵趣课堂 上学习。

于学校办学理念建构 四环灵趣课堂,让办学理念渗透进课堂,帮助每位老师以质量为前提,将课上得有声有色。二是特色活动开展做好。尽管办学第一年学生规模较小,学校仍然开齐开足综合实践活动课程,从足球、武术、书法、编程、舞蹈等方面,为每个孩子的多元发展提供选项。经过将近四年积淀,学校武术操连续三年获得成都市一等奖,百人集体舞 校园嗨趣 获得2020年成都市中小学生艺术节一等奖,学校的银杏纯弦乐团 爱果艺术展 逐渐常态化,部分特色活动已经被提炼成带有银杏文化印记的校本课程。通过这些活动,学校逐步构建了基于办学理念育人生态,孩子

们得以在育人生态浸润中领会成长的过程之乐、结果之喜。办学过程本质上是一个前后相继、左右兼顾、内外双修、上下求索的立体过程。正因为需要考量的点面如此之多,学校只有以学生为本,以特色立校,因材施教地构建教书育人的真实生态,才不会迷失方向。银杏小学办学历程尚短,其特色还在积累沉淀之中,但从现有实践来看,其办学行为表现出极显著的自下而上的扎根实践的特性,而非复制其他学校的理念和模式。当一所学校具有足够的自觉性和自为性时,其办学理念与办学实践才能谋合成真实的教书育人生态,其培养目标和愿景才能落地。

### 2 制度设计规范化

#### 为年轻教师建立师德参照系和专业参照系

对新建学校来说,教学是立身之本,教师是运行之本。开门办学之初,银杏小学教师团队平均年龄仅30岁,整体存在经验不足、稳定性不够、凝聚力不强等问题。为强根固本,打好专业办学底色,学校在制度上拉出两条线:一是三级清单定底线。银杏小学在办学之初出台教师师德失范三级清单,将师德失范界定为主观教学失误、向家长学生或培训机构非法牟利、违反国家法律法规三种类型,并作出明确的禁行规定。通过为教师团队明确从事教育事业的底线和边界,学校得以有效引导初任教师静心从教、潜心育人。二是二级培养亮高线。新建学校老教师占比通常较低,学校难以通过师徒结对的方式培养新教师。银杏小学另辟蹊径,坚持外引+内化两条腿走路。一方面通过常态化邀请区教育局和区教科院的学科教学专家、

教研员及退休名师入校开展师徒结对,既依托课型建模规范教学常规,也基于问题导向开展深度教研,让初任教师在名师引领下建立专业发展愿景和规划。另一方面坚持制度育人,建构编内教师和编外教师培养、岗位聘任、考核三同步的制度体系,并以衍生于学校校名的根深叶茂、厚积薄发的教师文化相辅,使初任教师建立竞相成长意识。

新建学校教师团队通常比较年轻,有干劲和缺经验是其辩证性特点,加之初任教师易动摇从教意志、忽视执教能力。这种情况下,校长有必要为教师团队建立师德参照系和专业参照系,引导初任教师守住底线、扛住压力、抓住机遇。只要一茬茬新教师既有安心从教的心境,又有力争上游的干劲,建设一支稳定、连续、有活力的教师队伍才有基础,这很考验学校管理团队的智慧和智慧。

### 4 文化建设自主化

#### 在办学过程中自主生发学校文化

银杏小学主张学校文化应该是办学过程中自然自主地生成的。从建校之初,学校始终坚持两个信念:一是办自己的学校。学校主张办学文化从教师团队中来、从学生群体中来、从家长期待中来。建校第二年,学校将银杏小学肖像设计交给学生,通过开展形象设计大赛,将投票最多、最受学生欢迎的银杏果果作为银杏娃的形象,结合学生在学子形象诞生中的深度参与和情感到,将银杏果果形象出现在楼间角落、厅堂回廊、手册标语上,从银杏果果视角,平易近人、润物无声地育人之需、育人之实、达育人之效。二是树自己的品牌。学校坚持谋定而后动,以日积跬步的心态蓄力构建办学品牌。学校创编的武术与舞蹈相结合的作品登上锦江区校园新年音乐会,武术特色课程在传承的力量;学校体育艺术教育弘扬中华优秀

传统文化成果展示活动中推广。学校认为,学校发展逻辑在于以学生为办学过程中的第一主语,以国家课程和特色课程为经纬,不断丰富悦历生命的美好内涵,深度践行五育并举、全面发展的时代要求。新建学校必将肩负起促进城市新兴区域教育优质均衡、回应群众对幸福美好生活诉求的重要使命。万事开头难,新建学校一方面要争分夺秒理思路,另一方面要建章立制抓常规。为提高效率,不乏有新建学校将学校文化建设直接委托给专业团队,这样的局限性在于,难以深挖学校内涵并获得师生共鸣,难以从根本上引领学校发展,也不利于构建区域教育多元发展的新格局。反观以银杏小学为例的新建学校 摸爬滚打 实践,看似草根低效,实则真实沉稳。如何培育新建学校使之担负起城市新兴区域学龄人口的教育使