



以学习组织变革探索办学多样态

倪闽景

前几年我去南非出访，在机场看到一张图，上面写着：有些东西时间越久远就越有价值，请看左边的一块炭。这让我突然领悟了组织的强大力量。同样是C原子，如果杂乱无章的可能是一块木炭，如果是层状结构的石墨，如果是金字塔型的金刚石，如果是60个C原子形成一个足球形状的分子就是巴基球，如果是形成薄薄一层的就是石墨烯。这里有必要强调，不能说巴基球、钻石、石墨烯就是高质量，木炭和石墨就是低质量，我们的生活离不开木炭和石墨，在做可燃物时木炭就是高质量的，在做铅笔和电极的时候，石墨就是高质量的。因此质量问题实际上是一个价值判断的问题。

对教育来说，同样的教师、同样的学生、同样的教学要求和内容，通过不同的学习组织方式和流程，也会有很不一样的质量。但我们不能说培养出拔尖人才的教育才是高质量，而让普通孩子拥有一个幸福健康的未来就质量不高。

因此，学习的组织同样要有一个正确的价值判断，如果教育者认为教育高质量仅仅是名校升学率高，那么这所学校所有的资源就会围绕着应试展开，这所学校可能是一所名校，但不见得是一所高质量的学校。学校办学质量不是物质空间的差异，更不是升学率高低，而是教育价值空间大小的差异，所谓的教育价值空间，就是教育者能为学生发展提供多少的可能性。

学习的组织实际上就是学校课程。学习流程设计从教师角度来看，实际上就是教学、提问、作业、辅导、测验等环节。学习组织和学习流程再造只有按照多样化的学习内容和多样化的学习丰富多样的人才群体，才是真正的教育高质量。

通过学习的组织来实现教育高质量来自三个方面：一是校外资源转化为教育实际的空间；二是人与人之间发生教育关系的空间；三是每一个人在内在的心灵思想空间。这三个空间和学校是否在大城市没有关系，哪怕学校在海上，也都可以拥有巨大的价值空间。对教育价值空间来说，大家都是公平的，差别只在于校长、教师和学生的创造力、想象力及执行力。

抗战时期，浙江大学西迁到遵义湄潭，就在一个小小的破庙里，浙江大学培养了大量栋梁之才，其主要原因就是那个时候的教师，天天和学生朝夕相处，教师和学生在恶劣的环境下都在



上海市静安区和田路小学的教师
在课后服务时间辅导学生。
陈之腾 摄



北京市八一学校学生合唱团的同学们在演奏歌曲《我们是共产主义接班人》。
本报记者 单艺伟 摄

为报效国家而努力学习的，这个巨大的精神力量，就是一所好学校价值空间巨大的真实体现。

教育的高质量从何而来？一是通过文化积累；二是通过创新性变革。文化积累实际上是前人有价值的创新留存下来的经典，因此，学校的价值空间归根结底还是靠创新。笔者曾经非常仔细地观察不同学校的创新策略，并能收集到的各种各样有趣的创新汇集在一起，希望能够破解学校创新变革的密码。虽然笔者对这些学校的创新发出由衷的赞叹，但是结论十分残酷：真正有价值的学校创新性变革，根本没有规律可循。也许正是因为没有规律，那才称得上创新，也正是因为没有规律，才为学校的变革提供了无限的可能。对于学习的组织，我有十项建议：

一是用大概念提升学校办学境界。这个大概念就是把学校的发展目标融合到时代发展的命题当中，马斯克的为培育未来在火星上生存的人而创立的火星学校，就属于这个范畴。

二是用价值认同凝聚家校力量。现代社会价值观多元，如果能够通过各种办法让家长的力量成为学校发展的重要力量，那么学校的价值空间就打开了，善用家长力量是现代学校的标志之一。现在在北京和成都出现了一些小微学校，比如成都的好奇学校，开设了读书会、吹牛课、飞盘课、常识课、自诩课、工程周、通宵节、嗨玩周、阅读联赛，好奇学校的课程从名称开始就充满了吸引力。

三是用信息化促进多样化。多样化代表的是创造力，但是信

息化在技术层面是有两面性的，信息化十分容易演变为大一统的力量，使学校和学生变成一个样子。同样信息化也有强大的力量让每个孩子学得都不一样，让每位教师教得都不一样，让每所学校变得更不一样，而教育多样化才是良好教育生态的特征。

从学习的流程变革来看，基于信息化至少可以有10种新的方式方法：线索构建学习、自组织学习、多路径学习、生产者学习、自适应学习、互动游戏学习、数形结合学习、视界转换增强现实学习、探究建模学习、跨时空协作学习。

四是用系统的课程思维凸显学校办学理念。办学理念是需要通过一个个细微的环节来体现的，否则就永远只是一个理念。我曾经拜访过新加坡的一所学校，他们的办学理念是合作，学校的每一个墙面都是由班级的孩子们制作的陶艺小品，拼成了一个有主题的壁画；上完美术课，每个孩子的作品也会拼成一个大的作品加以呈现。

五是用开放的态度整合校外资源。每所学校都有周边环境，环境实际上是学校的根。北京九渡河小学是北京远郊的山村学校，但是孩子们可以在社团课开展木工、捏陶泥、晒果干等具有乡土气息的活动，学校立足周边的乡土资源，通过招募一技之长的乡村教育合伙人，迅速扩大了学校的价值空间，努力实现脚下有根，胸中有志，眼里有光的育人目标。

六是用积累形成学校和教师自身的特色。我去江苏常州的前黄高级中学，让我大吃一惊的是

学校有一个十分专业的标本馆，估计许多省级的自然博物馆都比不上。比如，学校有一个全球最长的中华鲟标本，哪里来的？起源是40年前学校有一名生物老师特别爱做标本，中华鲟就是那个时候花很少的钱买来，自己制作的。一旦学校有了这个特色，全体校友和其他社会资源都会加速这个特色的集聚，比如，我看到当地行政部门负责人从美国带回一个美国国徽上的鹰标本。

七是用评价杠杆让教育增值。教育并非非线性的，在关键点上发挥评价的杠杆作用，往往可以撬动孩子们的学习热情。一个学习困难的孩子不是用来嫌弃的，而是教育的机会空间，生命有缝，阳光才能照进来。只有当教育者明白教育的力量是提升人而非选拔人，教育评价的空间就打开了。

评价是一个教育价值判断的问题，平时测验考试的目的就是为了发现学生学习当中的问题，并形成学生的激励作用。我做校长的时候规定，学生考试考了59分，教师是必须找学生谈话的。这次可以多给他1分，下次要还2分，学生会觉得老师是关心他的，那么评价的杠杆作用就形成了。

八是用低结构设计让学生有自由的表达空间。上海一所学校把教室墙壁刷成白板漆，孩子们可以用水笔在墙上随时画画或者打草稿，教室里一下子就充满了趣味，当然，一周结束时，孩子们必须把墙面上的涂鸦用抹布擦干净。

九是在学生们在真实世界中持续发现真问题。新课标最大的

导向是核心素养培育，具体实施的路径包含增加学科实践和综合活动，其实质就是让孩子们走向社会，走向生活，在真实世界中发现真问题，让学到的学科知识能够有综合应用的机会，并由此体验知识的力量和学习的意义。

上海徐汇区康健外国语实验小学有一个4+1课程架构，就是每周有4天是分学科课程教学模式，1天是教师包班开展跨学科项目学习，上海小学是五年制的，学校里每个年级刚好每周可以安排一天，充分利用学校的各类场馆，开展各种各样、系列化的实践活动。比如野外生存、学生会学习钻木取火、搭帐篷等，把平时学到的知识用到实际生活当中。

十是用实事求是和坚韧不拔的态度来解决问题。坚持实事求是的态度去直面学校教育中真实的困难和问题，而不是为改革而改革。我对华坪女中的张桂梅校长最崇敬的地方就是她实事求是的办学态度，她也曾经尝试过用艺术教育等方式进行学习组织变革，但是效果不好，最后她选择了让山里的女孩子们从认命变为不认命，从柔弱变为强大，用刻苦学习来改变命运，阻断贫困的代际传递，这就是实事求是的做法。

技术是圆的，教育是方的，技术有一点推动力就会滚滚向前，而教育变革是一件十分困难的事。人头是圆的，但每个人的思维却是方的，不会自然发生改变，只有解放思想、勇于创新、坚韧不拔，才有可能实现学习组织的变革，促进教育的发展。

(作者系上海市教育委员会副主任)

学校精神是学校群体在长期的教育教学中积淀起来的，在共同的情感、认知和意志中体现出来的共同氛围、行为以及价值观，是学校文化最本质、最集中的体现。学校精神具有促进人的发展、学校的发展的价值。对此，校长要充分认识到学校精神是学校发展的资源，要把学校精神作为推动学校发展的特殊资源。

相对于学校显性的物质资源而言，学校精神就是隐性的。学校精神的凝练既要挖掘学校发展中的历史资源，又要对学校当前的发展现状以及价值取向进行分析与反思。也就是说，既要对学校过去发生的、具有代表性的事件进行梳理，又要对学校现在正在做的、带有普遍意义的事件进行归纳，这就需要对学校办学事实进行叙述。

苏州第十中学在学校精神凝练的过程中，以百年校庆为契机，为了追寻学校发展的足迹，遍访各地校友与学校董事，从名人那里找到了学校发展过程中的典型事件、重大事件以及他们的难忘经历，从而也就找到了学校发展的文化之根。这些犹如散落在文化之根基上的一颗颗璀璨的珍珠，穿连在一起就形成了学校发展厚重的文化积淀。苏州第十中学在对学校办学历史叙述的基础上，进行了挖掘与解读，凝练出了学校的五种精神：爱国精神、尚德精神、自强精神、兼容精神和敬业精神。

学校精神的凝练是尊重历史、尊重现实，注重创新、引领未来的过程。仅仅有对事实的挖掘与解读还不够，还要从学校未来发展的视角来聚焦与扬弃学校具有象征性的事件、人物、行为以及现象。这样，凝练出来的学校精神不但是在一个口号、一个概念上的超越，而且是对一项项教育政策、一种教育模式的超越。

首先，要对学校过去重大的事件进行梳理、整合，看看哪些故事出现的频率最高，要统计哪些话语使用的次数最多，在这之后，要对这些故事或话语中所反映出来的事件、现象进行探析，并对它们所蕴含的教育教学意义进行考察，进而找出支撑这些意义的价值观念系统，并对价值观念系统做必要的检验。其次，对学校现在流行的故事进行梳理、整合。在学校鼓励学校师生员工讲述他们所熟悉的学校历史故事后，学校要做的工作就是找出重复率最高的故事，并将它们整合为一系列的或一个完整的学校故事集。经过这些步骤之后，就可以凝练学校精神了，这时需要做的就是将学校过去重大的事件与现在流行的故事进行整合研究，从中凝练出使用率最高的能够代表学校精神的词汇。

上海市格致中学在新的历史条件下对格物致知精神进行了聚焦与反思，在反复强调要保持理科见长特色的基础上，又适时地提出了文理和谐发展，使得学校精神的凝练更具时代特色，遵循的是在爱国科学为内核的基础上，不断地赋予格物致知以时代的最新含义。

学校精神作为一种资源，它具有共享性。有的学校领导一谈起学校精神就振振有词，但教师的行动却大相径庭；有的学校领导虽然征求教师的意见，但在决策上还是按照自己原有的思路走。这样的学校精神就不能做到共享，是从学校领导的脑袋中拍出来的，也就变成了强加给学校以及学校师生的东西，也就不能成为推动学校发展、促进学校人成长的精神力量。学校精神是学校全体师生的精神，为此，要营造良好的组织环境氛围，让学校精神成为我们的精神，这就需要思想的相互交换。要使学校精神成为学校全体师生的共同意志与行为，就必须强调学校精神的共享性。

江苏省张家港市常青藤实验中学把学校共同愿景的实现归结为做的学问。在对学校现在流行的故事进行梳理、整合的基础上，凝练出永无止境、永不放弃、永不屈服的常青藤精神。他们认为，做是判断与选择，它挑战校长的文化判断力和选择力，有所不为才能有所为；做是执行，它挑战教师团队的文化执行力，从细处入手，通过细节求实效；做还是反思，没有反思的学校文化建设不可能自新。正是将学校共同愿景的实现归结为做的学问，常青藤实验中学探究出了学校文化建设的新路径，这就是要在学校环境、学校活动、学校仪式、学校课程、学校评价中建设学校文化。挖掘学校共同愿景中的精神因素就是要在做的过程中去探寻学校师生的共同价值观念所在。

另外，学校的发展有赖于教师的发展，而教师的发展又取决于学校精神的践行。发展教师、提升教师就是要以教师的需要为基础，把教师的价值追求凝聚起来，形成共享的价值观念。发展教师、提升教师就是要呼唤教师的专业精神，教师的专业精神体现在教师对自己专业的忠诚上，体现在自觉遵守教师的专业道德与行为准则上，体现在教师的专业发展需要上。发展教师、提升教师就是要呼唤教师的创造，教师的功能不仅仅是专业知识的传递，教师还要关注学生思维的发展、精神的构建。发展教师、提升教师还要呼唤教师的观念转变与知识更新，为教师提供创造的智慧，以便教师更好地进行智慧的创造。只有这样，才能使他们的巨大精神力量得到充分的发挥。

(作者系重庆市教育评估院教育评价研究与数据中心主任)

学校精神应成为推动学校发展的特殊资源

陈瑞

北京市第十八中学教育集团：

充分发挥基层党组织战斗堡垒作用

魏树 管杰

■聚焦中小学校党组织领导的校长负责制系列报道(三)

建立中小学校党组织领导的校长负责制，是坚持为党育人、为国育才，保证党的教育方针在中小学校得到贯彻落实的必然要求。学校党组织对学校工作实行全面领导，承担管党治党、办学治校主体责任，必须健全发挥中小学校党组织领导作用的体制机制。比如，探索完善党组织领导职责、修订完善学校章程、完善党组织议事决策规则和流程、健全沟通与监督机制、探索完善全员全过程全方位育人的工作机制等，才能确保党组织履行好把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实的领导职责。

实行中小学校党组织领导的校长负责制，要选好配强学校领导班子特别是党组织书记和校长。学校党组织书记主持党组织全面工作，履行学校党建工作第一责任人职责，校长是学校的法定代表人，按照学校党组织有关决议，全面负责学校的教育教学和行政管理等工作。建立健全党组织一领导、党政分工合作、协调运行的工作机制。在北

京市第十八中学教育集团，党组织集体领导和校长行政负责两个优势融为一体，校长有了党组织领导这一坚强后盾，负责的方向更明、底气更足；党组织的领导地位、决策权有了制度保证。学校党组织通过创新运行机制、改进工作方式，有效发挥党组织战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用，使学校党建工作展现新气象，学校管理水平迈上新台阶，促进了学校的内涵发展、高质量发展。

坚持和加强党对中小学校的全面领导，最重要的是在办学方向上要站稳立场。必须牢牢把握正确的政治方向，坚持社会主义办学方向，落实立德树人根本任务，坚持中国特色社会主义教育发展道路。中小学校是国民教育体系的基础，是党的意识形态工作的重要阵地，更是学生价值观形成的关键场所。学校党组织要坚持用习近平新时代中国特色社会主义思想武装师生头脑，在学校懂弄通做实上下功夫，遵循教育规律，深入开展社会主义核心价

值观教育，扎根中国大地办教育，不断汲取先进的办学治校经验，建设适应中国和时代发展进步要求的基础教育，担负起培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人的重要使命。

坚持和加强党对中小学校的全面领导，必须坚持培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。教育是培养人、塑造人和发展人的大事业。学校党组织必须在课程开设、教材编写、教学体系和学科建设中起到把方向的作用，保证课程开齐，课时开足，确保学生德智体美劳全面发展。在北京市第十八中学教育集团，学校把德育放在学校工作的首位，在加强品德修养上下功夫，抓好学生德育工作，把弘扬革命传统、传承红色基因融入到学校教育之中，厚植爱国、爱人民、爱社会主义的情感，帮助青少年扣好人生第一粒扣子，增强做中国人的骨气和底气。如党委书记上党课或团队课，加强和完善党建带团建、党建带队建机制，做好思想引领和政治启蒙；学校党组织通过共青团、少先队组织，密切贴近学生生活实际，让学生参加更多有意

义、有意思的党建活动，注重学生实践体验，在体验感悟中实施德育。

坚持和加强党对中小学校的全面领导，必须坚持建设一支政治过硬、业务精湛、育人水平高超的高素质教师队伍。人才培养，关键在教师。教师队伍素质直接关系到学校办学水平和质量。在北京市第十八中学教育集团，学校党组织把提高教师思想政治素质和职业道德水平摆在首要位置，加强师德师风建设，通过教学教研，拓展渠道，搭建平台等方式，练内功，找差距，补短板，优化知识结构，涵养尚师德，拓宽思维视野，锤炼高尚人格，努力引导教师成为先进思想文化的传播者、党执政的坚定支持者、学生健康成长的指导者和引路人。同时，贯彻新时代教师职业行为准则，健全师德师风建设长效机制，推行师德师风考核负面清单制度，严格执行师德师风一票否决制。

坚持和加强党对中小学校的全面领导，必须加强学校党组织和党员队伍建设。学校党组织要以提升组织力为重点，突出政治

功能，使基层党组织成为学校教书育人的坚强战斗堡垒。在北京市第十八中学教育集团，学校充分认识到党的基层组织是党的全部工作和战斗力的基础，把党建工作作为办学治校的基本功，党建工作不玩虚功、搞花架子、做表面文章。同时，学校还优化党组织设置、创新活动方式，严格党员教育管理、严肃党的组织生活，推动党建工作与教育教学、德育和思想政治工作深度融合。学校还积极开展了党组织书记抓基层党建述职评议考核，建立与中小学校党组织领导的校长负责制相适应的保障机制，把党的教育方针贯彻到学校工作各方面。

(作者魏树系北京市第十八中学教育集团党委书记，作者管杰系北京市第十八中学教育集团党委副书记、校长)