



# 学校建筑空间设计要以学生为中心

王廷波

当前,很多学校建筑囿于设计理念,存在规格制式单一、认知学习为主、空间拥挤、人口密度过大、走廊狭窄功能单一等问题,急需汲取当代建筑实践智慧,深入研究教育环境、教育活动与学生成长之间的密切关系,推动空间育人的改进。

学校建筑空间不仅是一个静态、中立的物理实体和被动的“容器”,东北师范大学附属小学通过20余年学校建筑设计与实践得出这样一个结论:优质的学校建筑空间设计,需要真正践行“以学生为中心”的理念,最大限度创造学生友好的体验空间,让学校成为促进学生爱学习、会交往、多创造的梦想之家。

多功能“感知空间”:满足学生多样化学习需求。感知空间是在日常学校生活中师生可以直接感受到的、静态、可视的物理空间。东北师大附小建筑空间的设计,倡导满足学生多样化学习需求,满足多样化教学组织形式、个别学习、小组学习和集体学习的需要。

从整体布局与设计来看,学校不同楼层、不同区域围绕不同的主题设计,满足学生所需,如二楼为艺术教育与健康教育主题空间,一楼为艺术教育空间,三楼为外语教育空间。同时,我们从年级中心与学科中心两个角度划分教师工作区域,如三楼为五年级与外语学科中心,四楼为六年级与道德与法治学科中心。上述两种布局思路相互交织,实现了普通教室与专业教室互联互通。

多种新型教室的布局在于消减以知识学习为核心的教室布局所带来的教室“空洞”问题。学校提供了多种形状、不同形态的课桌椅,为师生根据不同的教学活动内容进行便捷调整。可能空间和设施的交互与组合,便于学生在模拟或真实情境中进行学习,通过视觉、听觉、触觉等多种感官参与实践、探究、体验学习,增加交流和讨论的机会,增加学习共同体对知识的建构。

同时,教室超大玻璃窗带来的充足自然光和良好的视野、适当的色彩和艺术元素等,共同构成了学生能直接感受到的安全感和友好“场”,为培育学生的创造力和想象力提供了空间。

开放式“构想空间”:帮助打开思维的壁垒。构想空间是从学校规划、建筑师和设计师的构思而来,通过设计理念和政策构建的空间,传达各种价值和教育理念。东北师大附小实施“开放式”教学空间设计,最显著的特征是打开了教室与走廊之间的坚固墙体,实现了教室与走廊的无缝衔接,即教室与走廊之间用低矮的吸音板墙分隔,同时最大限度地实现教室“开放”,班级教室面积接近100平方米,部分教室面积达150平方米,每个教室独立的走廊面积与教室面积持平,甚至部分走廊区域面积大于教室面积,3个左右的教室共用一个开放走廊空间并组成班级群。

装配式设计解决了走廊只有行走与应急疏散的单一功能,学生可以在走廊内进行各种活动,有足够的空间满足跨学科学习、项目化学习、主题学习等实践学习,为将抽象的认知学习变得更具情境化、具象化提供空间保障。同时,空间的扩张能够辅助师生打破思维模式的壁垒,将不同领域的知识和经验进行交叉应用,有助于培育学生发现新问题、获得新发现、提出新方案的洞察力和创造力。

博物馆化“亲历空间”:形成独特的空间记忆。亲历空间是师生们在日常生活中实际使用的空间,涉及个人和集体的体验、情感和文化背景,它是空间的实际使用和会实践的结果,亲历空间的构建是一个动态的过程,受到师生日常生活实践的影响。师生在空间中活动、交流和互动,形成完整、自由的亲历空间。

学校的教学管理单元、学生管理部门等分布于学生生活空间,与学生同在,而非与校长室等聚集在一起形成集中的行政办公区。学校管理单元中心化的目的是保障师生参与学校空间设计的权利,让学生到学校前台参与。学校公共空间、教室的墙是半透明的,将墙面的使用权让渡给班级以及全体学生而非学校的领导者。师生们在这种重塑的空间中生活、学习和互动,形成了独特的空间记忆、情感纽带和公共文化。

作者系东北师范大学附属小学校长,东北师范大学博士生导师

## 以高质量办学推动教育强国建设

本期关注: 中小学规范管理

# 中小小学校长如何规范学校管理

赵玄

习近平总书强调,建设教育强国,基点在基础教育。基础教育搞得好,教育强国步伐就稳、后劲就足。当前,教育部部署的“规范年”行动正在有序开展,旨在进一步依法依规加强中小学幼儿园办学行为,为扎实推进基础教育高质量发展提供坚实保障。

### 有明确标准是中小学规范管理的前提

对于中小小学校来说,什么样的管理才能称得上规范的管理?在教育部办公厅印发的《关于开展基础教育“规范年”行动的通知》(以下简称《通知》)中,“规范”二字侧重于作为动词来使用,意在中小小学校的管理进行规范,虽然没有明确中小小学校管理的规范形态,但对规范整治的重点,即“安全底线失守”“日常管理水平”“师德师风失范”等管理不规范现象作了列举。在笔者看来,中小小学校管理的规范形态应当具备以下几个特征:

一是规范的管理存在明确标准。明确的规范标准是实施管理的依据所在,也是评价管理是否规范的前提。换言之,管理规范与否不是某一个组织或者个人说了算,而是与既定的标准要求相对照得出来的。正如《通知》在“安全底线失守”中所指的校园安全责任制不落实、安全隐患排查整治不到位,这里的“不落实”和“不到位”对应的就是有关安全责任的落实标准和安全隐患排查整治的到位标准。如果标准不存在或者模棱两可,那就谈不上“落实”和“到位”,管理也就无从规范起。

二是规范的管理符合基本要求。明确的标准是管理规范的前提,实现规范的管理则是与标准要求动态适应的过程,即管理必须符合基本的规范要求。具体来说,主要有“应为”与“勿为”两大方面。在“应为”方面,中小小学校的管理主要是按照规范的要求,积极主动地落实,其特点是不可做。在“勿为”方面,中小小学校的管理应当严格按照标准,禁止相关行为的发生和发生,否则就是违反规范的要求,不规范的也就随之而生了。

三是规范的管理能够实现目标。规范的管理不仅是一系列程序、规定、要求,更在于能保障学校落实立德树人根本任务。如果说,符合基本要求主要是规范管理的内在实质,那么,能够实现目标是规范管理的内在本质。未能实现目标的管理,一定不是规范的管理。形式上看似规范的管理,没能实现最终的育人目标,依旧不是规范的管理。当然,看似实现了育人目标,但管理的过程是规范所禁止的,仍然是规范的管理。能够实现目标的规范管理中,一定是形式与实质相统一。这一点来自教育部《通知》和教育部第三方的综合评价提出了更高的要求,也是《通知》要建立相关制度机制的用意所在。

### 中小小学校规范管理的依据有哪些

清楚了什么是规范的管理,接下来就



贵州省黔东南苗族侗族自治州从江县城关第三小学校生参加课间游戏活动

要明确作为管理依据的规范有哪些。对于中小小学校而言,我国已经有较为完善的规范体系予以保障,概括而言就是党内法规、国家法律、政策文件和校内规范等。

其一,党内法规。坚持党对教育工作的全面领导,要求中小小学校的管理必须把党内法规作为重要依据,特别是涉及中小小学校党组织组成、运行、建设以及党员管理和学校的重大事项,党内法规是基本依据所在。

其二,国家法律。广义上,国家法律包括国家立法机关和其他享有立法权的机关依法制定的以国家强制力为保障、具有普遍约束力的规范。从宪法、狭义的法律、行政法规、部门规章等中央立法,到地方性法规、地方政府规章、自治条例、单行条例等地方立法,特别是直接规范教育权利和义务、调整教育法律关系的教育法、义务教育法等教育法律法规,中小小学校必须遵守。中小小学校的管理不仅服务于教育育人的主责主业,还涉及校园建设、后勤保障等事项,要求中小小学校在熟悉遵守教育法律法规的同时,对其他相关法律法规也有所把握。

其三,政策文件。教育具有很强的政策性,政策文件是中小小学校管理的重要依据之一。在教育事业发展的不同时期和阶段,为实现一定的任务和目标,党中央和国家有关机关以规范性文件的形式作出明确规范,既有党中央通过的文件,全会通过的决定、国家的发展规划等综合性的政策文件中涉及教育的要求,也有就教育事项出台的专门文件,如中共中央办公厅印发的《关于建立中小小学校党组织领导的校长负责制意见(试行)》。

其四,校内规范。校内规范是中小小学校依据国家法律、党内法规和有关政策,遵循一定的程序制定,对学校及学校成员有普遍约束力的规范性文件。规范的学校管

理要求校内规范应形成以学校的章程为核心,各层级规章制度较为科学完备且协调有序的规范体系。中小小学校必须高度重视校内规范特别是章程的建设,建立校内规范体系。在此基础上严格遵循校内规范实施管理,规范的学校管理自然就会产生。

### 在规范管理中激发办学活力

规范管理的最终需要遵循规范的过程,通过规范地实施管理来实现。全国教育大会提出了建设教育强国需要正确处理五个重大关系,“规范有序和激发活力”即为其中之一。在新形势下,真正规范地开展工作,能让中小小学校呈现规范有序又充满活力的状态。

一是要增强规范意识,坚持运用法治思维。中小小学校相关管理制度规范已经确定了权利行使的边界,明确了义务履行的限度,关键在于管理者头脑中要树立规范这根弦,时时处处事事都要有规范意识。在具体实施管理时,要做到依规而行,不得违背规范的禁止性规定。特别需要注意的是,面对各层次各类型的规范,要有规范效力位阶意识,厘清党内法规、国家法律、政策文件、校内规范的内外部关系以及相互间关系,在规范不明时,从内部找寻到管理依据所在。

二是要知悉政策法规,全面准确完整领会。要规范地实施管理,必须对相关管理规范的解学懂。《通知》中以清单的形式对管理规范规范依据作了列举,这是一个很具体的举措,中小小学校有必要把管理涉及的几类规范进行全面梳理,整理汇编成册,定期开展规范培训,保证中小小学校管理依据的清晰、有效。同时,中小小学校长应具备一定的政策法规的判断力、理解力、执行力,对政策法规全面准确完整领会,保持规范精神、基本原则、规则意思等的上下一致,保障实施管理时在规范的轨道上运行。

三是要调动各方力量,促进内外协同管理。中小小学校管理依据的规范种类多样,涉及的主体和对象也较为广泛,需要充分调动各方的力量,共同为规范管理工作出力。其一,涉及教育教学的事项,要发挥师生的作用,管理目标在取得师生共识的基础上更容易达成;其二,涉及家校社协同共育的事项,要汇集家长、社区和学校的力量共同提高管理效能;其三,涉及专业知识的事项,如法律纠纷、卫生健康、安全防范等,要聘请专业人士作为学校外脑,为学校管理保驾护航;其四,涉及学校整体和长远发展事项,要广泛征求广大师生、教育行政部门、家长和社区等代表意见建议,让规范得到各方拥护和支持。

四是要营造管理文化,形成规范管理的生态。大到一个国家,小到一所学校,文化的力量是最持久的。规范管理的理想状态,应当是形成一种以管理规范为基础,能够体现该校精神气质、与学校发展相适应的管理文化。管理文化应当在规范管理中形成的,是学校文化的重要组成部分,应当与学校的“三风一训”等核心文化标识相契合。管理文化不是静态的、一成不变的,而是动态发展的,能够适应中小小学校发展的需要,真正形成一种规范管理的生态。

无论是管理的规范,还是规范的管理,目的都是落实立德树人根本任务。规范管理工作看似简单,似乎只是本本管理的相关规范行为就可以了,然而,让规范从应然状态走向实然状态并不容易。以“规范年”行动为契机,各地广大中小小学校要系统谋划,在“整治提升”上下功夫,在梳理和领会“规范”上下功夫,在规范地实施“管理”上出成效,全面准确完整地遵循规范实施管理,不断提升学校管理能力和教书育人水平。

(作者为东北师范大学教育行政学院教师工作与研部)

## 专家观点

# 校长如何提升教育科研领导力

王庭宇

校长是学校的“领航员”,学校的发展与校长的领导力密切相关。教育科研是中小小学校教学改革的重要动力,也是推动学校高质量发展的重要支撑。但在现实中,教育科研并未得到一些学校的真正重视,存在重“教”轻“研”现象,校长的教育科研领导力亟待提高。校长领导学校教育科研工作不能仅靠经验和直觉,必须进行专业的学习和训练。目前,中小小学校领导者的研究主要围绕课程领导、教学领导力等,校长教育科研领导力的提出具有重要的理论和实践价值,能丰富校长领导力的内涵,让校长重新审视教育科研和学校发展的关系和作用,促进校长不断增强自身研究意识和领导能力,带动学校高质量发展。

校长教育科研领导力是校长领导力的重要组成部分,是校长为了实现学校的发展目标,基于自身的教育科研认知与专业素养,通过价值引领、实践指导、机制保障等手段,带领学校开展教育科研工作的第一责任人。校长教育科研领导力内涵丰富,结合其要素和规律,主要包括以下3个方面:一是校长的教育科研价值引领力,主要指校长对学校教育科研工作过程中核心价值认知、重构和转化的能力,又可分为教育科研的思想力、凝聚力、转化力;二是校长的教育科研实践指导力,主要指校长在学校教育科研实践中的指导力,又可分为政策理解力、选题指导力、项目实施力;三是校长的教育科研机制保障力,主要指校长在学校教育科研活动中的整体规划、机制管理、支撑保障的能力,又可分

为规划设计力、机制管理力、队伍建设力。

### 加强价值引领: 将教育科研愿景转化为学校共同的价值追求

拥有教育科研价值的思想力,树立正确的教育科研价值观,是校长教育科研价值引领的基础。校长要全面准确理解教育科研工作对学校发展的重要作用,在实际工作中规范形式化、功利化、行政化思维。

拥有教育科研价值的提炼力,构建真切的教育科研愿景,是校长教育科研价值引领的方向。当全校对教育科研的价值有了统一认识,校长要根据本校的文化传统和科研基础,结合国家教育政策改革的发展方向来构建愿景。通过精准分析和提炼,为学校教育科研发展找到切实可行的奋斗目标。

拥有教育科研价值的转化力,将愿景转化为学校共同的价值追求,是校长教育科研价值引领的关键。只有愿景还不够,关键是要将愿景转化为全校教师的共同追求和自觉行动。校长要通过各种方法,将学校的教育科研思想和规划内化到每一位教师心中,落实到学校各项工作中,当然,这种转化需要有实际行动和管理机制去落实。

### 加强实践指导: 躬身入局把握学校教育科研改革的方向

在学校教育科研实践中,校长的角色不能仅仅定位于“指挥者”,更不是“旁观者”,而应该是“引领者”“参与者”,校长必须躬身入局,只有亲自参与学校教育科研实践的全过程,校长才能真正了解学校教育科

研工作的实际情况,准确把握学校教育科研工作的方向。要具备全面的政策理解能力。校长要熟悉国家、地方教育科研政策的前沿和最新动态,首先要把握上级政策优先支持的科研方向,为学校科研工作创造有利条件。其次,要了解不同科研项目的种类和区别,指导学校选择合适的项目。最后,要熟悉研究项目的申报流程,领会申报文件中的各项要求,组织撰写高质量的项目申请书。

要具备精准的选题指导能力。选题决定研究方向,直接影响研究的主体内容,也体现了研究的学术价值和实用价值,不能在选题上有偏差。校长要把把握选题的四个原则:基础研究、结合实践、指向实践、便于操作。为保证选题的科学性,选题应遵循科学的逻辑程序,可按“观察现象—罗列问题—理性思考—征求意见—提炼选题”的路径操作,这样的逻辑符合中小小学校实际,能有效避免随意性、“捡到篮里就是菜”的误区。

要具备扎实的项目实施能力。科研项目的实施,一般包括几个阶段。项目立项后,校长要通过开题论证对整体设计做进一步的可行性论证,借助集体的智慧和专家的学习,完善课题研究方案和实施方案。研究过程中,校长要及时了解课题研究的进展,调动各种资源组织研究人员解决研究中出现的困难,不断优化研究方法。在研究后期,要组织团队人员对研究成果进行总结提炼,将成果可视化,形成论文或著作等,并积极开展成果推广。

### 加强管理保障: 构建学校教育科研工作良好生态

对学校教育科研工作整体规划,并通过学校有效的工作手段,完善学校科研工作

的机制,构建学校科研工作良好生态,这也是校长教育科研领导力的重要体现。一是要具备科研规划设计能力。一般来说,由校长牵头担任领导小组组长,学校可以三年或五年为周期对科研工作进行整体规划,并通过制定年度计划和实施方案进行落实。校长可通过学校发展规划和形势要求进行分析,根据目标制定重点任务并设置相应工作机构,明确人员分工和职责。

二是要具备科研项目管理能力。管理不能只靠校长的强制命令,关键在于建立充满活力、运行高效的机制。要带领学校制定科学规范的科研管理制度,既要对接上级政策,又要符合学校实际情况,还要充分征求教师的意见,有助于激发教师科研工作热情。要有规范执行力,使全体教师成为制度的参与者、执行者和维护者,并通过制定相应的考核标准和激励措施,建立合理的评价体系,做到“以评促建”。

三是要具备科研队伍建设能力。学校科研工作发展的根本在于人,校长必须抓住这个关键,加强学校科研队伍建设。要加强教研室主任队伍建设,充分发挥教研室主任的引领作用,要充分调动教研室主任的积极性,通过教研组长带动学科组开展有效研究。校长还应培养一支相对稳定、专业过硬的科研核心团队,能够根据学校需要开展专项的课题研究,解决学校发展中的关键问题,发挥引领示范作用,带动学校教育科研全面发展。

(作者系长沙教育科学出版社副社长,北京师范大学教育科学“十四五”规划2023年教育科研发展研究专项课题“教师工作坊组合式研修活动的设计与实施研究”[课题批准号: XJK23BJSF021]阶段性研究成果)