以高质量办学推动**教育强国建设**

本期关注：聚焦县域普通高中办学质量提升①

近日召开的全国县域普通高中发展现场推进会要求，各地要在教育强国目标引领下加快推动县域普通高中高质量发展。县域普通高中作为县域基础教育的“龙头”，寄托着县域学生对接受更好教育的美好期盼，但一些地方县域普通高中发展还面临着许多挑战。为了助力化解县域普通高中面临的难题，本刊从今天起推出“聚焦县域普通高中办学质量提升”专栏，敬请关注。

——编者

重构县中校园生活让学生享受成长

河北省石家庄市新乐市第四中学的学生在操场进行『一字马』跃起表演。 视觉中国供图

刘莉莉

全面加强县域普通高中（以下简称县中）建设对提升教育普及水平、推动县域义务教育优质均衡发展、服务县域经济社会具有重大意义。党的十八大以来，国家先后实施了高中阶段教育普及攻坚计划和“十四五”县域普通高中发展提升行动计划。县中办学资源显著增加、办学条件明显改善、经费投入逐步提升、教师队伍建设得到加强，县中质量提升机制不断完善。但当下，县域高中的发展仍然存在诸多难题。比如，个别县中校长存在思想认知误区，认为县中学子拼高考是唯一出路，县中振兴就是要提高升学率。

县中振兴是一个系统工程，县中整体教育质量的提升不能仅仅把升学率看作唯一指标。在高等教育已经进入普及化教育阶段的今天，高中阶段教育更要关注学生生命的自主成长，要给予学生更多选择机会，激发学生发展的内驱力。可以说，县中学子的责任感和综合素养直接影响着县域的未来发展。因此，县中更应该关注的不是少数优生的发展，而是每一个学生的学习动机、学习态度和学习价值，通过重构校园生活，点燃学生梦想，让他们为责任、使命而真正享受学习过程。

1 打造丰富完整的校园学习场景

随着县域高中发展提升行动计划的落实，硬件已经不再是束缚县中校园生活重构的关键因素。相反，管理者的思维方式和师资力量才是瓶颈。校长要做到以下几点：

第一，高质量地开齐开足所有课程，让学生感受不同学科的魅力。开齐开足所有课程原本是教育常识，然而，一些县中面对师资短缺的难题和升学压力，难以保证开齐开足所有课程。为学生提供完整学科课程，是校长应尽的责任。面对教师结构性缺失，贵州关岭布依族苗族自治县民族中学通过特岗计划、招聘退休教师以及利用组团帮扶等多种形式，支持保障了课程的开齐开足。辽宁省阜新市彰武县高级中学为了提升学科课程教学质量，通过线上线下相结合的方式，在全国范围内聘请9名学科导师，让师生共同感受不同学科优秀教师的教育魅力。也有校长挖掘社会资源，通过长短课结合等方式，让学生感受音乐和绘画艺术的美。艺术直抵人心灵，好的艺术类课程对学生情感健康的发展至关重要。体育课也是如此，它能激发人的内在动力。此外，我们还需要运用数字资源为县中教育教学赋能。比如，有的校长利用网络，让教师先听名师的课，然后再给学生上课。再比如，一些有条件的县中还通过录播系统将所录制的课堂教学内容放在校园网络平台上，供学生自习课自由选看。

第二，丰富学生学科学习体验，让学习真实发生。学生学科知识的学习不能完全依赖于教师的教，也不能局限在书本上。对于理科而言，学习要从讲实验、看实验走向做实验。只有经历实验各个环节，才能了解知识产生过程。辽宁省沈阳市新民市第一高级中学党委书记王兴大倡导“我听过我会忘记，我看过我会记住，我做过我会懂得”这一学习理念，时刻提醒师生要在实验探究中理解知识。同样，对于文科而言，让学生走出校园，走进社会，真正了解国事、家事、天下事也是不可或缺的。吉林省柳河八中让学生走进酒厂、村落，在增进学生对家乡风土人情了解的同时，增强他们的责任感。另外，一些县中的音体美课也需要改变。之所以一些学生说“喜欢体育但不喜欢体育课”，其原因是一些学科教师过于注重技能技巧的精确掌握，过度讲述导致学生丧失兴趣，变革教与学的方式才能让学习真实发生。

第三，把校园环境作为课程资源，让学生走向广阔的学习场域。高中学习生活是繁忙的，学生走出校园的机会较少。只有把校园环境作为学生身心成长的重要场域，他们才会真正获得成长。有的县中虽然实验楼、图书馆都建起来了，但使用率并不高。其实，校园里无处不在的学习载体，如花草树木、亭台楼阁等，都是课程资源。有一所县中把校园100种树作为课程，改变学习方式之后，学习随时随地都在发生。县中校园不论大还是小，他们都是学生成长的舞台，因地制宜在学校里开设具有地方特色的课程，可以帮助学生了解家乡文化、热爱家乡。贵州有所县中邀请民间艺人在校园里建立工作坊，让学生在耳濡目染中学习传统手工艺，感受家乡传统文化的魅力。

2 推动学生自主管理激发学生潜能

有的县中校长认为，一旦给师生更多自由，学校就容易变得无序，准军事化的管理才是县中成功的密钥。县中多为寄宿制高中，为了保证学生充足睡眠，精细化管理学生日常生活似乎无可厚非。然而，过于刻板的生活节奏容易让学生感觉单调乏味。给予学生自主权不是打破秩序，相反，自主管理有助于学生自觉意识的养成，整齐划一的校园生活让学生更容易失去自我，无法觉察自我的热爱，更难以发展自身优势潜能。让校园生活丰富起来，校长可以在以下几个方面发力：

第一，学校大型活动设计应由学生自己做主。有些县中校园活动之所以死气沉沉、缺乏活力，很重要的原因是活动设计主体不是学生，学生有参加但没有真正参与。德国教育家福禄贝尔在《人的教育》一书中写道：“只有使一切事物具有生气和一切事物得以在其中活动的精神和生命的气息，才是真正的学校应有的本质。”因此，校长要让学生成为校园生活的主人，充分发挥他们的主观能动性。例如，健身总动员的项目式运动会、角色扮演的“村超艺术节”、发明大比拼式的科技节等，都可以请学生积极参与策划、宣传；校规宣讲、校史讲解等也都可以请学生参与。新疆一所县中将校史镌刻在围墙上、走廊里，校史馆里也展示着包括在平凡的工作岗位上做出不平凡事情的普通校友，他们的故事温暖着每一名学生。校史馆不应该是历史的“尘封”，而应该是一种“活”的精神，这种精神应该弥漫在校园，不断激励着师生成长。

第二，积极开展有选择性的社团活动。校园社团活动不是装饰品，而是彰显学生自主管理能力和领导力的有效途径。与城市高中生相比，许多县中学子缺乏自信，眼界狭窄。社团活动是学生最好的历练，对此，有的县中提出每个学生至少要参与2至3个社团。即便资源有限，校长也可以让有特长的学生形成项目化学习团队，开展学生喜欢的探究活动，促使学生从兴趣走向志趣，从热爱走向痴迷，实现自我超越。总之，校园生活原本应该是丰富多彩的。校长不能为了分数，让校园活动变得急功近利，我们需要通过社团活动，为学生提供多样化、可选择、有趣味、有意义的校园生活体验。

第三，强化生涯规划教育。有学者研究发现，我国一些大学生学习意义感缺失，推进生涯规划教育已成为高中阶段发展的刚需。有的县中地处偏僻又环境封闭，学校更加需要给予学生职业生涯规划引导。生涯规划教育并非单纯依靠人格测试和心理健康教师，最重要的是，每位教师都应该是学生的人生导师，给予学生自我成长指导、学习指导、职业生涯指导，让学生能随时随地接受心理咨询与辅导，培育学生的时间管理与情绪管理能力，提升他们的自我认知与学业规划意识。

3 强化人文关怀关注每一位学生

学生是有生命的个体，而在有些规模大的县中，学校难以顾及每个学生。在部分县中，学生在学校以“刷题”为主，几乎没有真正意义上的学习，失去了对自我生命的觉察。而这种自我生命觉察的缺失是学生长期不被尊重和不被看见所导致。作为县中校长，要做到以下几点：

第一，对学生的爱应该体现在教育细节中，把对学生生命的那份敬畏与尊重转化为行动的力量。一些县中学生是留守儿童或来自问题家庭，他们本身就缺失爱。“没有爱就没有教育”，校园里需要有更多爱的表达方式，呵护他们柔软脆弱的内心。比如，每天见面的一声问候、一个笑容，都是在播下爱的种子。有的县中即便无法满足全校学生每天收看30分钟的《新闻联播》，学校也想尽办法把重要内容剪辑成7至8分钟，利用茶余饭后的时间给学生观看，从而拓宽学生视野，这份精心的呵护像甘露一样滋养着学生成长。

第二，尊重学生认知差异，为不同层次的学生提供学业支持。大规模学校关注个体学生确实不是一件容易的事情，但每个生命个体都值得被关怀。为了满足每一个学生的成长需要，有的县中根据学情把学生分为6至8个层次，关注优秀学生不同学科的差异，分析薄弱学生学科差异背后的原因，针对学生知识基础、学习方法、学习态度的不同给予差异化的辅导。部分县中分层走班和分类走班共存，原有固定班级被打破，对学生的关爱变成了每个教师的职责所在。

第三，构建良好的人际关系，让学生在互助中成长。从某种程度上说，校长的目光在哪里，教师的目光就在哪里；教师的目光在哪里，学生的成长就在哪里。校长要营造包容和接纳的氛围，师生、生生之间要相互信任、彼此鼓励。县中学生大多处于相对封闭的校园里，教师和朋辈是他们生命最重要的依靠。正是这样，有的县中通过师生之间、生生之间“一对一”互助交往方式，鼓励朋辈们自发组成读书会、学习互助小组等，让朋辈互动发挥最大效应。另外，良性的师生关系不是仅仅立足于知识上的答疑解惑，而是基于人与人之间的交往。学生很多心理问题不单纯来自学业压力，教师和朋辈是学生遭遇心理问题之初最有力的疗愈者。

第四，创新学生评价方式，让每个学生都感受到自我的价值。要看到学生的个性差异，单一的学业评价难以激发学生的内驱力。当我们用个性特长、处事风格等多元标准来评价学生时，学生就变得鲜活而丰满。我们需要让学生感受到自己的成长。有的县中设计出别出心裁的表彰项目，如“每天坚持给父母打电话奖”“坚持每天跑步奖”“一年以上不缺课奖”等，这些看上去很微小的事情，却十分有意义。它告诉更多学生要学会坚持、学会感恩，它也让更多普通学生被“看见”。尊重学生的个体价值不是一句口号，要创新评价方式，让平凡的学生不再平凡，让更多的学生在校园生活中真正有存在感、获得感和成就感。一个个学生被赞赏、被温暖、被看见的故事，才是县中留给每一个毕业学子的最好礼物。

县中振兴的路还很长，办学条件改善、师资保障和生源保护等都在慢慢落地。我们要转变观念，正确认识县中振兴的意蕴。就政府而言，把钱投入到少数人身上，不仅对于大多数学生和教师是不公平的，而且对于提升县中质量也是很难奏效的；就学校而言，越是选择强化考试科目，压缩学生休息、锻炼和发展个人兴趣的空间，越是不利于学生身心健康发展，更难以改变县中目前所面临的窘境，也难以改变县域面貌。作为县中校长，需要尽全力为学生的校园生活注入活力，让他们既能感受知识的魅力，又能享受学习过程带来的快乐，更能感受自我的成长，这才是教育的初衷。

（作者系华东师范大学教育学部教授、教育部中学校长培训中心副主任）

治校笔谈

用『冷方法』处理学校管理『热问题』

何石明

学校管理是一项复杂的实践工作，而学校一旦发生社会关注的热点问题，很容易成为舆论的焦点、话题的中心，热点问题往往也是学校管理的难题，具有多层、多元、多样的复杂性。越是遇到教育的热点问题，学校管理者越要保持理性和定力，“冷静工作法”无疑是一种应对热点问题的有效解决之道。

“冷静工作法”，即“PEACE”法，是美国实践哲学协会会长罗·马里诺夫提出的，意指五个步骤的处理方法，即PEACE首字母缩写——问题（Problem）、情感（Emotion）、分析（Analysis）、沉思（Contemplation）和平衡（Equilibrium）。将这五个步骤用于分析和处理学校管理中出现的热点难题非常贴切，符合问题解决的逻辑性，让管理者更冷静、更清晰、更有章法。

第一步，把握问题的本质。学校面临的热点问题很多，有安全问题、招生问题、学生心理问题、教师管理问题等。作为学校管理者，我们不能被热点问题冲昏头脑，被问题表面或者舆论所蒙蔽，首先要厘清问题的真相和本质，保持定力。如处理校园欺凌问题，管理者首先要判断同学之间的打闹行为是不是校园欺凌，一般情况下看学生的行为是不是具有欺侮性，是不是以大欺小、以强欺弱，不能将一般意义上的打闹、玩笑等都定义为校园欺凌。再如，面对一些教师工作积极性不高、职业倦怠，出现“躺平”的问题，我们也要抓住问题本质，要从不同性别、不同教育水平、不同年龄结构等角度把握教师“躺平”的实质，要具体问题具体分析，让调动人的积极性成为学校管理的要义，而不是简单的道德说教，或者靠制度约束。

第二步，了解大家对问题的情感。共情才能共鸣，我们要清楚，学校热点问题出现后，社会大众持有什么情感态度，是愤怒还是同情，是指责还是赞叹，要通过社会媒体或者教师、学生、家长的反映，了解大家的态度和情绪，而且要把握这种情感来源的关键点在什么地方。在处理热点问题前，学校管理者要保持同理心，特别是与受损害的一方保持情感联结，不要急于指责他人，不激化矛盾，不推卸责任，以免成为众矢之的，造成人们的反感，使后续处理起来更难。如发生学生安全事故，很容易成为社会热点，被大家关注，学校管理者首先要全力以赴确保学生安全，要积极解决问题，理解家长和社会的情感诉求，以真诚的态度面对问题，积极地疏导，往往效果会更好。在一所学校，有一名小学一年级的孩子在学校不小心被开水烫伤了，年轻的班主任去家访，家长本来觉得很欣慰，没想到班主任一进家门并没有第一时间看望孩子，问候孩子伤情，而是大讲特讲烫伤的过程与教师无关，是孩子自己造成的，反倒让家长大为恼火，最终追究起学校和老师的责任。

第三步，分析问题产生的原因。热点问题产生的原因往往不是单一的，我们要列举和评估问题产生的所有因素，弄清是内部因素还是外部因素，仔细考虑热点问题产生的整体环境和情形，分析主要原因和次要原因，分析历史原因和现实原因。要把了解的每个观点整合起来，形成整体、客观的看法，经过分析后作出正确的判断。如学生在体育活动中摔伤，家长不依不饶，我们不能因为棘手而减少或者放弃体育活动，要在保证学生安全的前提下，分析是管理的问题，还是学生体质问题，不能一刀切。

第四步，经过沉思，沉着解决问题。学校出现受社会关注的热点问题，大多是社会问题在教育上的反映，一般会比表面看上去更加复杂，会让学校管理者左右为难。我们要冷静沉思，再提出解决方案。有的热点问题属于教育范畴，如学生心理问题、校园欺凌问题，要用教育之道解决；有的属于管理范畴，如集团化办学，要采取一些管理学的方法；有的短期可能会得到解决，而有的需要长期的实际努力才能解决；有的问题很明确，焦点集中，而有的问题还处于争议之中，可以讨论、辩驳和争鸣，但不一定有清晰的答案。经过冷静深思，把方案想透了，问题往往迎刃而解。关于学生作业负担过重的问题，我们深入思考，其实直接原因是家长过高的期望值和教师教育水平不高等。所以，要解决这一问题，要加强与家长沟通，改变教育观念，同时要提高教师业务素质，让教师在课堂教学中做到精讲精练，提高课堂效果。

第五步，在新的平衡中继续发展。热点问题出现，我们通过分析前因后果，理性沉着地解决之后，热点问题终将冷却下来，我们最终要迎来平衡和平静的这一步，学校风平浪静了，但不能就此止步，要让问题所带来的解决过程成为学校管理和发展的精神财富，总结经验，吸取教训，让学校回到有所改进之后的平常状态，准备应对未来不可避免的变化，更加从容地应对未来的各种问题，这样，可以使学校生活更平静，学校管理者的心理更平衡，更具成就感。例如，科学教育如何有效开展是当前学校教育一大热点议题，科学教育可以培养学生的探索能力，让学生学会如何提出问题、解决问题，激发学生对环境、能源等问题的关注和兴趣。学校开展科学教育不能只图热热闹闹，要在热点活动之后，建立更好的教育平衡，这种平衡是教育的新生力量与传统教育之间的协调，学校也会在这种新的平衡中继续发展，而我们管理者也会得到更多启示和经验，取得更大进步。

（作者系广东省深圳外国语学校[集团]党委书记）