

TUCHU CHONGWEI KUAYUE FAZHAN

突出重围 跨越发展

一所薄弱学校教师
成长的实践与案例

李士云 吕春华 主编

西泠印社出版社

突出重围 跨越发展

一所薄弱学校教师
成长的实践与案例

李士云 吕春华 主编

西泠印社出版社

图书在版编目(CIP)数据

突出重围跨越发展: 一所薄弱学校教师成长的实践与
案例 / 李士云, 吕春华主编. —杭州: 西泠印社出版社,
2008. 8

ISBN 978-7-80735-378-2

I. 突… II. ①李…②吕… III. 中小学—师资培养—研
究 IV. G635.12

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第116229号

主编: 李士云 吕春华

编委: 闻国强 方建胜
李士云 吕春华
李建军 陶彦敏
施红霞

突出重围跨越发展

责任编辑 徐 炜

责任出版 李 兵

出版发行 西泠印社出版社

社 址 杭州解放路马坡巷39号(邮编: 310009)

电 话 0571-87243279

经 销 全国新华书店

设计制作 杭州林智广告有限公司

印 刷 杭州华艺印刷有限公司

开 本 787 × 1092 1/16

印 张 26.75

版 次 2008年8月第1版 2008年8月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-80735-378-2

定 价 58.00元

(如发现印装质量问题, 请与本社发行部联系调换)

序

FOREWORD

有教育专家比喻，新课程改革是中国近代教育的三大革命之一，她给教师带来了新的挑战、新的困惑与矛盾。解决这些矛盾和困惑，关键是提升教师专业化素养，促进教师专业发展。在基础教育领域，教师的培养、发展和专业水平的不断提高，已经成为影响教育改革成败的一个关键因素。一方面，教师素质的高低是决定学校办学质量的关键因素；另一方面，促进教师专业发展也正在成为每一所中小学校义不容辞的责任。中小学校不仅具有促进学生发展的职责，更应该成为教师发展的场所。从一定意义上说，教师的质量就是教育的质量，教育的差距归根结底是教师的差距。教师队伍的整体素质是国家综合实力之所系，全民素质之所系。要让我们每一位教师都明白，教师专业化不仅是国家教育改革与发展的时代课题、教师队伍建设的中心议题，也是关系到每个教师切身利益、关系到教师个人社会地位和教师个人发展的一件大事。只有实现了教师专业化，教师职业不再是有点知识的人就能干的一般性职业，教师才能真正得到社会的尊重，教师的社会地位、待遇才能从根本上得到提高。

20世纪80年代以来，“教师成为研究者”的观念广为流传，这种观念来自于“专业人员即研究者”的启示，其基本假设是教师有能力对自己的教育行动加以省思、研究和改进，提出最贴切的改进建议。目前人们几乎把“教师成为研究者”当作了教师专业化的同义语，而是否具有较强的教育研究能力，又成为区分一个教师是专业教师还是非专业教师的根本标志。从斯腾豪斯的“教师成为研究者”到埃利奥特的“教师成为行动研究者”，再到凯米斯等人的“教师成为解放性行动研究者”，我们看到的不仅是对教师专业研究能力的不断提高，而是对教师专业自主和发展的强化。随着教育的不断推进，教师教育和教师专业化不断得到重视和加强，教师的教育研究能力越来越成为教师专业发展的重中之重。

促进教师专业发展的方法很多，归纳起来，不外乎“三靠”：一靠自己，二靠同伴，三靠专家。所以，“自我反思”、“同伴互助”和“专家引领”，已经提升为新课程背景下促进教师专业成长的三大策略。在具体操作中，每一种策略中都会有各种操作方式，它们相辅相成，优势互补。

在教师专业化成长的进程中，教师所在学校的作用也越来越受到重视，日益成为教师专业发展的重要促进力量。教师所在学校是教师工作、生活和学习的主要场所，是教师育人的主要场所，也是教师本人成长发展尤其是专业发展的关键所在。“教师专业化发展就是要在学校教育过程中使教师和学生都获得成功。”如

“校本培训模式”的实施、“教师发展学校”的建设等，都是通过发挥教师所在学校的作用促进教师专业发展的有力措施。在未来的教师专业化发展中，教师所在学校的作用，将越来越引起人们的重视和关注，并成为教师专业发展的关键环节。

教师成长不仅仅是教师个人的事，更是学校的事。本书中的余杭区中泰小学原是一所名不见经传的农村小学，但他们以学校迁建为契机，抓住新课程改革这一发展机遇，依据学校发展自我诊断，确定学校发展的核心问题——教师专业发展，形成通过教师专业发展、促进学生全面发展，进而推动学校整体发展的学校发展核心思路。学校对教师成长工程进行科学系统的规划，制定可行的分阶段实施计划，并以此为核心辐射学校全面改革工作。学校从学校管理行政组织的改革入手，进而对教师成长进行系统规划，在学校层面建立教、研、训一体化运作机制。学校各项促进教师成长活动的有效开展，均有较强的科学性、实践性、可操作性和可借鉴性，让人深刻感受到该校在教师专业成长工作中的决心和毅力、创新精神与实践智慧。经过六年的努力，实现了农村薄弱学校的超常规、跨越式发展。

新课程倡导合作与分享，中泰小学能把自己在推进新课改工作中的所思所想、所作所为，提炼出来与广大读者共享，也是践行新课程理念的深刻体现。本书所展现的就是一所农村薄弱小学的跨越式发展个案，或许对其他正在谋求发展的学校有所启示，广大农村教师阅读这些成果也会从中受到启发。

编者

2008年8月

CONTENTS 目录

第一章	薄弱学校研究的历史和特征分析	1
第1节	薄弱学校研究的基本状况	1
第2节	薄弱学校发展的特征分析	11
第二章	基于薄弱学校教师发展的实践构想	20
第1节	教师专业发展的认识与思考	20
第2节	学校发展自我诊断	26
第3节	学校发展的规划研制	32
第4节	教师专业发展框架的构建	32
第三章	基于薄弱学校教师专业成长的校本管理实践	54
第1节	改善条件 优化教育教学环境	54
第2节	扁平管理 构建新型管理组织	57
第3节	研训一体 完善管理运作机制	61
第4节	考评制度 促进教师自主发展	64
第5节	文化创建 实现教师自主发展	91
第四章	教科研训一体化的教师专业发展研修模式	101
第1节	读书学习 书香正从这里弥散	101
第2节	校本培训 专业成长必由之路	109

第3节	机制创新 构建新型教研文化	139
第五章	基于教师自主发展的校本研修途径	162
第1节	课题带动 促进教师专业发展	162
第2节	课例培训 提升教师教学技能	176
第3节	课程开发 催动教师专业成长	198
第4节	网络研修 教师成长的新舞台	222
第5节	读书活动 丰厚教师文化内涵	239
第6节	分层教研 砥砺教师实践智慧	251
第7节	课堂观察 听评课范式的转型	265
第8节	视频案例 充盈教师成长实践	289
第六章	教师专业成长的成功经验与典型案例	318
第1节	部分校内名师成长的成功案例	318
第2节	教研组成功教研案例	338
第3节	学校部分教师优秀论文	348
第4节	学校部分教师教学反思	378
第5节	学校部分教研组课例分析	394
参考书目		417
后 记		418

第一章 薄弱学校研究的历史和特征分析

第1节 薄弱学校研究的基本状况

一、何为薄弱学校

什么是薄弱学校？薄弱学校是相对于优质学校而言的，指在特定区域内，办学条件较差，师生素质相对较低，教育管理不善和教育质量不高，办学效益和社会声望低下的后进学校。其实质就是指在多种因素作用下，因长期缺乏办学活力和凝聚力而导致教学质量差、社会信誉差的学校。薄弱学校是同类学校的落伍者和后进者，有的是因为没有达到国家要求的义务教育标准，有的虽然已经达到这个标准，但因为没有达到当地政府规定的质量标准和社会要求，仍然属于薄弱学校。因此，薄弱学校的概念其实是相对的，要从精确的量化角度分析什么是薄弱学校是不现实的。对薄弱学校只能从定性的角度提出一个定义，且薄弱学校总是相对于名校、重点学校而言的，所以我们认为薄弱学校只能相对于同一时段内学校间的横向对比才有意义，否则就无法认清薄弱学校的本质。

薄弱学校的主要问题表现在以下几个方面：

1. 外部援助少，典型的“弃儿”。表现为政府及其职能部门关心和支持不到位，在资源投入方面缺乏应有的公平和倾斜；教科研指导不到位，缺乏针对性；社区和家庭帮助不到位。薄弱学校多处于城乡结合部、老城区和新建城区，这些地区经济基础薄弱，管理水平不高，教育意识淡薄，难以形成与学校教育要求相适应的良好社会和家庭教育环境。

2. 内部条件差。表现为硬件条件差，如缺乏基本的办学条件，存在着校园狭窄、校舍破旧、图书资料缺乏等问题。有的表现为“软件”差，主要是：①教育观念落后。办学思想深受应试教育的影响，人才观和教育质量观还停留在应试教育的层面，兴奋点始终集中在应付考试和提高升学率上，与重点学校硬拼升学率，教育目标始终是关注少数人、牺牲一大片。②学校管理水平低下。表现为领导班子整体素质差，“软、散、懒”，缺乏

凝聚力,改革和开拓意识不强,“等、靠、要”思想严重;或者是年龄老化,进取心减退,甘心做“维持会”;或者是班子内部不团结,彼此勾心斗角,内耗分散了精力,失去了人心;或者是人非所用,缺乏基本的办学思想和管理经验,导致学校管理混乱,正常的教学秩序和教育资源的合理配置得不到保障。③师资水平差。表现为群体素质不高以及数量和结构等方面的不足和不合理;缺乏学科带头人、骨干教师以及热门学科(如外语、计算机、音乐、美术等)师资;学历合格和胜任工作的教师也不多,好教师分不进、留不住。④学生文化基础比较差,问题学生较集中,学生流失率较高,小学校小班级的现象比较普遍。学校起点低、历史短、问题多,难以形成良好的校风和学风。⑤经济创收能力差。薄弱学校普遍规模较小,校办企业困难,缺乏“地利”因素,依靠出租房屋获利甚微,又没有择校收入和其他社会捐助,导致学校经济困难,教师收入低下,人心思走。

3. 办学成效低。表现为办学质量和效益低下,社会声誉低下。教育质量低下,反映在教学质量和学生质量两个方面。前者表现为国家规定的课程教学“缺斤少两”,不合格课程较多,完不成教学进度计划,学校升学率、毕业合格率和学段巩固率等各项指标均未达标;后者涉及到学生的身心发展水平达不到国家规定的要求。办学效益差,表现为学校规模偏小、师生比例不协调,造成宝贵教育资源的浪费。因为学校质量低、管理差、校风不正、社会形象不佳,在社会大众心目中产生了“马太效应”,加重了对薄弱学校的不良印象。家长对薄弱学校避之惟恐不及,学生转学现象非常严重。

在现实生活中,各个薄弱学校的薄弱点可能不尽相同,有的是全面的薄弱,有的是局部的薄弱。薄弱学校矛盾和问题的焦点,表面上看是在办学条件(经济因素)和师资资源上,实际上是办学质量和社会效益的问题。它有如下特性:

①存在的相对性。它的薄弱是相对而言的,在特定历史条件下形成,也一定会在改革中消除。

②形成的累积性。它是在相对薄弱的基础上,由诸多消极因素长期负向积累而成的,要想消除必须作长远打算,综合治理。

③薄弱的综合性。薄弱点逐步扩大为全面的基础的薄弱,要想治理必

须抓重点，夯实基础。

④转变的艰巨性。历史的积淀和基础的薄弱，将使转变工作变得非常困难和漫长。

二、薄弱学校产生的原因

薄弱学校的产生与历史、外界环境有密切关系。通过分析薄弱学校的问题，我们的回答是：因为天时、地利、人和的因素造就了重点学校，同样，也因为缺乏天时、地利、人和的因素形成了薄弱学校。也就是说，薄弱学校不是单一因素形成的，而是多种因素综合作用的结果，也是内外因素相互作用的产物。

（一）薄弱学校生成的外部动因

1. 教育发展目标过高与教育资源投入不足的矛盾。

我国是发展中国家，“穷国办大教育”是现实国情，不实事求是，往往造成“大教育穷办”的局面。改革开放初期，为了尽快扭转“文革”造成的专门人才青黄不接的局面，多出人才和快出人才，在当时恢复高考制度不久和教育投资有限的条件下，形成了一批“重点中小学”，在一定时期起到了积极作用。“重点学校”的政策，在一定程度上迎合了传统文化与现实社会对“精英型教育”的需要。在市场机制配置人力资源、中国人口众多就业竞争激烈的形势下，高等教育的竞争压力势必传递到基础教育，以至于义务教育阶段的竞争性、选拔性的考试，在政府以十分有限的财政经费支持少数重点学校的情况下，其基础条件呈现“滚雪球”的增值效应，使学校之间的差异越来越大，于是出现两类学校，一类是名校，一类是薄弱学校。反映到政府部门和学校工作中，必然加剧基础教育领域内部资源配置的失衡，拉大中小学校之间的差距。

2. 义务教育统一目标与现代教育体制的矛盾。

义务教育是国家统一任务，但同时又依靠“地方负责、分级管理”的体制来实现。而各地教育投入能力存在着严重的不平衡状况，中央和省级政府又缺乏必要的调控手段，难免会出现一大批基础薄弱的学校。

3. 城区改造动迁的原因。

经济和社会的迅速发展，首先带动了城市化的发展。城市在逐日扩大

更新,老城区在拆迁,近郊区在新建。在这个建设配套的过程中,前者学校尚未完成搬迁,新建学校尚未步入正规,这也是产生薄弱学校的因素。

4. 市场经济的影响。

人们在经济领域形成的“效率优先、兼顾公平、等价交换、优胜劣汰”等意识,不自觉地影响其教育投资倾向,为追求个人利益最大化,必然热衷于重点学校。这种社会资源配置倾向,政府很难控制拉平,结果对重点学校是锦上添花,而对薄弱学校无疑是雪上加霜。特别是90年代以来,在经济体制转轨和社会转型时期,教育系统深受市场经济的影响,不同地区的经济实力及同一地区校际资源的差距,直接决定学校建设水平和办学质量上的差距:一些地方实行教师结构工资之后,校际教师待遇差距迅速扩大,学校之间教师队伍建设的基础条件出现失衡,生源状况随之分化,在应试制度的压力之下,择校范围逐步加大。加上与生源相联系的财政性教育经费持续短缺、校办产业普遍不景气和逐渐衰退等因素,择校收入就成为学校主要的经济创收手段,这进一步拉大了学校创收水平的差距,薄弱学校的生存发展空间受到很大制约。近年来,各地政府在改造薄弱学校、缩小学校差距方面做了不少工作,但由于过分强调学校硬件设施层面,未能从根本上改变薄弱学校的状况。

5. 教育结构改革的因素。

20世纪80年代开始的教育改革,促使中等教育阶段普通教育与职业教育结构发生了变化。一部分薄弱中学改为职业学校之后,有的抓住了机遇,成为热门学校,摘掉了薄弱帽子;有的则继续成为职业教育体系中的薄弱学校。而原本属于中间层次的普通中学则沦落为薄弱学校。

(二) 薄弱学校生成的内部动因

1. 应试教育长盛不衰和家长望子成龙愿望日趋强烈的影响

以片面追求升学率为主要特征的应试教育,受到教育内外部评价制度的强化,也将基础相对薄弱的学校引入“片追”的行列。因“文革”耽误而将成才心愿寄托在下一代身上的一代人,强化了其独生子女成才的愿望,不顾一切地追求升学率高的重点学校,更加重了薄弱学校“弱者”的地位。

2. 英才教育思想和重点学校政策的影响。

设立重点学校的政策是我国教育发展的阶段性产物,曾经发挥过一定的积极作用。但任何政策都具有两面性,把中小学人为地划分出三六九等,使得原本有限的教育资源又进行了厚此薄彼有倾斜的分配,它保证了“快出人才”,但也使学校之间的差距开始扩大。尤其是普及义务教育的工程中,一些地方还没有及时转移基础教育工作的重心,为突出政绩和满足个人利益,仍热衷于搞变相的重点学校。他们时常为本地没有几所“窗口校”或“样板校”而内疚,却从不为本地有这么多破烂不堪的薄弱学校而惭愧,抓重点学校真心实意,抓薄弱学校虚张声势。

3. 薄弱学校自身的原因

在外部环境逐渐有利的条件下,有的薄弱学校经过政府的扶持,抓住机遇,找准突破口,迅速改变了面貌;但有的薄弱学校则始终陷入薄弱的怪圈而不能自拔。原因就在于这些学校领导安于现状,恪守计划经济时代养成的“等、靠、要”思想,不图进取。当然,薄弱学校的产生还有学校内部的原因。名校不可能永远不变,薄弱学校也不可能永远不变,名校和薄弱学校也会因内在的原因发生相互转化。薄弱学校的形成,教师的教学能力不足是直接原因,学校历届领导的能力薄弱积累是根本原因。一所学校因长期制定的规章制度不合学校的实际情况,赏罚不明,校长用人不当,不能调动教师的积极性,则学校必将走向薄弱。

三、国内外薄弱学校研究状况及案例

薄弱学校作为我国基础教育发展不均衡的后果之一,自20世纪80年代以来受到了越来越多的关注。薄弱学校的产生有其深刻的原因。研究薄弱学校,旨在找出治理薄弱学校的策略,并将策略运用于实践,在实践中不断研究、不断改进,为办好所有学校,提高教育的整体效益服务。

在日本义务教育阶段的学校效果差别不大,校园硬件环境有一套统一标准,公立学校的教员属于国家公务员,一般3至5年内,各校间进行师资轮换调整。日本的教育法规规定:一个教师在同一所学校连续工作不得超过5年。通过师资轮换调整,保证了各校间的师资力量和教学水平的相对均衡。从校长到教员的轮换制,既保证了各中小学教学管理与教学水平的均衡性,又有利于各校办学经验的交流。因此在日本不存在薄弱学校产

生的土壤。

在韩国,为了解决因薄弱学校存在而产生的问题,韩国文教部于1968年7月决定实施初中免试入学政策,接着采取措施推进初级中学的标准化,并将教师、设施、财政等因素作为标准化的重点。包括私立初中的一切初级中学的标准化工作。为了实现初级中学的标准化,韩国文教部在汉城134所公立和私立中学中选定50所中学为标准化的对象,要求从1968年9月1日起到1969年2月末为止实施标准化。为此,韩国文教部于1968年8月17日至26日进行了全面普查。根据普查结果,对于不具备条件的学校,在1969学年度中止了初中新生的分配。1970年,汉城等10个城市中有73所学校150个班级由于教育条件不具备,受到了中止招生和缩减招生定员的惩处。在标准化的过程中,韩国甚至不惜关闭原先的名牌初中,同时新设一批初级中学。由此可见其推进标准化的决心之大。至此,韩国基本上解决了薄弱学校的问题。

在英国,为拯救薄弱学校,各地建立初中学校联盟。初中学校联盟由当地初中学校组成,其中包括经营不善的学校和成绩突出的学校,而优秀学校的校长要负责把成功的治校经验带到薄弱学校去。每个学校联盟都配有一个培训机构,各个联盟之间也有经验交流的机会。这像最近辽宁实行的中小学校长、教师交流制度。

在美国,薄弱学校的问题强烈影响着各州立学校的进步成绩和绩效体系。因此,联邦政府要求州政府和行政学区采取适当的措施来帮助和干涉这些挣扎中的学校。在一系列的措施中,“跃进学校计划”是最为成功并取得显著成效的一个综合改革方案。“跃进学校计划”强调学校组织内部的变革策略,关注薄弱学校改进进程中的成功因素,以及未被关注的因素。各国纷纷学习、效仿其中的某些主张。但是,更值得我们关注的是薄弱学校的薄弱过程、教师团队的合作能力、学校发展的中期矫正、学校变革的意外情形等。

在国内,薄弱学校的改造与建设是我国义务教育普及与提高的难点和热点,也是制约我国基础教育发展的一大“瓶颈”。加强“薄弱学校”的改造与建设,缩小校际差距,扩大优质教育资源的总量,以满足广大群众对优质教育的需求,从而实现教育的均衡发展,是当前我国教育发展中急

待解决的重要问题。一般说来,薄弱学校总是挑战和机遇并存,困难与克服困难的条件同在。发现亮点,抓住机遇,找准矛盾的突破口或支撑点,进而扩大战果,使薄弱学校不再薄弱,并逐步发展成为新的教育品牌。

案例 1

湖北省大冶市育才小学实施全面素质教育。

曾经,这是一所没有围墙和大门的“薄弱学校”。1996年学校创办时,仅设有一二三年级,学生不足300人。1998年,学校与鄂东南地质大队子弟学校合并,改名为“育才学校”,增设初中部,但仍然是生源不足,办学质量低下。2001年,随着企业学校剥离政策的出台,学校初中部分流到城区实验中学,“育才学校”又改名为“育才小学”,隶属大冶市教育局。从那时起,学校可能被撤并、购买的传闻不脛而走,教师们人心惶惶,生源大量流失,学校的信誉降至“冰点”。

如今,新校园建设已见成效,学校连续两年获得“湖北省中小学生科技创新先进单位”称号,学生在各种竞赛中频频获奖——“薄弱学校”已经旧貌换新颜。这一切改变,开始于2003年8月余名秋调任育才小学校长之后采取的一系列改革举措:

1. 以“办人民满意学校”统领办学方向。校长余名秋说:走对路,才能有出路!这就好比撒网,纲举才能目张,办学方向就是学校工作的纲。一所薄弱学校要发展,必须坚持“办人民满意学校”的方向。首先是要规范办学行为,取信于家长和社会,然后是提高教育质量。

2. 千方百计拓展办学资源。余名秋说,这些问题是对校长办学能力的考验。在市场经济条件下,校长要有企业管理的思维,有社会活动家的能力。”同时,学校领导班子严格规范各项财务管理,要求从节约每一张纸、每一度电做起,创建节约型校园。通过一系列的努力,学校财务状况根本好转,不但还清了十几万元的债务,还略有节余。

为开源,学校提出不向家长乱收费,而向政府和社会要资源。一是要政策。机会总是偏爱会发现的眼光。2005年春,全国开展校园周边环境专项整治行动。校长余名秋抓住机遇,积极向公安部门反映学校情况。有关领导当即表示:要努力解决育才小学无校门的问题。有了政策支持,校门、围墙建设柳暗花明。二是要资金。近几年,学校向上级部门争取专项经费支持总计数十万元,这是做加法。

还有减法：根据市政府专题纪要，学校建设享受旧城改造政策，省下税费70多万元，经过协调磋商，新建校门所需的一块土地以低廉价格向学校转让，节约了大量资金。三是发扬敬业精神。为节约建设成本，学校将全部工程以包工不包料的形式对外承包。学校领导和部分教师放弃暑假和双休日，跑市场、守工地，不领任何报酬，极大地降低了工程成本。

3. “形散神不散”凝聚教师队伍。校长余名秋认为，以人为本，是以全体师生根本利益为本，越是讲以人为本，越要讲正气，以实绩论作为，齐心干事业，以人为本，必须尊重教育规律，为教师提供个性发展空间，以人为本，是人文的关怀，必须坚持以爱为怀，为教师创造宽松、和谐的工作环境。每学年初，学校将教学、管理、科研、服务岗位及各岗位的工作量一揽子公布，由教师自由选择、申请。学校领导班子聘任部门主任、年级组长，再由他们聘任教师和工作人员。未获聘任的，休岗一年，参加学习培训，不享受福利待遇。改革教师考核机制，变工作量考核为实绩考核。学校制订了《育才小学教职工工作实绩考核办法》，标准、程序、办法一目了然，严谨周密，操作性强。学校鼓励教师创造性地从事教育教学工作，并建立集体备课制度，加强教学反馈交流，加强校本培训，全面提升教师的业务能力。

4. 靠素质教育争取“高质量”。面向全体学生，围绕德智体美劳全面发展，以教育生成人和提高学生创新、动手能力为重点，学校认真推行素质教育。

德：“播种心灵”，“养成习惯”，以“养成好的习惯”为德育之重点。

智：向课堂40分钟要质量，培养创新思维和动手能力。

桃李无言，下自成蹊。谁说只有现代化的大楼和设施，只有“重点学校”、“精英教育”才能吸引学生？在城区小学生源日益紧张的形势下，坚持“平民教育”、“素质教育”的育才小学学生人数年年攀升，2003年只有900人，现在已达1400多人。

案例2

上海北郊学校的制度重建。

北郊学校位于上海市虹口区大连新村内，是一所被郑杰校长认为在中国土地上到处可见的不起眼的普通学校。它是三校合并的九年一贯制学校，这几年几乎集中了学校建设中的所有问题——三校兼并、经费奇缺、硬件不足、师资参差、

生源差异等。但就是这样一所“薄弱”学校，短短数年，从“薄弱”成为“名校”。它创造了学校改造史上的奇迹。

1. 善于思考，勤于思考。

校长不仅是一名教育的实践者，同时还必须是一名思辨者。一个月时间与郑杰校长近距离访谈，其对教育问题善于深层次思索、分析的良好品质令人折服和敬佩。可以说，在北郊学校的五年中，他始终关注、思考着三个问题：①困难中学校如何生存的问题；②困难中的学校中的人的生命质量问题；③寻找到帮助学校和学校中所有人摆脱困境的原创力问题。

2. 为学校可持续发展选择战略。

战略是学校经营活动的行动纲领。针对教育市场萎缩现状，郑杰认识到“市场”的残酷。为振兴薄弱学校，在他的主持下，学校制定了发展战略，主要概括为：①市场发展战略，在教育资源过剩的情况下，确保政府计划内学生数不流失。②质量战略，订立《质量管理手册》，关注质量过程每个环节的质量，尽力满足学生与家长的需求，并努力获得学校教育服务的质量比较优势。③品牌战略，充实和提升学校品牌的内涵，使品牌更具有文化意韵。④服务战略，向社会承诺良好的服务，提高学校服务水平，并开发无偿服务项目，满足学生和家长的 demand。

3. 建立新型的学校制度。

北郊学校正在构建一个新的现代学校制度，一方面为改造“重组”学校减少些不良的人事纠葛，另一方面郑杰讲到，“新”“旧”制度根本区别就是更关注人的生命质量，在方法上，更加理性。概括为：①学校契约制度。包括校与政府、校与教师、校与家长、各部门间、各岗位间的关系的制度。如北郊学校的《质量管理手册》《教育服务质量和承诺》充分反映了这种制度。②“校内人才市场”、“学校规范性、程序性、奖惩性、评价性制度”。北郊学校正在尝试建立一个“校内人才市场”，即打破教师和岗位的固定不变模式，代之以双向选择和良性流动，通过校内“人才市场”达到人力资源的合理配置。学校管理制度体现以质量管理为轴心，以追求高满意度为目标，以人性化为主要模式，以团队合作为主要风格。③学校组织机构大变革。围绕《质量管理手册》的实施，学校打破原来的学校机构设置，完成了以质量为核心的部门设置，完成质量信息——产品开发——质量主管——质量监控的管理体系。设立学校三大核心中层机构：质量管理室、人力资源开发室、学术与课程开发室。同时提出三本书管理学校。

可以说,几年来,北郊学校就是凭着质量与效益这两大法宝,在生源锐减、竞争激烈的大上海教育界立足了脚,演绎着丑小鸭变白天鹅的现代版童话故事。

4. 倾力塑造学校文化。

学校文化就是学校全体成员共同拥有的价值观。上海之行,对郑杰苦心经营、塑造北郊学校文化可谓感触深刻。良好的校园文化能用崇高的精神力量去吸引、团结、鼓舞教师,形成共同目标、方向和使命,并使教师努力为之工作。北郊做到了,一个月在校园各个角落中我们感受到了。如:

(1) 北郊的校训:“静思、能群”。简洁上口,又切中要害。“静思”即师生潜心学习,独立思考。它很有针对性。当前教育有浮躁之气,一方面静不下来,另一方面缺乏有深度的真正思考。“能群”即师生乐于合作,善于合作,和谐而平等地交往。同时提出了“为每个孩子创造美好未来”的办学理念。

(2) 打造“协力、负责、多元”的学习共同体。这是北郊希望形成的独特校园文化。梦想北郊学校是一个大家都可以创造自己美好人生的地方,每个人从不同的地方聚集在一起,团结一致,共同体验生命的历程。共同希望学校可以关怀在这里的每一个人的幸福,希望在这里可以提高每个人的生命质量。

(3) 建设学校文化的三个世界。①构造一个求真的知识世界。学校做了几件事:倡导阅读,花巨资建立“无庸读书会”,设立“学习年”等。鼓励表达,如校园“咖啡时间”,学校刊物《草根》等。鼓励自主学习,如教师《静思录》。②构造一个向善的人际世界。学校做了几件事:强调合作胜于竞争,构建教师团队,每个人都要成为服务者。③构造一个幽美的心灵世界。学校做了:用高雅艺术熏陶心灵,注意学校形象的细节,关怀并引导教师的人生幸福。

案例3

北京燕山向阳小学的关怀教育理念。

向阳小学在办学过程中,一直带着强烈的社会责任感,探寻独生子女教育反映出的问题,应试教育的负面影响,市场经济改革中发生的价值观降低、追求物质利益倾向,特别是人与人之间的冷漠等问题的解决办法。今年初,在与教育策划组专家进行了深层次的交流后,升华出“关怀教育”的办学理念,总结出“学会关怀、学会感恩”的办学思想。

在实践中,学校以“关怀教育”理念统领“健康校园”、“学习型校园”、“和