

学校变革先行者智慧丛书

丛书主编 | 齐 健

(高中卷)


本卷主编 / 齐 健 徐 洁

# 学校变革智慧： 管理创新与学生发展

山东人民出版社

全国百佳图书出版单位 国家一级出版社

XUE XIAO BIAN GE ZHI HUI  
GUAN LI CHUANG XIN YU XUE SHENG FA ZHAN



学校变革先行者智慧丛书

丛书主编 | 齐 健

(高中卷)

# 学校变革智慧： 管理创新与学生发展

本卷主编 齐 健 徐 洁

山东人民出版社

全国百佳图书出版单位 国家一级出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

学校变革智慧：管理创新与学生发展. 高中卷/  
齐健, 徐洁主编. —济南：山东人民出版社，2014.6

(学校变革先行者智慧丛书/齐健主编)

ISBN 978-7-209-08336-2

I. ①学… II. ①齐… ②徐… III. ①高中—教  
学改革 IV. ①G632.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第059995号

责任编辑：高以芹

## 学校变革智慧：管理创新与学生发展·高中卷

齐健 徐洁 主编

山东出版传媒股份有限公司

山东人民出版社出版发行

社址：济南市经九路胜利大街39号 邮编：250001

网址：<http://www.sd-book.com.cn>

发行部：(0531)82098027 82098028

新华书店经销

山东新华印务有限责任公司印装

规格 16开(169mm×239mm)

印张 19.5

字数 300千字

版次 2014年6月第1版

印次 2014年6月第1次

ISBN 978-7-209-08336-2

定价 45.00元

如有质量问题，请与印刷厂调换。电话：(0531)82079112

## 学校变革：实践出真知

毫无疑问，时下中国的基础教育正处在又一个转型发展的重要节点上。

不是吗？当国人尚自陶醉于我们这些年通过不懈努力而终于赢得的“世界工厂”桂冠时，国外一些研究者却在调查分析的基础上，向我们敲响了“中国赢得了制造，却失去了研发”<sup>①</sup>的警钟；与此同时，云计算、大数据时代、第三次工业革命……这些令人目不暇接的另一波全新的词汇，也以更为迅猛的姿态向我们接踵强势袭来。

英国牛津大学网络经济与信息学研究学者、被人们称作“大数据时代的预言家”的维克托·迈尔-舍恩伯格教授在其风靡全球的畅销著作《大数据时代》中如此宣称：随着云计算技术的出现，一个大规模生产、分享和应用数据的时代——真正意义上的“信息时代”正在开启。“大数据开启了一次重大的时代转型。就像望远镜让我们能够感受宇宙，显微镜让我们能够观测微生物一样，大数据正在改变我们的生活以及理解世界的方式，成为新发明和新服务的源泉，而更多的改变正蓄势待发……”<sup>②</sup>他认为，大数据时代的经济学、政治学、社会学和许多科学门类都会发生巨大甚至是本质上的变化和发展，进而影响人类的价值体系、知识体系和生活方式。

对此，我国的一些有识之士也已发出警示：大数据很可能成为发达国家在下一轮全球化竞争中的利器，整个世界可能被割裂为大数据时代、小

<sup>①</sup> [英]彼得·马什著，赛迪研究院专家组译：《新工业革命》，中信出版社2013年4月版，第273页。

<sup>②</sup> [英]维克托·迈尔-舍恩伯格、肯尼斯·库克耶著，盛杨燕、周涛译：《大数据时代：生活、工作与思维的大变革》，浙江人民出版社2012年12月版，第1页。

数据时代和无数据时代。而对于处在发展中国家前列的我国而言，这就意味着又站在了一个需要做出何去何从的战略抉择的重要关口。（谢文，2012）他们指出，中国是世界上最复杂的大数据国家，解决这种由大规模数据引发的问题，探索以大数据这种创新方式来解决问题的方案，是中国产业升级、效率提高的重要手段，这对于实现由“中国制造”到“中国创造”的转变，意义十分重大。（田溯宁，2012）在大数据时代，最重要的技术是个性化技术，这意味着传统的大规模的“流水线”生产模式、商业模式等必然面临着重构的命运，也意味着我们的社会生活方式，尤其是所需要的人才规格等不能不受其影响而必然会发生一系列的重要改变。如是，作为肩负着培养适应未来社会发展需要的新型人才重任的学校教育，显然不可能游离于外，而是必然也必须要主动顺应这种时代变革进行“内生革命”，突破旧有模式的束缚，才有可能不至于被这种急剧变化的大变革时代远远地抛在一边。

多年来，我国基础教育界为数不少的学校管理者总喜欢把学校发展的首要目标定为“做大”。于是，在这种“做大”思维的驱使下，在为数不少的地方，尤其是在基层县域，片面追求学校规模扩张、仅仅注重学校的“硬件”改造，便成了一种竞相攀比、趋之若鹜的“时尚”。然而，由此带来的优质教育资源过于集中，教育不公平状况进一步失衡等问题亦愈发突出。特别是，在一些地区，这种片面依赖学校“外延式”规模扩张而“做大”的结果，实际上并未真正带来其办学内在质量的同步“变强”。因此，在党的十八大报告已明确提出学校教育应当致力于“让每个孩子都能成为有用之才”的背景下，“传统的以硬件指标为主的均衡发展观急需改革，单纯的外延式教育改革急需改变。基础教育的未来发展，应树立起新的改革观，走‘内涵式综合改革’之路，即以质量提升为核心，以综合改革为抓手，实现基础教育高水平发展”<sup>①</sup>。换言之，学校改革的重点应从偏重于学校硬件建设转移到学校内涵发展上来，这是破解我国的基础教育“提高质量，促进公平”这一现实焦点问题的根本性策略所在。

简言之，推动基础教育学校走内涵发展之路，已势在必行。

---

<sup>①</sup> 刘利民：《走内涵式综合改革之路——关于进一步推进基础教育的若干思考》，载《人民教育》2013年第10期。

那么，基础教育需要什么样的“内涵发展”？有人认为，基础教育“内涵发展”就是指基础教育在资源投入一定的境况下，坚持以人为本，通过创新制度、改善管理、优化教育结构、调整学校布局、完善课程设置、改革教育方法、开发和利用教育要素的潜在优势、提高教育资源配置的合理性以及共享率和使用率，从而增强学校效能、提高教育质量。<sup>①</sup>就学校层面而言，有专家将“内涵发展”的要义梳理、归纳为这样几点：一是相对于规模发展的质量发展。与外延发展过多关注学校规模的不断扩大不同，内涵发展强调提升学校的办学质量，强化优质教学，提升学校的“软实力”，即在先进理念的指导下，运用科学的课程、教材和合理的途径、方法，产生优质高效的教育教学结果。二是相对于粗放发展的精细发展。精细型发展秉承“天下大事，必作于细”的原则，将学校中教学工作、德育工作、教师素质提升等作为学校改革与发展的关注重点，在事关学校发展的每项工作上都力求精益求精。三是相对于同质发展的特色发展。内涵发展也是一种特色发展。学校管理者和教师应树立起特色立校的基本理念，将办学特色放在学校改革与发展的突出地位，“逐步形成学校的特殊课程、特色教学、特色教研、特色管理等，最终要培育出成熟的、独特的学校文化精神”，从而在特色形成和品牌培育中使学校上升到一个新水平。四是相对于模仿发展的创新发展。即内涵发展不是靠外力推动的，而是源于内部变革力量推动的一种发展，应正确处理继承与创新、创新与务实的关系，积极挖掘、利用、整合学校资源，将学校导入一种新的发展境地。<sup>②</sup>总之，学校内涵发展是相对于学校的外延（硬件）发展而言的，它更强调关注学校的内在品质，注重通过管理人本、文化立校、特色创建等内部挖潜举措（软件），实现办学质量的大幅度提升，促使学校走上可持续发展的道路。

我们认同这样一种观点，即学校“内涵发展”须经历依次递进的三个阶段：一是学校内涵发展的初级阶段——规范化阶段，即学校由“凭着感觉走”到实现规范化办学，成为一所“合格学校”的阶段；二是学校内涵发展的初级阶段——个性化阶段，即学校在规范办学基础上形成了独特

<sup>①</sup> 李永生：《基础教育内涵发展的哲学思考与实践探索》，转引自：本溪基础教育教研网，<http://www.bxedu.net/xbxky/ShowArticle.asp?ArticleID=2337>。

<sup>②</sup> 郑金洲：《什么是学校内涵发展》，转引自 [http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_5b24d7940100arq6.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_5b24d7940100arq6.html)。

的整体风貌和显著的育人效益，成为特色学校的阶段；三是学校内涵发展的高级阶段——核心化阶段，即学校发展从特色走向全面优质，并辐射影响其他学校，成为一所“优质（示范）学校”的阶段。<sup>①</sup>那么，作为基层中小学，怎样才能成功实现转型，并进入内涵发展的较高境界呢？对此，大量的基层学校成功实现转型发展的经验已经告诉我们，答案只有一个，那就是：靠实践！靠每一所学校的管理者和全体教职工的集体智慧与不懈的探索实践！

事实上，当下我国的基础教育改革已经进入“深水区”，学校发展所面对的内外环境更加复杂，所面对的亟待解决的问题更加多样，而改革举措的实施与深化探索的难度也进一步加大。基于此，那种仅仅是某些待在“象牙塔”里的专家闭门造车所杜撰出来的“理论”及“秘方”，在实践层面已经显得越来越捉襟见肘、力不从心；而那些只是从异国他乡简单照搬或机械移植过来的“洋办法”，在现实中也日益暴露出“水土不服”的迹象。在我们看来，一种教育理论是否有价值，说到底是要看它在实践层面究竟能否发挥实实在在的指导作用；那种脱离基层学校实际，根本不接“地气”的所谓“理论”，无论看上去多美，也依然是没有多少实际意义和价值的。简言之，我们认为，实践，唯有实践，才是检验真理的唯一标准；唯有实践，才是催生真正有价值的教育理论和获取破解发展难题“良方”的源泉所在。就学校发展变革而言，真正的智慧不是来自高高在上的“象牙塔”或某些教育官僚的脑壳，而是蕴藏于广大基层学校教育实践者这个“民间”，来自于这些“草根”探索者们对学校发展理想愿义无反顾的执著求索行动之中。

笔者所在的山东省，在历史上曾产生过孔子、孟子等一大批古代著名教育家，也曾产生过开一代“百家争鸣”风气之先的稷下学宫及名震一时的泰山书院等古代著名学府。千百年来，在这片有着优良教育文化传统的齐鲁大地上，一代代教育实践者们不懈地努力着、探索着，积淀并留下了极为丰厚的教育思想遗产和教育实践宝藏。如今，山东各地的基础教育工作者在继承前辈矢志不渝“树人”的优良传统基础上，不断继往开来，开

<sup>①</sup> 许林：《学校内涵发展：背景、特征与路径》，转引自豆丁网，<http://www.docin.com/p-89463562.html>。

拓创新，他们通过不懈的探索实践，用自己的“草根”智慧破解了基层学校发展中的一个难题，使一批又一批学校克服了办学条件、资源等各种因素的制约，在学校管理创新、学校文化建设、课程与教学改革、教师专业发展等方面都取得了令人瞩目的可喜成就，成功地实现了学校的内涵式跨越发展，在这个过程中涌现出一大批蜚声省内外的优质名校和改革典型。本套丛书就是对近年来山东各地涌现的一批基层学校改革先行者的创新智慧与开拓进取精神风貌的一次全方位巡礼和集中展示。我们的目的，就是期望通过这套丛书，使更多的有志于促进学校实现内涵发展，让学生能够获得更好更快更全面的健康成长的基层学校管理者和老师们，从这些学校变革先行者的创新实践经验中汲取智慧，获得启迪，从而帮助自身所在的学校实现突破，走向优质，成就卓越。

在本丛书中，我们以山东省各地近百所中小学的学校改革发展探索实践为研究样本，全面梳理、总结和分析了这些基层学校变革先行者的宝贵经验与实践智慧，紧紧围绕“学校管理创新”（包括学校文化建设、学校品牌塑造、学校德育工作、学生管理工作和教师专业发展等专题）和“课程教学改革”（包括学校课程建设、教育资源开发、课程创新实施和课堂教学改革等专题）两大主题，从不同维度进行了多方面的深入探讨，并在此基础上阐述了学校内涵发展过程中需要正确理解和把握的一些基本理念、原则，以及应注意避免的误区，等等。本丛书共分为6卷，小学、初中、高中学段均分别按照“管理创新与学生发展”和“课程建设与教学改进”两大主题独立编纂成册。

我们衷心期盼这套丛书能为广大基层中小学的学校管理者和老师们在践行“立德树人”的育人目标，努力“让每个孩子都能成为有用之才”的实践行动中，发挥一些有益的帮助、启迪作用，促使更多的基层学校能走出平庸，走向优质，成就卓越，真正发展成人民满意的学校，真正使“办人民满意的教育”这一美好理想能落地生根，开花结果！

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”

我们坚信：学校变革，智慧在民间，实践出真知！

编者

2014年春，于济南



# 目 录

|  |    |
|--|----|
| 前 言 学校变革：实践出真知 .....                   | 1  |
| 引 论 走向现代优质学校 .....                     | 1  |
| 一、现代优质学校的核心要素 .....                    | 1  |
| 二、建设现代优质学校的基本路径 .....                  | 9  |
| 三、建设现代优质学校的动力机制 .....                  | 11 |
| 第一章 建设学校文化 .....                       | 14 |
| 一、文化是引领学校发展的灵魂 .....                   | 14 |
| 二、来自基层学校的探索行动 .....                    | 16 |
| 【案例1】日照一中：“和·容”文化做出真教育 .....           | 16 |
| 【案例2】潍坊中学：百年名校绽放人文教育风采 .....           | 24 |
| 【案例3】莱州一中：“最高学府”的文化大义 .....            | 43 |
| 【案例4】山东省青州第二中学：<br>“合·和”文化成就学校崛起 ..... | 58 |
| 【案例5】莱芜市凤城高中：以凤凰涅槃精神追求卓越 .....         | 74 |
| 三、启示 .....                             | 85 |
| 第二章 锻造学校品牌 .....                       | 87 |
| 一、特色品牌建设是学校高位发展的应然选择 .....             | 87 |
| 二、来自基层学校的探索行动 .....                    | 89 |
| 【案例1】青岛二中：“自主·开放”特色育创新人才 .....         | 89 |

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| 【案例2】滕州一中：“跨过那站着的前人” .....           | 96         |
| 【案例3】章丘四中：创新教育品牌是这样炼成的 .....         | 117        |
| 【案例4】诸城一中：“一本三化”管理成就优质学校品牌 .....     | 127        |
| 【案例5】泰安英雄山中学：科学创新塑造教育品质 .....        | 134        |
| 三、启示 .....                           | 139        |
| <b>第三章 创新学校德育</b> .....              | <b>141</b> |
| 一、立德树人是学校办学的根本宗旨 .....               | 141        |
| 二、来自基层学校的探索行动 .....                  | 143        |
| 【案例1】蒙阴一中：把德育作为推动学校发展的总引擎 .....      | 143        |
| 【案例2】昌邑一中：坚持“立德树人”的办学路子<br>不动摇 ..... | 169        |
| 【案例3】淄博实验中学：让德育走进学生心灵深处 .....        | 185        |
| 【案例4】五莲三中：将德育植根于人文的沃土 .....          | 191        |
| 三、启示 .....                           | 204        |
| <b>第四章 提升教师素质</b> .....              | <b>206</b> |
| 一、高素质的教师队伍是学校发展的根本保障 .....           | 206        |
| 二、来自基层学校的探索行动 .....                  | 209        |
| 【案例1】烟台三中：复色阳光照亮教师成长道路 .....         | 209        |
| 【案例2】枣庄三中：创新机制助推教师专业成长 .....         | 225        |
| 【案例3】泰安二中：为教师专业成长保驾护航 .....          | 230        |
| 【案例4】淄博一中：为教师铺设一条幸福之路 .....          | 235        |
| 三、启示 .....                           | 240        |
| <b>第五章 促进学生发展</b> .....              | <b>243</b> |
| 一、学生发展是教育的终极目的 .....                 | 243        |
| 二、来自基层学校的探索行动 .....                  | 245        |
| 【案例1】山东省实验中学：学长制践行学生自我教育 .....       | 245        |
| 【案例2】齐河一中：让学生走多样化发展之路 .....          | 258        |
| 【案例3】潍坊一中：生活教育中的自主管理要义 .....         | 266        |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 【案例4】临沂四中：让每个学生都成为“最好的自己” ..... | 275 |
| 【案例5】淄博四中：诗性教育舞动多彩浪漫青春 .....    | 282 |
| 三、启示 .....                      | 293 |
| <b>结 语 改革，永远在路上</b> .....       | 295 |
| <b>后 记</b> .....                | 297 |

# 引论 | 走向现代优质学校

随着社会的不断发展，人民群众对教育的要求不断增高，不仅要求接受教育的年限增长，而且要求所受教育的质量提高。同时，教育系统内部不断深化改革，管理重心下移，作为办学主体的学校，办学自主权不断增大，责无旁贷地应承担起建设现代优质学校的任务。更重要的是，为学生提供现代优质教育是教育肩负的历史使命。

所谓现代优质学校，简要地说就是符合现代社会要求的教育教学质量高的学校。具体地说，就是办学思想鲜明，文化特色突出，课程体系健全，课堂教学卓越，办学视野开阔，社会声誉良好，师生得到全面、个性发展，体现现代开放、民主、创新思想的高质量高品位的学校。换言之，我们期盼的现代优质学校应当是标准化、生态化、绿色化、人文化、个性化、人本化、生活化、效能化的学校。那么，建设现代优质学校具有什么样的核心要素，在实践中又该如何去实现呢？

## 一、现代优质学校的核心要素

一所现代优质学校，应该包含哪些关键要素呢？我们认为，大致说来，主要有以下几个方面：

### （一）明确的价值追求

#### 1. 核心理念、共同愿景的确立

作为具有理性思维的人，必须思考一个现实的问题：在一所学校里，大家辛苦劳作是为了什么？也就是说，一所学校必须要有自己明确的价值追求。建设现代优质学校就可以看作是他们的价值追求，更具体的价值追求可以用核心理念、办学思想来表达。

学校有一个鲜明的办学理念是非常重要的，可惜的是，并不是每一位学校领导者都能认识到这一点，有的学校领导甚至认为这是可有可无的。事实上，如果学校没有共同的奋斗目标为指引，很多行为就会陷入盲动的泥潭。

学校的办学理念绝不是专司包装的某团体一夜之间完成的，而是一个学校在自我实践的土壤中形成并得到实践检验的思想成果，是内化在师生血液中的东西；而不是仅仅悬挂在学校的某一面墙上，问起教师、学生一概摇头不知的文字符号。因此，办学理念的形成为自下而上的方式，在广泛调查研究的基础上确定的，而不是学校领导“闭门造车”，拍拍脑袋杜撰的。这要符合学校实际，要与师生的人生意义和心理愿望统一起来。这样做了，才会有师生广泛理解与认同的基础。教师、学生对办学理念、共同愿景的理解可能不是很全面，这就要求做好办学理念、愿景目标内涵的界定和诠释工作。师生员工不断内化办学理念的过程其实是很复杂、很漫长的，是需要学校领导持续不断地引导和争取师生认同，同时在行动中实践的。只有经过了如此艰苦细致的过程，才能使学校的办学理念、共同愿景真正扎根在师生心中，培养起师生、家长、社区对学校办学理念、共同愿景的认同感。使各方达成一致认识，形成合力。这样的办学理念、共同愿景才是科学可行的，才能真正起到引领学校和谐发展的作用。

在很多校园，我们看到了学校办学核心理念的雷同现象。对此，有的校长曾无奈地自嘲道：“在人家学校的墙上看到了自己学校的校训。”这是让人极不舒服的事情。这提醒大家要格外关注构建在丰富的本土文化基础上发展起来、富有创新精神的办学理念。

### 2. 文化建设与氛围营造

文化建设意味着全校职工有着共同的价值观念，有着团结上进的学校氛围，历来被学术界与实践界所共同推崇与重视。“对每一所学校来说，最核心的部分是学校文化，它既是学校的灵魂与神经中枢，也代表着学校的形象与特色。”<sup>①</sup>“一套共同的价值观，独特的学校氛围或学校文化对学校发展起到意想不到的作用，甚至超过正式的制度和那些繁文缛节。”<sup>②</sup>

<sup>①</sup> 郭志辉、陈学军、王海英：《优质学校的概念、建设过程与指标框架研究》，载《东北师范大学学报（哲学社会科学版）》2004年第3期。

<sup>②</sup> 盛冰：《学校变革的一般理论及其反思——社会资本的视角》，载《教育学报》2007年第4期。

因此，改进学校文化，建设团队文化是构建现代优质学校的应有之义。促进师生深层次发展的是文化，文化管理是学校管理的较高层次，文化往往在制度管不到的地方起作用。江苏省翔宇教育集团总校长卢志文在《文化，在制度管不着的地方起作用》一文中，讲过他的一个经历：一位母亲用三轮车送腿上打着石膏的儿子进入校园上学，好说歹说保安就是不让进，争吵随即发生。面对这一幕，卢校长首先肯定了保安严格执行规定，然后问学校《员工宣言》第一条你还记得吗？保安立即领悟，他让同伴在门口值勤，自己背起那孩子走向教室。这一背，就是三个月。原来，学校《员工宣言》第一条内容是这样的：“创造一切给学校增加美誉度的机会。”叙述完这个真实的故事，卢志文感慨地写道：制度，把三轮车拦在校门外；文化，把孩子送到温暖的教室。

学校文化有着战略制高点的作用，它可以统领起学校其他方面的工作，如物质与精神、外在与内在、制度与组织、行为与形象等。“优质学校作为一种组织，优质学校追求平等和质量，拥有共享、自主合作的文化。”<sup>①</sup>

## （二）高超的管理艺术

为什么有的学校工作有条不紊，教职工干劲十足，成绩斐然，而有的学校即使校长工作很敬业，很努力，教职工却怨声载道，管理不仅收效甚微，甚至所带来的是负面效应？之所以有这样的不同，在于这两类学校的管理不一样。管理是一门学问，更是一门艺术。建设现代优质化的学校必须改进管理工作，向学校管理要质量。

### 1. 建立完善的制度体系

制度的作用究竟是什么？归根到底，在于人力所不能及的地方。制度是明文规定的行为规则，制订规则的目的是为了调解和调节利益冲突。因此，在一个制度完善的系统内，如果最高领导者更换，对于系统的正常运转不会产生任何影响。因此，制度并不凭借人本身的品质和觉悟解决问题，制度自身就显现出巨大的力量。制度具有规范性，制度可以明确具体地说明应该做什么，怎么做，具有强制性，有较强的权威性和较普遍的约束力，具有稳定性，规章制度一经制订，不经过一定的程序不能随便变

<sup>①</sup> 谢翌、马云鹏：《优质学校的基本理念与文化形态》，载《教育研究》2008年第8期。

更，有高度的严肃性。制度在推进学校发展中具有协调、整合、激励的作用，对于维持改革的秩序至关重要。

管子曾说：“有道之君，行治修制，先民服也。”问题和矛盾是制度创新的动因与源泉，而制度创新的目的，就在于解决问题，化解矛盾。制度创新不会凭空而来，构想一种新制度必须立足实践、依据实践、为着实践，必须深入研究，精心制订，好的制度是一批有头脑、有热情、意志力强、审美能力高的人共同研究的结果。需要构建一个科学的制度系统，才能充分发挥制度的功能。这个制度系统中各部分既各有分工、互不冲突又相互联系、协调配合，共同发挥作用。作为一个整体，全局的各项制度之间应当协调一致，建立完整统一的制度体系。

应在保持相对稳定的情况下，不断修订制度。一个组织内部的制度建设水平直接决定着组织的发展水平，适恰的制度会极大地强化激励的有效性。好的管理制度应该使每个人的积极性和创造力能最大限度地发挥出来，使每个人在这种管理制度下感到活得有尊严和有价值。

着眼于各级部门的职责不同，应从整体出发，分别制订各级的制度，使每个环节都有章可循。在若干制度构成的系统中，制度的相互作用和实际运行就构成了机制。构建科学的优质学校运行机制是学校改革过程中的一个重要内容。良好的运行机制是优质学校建设顺利发展的保障。

## 2. 课程与教学改革

“质量和特色是学校发展的支点，要把优质教育的着力点放在创造适合每一个学生发展的课程上，以此为每一个学生提供发展的空间。”<sup>①</sup>课程是学生成长的营养品。国家课程更多地考虑到的是学生的统一的、共同的基本素质要求，所以必然地也不可能充分照顾到每一所学校学生的差异性和多样化问题。从条件和可能来看，校本课程开发更有条件满足学生的实际发展需要。统一的选拔标准导致了同质化教育，忽视了学生兴趣的培养，更忽视了学生的个性化发展。因此，学校应从学生健康成长的需求出发，积极开发适合本校学生发展需要的校本课程。

学校应对课程有统一的规划与设计。学校组织成员根据学校的共同愿景讨论学校课程目标，课程目标要充分体现学校特色。组织相关课程规划

<sup>①</sup> 高宝立、刘洁：《中美高中特色办学研讨会综述》，载《教育研究》2009年第5期。

者根据学生的学习能力、模式和成效，学科知识的性质与基础，教师的专业视野与教学能力，学校课程资源和社区资源等情况，整体规划课程。在课程规划后，仔细审视现有课程，对于不完备的而对学生成长又特别重要的课程，学校也要成立一些课程开发小组，展开课程设计。

学校应全力推进课程实施。在形成完备的学校课程体系之后，学校要能够在统整行政资源的基础上，确定优先发展计划，制定时间表，确定实现目标的方法及评价的标准等，稳步推进学校课程的落实。制定出切实可行的课程实施方案非常关键。要求全校课程一盘棋，考虑周到，相互配合。另一个关键是人员的调配。学校要有正确的分工，有各自的职责要求，将学校课程规划有条不紊地实施。课程的实施可通过研究性的学习方式来加以展开。让学生自己亲历实践、获得体验，让校本课程成为他们自己建构、自我教育的课程。校本课程的实施不是单纯的通过课堂教学来进行，若要最终成为学生自己的课程，在某种意义上更应当促使他们注重调查、访问、研究、分析、体验、推理、猜测、验证、表达等，这一切都应成为与校本课程相对应的学习行为。

学校应建立平等合作、相互协商的教学管理机制，健全教研机构，完善教研制度，强化校本教研工作。应让教研活动形成制度，主题明确、形式多样、记录翔实，成效显著。建立发展性教学监控与评价机制，重视过程性评价与终结性评价相结合，及时调整、改进和优化教学系统。营造合作、对话和反省的教研氛围，创新教研方式，科研引领教学，使教学改革成果的质量和水平不断提高。重视学校常规集体备课活动，建立领导干部和教师听课制度，加强校内外教学交流活动，发挥典型引领带动作用。注重学生学习品质的研究，在学生学习方法、学习兴趣、学习习惯培养上进行相应水平的行动研究。课堂教学要体现先进的教学理念，注重学思结合、知行统一、因材施教，灵活运用多种教学方式和手段，提高学生的创新意识和综合实践能力。

总之，学校只有通过课程与教学改革，才能使教育教学质量得到稳步提升。

### 3. 资源开发与利用

现代优质学校的核心发展力和核心竞争力取决于学校占有、利用教育资源的质与量。有效占有、开发和利用资源，是学校发展的重要手段或技



术性支撑。学校拥有的资源包括政治、经济、文化、历史等，这些资源是学校存在和发展的基础。

有专家指出：“学校改进就无法抛开或脱离学校的原有基础，它不仅包括学校的价值基础，还包括教师的专业化程度、学生的基本素质、家长的教育观念、学校的办学条件和领导者的工作方式等，这些基础性因素都是学校改进无法忽视与回避的。”<sup>①</sup> 学校应在全力利用好原有资源的基础上，深入开发新的可利用资源。

学校内部的资源包括人力资源、财力资源、物力资源、信息资源、时间资源、社区资源等。学校资源有的是有形的，有的是无形的。应重视多样化教学资源的整合利用，让学校、家庭和社区三方面课程资源得到有效整合开发。创生适合的教学理念，及时捕捉生成性资源，充分利用多媒体资源，创造性开发教材资源，有效利用课程资源，建立校际资源开发研究共同体。

### （三）实现人的全面发展

现代优质学校建设要密切地关注学校教育中人的变化，注重学校管理中感受到生命的意义。管理就是要调动人的积极性，就是要优化人力资源，发展人。正如有专家所指出的那样：“人是管理诸客体因素中的主要因素或核心因素，它最活跃、最积极，能动性最强，对其他要素的影响也最大，其他构成要素的作用能否得到充分的发挥和利用，关键在于人。”<sup>②</sup> 学校管理创新的本质是服务于人的发展需要。学校是一个学习共同体。教师、学生的自主发展是发展的根本动力。每个人都渴望自己成为重要人物，管理的成功就在于使每一个都感到自己重要。学校管理必须顺应人的天性，承认个性，给以自由，唤醒内心。

#### 1. 教师的能量提升

构建师德建设长效机制，确立教师专业发展目标，制定出教师团队专业发展规划。学校应实行人本化教师管理制度，形成教师专业发展的激励与保障机制。要构建重师德、重能力、重业绩、重贡献的教师考核评价标准，健全教师考核评价制度，调动广大教师的积极性。要建立班主任培

<sup>①</sup> 杨颖秀：《学校改进中的抉择》，载《教育科学研究》2010年第1期。

<sup>②</sup> 劳凯声：《变革社会中的教育权与受教育权——教育法学基本问题研究》，教育科学出版社2003年版。