

胡兴宏 / 主编

走向新优质

——“新优质学校推进”项目指导手册

Zouxiang
Xin Youzhi

►►► >

“新优质”学校的追求——回归教育的原点，真正关注到人的发展，尽可能满足学生的发展需求，促进每个孩子的健康快乐成长；从校情、学情出发，主动探索提升学校办学水平的有效策略，把学校办成老百姓满意的好学校。



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE



胡兴宏 / 主编

走向新优质

——“新优质学校推进”项目指导手册

上海教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

走向新优质:“新优质学校推进”项目指导手册 / 胡兴宏主编.

—上海:上海教育出版社,2014.10

ISBN 978-7-5444-5702-6

I. ①走… II. ①胡… III. ①中小学—教学研究—手册

IV. ①G632.0-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第227877号

责任编辑 隋淑光

封面设计 陆 弦

上海教育丛书

走向新优质

——“新优质学校推进”项目指导手册

胡兴宏 主编

出 版	上海世纪出版股份有限公司 上 海 教 育 出 版 社 易文网 www.ewen.co
地 址	上海市永福路 123 号
邮 编	200031
发 行	上海世纪出版股份有限公司发行中心
印 刷	昆山市亭林印刷有限责任公司
开 本	700×1000 1/16 印张 19 插页 4
版 次	2014 年 10 月第 1 版
印 次	2014 年 10 月第 1 次印刷
印 数	1-12,500 本
书 号	ISBN 978-7-5444-5702-6/G·4604
定 价	45.00 元

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)

走向新
优质

尹后庆

《上海教育丛书》编委会

1994 年至 2001 年编委会

主 编 吕型伟

副 主 编 姚庄行 袁 采 张民生 刘元璋(常务)

编 委 于 漪 刘期泽 俞恭庆 江晨清

陆善涛 陈 和 樊超烈

2002 年至 2007 年编委会

主 编 吕型伟

副 主 编 姚庄行 袁 采 张民生 刘元璋

夏秀蓉 樊超烈

编 委 (以姓氏笔画为序)

于 漪 王厥轩 尹后庆 冯宇慰

刘期泽 江晨清 陆善涛 陈 和

俞恭庆 袁正守

2008 年至 2014 年编委会

顾 问 李宣海 薛明扬

主 编 吕型伟

执行主编 夏秀蓉

副 主 编 姚庄行 袁 采 张民生 尹后庆
刘期泽 于 漪

编 委 (以姓氏笔画为序)

王厥轩	王懋功	仇言瑾	史国明
包南麟	宋旭辉	张跃进	陈 和
金志明	赵连根	俞恭庆	顾泠沅
倪闽景	徐 虹	徐淀芳	黄良汉

前 言

建设一流城市,需要一流教育。办好教育,最根本的是要建设好教师队伍和学校管理干部队伍。

在长期的教育实践中,本市涌现了一大批长期耕耘在教育第一线呕心沥血、努力探索,积累了丰富经验的优秀教师;涌现了一批领导学校卓有成效,有思想、有作为的优秀教育管理工作。广大优秀教育工作者教育教学和管理工作的经验,凝聚着他们辛勤劳动的心血乃至毕生精力。为了帮助他们在立业、立德的基础上立言,确立他们的学术地位,使他们的经验能成为社会的共同财富,1994年市领导决定,委托教育部门负责整理这些经验。为此,上海市教育局、上海市中小学幼儿教师奖励基金会组织成立《上海教育丛书》编辑委员会,并由吕型伟同志任主编,自当年起出版《上海教育丛书》(以下称“《丛书》”)。1995年上海市教育委员会成立后,要求继续做好《丛书》的编辑出版工作,至2007年底,先后共编辑出版《丛书》66册。《丛书》的内容涵盖了基础教育和中等职业教育的各个方面,包含有较高理论水平和学术价值的著作,涉及中小学教育、学前教育、师范教育、职业教育、校外教育和特殊教育,以及学校的领导管理与团队工作,还有弘扬祖国优秀文化、促进国际教育交流等方面的著作,体现了上海市中小学教育改革与发展的轨迹,体现了上海市中小学教育办学的水平与质量,体现了优秀教师和教育工作者的先进教育思想与丰富的实践经验。《丛书》出版后,受到广大教师、教育工作者及社会的欢迎。2008年初,经市教委领导同意,调整与充实了《丛书》编委会,并确定夏秀蓉同志任执行主编,协助主编工作。

为进一步搞好《丛书》的出版、宣传与推广工作,对今后继续出版的《丛书》,

我们将更加注重典型性、实用性和可读性。希望《丛书》所反映的教育思想、理念和观点能起到抛砖引玉的作用,大家可以议论、争鸣,提出批评;更希望有超前的理念、先进的思想、鲜活的经验,能引领当前的教育教学改革工作,使《丛书》成为广大教师和教育工作者的良师益友。限于我们的认识和水平,《丛书》会有疏漏和不尽如人意之处,诚恳地希望广大读者提出宝贵意见,帮助我们共同把《丛书》编好。

《上海教育丛书》编委会

2008年10月

序 言

每一所学校都要走向“新优质”

2011年初,上海成立“新优质学校推进”项目,重点研究一批名不见经传的学校如何走向优质的轨迹,以“办好每一所家门口的学校”为目标,更加积极回应社会的热点难点,更加明确上海基础教育所处的历史方位和阶段特征,更加突显我们对均衡和优质的全新理解和深刻认识,从而推动教育系统内部的主动作为和专业自觉。这个项目引领了基础教育改革发展中的一个非常重大的方向,并引起了教育部、上海市领导的高度关注和肯定。

“新优质学校推进”项目的价值在于激活了一所所学校的微观主体,让世界看到了一大批不挑生源、不争排名、没有深厚文化积淀的最普通学校的整体进步托举起的上海基础教育基准线,并成为聚焦内涵发展的上海基础教育的新名片。

每个家长,每一位教育工作者,都希望每一所学校都是优质的,这样才能真正让所有孩子接受良好的教育。但事实上,还有一大批学校尚未得到家长和社会的认可,因为学生们并没有得到很好的发展。一所优质学校,追求的是让每个孩子在学校里都能得到合适的发展,即使有时候在学习的某个阶段有一些困难,但学校仍应使他们对未来保有希望,引领他们继续努力,否则,他们的一生将是非常灰暗的。

“办好每一所学校,成就每一位教师,教好每一个学生”,这只是一个理想的目标吗?“新优质”项目学校富有说服力地告诉我们,这些原本基础并不深厚的学校,通过并不太长时间的努力,发生了如此突出的令人兴奋的变化,并逐步成为家长和社会心目中的好学校。这给了我们信心与信念,这个项目的成效告诉我们,教育者的理想是可以实现的,是可以成功的,我们应该坚定坚持。

“新优质”学校不再把学业成绩、分数排名作为衡量学校优质与否的唯一标准,取而代之的是回归教育的原点——真正关注到人的发展,关注如何让教育过程更丰富、师生关系更和谐、多样化学习需求更能得以充分满足,这是对人作为生命个体的重新打量和深度审视。

人的发展理应成为一所学校关注的起点和终点。关注到每一个学生的内心世界,进而通过课程的浸润使得其内心世界变得丰富而有追求,这是“新优质”学校的核心。

单一的分數指标已无法反映出学校对孩子关注程度的状况,无法反映出学校对改变孩子内心世界过程中作出的贡献。如果一所学校能真正对不同起点的孩子通过不同的教育方式对其不同的发展路径起到推动作用,那就可以判定这是一所优质的学校。尽管每个孩子的家庭背景、生活经历各异,学习基础、学习习惯不同,但只要他走进学校,就能够促进其内心世界的发展和学习习惯、学习能力的形成,当他走出学校面对社会的时候,能够充满自信,这就是一所优质的学校。

“新优质”学校改变以往依据自上而下的指令性要求被动执行的状态,对学校内外需求保持敏锐洞察力并积极适应,采取有效应对措施,给学校的“生命机体”注入持续动力,促进学生健康快乐成长。

上海义务教育均衡发展已经不再是“均贫富”的阶段,而是如何把政府提供的教育资源通过学校专业化的劳动,创造性地转化为能让学生切身体会到的教育服务。要实现这一点,学校就必须从研究学生出发,寻找适合学生的教育而不是为教育寻找适合的学生。

均衡发展是一个永远没有终点的过程,是一个“均衡基础上的新优质,优质基础上的新均衡”的动态过程。这标志着我们对教育公平的理解变得更加深刻。在内涵发展阶段,我们追求的均衡不等于学校之间办学水平的划一。在办学层面,不应该也不可能对所有的学校提出无差别的要求。上海对均衡发展的内涵开掘是在政府对学校的配置水平基本均衡的前提下,不仅应该坦然面对学校之间存在的客观差异,而且应该鼓励和倡导学校之间在正确的教育理念和科学的质量观引导下,从关注教育的服务对象——学生出发,不断提升办学水平。我们应该认识到,学校是教育变革的基本单元,真正的变革发生在学校“内部”。对于基于学校自身发展的内在差异,我们应该看作是教育整体发展的动力。教

育行政部门往往也是在整个群体“均衡—不均衡—均衡”这样一个循环发展的动态过程中，不断地运用激励或扶持手段去鼓励冒尖、推动发展、促进平衡，从而实现事物的螺旋式上升。

当然，在这样的均衡发展新境界下，是不能用一把尺子来衡量学校质量的，而是要用不同的尺子来衡量不同的学校。我们不能认为所有学校都达到同一个课程标准要求的同一个水平就是均衡，其实在一定程度上的差异是永恒的。我们追求的均衡发展新境界就是更加关注人内心世界的成长与发展，更加关注基础教育对人的终身发展产生的影响。

今天，面向全体学生，提高每一所学校的办学质量，通过不断深化的课程与教学改革，关照学生的学习需求和精神成长，就是上海内涵发展阶段显现的均衡特征。

这本书总结提炼了上海“新优质”学校项目推进过程中的现象和经验，也梳理和归类了大量的学校案例，当然，本书所提的“新优质”并不是与“老名牌”学校的对立，而是针对转型社会对基础教育内涵发展的新使命、新任务而提出来的。因为转型时期的学校教育需要关注每一个学生的发展。学生没有好坏之分，只有适合不适合之别，因此，让家门口的每一所学校都走向“新优质”就是让每一个学生得到发展的注脚。

另一方面，转型时期的核心问题就是对人、对学生发展的充分关注，而在这方面，我们的学校缺少成熟的经验，我们每个成人都从传统的教育观念中走来，每所学校也都习惯于传统的教学方式，在如何真正以学生发展为本的问题上，无论是幼儿园还是高中，无论是“老名牌”还是“新优质”，其实都缺少可供推广的现成经验。

我们每一所学校在转型时期都站在同一条新的起跑线上，因此，每所学校都要走向“新优质”是我们这个时代赋予的新任务。

上海市教育委员会巡视员

尹后庆

2014年5月

目录

1 ▶	第一章 总论	
	一、“新优质”的时代背景与理论思考 / 4	
	二、“新优质学校推进”项目的五大策略 / 10	
	三、“新优质”项目学校改进路径的总体分析 / 27	
31 ▶	第二章 温暖:让学校理念发光发热	
	一、问题:定位缺个性、符号弱践行 / 33	
	二、价值:追求温暖、热情而有力的理念 / 35	
	三、案例:成就每个“唯一”,回归教育本原 / 38	
	四、方法:“好理念”是“长”出来的 / 45	
	五、分享:来自项目学校的经验 / 55	
63 ▶	第三章 浸润:发展学校课程架构	
	一、问题:虽有热情,但情景堪忧 / 65	
	二、价值:丰富学生的学习经历 / 67	
	三、案例:用课程温暖儿童的心灵 / 69	
	四、方法:课程改变,学校改变 / 77	
	五、分享:突显课程的整体育人价值 / 87	
97 ▶	第四章 精致:专业地推进教学改革	
	一、问题:“加班加点”无法提高教学质量 / 99	

- 二、价值:精致,提升教学质量的关键 / 101
- 三、案例:聚焦有效教学的核心变量 / 103
- 四、方法:把握中小学教学改革“的关键路径” / 108
- 五、分享:让优质教育惠及每一位学生 / 115

125 ▶ 第五章 唤醒:让教师过有信念的专业生活

- 一、问题:教育转型期教师队伍受到的挑战 / 127
- 二、价值:做有信念的行动者 / 130
- 三、案例:唤醒教师专业自觉的校本研修 / 132
- 四、方法:教师在行动中成长 / 139
- 五、分享:助推教师专业成长的案例 / 142

151 ▶ 第六章 关爱:引领每个学生的心灵成长

- 一、问题:分数唯上,忽视内心 / 153
- 二、价值:每一个花苞都可以灿烂绽放 / 157
- 三、案例:守护童心,理解学生的童年世界 / 160
- 四、方法:心灵在关爱中成长 / 166
- 五、分享:点燃心灵的火花 / 170

177 ▶ 第七章 魔方:以人为本的精致管理

- 一、问题:转型背景下的管理挑战 / 179
- 二、价值:追求以人为本的精致管理 / 181
- 三、案例:“人”的制度,“软”的管理 / 184
- 四、方法:让管理为学校发展持续注入正能量 / 189
- 五、分享:来自项目学校的管理变革经验 / 199

209 ▶ 第八章 亮点:寻找学校改进与发展的突破口

- 一、问题:打造亮点,思想认识有误区 / 211
- 二、价值:学校要打造为每个学生终身奠基的亮点 / 213

三、案例:家校合作“共生”,优化教育生态 / 216

四、方法:六大策略与三项功夫 / 222

五、分享:点亮学校发展之路 / 231

239 ► 第九章 “新优质”项目学校推进的成效分析与未来展望

一、“新优质”项目学校推进的成效分析

——数据的视角 / 241

二、“新优质”项目学校推进的成效分析

——领导角色的视角 / 257

三、“新优质”学校的未来之路 / 259

267 ► 第十章 来自项目指导者的思考

一、学习“新优质”,创新“新优质” / 269

二、教育转型期推进改革的标杆行动 / 270

三、想把学校带向何方 / 272

277 ► 附录 上海市“新优质学校推进”项目大事记

280 ► 后记

第一章

总论

- ▶ 一、“新优质”的时代背景与理论思考
- ▶ 二、“新优质学校推进”项目的五大策略
- ▶ 三、“新优质”项目学校改进路径的总体分析

2010年12月,“国际学生评估项目”(PISA)^①2009测试的结果公布了,第一次参加该项目的上海获得了阅读、数学和科学成绩的三个第一,把上海推到了世界基础教育的聚光灯下;许多国家在发布本国成绩的同时都不惜重墨对上海学生的优异表现加以评说。

PISA成绩第一,让我们更为理性地树立起“质量”的新标杆。大量数据显示,上海高水平学生的成绩与其他发达国家相当,而相对低水平的上海学生的成绩则远远高于发达国家该类学生的平均水平。上海初中学校的校际差异小,不同家庭背景的学生都能受到比较接近的较高质量的教育。也就是说,一大批不挑生源、没有特殊资源配置、没有悠久历史文化积淀的最普通学校的整体进步托举起了上海基础教育的基准线。

PISA项目追求的是“公平而卓越”,它正在成为发达国家和许多国际组织衡量基础教育质量的新尺度。获得第一的上海从PISA测试中开始自省:没有公平的卓越只是精英教育;没有卓越的公平只能产生平庸的教育。要实现“公平而卓越”的教育,就必须走向“办好每一所学校、发展每一位学生、成就每一位教师”的面向全体的优质均衡。

2011年3月,上海召开基础教育工作会议。会议明确指出,上海基础教育必须走出依靠分数指标、物质计量、工具价值来判断教育效益的惯性,而要从学生全面发展、学校内涵建设和教育人本价值角度作理性思考和实践回应。也就是说,实现基础教育价值取向和质量评价标准的转型,就要从过度追求现实功利转向追求教育对人的发展的价值,必须重新审视教育质量评价标准,对教育质量的追求应该更加科学。会议要求,“今后上海要能够涌现一批新的名校,不是靠学业成绩排名和升学率成名,而是靠育人质量过硬成名。包括对困难学生、农民工子女教育取得卓有成效的学校,也能够成为上海教育的名校。”

为此,2011年初,上海市教委设立“新优质学校推进”项目,重点研究义务教育阶段的一批不挑选生源、没有特殊资源、没有特殊文化积淀的普通公办学校

^① PISA是“国际学生评估项目(Programme for International Student Assessment)”的英文缩写,它是由经济合作与发展组织(OECD)统筹进行的15岁学生阅读、数学、科学能力评价研究项目,主要考查学生是否掌握参与今后社会生活所需要的问题解决能力和终身学习能力。该项目从2000年开始,每3年进行一次测评,每次从阅读、数学、科学中选择一个作为主要领域,另外两个作为次要领域。2009年的主要领域是阅读,参加的国家 and 地区为65个,中国上海是中国大陆第一个正式参加PISA的地区。