

首都师范大学基础教育研究丛书
首都师范大学支持北京市初中建设工程项目

内涵·特色

走向学校的可持续发展

——首都师范大学支持北京市初中建设工程项目学校总结报告

主 编：孙素英 王尚志



首都师范大学出版社

CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

— 丛 - 书 - 编 - 委 - 会 —

主 编

宫辉力 王尚志

副主编

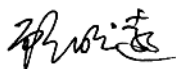
张景斌 王海燕 郭 友 李延林 杨朝晖

编委会成员

(按姓氏笔画排序)

马芳华	王玉华	王尚志	王海燕	宁 虹
孙素英	任剑锋	李文华	李延林	杨 光
杨朝晖	张景斌	周玉荣	郭 友	钱小陵
宫辉力	黄燕宁			

的空间，但是毕竟已经迈出了可喜的一步，体现出了师范大学对基础教育发展的责任。要让大学成为推动学校发展的真实动力，离不开大学与中学合作中所建立起来的平等、信任的伙伴关系，离不开一种新文化的创生。我希望该项目继续深入下去，取得更大的成绩。

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sheng Xizhi' (耿希志), written in a cursive style.

总序 2

办好义务教育是政府公共职能的重要体现。政府必须要为每一个适龄儿童、青少年提供符合基本要求的义务教育机会，办好让人民满意的教育。然而，由于历史原因，相对于小学和高中教育的快速发展，北京市的初中教育比较薄弱，尤其是优质初中匮乏，人们渴望优质的初中教育的需求得不到满足。这在一定程度上影响了北京基础教育整体实力的提升。

为了加快初中教育发展，北京市政府高度重视高校教育资源的利用。从1998年开始，北京市教委就开展了“全面提高北京市初中教育质量”的课题研究。在这一课题研究中，首都师范大学选派了21名教授、副教授和青年骨干教师，深入基础薄弱学校开展行动研究。他们采取“无前设，共生成”的合作方式，以校本教育科研促进学校发展。通过三年多的努力，原来的基础薄弱学校发生了深刻的变化，教育教学质量显著提高。课题研究为首都基础教育均衡发展做出了重要贡献，产生了重要的社会影响。

2005年，为了进一步提升初中教育质量，北京市又启动了初中建设工程。这是北京市委市政府推动首都基础教育现代化的重要举措，旨在贯彻北京市委市政府“首都率先基本实现教育现代化的总目标”，解决人民群众广泛关注的问题，进一步促进教育的公平与公正。这项举措涉及众多因素，需要借助多方力量合力推进。“首都高校支持北京市初中建设工程项目”的实施，无疑是推动初中建设工程的有力补充，也是北京市政府借助高校资源促进基础教育发展的明智之举。首都师范大学承担了16所项目学校的建设任务，成为了这项工程的中坚力量。

首都师范大学接受支持“北京市初中建设工程”项目任务以来，项目组的20多位教师深入到项目学校，与学校领导和广大教职员工一起，共同研究，谋求大学与中学合作共促学校发展之路。近三年来，项目组成员兼具“行动者”和“研究者”的身份，扎实工作，用心研究，与中学校长、教师一起，用行动实现着自己的教育理想，履行着大学的使命。

近三年来，这一项目扎实推进，取得了令人满意的丰硕成果。这些实实在在的成果，为我们展现了首都师范大学为首都基础教育服务所做出的突出贡献和作为大学的责任担当。

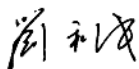
北京市初中建设工程项目作为一项政府工程，在运作的过程中还有更加

特殊的意义，那就是集学术与行政力量，通过师范大学与基础教育携手，引领和实践教育研究与基础教育实践创新的新方向。

此次项目运作采取大学人员直接深入教育现场的方式，把研究和实践结合起来，把多种研究方法结合起来，把多种资源力量整合起来，形成优势互补、合力共建的“大学与学校合作的学校发展实践共同体”。这种“实践共同体”是促进教育研究转向和基础教育实践创新的有效机制。它很好地实现了教育研究、行政指导与教育实践的有机结合，发挥出了各自的优势。

这次项目成果的取得，我认为与首都师范大学项目团队无私奉献的精神、扎实的工作作风、科学的研究态度是分不开的。我对他们为首都基础教育所做出的贡献表示感谢！对他们所取得的丰硕的实践成果表示祝贺！

北京市初中建设工程是大学文化与中学文化的有机结合，是理论与实践的有机结合。在今后北京市基础教育的发展中，北京市教委将继续一如既往地依托师范大学，开展更加深入的个性化办学的研究，并不断通过项目的方式促进学校群体的发展，使师范大学在北京市基础教育的建设和发展中发挥更大的作用，推动北京市基础教育迈向更高的水平。



总序 3

教育的均衡发展是义务教育的本质要求，也是中国教育发展现阶段必须面对的问题，更是今后一段时期我国基础教育发展的一个重要战略指导思想。北京市初中建设工程的启动，无疑是这一战略指导思想的重要体现。它代表了千千万万学生家长的期盼，代表了首都人民的期盼。

作为市属的一所重点大学，首都师范大学一直以促进北京市基础教育的发展为己任，坚持明确的办学方向，着力突出现代大学的人才培养、科学研究和社会服务三项基本功能，关注首都基础教育的“师资需求”、“服务需求”与“改革热点”，不断完善人才培养机制，满足首都基础教育对高质量师资的需求，以高水平的科学研究，服务和引领首都基础教育的改革与发展，努力形成与首都基础教育的良性互动。在首都基础教育的均衡发展中，我们努力通过自己求真务实的工作，践行师范大学的责任和使命。

在此次北京市初中建设工程的整体运作中，首都师范大学承担了 16 所项目学校建设的任务。对此，学校高度重视，把支持“北京市初中建设工程”作为探索大学为基础教育服务的重要课题，整合全校的力量，成立了首都师范大学支持“北京市初中建设工程”项目团队，开展了一系列深入而扎实的工作。

在近三年的研究实践过程中，项目组的教师选择直面实践的教育研究取向，坚持在真实的教育情境中研究教育、改进实践、引领实践。通过大量的调查研究与实践反思，积极探索学校内涵发展的途径和大学与中小学合作的新模式，取得了实实在在的成果。

这些成果，不仅关注学理上“是什么”的问题，更关注“在具体的实践情境中是什么”的问题；不仅关注“应该是什么”的知识，更关注“到底如何去”的问题。他们的研究成果不是写出来的，而是用心做出来的！他们以自身的实践证实了大学与中小学合作在引发学校变革、生成学校自主发展能力等方面所具有的促进价值，以及丰富和发展教育科学研究和实现教育研究者自身改造的促进价值。

教育原本就是一种理想的追求，也是一种社会责任的承担。细细品味他们所做事情，能感受得到他们所流露出来的对教育理想的追求和深沉的责任感。正是这种追求与责任，促使项目组成功地解决了实践中的诸多难题，

创造了不同凡响的教育实践，并以自身的实际行动，履行着大学的责任和教育的使命。

我认为，首都师范大学支持北京市初中建设工程项目组的努力和探索无论是对大学还是对基础教育都是非常有益的。项目实践昭示了大学与中小学合作的广阔前景，也表明了师范大学为基础教育服务的新方向。

金辉力

前 言

16 校的结题报告汇集成书，让我们看到了首都师范大学支持首都初中工程重点学校建设的探索，看到了项目学校各具特色的发展轨迹。这薄薄的一册书的问世，是有其特定意义的：既是初中建设工程项目本身的需要，又是学校进一步发展的需要。

初中建设工程这一政府行动于 2005 年 6 月正式启动，北京市教委、北京市人民政府教育督导室《关于实施初中建设工程的意见》和北京市加强初中教育工作会议的召开，是首都基础教育初中建设工程正式启动的标志。作为北京市属重点高校的首都师范大学，成为发挥高校智力支援、推动北京市初中建设的大学之一，在市教委的直接领导和支持下，于 2006 年 4 月成立了首都师范大学支持首都初中工程重点学校建设项目组，与来自海淀、丰台、宣武、崇文等区县的 16 所初中学校开展合作研究，通过大学与中学的合作，促进学校的内涵发展。

一个大规模的、首都高校支持北京市初中学校群体发展的项目，在临近结题之际，至少要做三件事：第一，科学地总结在项目推进过程中获得的研究成果；第二，向教育界或社会提供研究成果，推广应用转化这一研究成果；第三，为教育主管部门未来的决策提供依据。16 校的结题报告，不仅仅是通过这种方式呈现初中建设工程的建设历程与成果，还是参与各方研究、总结、反思项目推进、进而梳理学校发展经验与途径的过程；是针对学校内涵发展研讨阐释、理论提升的过程；是努力为新的教育研究与教育行动提供研究基础和学术支持的过程。

对于项目学校而言，撰写结题报告的过程，也是梳理、反思三年来与首都师大项目组合作、如何使学校获得内涵发展的过程。这是初中建设工程中必不可少的一个环节，因为在这一过程中学校不仅盘点三年来自己所取得的成绩，也要描述和解释这一结果是如何获得的，要对成果获得方式的合理性做出解释和说明。撰写结题报告的价值，不在于把自己的成果很好地展现出来，而在于这一梳理、反思的过程本身，在于对自己所走过路程的解释与追问，在于在不断的追问过程中对未来方向的辨析与把握。

展卷细读，16 所学校不同的发展路径各具特色。虽然首都师大与 16 所初中学校已经形成了大学支持初中学校建设的合作共同体，但对 16 所学校

而言，每一所学校都是独一无二的，学校的历史、教师、学生都不相同，因此，各个学校在处理自己工作的方式上、在处理这些工作时人们互相交往的方式上也各不相同。但是在这不同的背后，我们又能读出一些共同的“声音”。

首先，能否看清学校教育的现状？自己看到了什么？对自己所观察到的现象是否满意？

其次，学校是否有清晰的、符合学校特点的办学思想？我们知道，学校的办学思想是影响学校各方工作的引导性原则，渗透在学校实践的方方面面。为了使学校成为一所能够让所有学生都充分实现学习潜能为学校，学校的教职员工必须接受一套有关于学校、学校文化和学生的特定信念和观点，还要执行以这些信念为基础的政策和实践活动。

第三，能否选对展开工作的切入点？找对切入点（或称突破口）展开工作，也非常重要。项目组专门组织了一次以寻找学校工作突破口为主题的校长联席会议，引领校长回顾学校发展历史，运用 SWOT 分析方法，从学校内外环境条件的相互联系中深入思考，分析学校外部环境的威胁（Threats）和机会（Opportunities），估量学校内部的优势（Strengths）与劣势（Weaknesses），从而制定出有效的学校发展策略。

第四，是否组织一系列能够收到实际效果的行动，使教育真正发生？

对现状的清楚认识、对办学思想的认同与坚持、找准切入点、采取切实有效的行动是 16 所学校内涵发展的共性过程。当然，在这一过程中，我们要直面学校的复杂性，避免在诊断校情和选择解决办法时的简单化倾向。

16 所学校的报告，其价值不仅仅是自己学校发展的成果固化，更为重要的是它体现出了每所学校对自己实践的阐释。我们平常在写作中都会发现，写作的收获之一就是它能够对实践进行阐释。我们知道，学校的情况是错综复杂的，常常是有意识的教育追求和无意识的教育行为交织在一起，为了把学校的这种情况用合乎逻辑的语言精确地表达出来，人们必须对学校里所发生的一切进行组织和分析。这样可以让读者接近和理解你的思想，也让你能够接近和理解自己。因此，写作可以帮助、实现秩序的回归，为学校和个人发展提供有力的推动。

这种以实践为对象进行的写作，既向作者也向读者提供了巨大的价值。16 校结题报告的写作过程，某种程度上代表的是一种研究。在这里记录了教育发生的过程，记录了成功实践的案例，也记录了不足与反思。用文字向公众传达了丰富的信息：学校是复杂的机构；校长和教师拥有对教育的理解；在教室里发生的事情，好的多，坏的少；学校对于学生、家长和学校工

作者同样意义重大；学校可以从内部获得改善；大学和中学的伙伴协作能够促进学校的内涵发展……

对于学校的内涵发展的问题，各校提出的自己的做法能否解决所有学校里的问题、能否在更大范围内应用？对于这个问题的答案显而易见是否定的。虽然教育所面临的问题大致相同，但对这些问题的具体解决方式却因人而异、因校制宜。各个学校应该根据自己的实际情况具体解决。

那么，这 16 份结题报告的价值何在呢？记得哈佛教育学院的维托·佩隆曾经说过：单个案例让人了解事实，众多案例让人受到启发。

我们幻想着：以某种方式、在某个地方，就像当年有一段特别的文字影响了我们那样，我们也许会触动或深刻地影响另一位从事教育工作的人士。

16 所学校的结题报告，是又一个开始，一个更深入的“学校教育研究”的开始。

首都师范大学支持北京市初中建设工程项目组

目 录

凭借东风好扬帆 抓住机遇促发展

——第二〇六中学总结报告.....	(1)
“学会赏识，为了每一个生命的发展”	

——芳星园中学总结报告	(24)
坚持内涵发展，打造办学特色	

——广安中学总结报告	(42)
让每一名教师与学生都进步和发展	

——角门中学总结报告	(55)
抓住机遇，正视困境，奋勇爬坡	

——看丹中学总结报告	(67)
探索内涵发展之路 努力提高办学质量	

——南顶中学总结报告	(77)
走内涵式发展道路 促进学校全面发展	

——清河中学总结报告	(90)
优化教师发展环境激励教师自主发展	

——首都医科大学附属中学总结报告.....	(106)
在教师发展中彰显学校教育意义	

——太平桥中学总结报告.....	(121)
阳光教育 引领前行	

——万泉河中学总结报告.....	(144)
加强基础建设 促进学校发展	

——卫国中学总结报告.....	(158)
却顾所来径 苍苍横翠微	

——第五十中学分校总结报告.....	(178)
为学生成才奠基，为教师发展铺路	

——西罗园学校工作总结报告·····	(191)
尊重生命，关注个性，实现小而精的教育	
——学院路中学工作总结报告·····	(222)
从稳定秩序走向内涵发展	
——第一四〇中学工作总结报告·····	(260)
历尽艰辛终跨越 乘风破浪正远航	
——第一一四中学总结报告·····	(279)

凭借东风好扬帆 抓住机遇促发展

——第二〇六中学总结报告

2005年6月,北京市开始实施第五轮初中建设工程。市教委和市政府督导室提出:力争用五年左右的时间,使我市初中学校整体办学质量和水平明显提高,使初中校在办学条件、教师队伍、管理水平、生源质量等方面缩小差距、趋向均衡。2006年2月21日,原北京市委常委、市教工委书记朱善璐同志率市教育部门的有关领导到我校调研,自此拉开了我校作为新一轮初中建设工程重点项目校工作进程的序幕。

在实施初中建设工程以前,我校面临诸多困难,具体表现在:

班子的领导力与学校发展需要存在差异。2005年初中建设工程实施时,我校行政领导班子平均年龄近50岁,除校长助理上任时间较短外,其他班子成员任职年限均超过10年。这届领导班子虽具有丰富的管理经验,曾对学校的教育教学工作、为学校的稳定、发展做出过突出贡献,但面对学校可持续发展的战略目标,领导班子年龄总体偏大,能独当一面的后备干部严重不足,学校行政班子处于青黄不接的局面;同时,班子的领导力和执行力与学校发展需要存在一定差异,学校管理水平有待提升。

教师专业化亟待提升。由于诸多原因,在岗教师中,个别教师教学中或多或少存在问题,如教育观念陈旧,对课改新理念不认同,不接受;个别教师专业不对口,教学基本功不扎实,一部分教师课堂教学手段单一,这些原因导致学生学习积极性不高,教学效益不高。另外,由于学校办学经费紧张,相对于周边大校、强校,我校的工资待遇长期处于偏低状态,致使一些教学能力强、在学校中担任重要职位的教师(教研组长、备课组长、年级组长)纷纷“跳槽”,许多青年教师出于各种原因也产生了这样那样的想法。这些问题严重影响着学校的教育教学工作,对那些安心于在校任教的教师也产生了负面影响。

生源数量不足,质量较低。我校招收的生源主要是电脑派位生(正式生)和一部分借读生。受社会上“择校风”的影响,每年通过电脑派位分到我校的优秀生都要千方百计转至周边大校、名校,留下的大多为无钱、无权选择学校的“平民”家庭的孩子,新生的二次流动使我校学生数量严重不足。同时还有相当大比例的学生学习习惯不好,成绩不理想,特别是来我校借读的学生

大多在外地农村上的小学，来北京后许多知识衔接不上，导致学困生较多。

学校办学规模小，教学设施与北京市办学标准存在相当差距。学校现有教学设施不能满足教师教学以及学生成长的需要。如理化生实验室设备陈旧，许多实验仪器缺乏，其他如美术、历史、地理等专业教室只停留在筹划中，学校图书馆馆藏图书少且更新速度较慢，教学中所用的实物资料也十分匮乏，这也是导致教师教学手段单一的一个重要原因。

这些困难使得学校的生存空间日益狭小。正在学校寻找发展出路的时候，新一轮初中建设工程开始实施，我校成为首都师范大学支持的重点项目校。短短两年时间里，在市区领导的关怀下，在首师大专家团队的帮助下，我校实现了跨越式发展，在许多领域取得突破，下面将从四个方面呈现初中建设工程在学校发展中的轨迹。

一、初中建设工程实施以来的三个发展阶段

自2006年2月至2008年10月，学校围绕初中建设工程开展了大量工作，大致经历了三个阶段。

第一阶段：全校发动，形成氛围，确定学校发展规划

初中建设工程实施后，许多同志对初中建设工程能为学校带来哪些机遇、对教师的发展能提供哪些帮助、学校与教师如何应对这项工程产生不少疑惑。针对这种现象，学校分别召开了教研组长、年级组长会和部门处室会，听取大家对初中建设工程的认识和想法，学校领导利用全校大会时间，详细解释此项工程的重要性和对学校发展的重要性，引导教师关注初中建设工程，关注工程实施中学校的发展。在屡次宣讲中全校教职工渐渐对此项工程有了较为清晰的认识与理解，出现了在全校范围内热议学校发展大计、热议教师专业化发展的局面。

在此基础上学校召开了“学校建设现状诊断和发展策略研讨会”，采用SWOT分析法，以学校管理和教师队伍建设为重点，以学校不同发展阶段的重点变化和教育教学过程中的真实故事为案例，梳理盘点学校的发展历史和发展现状，进一步明确了学校工作思路及工作目标，形成了学校和教师队伍可持续发展的策略原则，确定了学校重点发展领域和重点工作任务。

之后，学校又发动全校教职工共同思考学校发展规划，在群策群力的基础上，《206中学三年发展规划》很快出台，成为学校近三年开展工作的指导性文件。

第二阶段：全面实施、重点关注，加快学校内涵发展

三年发展规划制定后，我校初中建设工程进入全面实施阶段。在这一阶段，学校重点关注以下四个方面：

1. 更新观念。观念是先导，有什么样的教育教学观念，必然产生相应的教育教学行为。因此更新观念，引导全体教职工确立正确的教育观、教师观、学生观成为学校关注的一件大事。

2. 文化建设。学校发展离不开学校文化，学校文化是学校发展的“魂”，学校在困境中艰苦奋斗，逆境中求生存正是“文化”在起作用。因此学校需要建立起被全体教职工所认可的学校文化，要打造学校“文化”品牌。在不断丰富学校文化的同时，形成各具特色的教研组文化、年级组文化与班级组文化。

3. 教师队伍建设。我们越来越认识到：一个学校可以没有华丽的建筑，但不可以没有优秀的教师，加强教师队伍建设应该是学校工作的重中之重。为加快教师队伍整体水平的提升，学校一方面从外部引进人才（如2006年我校引进河北省沧州市语文特级教师杨金才，给我校教师队伍注入新鲜血液）；另一方面从学校内部挖潜，积极开展校本教研活动，激发教师工作潜能，在整体提升教师队伍的同时，着力发现和培养骨干教师，促进教师快速成长。

4. 学校组织功能建设。一所学校能否发展，在很大程度上取决于学校的管理。如何最大程度地发挥管理效能，如何使管理更加有序化、科学化、规范化，变静态管理为动态管理、变滞后管理为超前管理，成为学校关注的另一重要方面。

第三阶段：总结反思、提炼经验，明确学校发展新任务

初中建设工程对学校而言既是机遇，更是挑战。反思三年来学校走过的历程，我们既有教师专业化水平的提升、学生综合素质发展，从而带来学校良好声誉之后的欣喜，同时也经历了很长一段时间的迷茫、困惑和苦闷。面对过去的三年，看到学校发生的日新月异的变化，我们主要从以下三个方面进行总结反思。

1. 凝练提升学校文化。对我校所特有的“咱们的文化”进行充分的再讨论，进一步丰富其内涵；同时进一步推进教研组、年级组、班级组文化建设。

2. 提炼典型经验。三年中，学校得到快速发展，涌现了一批先进集体和先进个人，他们在这三年中取得了可喜成绩，他们的成长过程也是学校的发展过程，因此发掘整理典型案例，提炼典型经验成为这一阶段的反思重点。

3. 发现新问题，明确新任务。学校教师整体水平发展不均衡，骨干教

师发展速度较快，但占教师群体数量较大的青年教师队伍发展较慢，加快青年教师队伍建设，鼓励青年教师迅速成长将成为学校下一阶段的新任务；如何引导全体教师关注学习困难生的同时，进一步关注优秀学生，让那些进入我校就读的优秀学生更加优秀，并在原有的基础上获得长足进步也是需要进一步加强的工作。

初中建设工程虽然是阶段性的，但学校的发展不能因为初中工程的结束而停滞。总结反思三年的工作，既是对以前工作的回顾，更是对今后工作的指导。总结反思不是终点，而是进一步推进学校工作的起点。

二、初中建设工程有效促进了学校发展

初中建设工程实施三年来，学校发生了日新月异的变化。突出表现在以下四个方面：

（一）积极创建“咱们”的文化

初中建设工程以前，我校已形成了自己的学校文化特征，其内涵主要表现在“增强全体教职工的凝聚力，确保教师队伍稳定，确保学校稳定”，其要义是“和谐、稳定”。初中建设工程实施以后，学校在继承的基础上，以教师和学生的发展为本，进一步发展、丰富了学校文化，并称之为“咱们”的文化。

“咱们”即标志着独特性，又揭示了这种文化的基本特征。“咱们”的内涵体现了“和谐的干群关系、真诚的同事关系、融洽的师生关系、亲密的同学关系”，体现了“以人为本”的思想。

在初中建设工程的几年中，206中学致力于营造“咱们”的氛围，建立“咱们”的共同愿景，以教师和学生的发展为本，使“咱们”的文化在其不断充实的过程中体现出了几个方面的内涵：

立足平民教育，绝不放弃任何一个孩子。通过为教师提供自主、合作、开放、宽松的发展空间，促进教师专业化发展，实现民主、平等地对待每一个孩子，理解、尊重、关爱每一个孩子，创造适合孩子的教育，引导孩子们进行自主教育、自主管理、自主发展，为每一个孩子的健康成长和一生幸福服务。

在首都大专家的指导下，“咱们”的文化建设逐步深入。我们提出要创建具有学科特色的教研组文化，发挥每一位教师的创造力，建设以新课程理念

为指导的适合学生成长的有效课堂，把“咱们”的文化演化到老师的具体的教育研究行动中。民主宽松的氛围，畅所欲言的讨论，相互信任的默契，有效提高了学科教研质量，促进了教师的专业化成长。

继教研组文化建设之后，我们又大力创建年级组文化、班级文化等其他单位文化。单位文化不仅使学校各部门更讲究文化氛围，使学校文化在各部门生根，而且丰富发展了学校“咱们”的文化。

学校党政工团围绕“咱们”的文化做了大量的文章。以教代会为载体，积极维护教职工的合法权益，推进学校管理的民主化进程；竭力营造和谐、融洽、宽松的工作氛围，使每个老师感受浓厚的人文关怀，为教师提供充分的发展空间，把教师看作是学校文化建设的主体，帮助教师实现个人价值与学校发展的和谐统一。

“咱们”的文化现已被学校广大教职工所认同，在“咱们”的文化的氛围中，全校教职工凝心聚力，把学校当成自己的家，把自己与学校的兴衰、荣辱、成败紧紧联系在一起，在“咱们”的文化的引领下，建设“咱们”学校的热情进一步高涨，为改变学校校园面貌，改进教育教学行为、促进学校发展积极想办法、筹对策，表现出“和谐共处、和谐共建、和谐共享、和谐共荣”的精神文化状态和行为文化状态，这种状态也是206中学所特有的“咱们”的文化状态。

（二）改善学校管理，使学校管理民主化、科学化、人文化

2007年学校领导班子进行较大调整，在年龄上形成老中青梯队，干部队伍的调整，使学校领导集体更加充满活力，领导力和执行力也大大得到加强。新的领导班子集体组建后，校长多次在行政会议上强调，干工作要“不唯上、不唯亲、只唯实”。“不唯上”就是中层领导要有自己的思想，有自己的工作思路；“不唯亲”就是工作中的一切出发点不是为了某个小团体的利益，而是要从学校的整体利益出发，为学生负责、为教师负责，要从过去的“对领导负责”，转变为“对学校负责”；“只唯实”就是干工作要“脚踏实地，扎扎实实，实事求是，求真务实”，解决实际问题，讲求实际效益。现在学校中层领导干部已经打破原先的“事事请示领导”、“事事听从领导”的工作模式，而是在学校办学思想的指导下，以新思路、新思想主动设计工作，创造性地有重点、成系统地开展工作的。

几年前，学校的管理基本上是行政管理，教务处、政教处、总务处是学校三大行政部门，分管学校的教学、学生教育和后勤工作。按照教师们的话说，三个行政部门的主要任务是“守摊”。这里包含着两个方面的意思。一是