

XINJICHU JIAOYU CHENGXINGXING YANJIU

《“新基础教育”成型性研究》丛书

CHUANG:sheng zhuanxing zhimei

创：生转型之美

总主编：王冬娟 邵兰芳

凤凰出版传媒集团

江苏教育出版社
JIANGSU EDUCATION PUBLISHING HOUSE

XINJICHU JIAOYU CHENGXINGXING YANJIU

《“新基础教育”成型性研究》丛书

CHUANG:sheng zhuanxing zhimei

创：生转型之美

总主编：王冬娟 邵兰芳



凤凰出版传媒集团

 江苏教育出版社
JIANGSU EDUCATION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

创:生转型之美/王冬娟,邵兰芳主编. —南京:江苏教育出版社,2009.4

(“新基础教育”成型性研究)

ISBN 978-7-5343-9044-9

I. 创… II. ①王…②邵… III. 初等教育—文集 IV. G62-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 064638 号

- 书 名 创:生转型之美——学校管理篇
责任编辑 侯章龙
总 主 编 王冬娟 邵兰芳
出版发行 凤凰出版传媒集团
江苏教育出版社(南京市湖南路 1 号 A 座 邮编 210009)
网 址 <http://www.1088.com.cn>
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏新华发行集团有限公司
照 排 南京前锦排版服务有限公司
印 刷 江苏新华印刷厂
厂 址 南京市张王府 88 号(邮编 210037)
电 话 025-85321756
开 本 718×1000 毫米 1/16
印 张 10.25
插 页 3
字 数 172 000
版 次 2009 年 4 月第 1 版
2009 年 4 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5343-9044-9
总 定 价 70.00 元(共三册)
批发电话 025-83657708,83658558,83658511
邮购电话 025-85400774,8008289797
短信咨询 025-85420909
E - mail jsep@vip.163.com
盗版举报 025-83658551

苏教版图书若有印装错误可向承印厂调换
提供盗版线索者给予重奖

十年風雨路
改革教罪新
途海眩
教育於
甘為孺
子付

李國
二〇〇九年三月

十年风雨路，革故鼎新途，
满腔教育情，甘为孺子付。

叶澜 二〇〇九年三月

新基礎教育在成



就學生的同時也成就

了老師成就了學校

歲次戊子之冬於二寶小居書



新基础教育在成就学生的
同时，也成就了老师，成就了
学校。

岁次戊子之冬于二实小 居丽琴

顾 问 叶 澜

专 家 组 “新基础教育”课题组

编委会主任 韩 涛 丁伟明

总 主 编 王冬娟 邵兰芳

分 册 主 编 叶伟锋

编 委 会 朱丽萍 郭玉琴 孙 敏

高鸣鸿 马美南 潘亚清

潘慧黎 王晴薇 袁雪风

朱明亚 郦少春 殷春华

序

抵向教育本真的言说

教育的过程不仅是知识传递、能力养成的过程,更是心灵获得启迪、灵魂被唤醒的过程。记录的意义不仅在于重现教育现场,还在于保存具有探索与尝试价值的片段,更在于恢复被世俗价值取向所遮蔽的教育真义。所以,真正的记录应该是抵向教育本真的言说。

在我看来,呈现在面前的常州市第二实验小学《“新基础教育”成型性研究》丛书(《创:生转型之美》《行:成实践之美》《抒:展成长之美》),就是在教育行走中努力贴近教育本真的记录与言说。

细细翻阅这套丛书,那一篇篇充溢理想、激情与思考的文字,那一个个折射爱心、尊重与真诚的案例,总能让人在不知不觉间感受到这一群追梦之人十年如一日的锲而不舍、砥砺前行之真诚与智慧、执著与幸福。丛书不仅仅是从成型的意义上展现“二实小”今天的辉煌,更从发展的意义上为有志于走科研兴校之路的学校和教师提供了参照。他们的研究性变革实践的经验和路径具有很强的推广和辐射价值,而事实上,“二实小”也正在主动承担起“新基础教育”在常州推广、辐射的责任和义务。

走过“新基础教育”十年研究性变革实践,“二实小”人秉持“让每一个学生充分享受童年的多彩与欢乐,让每一位教师尽情享受职业的尊严与自豪”的教育理想,不懈追寻学校文化重建、教育教学变革之路,努力追寻充满生命活力的生存方式,走出了一条由专家引领和自主探索相结合促进学校跨越发展的成功之路,让一所普通的新村配套小学发展成具有凝聚力、创造力和发展力的新型学校,成为学生喜爱、家长放心、社会满意的优质学校,成为我市推进教育现代化建设、实施教育均衡发展的成功典范。

他们对教育之美的追求,真挚可掬。他们没有描摹这一路的艰辛,没有历数这

一路的曲折,却分明让我看到了从理想到现实、从理念到行动、从体悟到创造、从实践到自觉的生命伸展。每次走进“二实小”,感受着学校管理因组织、制度、机制的系统更新而呈现出整体变革的巨大张力和整合融通的内蕴秩序;感受着领导团队因职责重建、共同创造而呈现出积极向上的精神面貌和推进变革的团队力量;感受着学校教师因潜心研究、自我更新而呈现出乐群奋进的团队文化和超越自我的发展自觉;感受着学生工作因立场鲜明、实践创新而呈现出乐学求真的健美形象和敢于挑战的生命活力……心中每每充盈着感动。

“创”可以说是这套丛书的关键词。创,是“二实小”人变革精神的高度凝聚;创,是“二实小”人转型之美的真实写照。这转型之美,美在管理的融通与和谐,美在课堂的灵动与智慧,美在师生的精神与气质。丛书以时间为纬,以变革为经。关注成长发展的节点和推进,是这套丛书的行文特色,它真实地记录着一所学校知难而上、执著追求的发展历程;记载了一批教师持之以恒、滴水穿石的成长轨迹,在成事中成人、以成人促成事的理想之花在这里绚烂绽放。

走近他们,品读他们,你定能领会到教育的诗性光辉,领会到心灵的呵护、人性的抒写,领会到这独特的成长的幸福与自豪!

常州市教育局

韩涛

目 录

序	1
第一章 创新系统变革,奠基整体转型	1
第一节 组织变革,催生发展动力 / 1	
一、更新管理价值 / 2	
二、完善组织机构 / 2	
三、形成发展合力 / 7	
第二节 制度重建,焕发学校管理生机 / 11	
一、明晰制度新功能 / 12	
二、重建制度新系统 / 13	
三、彰显制度新魅力 / 16	
第三节 机制创生,激活运行魅力 / 16	
一、校长负责与民主参与的治校机制 / 17	
二、分工负责与协作推进的实施机制 / 18	
三、评价反馈与激励完善的发展机制 / 20	
四、常规保证与研究创新的动力机制 / 21	
第二章 优化发展空间,激活转型动力	24
第一节 更新角色,点染党建工作新绿 / 24	
一、研究方式变革呼唤角色转换 / 24	
二、互动网络构建凸显品牌张力 / 25	
三、责任合作交融创生建设策略 / 26	
四、在交流辐射中彰显品牌魅力 / 30	

第二节 整合融通,夯实课程研究基础 / 32

一、全面启动,营造研究新气象 / 32

二、职责更新,激发研究新动力 / 34

三、整合融通,探索研究新路径 / 37

第三节 活力创生,变革学生工作思路 / 39

一、整合活动资源,促进学生体验成长 / 39

二、关注学生差异,满足学生成长需要 / 40

三、加强整体策划,提升学生综合素养 / 42

四、鲜明工作特色,实现师生共同成长 / 43

第四节 激励点化,拓展人力资源空间 / 44

一、传统束缚,被动应对 / 44

二、承担责任,严格把关 / 45

三、开发利用,成就教师 / 46

四、研究策划,动态创生 / 47

第五节 提升素养,创新校本培训策略 / 48

一、理念先行,科学规划 / 48

二、重心下移,细化管理 / 50

三、创新机制,形成系列 / 51

四、成事成人,卓然天成 / 54

第六节 优化节律,转换教务工作方式 / 56

一、深度反思,转化理念 / 56

二、调查研究,加强分析 / 57

三、改革创新,注重实效 / 58

四、成事成人,整体提升 / 59

第七节 综合渗透,更新后勤育人价值 / 60

一、制度:和谐育人的“公约” / 60

二、员工:不站讲台的“教师” / 62

三、环境:立体鲜活的“教材” / 63

第八节 情趣浸润,聚焦工会活动文化 / 64

一、用挚爱和感动提升凝聚力 / 65

二、用回顾和感恩提升创造力 / 66

三、用发散和集聚提升发展力 / 68

第三章 创生研究路径,提升转型自觉.....70

第一节 跨层组合,提升生命自觉 / 70

一、依托个性彰显,激发内在发展动力 / 71

二、变革组合方式,生发互动成长合力 / 72

三、实现差异共赢,焕发自主发展活力 / 76

第二节 开拓共享,提升实践智慧 / 80

一、从无到有,在开拓中创新 / 80

二、从有到优,在共享中超越 / 83

第三节 研读结合,提升团队品质 / 87

一、盘点反思,寻求突破 / 87

二、实践尝试,动态调整 / 88

三、成效反思,继续完善 / 90

第四节 课题引领,提升学科特色 / 92

一、聚焦学科特点,研究育人价值 / 93

二、突破共性问题,促进师生成长 / 94

三、着力文化建设,打造精品特色 / 96

第五节 差异共享,提升团队动力 / 98

一、遭遇差异,是阻力还是动力 / 98

二、解读差异,尊重与互动的前提 / 99

三、分享差异,“自转”与“公转”的互动 / 102

第六节 走进“异域”,提升成长幸福 / 108

一、背景分析,生成目标 / 108

二、变革实践,反思推进 / 110

三、过程梳理,提升价值 / 119

第七节 辐射引领,提升发展自觉 / 119

一、为共同的理想,我们寻求突破 / 120

二、为共同的跨越,我们携手向前 / 121

三、为共同的发展,我们更新平台 / 123

第四章 潜心生命实践,提升成长自觉.....127

第一节 确立鲜明的儿童立场,让教育回归生命 / 127

一、儿童立场的认识过程 / 128

二、对儿童立场日常化的思考 and 实践 / 129

第二节 关注学生的成长需要,让生命畅享成长 / 135

一、关于成长需要的认识过程 / 135

二、成长需要日常化的实践和思考 / 137

常州市第二实验小学“新基础教育”十年回眸.....143

后 记.....152

第一章

创新系统变革,奠基整体转型

“新基础教育”成型性研究涵盖两大层面:一是学校管理,二是课堂教学与学生工作,这两个层面构成了学校工作的三大领域,这也是“新基础教育”改革十年来最基石性的工作。而学校要真正实现转型性变革,核心要素是管理改革的深化和学校领导团队的建设,只有敢于直面学校发展中的真实问题,树立不断开拓发展空间的创业精神,才能真正焕发师生的生命活力。而转变思维方式,形成认识学校教育的新的理论参照系,也就成为学校领导提升创建新型学校领导力的深层次发展目标。管理层面的“成事成人”,才能带动各基层管理者和教师、班主任群体积极进取和自主发展的内在需求,并付诸潜心研究和大胆实践,促进学校和个体实现真实发展。

基于以上认识,学校从自己的实际情况出发,积极研究、改进、发展,通过“重心下移”,调动学校全体成员的内在积极性和自主性,形成广大师生主动参与的学校办学体制。通过学习研究(形成新认识)——策划设计(新认识转化成新方案)——实践反思(新方案转化成新行动,发现新问题)——重建创生(形成新经验,产生新资源,达到新思考),循环往复,构成一个闭合的生长系统,呈现出原创的最强的生命力,使学校领导、教师和学生的生命呈现出积极的发展状态。通过改革、实践与创造,学校在整个架构上出现了系统变革:不仅内在构成,如组织机构、制度系统、管理机制等发生了变化,而且形成了三者之间新的有机的关联。领导团队的领导力、研究力、凝聚力和创造力有了新的提升,为学校创造性地推进素质教育、打造“新基础教育”要求的高质量教育,提供了重要的保证。

第一节 组织变革,催生发展动力

2004年4月,我校进入“新基础教育”基地学校的行列,成为新一轮实验研究的

成员之一。面对“新基础教育”研究提出的新型学校“价值提升、重心下移、结构开放、过程互动、动力内化”的五大特质,在静心回顾、总结反思前5年推广性实验研究成果和问题的基础上,学校确定了“自我更新、提升质量、开发资源、引领文化”的管理思路,期望通过改变学校科层制式的高重心、层层落地的上下层组织关系,努力实践管理的重心下移,真正落实事成人的价值追求。

一、更新管理价值

2004年底,我们对学校工作进行总结反思,组织全体教师开展“对学校管理的反思与建议”专题讨论,并把收到的67份书面材料进行分类整理。我们发现,诸如学校卫生、值日工作、午间活动管理、学生文明就餐等问题的产生,其主要原因是部门职责不够明确,条线内分工不够细致。从问题发现到问题解决,涉及的中层部门和干部太多,管理环节和链条太长,拖延了时间,降低了效率,极大地影响了工作的质量与效率。有的工作似乎有多人在做,而有的工作似乎没人在做,管理中出现了许多的盲点。我们重新审视学校管理运作系统,看到了学校管理结构的内在问题。一是层次过于分明,管理方式主要是自上而下贯彻领导意图,信息的传递从决策层到执行层,再从执行层反馈到决策层,因层级过多,造成信号的衰减与失真,中层管理者缺乏主动思考、主动发展的意识。二是横向缺乏沟通,学校中层、学科组、年级组横向关联性不强,各自为政,形成单一的纵向垂直系统的上下组织关系,缺少横向沟通互动,教、科研依然是“两张皮”。三是功能交叉,学校组织机构分类标准不一致,有的以管理对象分类,有的以工作性质分类,有的以机构管理类别分类,岗位职责不清晰。这相对封闭的管理结构,造成了学校管理效能的削弱。

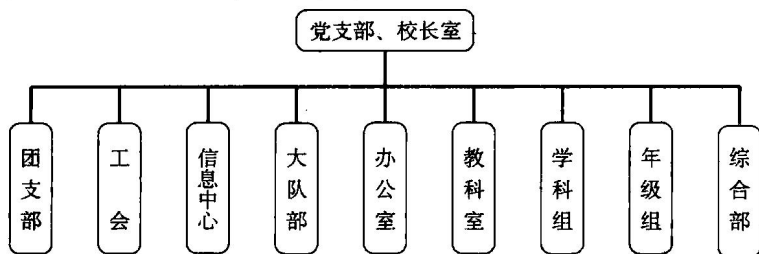
改变现状,首先要更新管理价值观。我们认为,学校管理只有把“小事”放在关注师生生存状态、提高师生生命质量的大背景下进行整体策划、推进和落实,才能实现不同层次的沟通、激活和补充支持,才能将发展的动力由外部转化到组织和个体内部,使学校整体呈现出创造、生成和内在发展的活力,实现“在成事中成人,以成人促成事”的价值取向。

二、完善组织机构

为了进一步增强管理效能,我们在学校内部进行了组织机构的调整,并从组织结构扁平化逐步走向各组织间关系网络化的新型组织结构形态。

第一阶段:降低重心,调整机构,落实二级管理

根据学校主动发展的需要,为充分体现学校教育的育人功能,充分提高职能部门的管理效率,2004年,学校遵循降低重心、积极探索、不断创新、及时总结、加强调控、逐步完善的工作思路,进行职能部门管理机构改革。经学校党政讨论,本着减少层级管理,明确职能的原则,我们将扁平化组织管理模式引入学校,撤销了教导处、总务处,增设了学科组、年级组和综合部,落实了二级管理。



这样的管理落到了“人”的发展上,将处于第一层面的校领导直接与相关部门的负责人发生管理关系,减少了中间层的环节,改变了原来由上而下层层传达、布置任务的局面和由下而上层层听取汇报的工作方式,相互之间有了更多的合作与交流,有效地激活了管理者、教师主动、创造性地参与学校变革的积极性和潜能,在提升个体发展的主动性和自主性等方面也起着积极的作用。

但我们也发现,对于一所规模较大的学校而言,扁平化管理在实际运作中存在着一定的弊端。由于分工问题,工作中“教学”由学科主任负责,“科研”由教科室主任分管,“教学”和“科研”的“两张皮”现象依然存在,缺少真正意义上的融合。同时,年级部长、学科主任职责的交叉现象也依然存在。如何真正实现“教学”“科研”合一的工作目标,需要对组织机构以及部门职能作出新的调整与定位。

第二阶段:明确职责,名实一致,提高管理水平

2005年初,在全校教师开展“对学校管理的反思与建议”专题讨论的基础上,学校第二次进行了大刀阔斧的机构大调整,对相应的部门进行重新命名,启动内部组织机构的调整,将原教导处、大队部、教科室、总务处分别更名为课程教学部、学生工作部、科研服务部、后勤保障部。但在实践过程中,我们发现,名称改了,工作内容还是没有变化,并没有发生实质性的变革。如何通过减少层级管理,突出部门功能,提高工作效率?如何加强基础建设,进一步明确职能,细化职责,打造以年级组为单位的团队?如何落实目标责任制,实施网络化管理?我们在实践中总结经验,不断完