

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

为了教师的远航

——首都医科大学附属中学初中建设工程实践探索

ANHANG

主 编：刘建宾 李 宏



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			

— 本 — 书 — 编 — 委 — 会 —

主 编

刘建宾 李 宏

顾 问

杨朝晖 于 东

编 委

申满华 黄玉兰 王淑贞 徐 娜

杨 娜 姚文晓 高庆军

参与编写人员

苗秀玲 吴慧霞 陈秉懿 牛海彤

黄 英 霍金玉 卢 敏 李佳艳

赵 薇 吕晶晶 王 伟 申 伟

卢均芝 田小容 管金菊 梁 新

李冬梅 李东艳 田 雪 尹海燕

贾 清

校 对

田小容 李佳艳 赵 静

总序 1

综观改革开放 30 年基础教育改革和发展历程，教育观念的转变是最突出的成绩。教育观念的转变改变了教育，也带来了教育创新。首都师范大学支持北京市初中建设工程项目正是这一系列创新工作的一个典型案例。

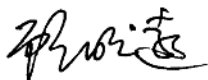
20 世纪 80 年代以来，国际上改革大学教师教育，形成大学与中小学合作伙伴关系，旨在推进学校改进的潮流开始涌现。通过合作使教育获得一种共生机制和持续发展机制成为教育工作者努力的一个重要方向。建立大学和中小学合作伙伴关系，源于对教育的认识和期望的两个显著变化：一是对教育变革复杂性的新认识，期望进行多方参与的、合作的教育变革；二是对教师的关键地位及教师教育的新认识，期望通过增进教师专业水平来提升教育质量。大学与中小学建立伙伴合作关系，通过合作过程中主要角色的持续互动，将外部的改革政策和学校自身的变革计划有机地融合在一起，把学校系统引入一个持续的、开放的、新的变革框架中。这是教育应对社会变革，并与社会相互作用的自觉表现，也是大学发挥其社会服务职能的重要体现。

改革开放以来，我国一些大学通过“实验学校”等形式与中小学保持某种合作关系，但是这种关系一般是松散的，并不紧密。而首都师范大学支持北京市初中建设工程项目可以看作是大学与中小学的深度合作，由此产生的影响也越来越大。

多年来，这一项目团队以“行动者”和“研究者”兼具的身份，把自己置身于真实的教育情境中，亲身观察和体验教育问题的复杂性，整体把握它们之间的相互联系，探询现实的解决方法。他们以自身的行动表达了从自我做起、知行合一的勇气以及对理想

的追求——回到真实的教育生活本身，回到教育真正发生的地方，去构建有生命活力的教育学。这种精神在今天是值得大力提倡的。

在外界给予了一定的条件下，学校发展的关键是人的发展。首都师范大学支持初中建设工程项目也就是围绕着这一核心展开工作的。他们以促进学校干部、教师的主体性发展为出发点，以学校文化变革为重点，以校本教研为主要手段，通过校长联系会议制度、《工作简报》、项目研修、网络平台等多种途径和方式，整体促进了学校的内涵发展，并初步探索出了大学支持初中学校群体发展的有益经验和基本模式。这些初步的探索尽管还有很多提升的空间，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。



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。

崔永波

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“到底如何去做”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

学校发展系列丛书

前 言

2006年4月19日上午，在北京市教委召开了“首都高校支持北京市初中建设工程”启动大会。首都师范大学承担了16所重点项目建设学校的支持工作，成立了“首都师范大学支持北京市初中建设工程项目组”。任务是：重点建设16所初中学校，整体改变这些学校的面貌。从此首都师范大学项目组与16所学校同呼吸、共命运，以内涵发展的理念为指导开展内容丰富多彩、形式多样的工作，为促进每一所学校的发展共同努力。

北京市初中建设工程所坚持的理念是“内涵发展”。我们认为，内涵发展就是实现人的发展，是基于内在的条件下，最大限度地发挥人的主观能动性，利用一切可利用的内部和外部资源，实现自身变化的发展。学校里的人是校长、学校领导团队、教师和学生，学校的发展则是实现这些人的发展，以及这些人之间关系的协调发展。而其中校长的发展是关键，正所谓“有一个好校长就有一所好学校”，校长的领导主要体现在明确的办学思想、清晰的办学思路，为学校合理定位，对学校发展的引领。从现代的认识来看，学校的发展不仅在于好的校长，更需要一个合作进取的领导团队，把先进的教育理念变成具体的发展计划和措施，具有较强的执行能力。教师是学校发展的基础，没有一支思想先进、专业过硬、对教育和学生充满责任感的教师队伍，提高教学质量获得学校发展就是空谈。学生既是发展的条件也是发展的结果，能否调动起学生发展的积极性和主动性是学校发展的重要条件。紧紧

抓住学校内涵发展的关键问题，进行长期的坚持不懈的有针对性的建设，是学校提升自身造血功能，获得可持续发展的根本途径。

在学校这个复杂的教育情景中，学校领导和教师必须根据自己对问题的认识、对情景脉络的了解、对生命的体验，对情景作出自己的判断和选择。而这种判断和选择与人的主体性发展密切相关。正因为如此，我们来到中学以后，更加关注学校领导、教师、学生主体地位和主观能动作用，重视主体性的激发。

针对 16 所学校的整体情况和每一所学校的具体特点的复杂性，在如何实施学校改进的策略上，我们认为指望找到一种改革策略、管理措施、教育模式、教学方法，就可以一劳永逸地解决所有学校的问题，既是天真的，也是无知的。因为每一所学校都是独特的，每一所学校都有其独特发展脉络与背景，每一个学校的变革都是不一样的。因此，我们在进行学校变革的时候，必须从学校真实的教育问题出发，从学校的现实条件出发，“量身订做”地选择变革的内容和路径，根据现场的实际情景发展需要，进行灵活的策略选择，这样我们的工作才更具有针对性和创造性。据此，在实施策略上，我们坚持“以校为本，整体把握”的方针，力图在真实的教育情景中，动态把握教育问题，在与教育实践的“对话”中，实现对教育的理解与改变。

抓住内涵发展的关键问题和注意到学校发展的复杂性，在初中建设工程实施过程中，我们主要关注了以下四个方面的内容：

第一，激发良好积极心态，更新教育观念。作为内涵发展，最关键的因素是人的发展。而在人的发展中，动力的激发是一切发展的前提。因此，针对 16 所项目学校普遍存在的心态问题，开展了营造和谐氛围的阳光教育，为转变教职工的心态而努力。并以转变观念为先导，引导全体教职工确立正确的教育观、教师观、学生观，把观念转变作为学校发展的大事。

第二，基于学校个性需求，开展学校文化建设。学校发展离不开学校文化，学校文化是学校发展的“魂”，学校能够在困境中

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，打造学校的文化。在不断丰富学校文化的同时，形成各具特色的教研组文化、年级组文化与班级文化。

第三，加强教师队伍建设，促进教师专业化发展。很多学校越来越认识到，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。教师是学校办学之本，我们把培训教师、阳光教师、促进教师的专业化发展，作为促进学校发展的一项重要工作。

第四，加强组织功能建设，提升学校领导力。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各级管理组织的职能，使管理更加有序、科学化、规范化，是学校发展的重要条件。在实施中，变静态管理为动态管理、变滞后管理为超前管理，成为促进学校发展的另一重要工作。

三年来，在各级教委的亲切关怀下，在各有关部门的通力配合下，经过我们和项目学校的共同努力，16所学校有了明显的变化和进步，发展形势喜人。为了有效地总结三年来的学校内涵发展建设的经验，固化学校的发展成果，进而寻找普通初中学校内涵发展的共性规律，我们帮助各项目学校进一步梳理、固化每一所学校的发展经验。这样，不仅可以有效地帮助学校进行自我发展的全面反思，而且还可以在成果固化的过程中，帮助学校进行理念和经验的再提升。在这样一种自下而上的梳理中，进行了有关固化成果认识的交流，启动了各个学校成果固化的工作。各项目学校积极行动，在较短的时间内编写出反映各个学校发展思路 and 理念的书稿，形成了本套丛书。

本套丛书的特点是：

1. 以办学理念引领，把出书的过程作为梳理学校办学思路、明确办学理念的过程。各学校在组织丛书编写的过程中，都不断分析挖掘本校办学理念的内涵，把学校办学思想作为主线贯穿在

整个著作之中。例如，北京市 206 中学的办学理念是“咱们的文化”，它是学校在求生存、谋发展过程中所形成的具有凝聚力的学校文化，在初中建设工程实施过程中得到了完善和弘扬，形成了“咱们”教师的文化、“咱们”学生的班级文化和“咱们”学校管理的文化。正是“咱们”的文化有力地促进了学校的发展。

2. 求真、求实，真实地反映学校在初中建设工程中发展变化的实际，总结归纳加以提升。因此，本套丛书内容所介绍的都是真实的故事，是各个项目学校三年来实践成果的结晶，是学校全体教职员工真情实感的流露，是对教育真理孜孜不倦的追求。例如，北京市卫国中学的《在规范中建设，在细节中发展》，是为适应教育发展的要求，学校不断调整、完善发展思路，以“治大国若烹小鲜”的思想，使管理达到规范，而规范要从细节做起，让规范起于细心，思于细致，行于细微，成于细雕。于是形成了许多规范管理、精细做事的真实故事。

3. 每一本书都是独特的，总结自己所做过的事、走过的路程，反映出每个学校的特色。在初中建设工程实施的过程中，每所学校都是根据自己的特点提出问题解决问题，虽然有专家的引领或通过学习交流取得的经验，但并不是照搬别人的经验，有自己的消化和理解，因而是独特的。例如，北京市 50 中学分校的《一路走来》，集中反映了 50 中学分校“一切为了学生，建南城百姓欢迎学校”的办学思想，在“人人皆可教，个个可成材”的办学理念指导下，不断改革教育方式和方法，建立“导师”制度，开展分层教学活动，在初中建设中取得的成就。

4. 每一本书都是在总结初中建设工程的基础上进行反思，明确地提出了学校今后的发展方向。把写书的过程作为总结经验的过程、反思的过程、谋求发展的过程。例如，北京市看丹中学的《沃土新芽》，重新翻开了看丹中学历史的画卷，总结看丹几代人艰苦奋斗形成的质朴、奋斗、坚持、奉献、追求的看丹精神。并在此基础上确立了学校“做阳光师生，育和谐团队”的办学理念。

立足于师生的发展需求，构建和谐发展环境，提升师生的生活质量、生命质量，打造骨干团队等。这些无疑将成为学校发展的新起点。

在本丛书编写的过程中，各项目学校都经过反复琢磨、多次研讨，把总结的过程作为提升的过程，探索学校发展途径的过程，凝聚了全校广大师生员工的心血，是他们在初中建设工程中取得的辛勤劳动成果，集体智慧的结晶。

各项目学校之所以能取得如此骄人的成绩，与北京市各级领导的大力支持密不可分，与各区县领导的有力指导密切相关，与有关单位的鼎立合作相互支援密切相关，与项目学校和项目组成员的共同努力密切相关。在我们分享胜利成果、展望未来发展的时候，对各方面人士的支持一并表示感谢！

首都师范大学支持北京市初中建设工程项目组

序 言

影响一所学校发展的因素很多，包括政策、资金、生源、校舍设施、环境等，但这些并不是核心因素。一所学校要发展，最终要依靠也只能依靠教师。教师发展了，学生才能发展，进而学校才能得以发展。但是，要让教师发展、学校发展又谈何容易！

我校初中部(原右安门三中，2007年7月根据丰台教委对右安门地区教育资源的布局调整，右安门三中与首都医科大学附属中学完成实质性合并)是一所建于1973年的学校。近年来由于多种原因，学校的发展起起伏伏，学校教育教学质量出现明显滑坡，2005年、2006年连续两年中考成绩在全区名列倒数几名，干部教师对自己、对学校渐渐失去信心，学校处于一种迷茫状态，干部不知如何带领教师摆脱困境，教师不知路在何方。

2006年3月，北京市启动了初中建设工程。这是北京市政府要解决基础教育均衡发展的一项重要举措。工程依托政府和高校，从硬件软件两方面入手，重点帮扶32所初中学校，我校位列其中。应该说这是我们在困境中的新希望，抓住机遇、迎接挑战、促进发展成为全校教师的心愿。在老校长尚世襄同志的带领下，在调查研究和科学分析的基础上，学校制定了“学校初中建设工程发展规划”并得到了全校教职员工的认同。在实施规划过程中，我们感到学校的软件建设远比硬件改造难度大得多。经过市区政府的投资，学校面貌焕然一新，硬件改造可以说是立竿见影，全校师生看到了希望。但是我们发现学校软件建设，尤其是核心的师资队伍建设却不可能一蹴而就，改变教师固有的心智模式，不是一朝一夕能解决的事。因此，我们把教师队伍建设作为学校发展的重中之重来抓，确定了“以继续深化‘成功教育’理念、加强教师

队伍建设为突破口，优化校本教研，走学校内涵发展之路”的指导方针，将教师队伍建设定位为学校内涵发展的中心工作，充分挖掘成功教育的内涵，以教师的成功，促进学生的成功，促进学校的成功。为此，我们充分发挥首都师范大学、丰台教育分院、丰台教科所等专家的专业引领作用，通过首都师范大学杨朝晖教授主持参与的“学生在我心中”、“做阳光教师”、“成长——成功”等一系列相关主题的校本研修，唤醒了教师们内心的发展需求，改变了教师的价值观念，促进了教师的主体性发展，引领教师在重新认识自我中提升对主体价值的追求。通过选派教师参加“春风化雨”行动研究、教研组长行动研究、中国基础教育网研训和参与式校本研究，教师们的专业化水平不断提高。与此同时，学校中层领导干部通过参加市区教委的培训，以及首师大初中工程项目组组织的研修活动，管理理念和方式方法发生了明显变化。他们不再居高临下，而是俯下身来深入到教师当中，变工作的管理者为研究活动的参与者、设计者，变工作的检查者为教师业务提升的促进者、帮扶者，变工作的监督者为教师专业发展的引领者和践行者。干部教师的心态发生了变化，“想发展、能发展、会发展”成为了主流，干部教师的专业技术水平得到充分发展，学校教育教学质量有了明显提高。

应该说我们是北京市初中建设工程的实践者，更是受益者。在学校最最需要帮助的时候，我们得到了政府、教委和首都师范大学专家们的鼎力相助，学校才得以发展。在此，我对所有帮助过我们的领导、专家和同仁表示诚挚的感谢。

现在我们把自己三年来的实践过程展现给大家，这里面有我们对学校发展的认识、想法和做法，记录了我校干部教师发展的切身体会和成长历程，虽然我们的认识可能不够深刻，我们的想法可能不够全面，我们的做法可能不够科学，但这是我们首医大附中初中部全体干部教师用汗水、泪水和心血书写的学校发展的新篇章。在此对所有参与者致以崇高的敬意。虽然历时三年的北

京市初中建设工程即将结束，但我始终认为初中建设工程是只有起点而没有终点的工程。希望首医大附中今后的发展依然能够得到各级领导和各位专家的关注、支持和帮助，愿首医大附中的明天更加美好。

首都医科大学附属中学校长 刘建宾
2008 年 12 月