

胡兴宏 汤林春 / 主编

新优质学校设计

Xin Youzhi
| Xuexiao Sheji

►►► >

追寻教育的理想，打造新时代的学校
标杆，成就人民群众的幸福生活！



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

胡兴宏 汤林春 /主编

新优质学校设计

上海教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

新优质学校设计 / 胡兴宏, 汤林春主编. — 上海:
上海教育出版社, 2018.12
ISBN 978-7-5444-8852-5

I. ①新… II. ①胡… ②汤… III. ①中小学—学校
管理—案例 IV. ①G637

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第268083号



责任编辑 严 岷 林 翹

封面设计 陆 弦

上海教育丛书

新优质学校设计

胡兴宏 汤林春 主编

出版发行 上海教育出版社有限公司

官 网 www.seph.com.cn

地 址 上海市永福路123号

邮 编 200031

印 刷 昆山市亭林印刷有限责任公司

开 本 700×1000 1/16 印张 16.25 插页 1

字 数 260千字

版 次 2018年12月第1版

印 次 2018年12月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5444-8852-5/G·7333

定 价 43.00 元

《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

2015 年至 2018 年编委会

顾 问 姚庄行 袁 采 夏秀蓉 张民生
刘期泽 于 漪 顾泠沅

主 编 尹后庆

副 主 编 俞恭庆 徐淀芳

编 委 (以姓氏笔画为序)

王 浩	仇言瑾	史国明	孙 鸿	宋旭辉
苏 忱	杨振峰	邵志勇	金志明	郑方贤
周 飞	赵连根	贾立群	缪宏才	

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,上海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年上海市领导决定,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。2008年初,经上海市教育委员会领导同意,调整和充实了《丛书》编委会,并确定夏秀蓉同志任执行主编,协助主编工作。2014年底,经上海市教育委员会领导同意,调整和充实了《丛书》编委会,确定尹后庆同志担任主编。至2018年12月,先后共编辑出版《丛书》123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。

为进一步搞好《丛书》的出版、宣传和推广工作,对今后继续出版的《丛书》,我们将结合上海教育进入优质均衡、转型发展新时期的特点,更加注重反映教育改革前沿的生动实践,更加注重典型性、实用性和可读性。希望《丛书》反映的教育思想、理念和观点能起到抛砖引玉的作用,引发大家的思考、议论和争鸣;更希望在超前理念、先进思想的统领下创造出的扎实行动和鲜活经验,能引领当前的教育教学改革工作,使《丛书》成为记录上海教育改革历程和成果的历史篇章,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

2018年12月

目录

1 ▶	导言
	一、新优质学校从 1.0 版到 2.0 版 / 3
	二、《走向新优质》的姊妹篇 / 15
19 ▶	第一章 走向设计驱动
	一、时代新呼唤:变化的世界需要新的优质学校 / 21
	二、优质新定义:新优质学校的价值追求 / 25
	三、发展新方法:走向设计驱动的学校主动发展 / 27
	四、设计驱动的关键点:将学生发展置于学校系统的核心 / 30
	五、设计驱动的逆向分析:基于需求表达的层层回应 / 31
	六、设计驱动的集群支持:欣赏型探究下的学校设计研发 / 34
37 ▶	第二章 变革学与教
	一、视角与愿景 / 39
	二、设计与案例 / 40
	设计一:超越双基的设计路径 / 41
	案例 2-1 备受学生欢迎的“数字导学” / 43
	设计二:关注差异的设计路径 / 49
	案例 2-2 适应差异 变革教学组织形式 / 51
	案例 2-3 数字化学习创造个性化的学习形态 / 58

案例 2-4 用 BYOD 撬动学与教的变革 / 65

设计三:变革学习的设计路径 / 72

案例 2-5 让学生提出并解决自己的问题 / 73

案例 2-6 语文项目化学习中“想象力”的培育 / 82

案例 2-7 学习环境重构引发学习方式变革 / 85

91 ▶ 第三章 优化学校课程

一、视角与愿景 / 93

二、设计与案例 / 97

设计一:以终为始的顶层设计 / 97

案例 3-1 追求每一个生命个体的全面发展 / 98

设计二:要事第一的敏捷设计 / 103

案例 3-2 让学生像大树一样成长——IPA 学生发展模式
的探究与实践 / 103

设计三:持续更新的迭代设计 / 112

案例 3-3 课程,让华四学子走近博雅 / 112

121 ▶ 第四章 升级校本课程

一、视角与愿景 / 123

二、设计与案例 / 126

设计一:从“单元”启动学校课程设计 / 126

案例 4-1 致力于“幼小衔接”的学习准备期的单元 / 127

设计二:将学校课程“群落”化 / 134

案例 4-2 特色课程群内的丰富选择 / 134

设计三:“跨学科”来设计课程 / 140

案例 4-3 将儿童真实生活经验与学科学习建立联系 / 141

设计四:用行动课程创造情感体验 / 152

案例 4-4 德育课程是一种行动中的体验 / 154

165 ►	第五章 提升教师品质
	一、视角与愿景 / 167
	二、设计与案例 / 170
	设计一:文化引领型的前瞻式设计 / 170
	案例 5-1 阳光教师文化的洵阳探索 / 170
	设计二:四单循环型的响应式设计 / 178
	案例 5-2 奉贤教院附小“四单式”循环螺旋提升计划 / 178
	设计三:标准驱动型的比较式设计 / 186
	案例 5-3 迎园中学教师专业质量的校本标准研制 / 186
	设计四:生态取向型的共赢式设计 / 189
	案例 5-4 杨浦区平凉路第三小学的有机团队群建设 / 189
197 ►	第六章 创新学校领导
	一、视角与愿景 / 199
	二、设计与案例 / 204
	设计一:基于学生发展的管理系统 / 204
	案例 6-1 基于自育文化的管理整体设计 / 205
	设计二:聚焦学习的中层成长系统 / 214
	案例 6-2 聚焦学习的中层领导力提升 / 214
	设计三:基于项目驱动的运行机制 / 219
	案例 6-3 基于项目运作的绩效管理机制 / 220
	设计四:立足“吸引”的文化领导 / 230
	案例 6-4 营造“故事场”,激发百年老校变革活力 / 230
237 ►	参考文献
238 ►	后记

导言

- ▶ 一、新优质学校从 1.0 版到 2.0 版
- ▶ 二、《走向新优质》的姊妹篇

2009年和2012年,上海市连续两次参加经济合作与发展组织(OECD)开展的国际学生评估项目(PISA测试),结果显示:在阅读、数学、科学三项测评上均居65个参评国家和地区的首位,且均衡程度较高,表明上海基础教育的“托底”工作做得比较成功。尽管取得了不错的成绩,但上海市委、市政府冷静分析并清醒地判断:上海基础教育质量及均衡程度已经达到一定水平,“有学上”的问题已经得到基本解决,但择校问题、课业负担问题、应试教育现象仍然一定程度地存在,“上好学”的问题更为突出,基础教育发展的主要矛盾已经转变为人民群众接受高质量教育的要求与优质教育资源供给不足的矛盾。进而提出:尽管提高学生的学业成绩仍然重要,但是学业成绩已经不再是全部的教育价值追求;尽管加大学校硬件设施建设和经费投入仍然重要,但必须把提高教育质量放在突出位置;尽管教育资源的标准化配置和质量水平的基础性要求仍然重要,但必须满足人民群众对高质量、多样化教育的新要求。为此,上海市在2011年3月召开全市基础教育工作会议,并提出:教育价值要从片面重视分数到全面重视育人,教育评价要从唯分数论到学生综合素质评价,课程教学要从以教为中心到强调以学为中心,教师发展要从重视专业发展到重视境界提升,教育管理要从重视行政领导到重视专业引领等“五个转型”。

站在新的历史方位上,为了总结一批名不见经传的义务教育阶段学校的成功经验,也为了探索新时期义务教育公办学校在先进教育理念引领下,回归教育本原,贯彻内涵建设、转型发展的要求,逐步走向新优质的可行路径,上海市教委委托上海市教育科学研究院普通教育研究所设计实施“‘新优质学校推进’项目”,开展具体研究与实践。

一、新优质学校从1.0版到2.0版

“‘新优质学校推进’项目”从设立到现在已经走过了近7年历程。在这7年里,项目组在市教委的领导下,与各区、基地校、项目校及一大批志愿参与者,共同实践探索,从经验到理论,从零散到系统,对“新优质学校”的认识逐步深入。2014年项目组出版了《走向新优质——“新优质学校推进”项目指导手册》,系统总结了前期的实践与研究成果,对“新优质学校”的内涵、特征及创建路径

做了初步回答。而在这之后的时间里,“‘新优质学校推进’项目”在新优质学校研究所的具体运作下,相关实践与研究无论在内容上还是形式上都有了进一步的发展。如果把2014年及以前的总结归纳叫做“新优质学校”1.0版的话,那么这之后的发现与发展就可以叫做“新优质学校”2.0版。

(一) 新优质学校的探索过程

2011年初,项目组正式启动“‘新优质学校推进’项目”。项目设立之初,即明确项目组不同于一般的理论研究,而是旨在解决实践问题,依靠学校实践推动应用性研究,其推进路线是:总结提炼学校的办学经验,再将经验回馈到办学实践中去,解决学校发展中的瓶颈问题,推动学校不断发展与提升。总体来看,项目推进主要经历了三个阶段:

1. 初态调研阶段(2011—2012年)。项目组对43所“不挑选生源、不集聚资源、不争抢排名”的项目校进行了地毯式调研走访,提炼了“走向新优质”的四条共性经验:第一是具有鲜明的“平民教育”意识,强调让教育关怀公平地惠及来自不同社群的所有学生;尊重学生的差异,重视其原有基础上的良好发展;个性的发展与人格健全远比考试分数重要。第二是对内外需求的积极适应,不抱怨客观上的不利条件;看清形势、抓住机会、主动行动;以适应社会、教育、学生长远发展的需求为目标,定位学校发展方向。第三是提升学校课程领导力,在新课程实施中谋求新发展。他们都具有通过课程变革发展每一个师生的强烈意识;通过校本研修促进教师对课改理念的內化,提高课程执行力;从课堂教学实际改进着手,提高教育效能。第四是以特色建设带动全面提升。在学校发展策略上,以重点突破带动各项工作的改进;让学校教师切实感受到变革与发展的可能性,提振信心和期望;深化实践探索,在全面提高办学水平的基础上,形成教育创新的实践研究成果。^①项目成果《进步为“公”:上海市“新优质学校推进”项目的样本意义》在《上海教育》2012年4月刊上进行专题报道,初步产生影响。

2. 能力建设阶段(2013—2014年)。项目组在总结经验的基础上,于2013年3月前后,集中在《人民教育》《上海教育科研》上连续发表《让优质学校产生

^① 胡兴宏.走向新优质——“新优质学校推进”项目指导手册[M].上海:上海教育出版社,2014:25

“链式效应”》等8篇论文,较系统地阐述了新优质学校的理念、经验及样例。同时,项目组充分意识到学校在发展能力上的不足,为了帮助学校发展,着力设计了寻找学校“最近发展区”的活动,并利用已有经验对学校发展进行分类指导,推动了老百姓家门口学校的更好发展。^①

3. 集群发展阶段(2015年至今)。2014年,上海市颁布《上海市国家教育综合改革方案(2014—2020)》,将“新优质学校集群发展”纳入上海市教育综合改革重点项目,作为新时期推进基础教育优质均衡发展“双引擎”之一。在此背景下,上海市教委协调上海市教科院普教所与普陀区教育局联合成立新优质学校研究所,集中研究新优质学校的理论与实践,并指导和推进全市的新优质学校的研究与发展。此时,市级新优质学校项目校进一步增至94所。这一时期,项目组与项目校采取“智慧传递”和“预见未来”两种学校设计策略,一方面继续梳理项目校办学经验,另一方面带领学校面向未来,针对瓶颈问题,设计学校不断发展的路径。项目组形成教师队伍建设、课程建设、学与教变革、管理与文化四个集群,着重探索了“不靠生源靠师资、不靠政策靠创新、不靠负担靠科学”的办学经验。其中参与课程建设的项目校有85所,参与学与教变革的项目校有28所(两者可以交叉),这些项目校有的参加“智慧传递”,有的参加“学校设计”,不断总结办学经验,持续促进学校发展。

(二) 新优质学校的1.0版

从第一阶段到第二阶段,在时间上涵盖了2011年到2014年。这一阶段,项目组对新优质学校的实践与研究经历了经验提炼和推广建设过程,对新优质学校的内涵、要素及特征进行了广泛探索,由“三不”“三不三靠”到提出新优质学校主要特征,对新优质学校本质的理解逐步加深,对新优质学校的内涵解释基本成型,属于新优质学校1.0版。如“不挑选生源,不集聚资源,不争抢排名”,主要是针对当时教育中存在“抢生源、抢资源、抢排名”的现象而提出的,具有很强的现实针对性,本质上是对不正确的教育观、发展观的回应,使教育回归“公共性”、回归“育人”本原。而随后提出的“不靠生源靠师资,不靠政策靠创新,不

^① 胡兴宏.走向新优质——“新优质学校推进”项目指导手册[M].上海:上海教育出版社,2014:20

靠负担靠科学”，指明了新优质学校的发展方向：“师资”是学校的第一资源，新优质学校自然要重点建设与培育；“创新”是学校的发展之源，只有创新，新优质学校才会获得不竭的动力；“科学”就是要求学校要根据学生发展规律、认知规律进行办学及开展教育教学活动，只有这样学校发展才是健康而可持续发展的。这既指出了学校发展的关键要素，也明确了学校主动发展是新优质学校的关键特征。

在前期研究与实践的基础上，项目组明确提出新优质学校的四个主要特征：

1. 有教无类。公平、公正地对待每个学生，关爱每个学生，尽量减少由于家庭经济条件和文化水准差异给学生发展带来的不利影响。

2. 回归本原。不追求分数排名，而要追求尽可能满足学生的发展需求，适应学生差异，促进每个孩子的健康快乐成长；遵循教育教学及办学规律，促进学生全面而个性地发展，促进学校可持续发展。

3. 积极探索。有强烈的提升与变革意愿，积极从校情、学情出发，开展课程教学变革，家校合作，建立良好的师生关系，主动探索提升学校办学水平的有效策略，建立学校内在的主动发展机制。

4. 百姓满意。在政府均衡配置教育资源的前提下，办学水平明显提高，学校和社区积极互动，成为周边百姓满意的好学校，成为家长和学生愿意选择的好学校。^①

在这一时期，项目组推进新优质学校建设主要采取五大策略：

第一是“寻找—发现”，确立“新优质”的内涵要素。认为现代意义上的优质学校应该具有以下要素：校长的道德使命是不挑选生源；学校的教育信念是面向全体；持续变革的能力是聚焦课改。

第二是“定位—发展”，提取“新优质”的关键经验。通过初态调研、能力建设、整体优化阶段，寻找到学校走向新优质的四条关键经验。认为新优质学校创建是优质标准的规定性与达到优质标准能力的有效整合，并最终实现学校“整体优化”的过程。

第三是“创建—分享”，建立“新优质”专业学习共同体。通过分析探讨形成

① 胡兴宏.走向新优质——“新优质学校推进”项目指导手册[M].上海：上海教育出版社，2014：10.

共识,并转化成共同愿景;组织项目专题展示活动,突破性地将展示作为重要的培训手段;核心组专家深度介入许多项目学校的教育改革实践研究过程,在平等研讨中获得各自发展;支持项目学校内部的学习型组织建设,助推和支持学校找到发展的生长点;开展校际交流与合作研究,自发组织“需求相近”的学习研讨;利用新媒体、新介质传播学校经验,形成凝聚力等,建立学校内部、学校之间和跨角色边界的专业学习共同体。

第四是“动态—激励”,实现“新优质”过程性推介模式。项目组动态发现和提炼一些学校走向新优质的经验,及时向社会推介;召开动态进展发布会,及时向媒体提供线索;通过微博、微信和博客等方式及时传递项目组动态,等等。通过这些方式促使新优质学校不断反思,理解自身,同时逐渐在社会上树立起新优质学校的形象和价值取向。

第五是“示范—辐射”,创造“新优质”区域推进新局面。在提炼新优质学校建设经验的基础上,为了把这些经验推广辐射到其他学校,项目组及相关实验学校创造了许多有效的经验,如闵行区的“智慧传递”,通过凝聚、传送、辐射、共享,使得新优质学校的经验为更多学校共享。

至此,新优质学校的基本内涵、基本特征及创建路径已经基本明晰,可以称之为 1.0 版。

(三) 新优质学校的 2.0 版

在“新优质学校推进”项目实施的第三阶段,出现几个重要变化:

一是提出了“新优质教育”的概念。上海市教委于 2015 年颁布了《上海市新优质学校集群发展三年行动计划(2015—2017 年)》(沪教委基〔2015〕77 号),明确提出新优质学校集群发展“坚持‘回归教育本原’‘育人为本’‘促进公平’的价值追求,积极回应社会与时代对教育需求的挑战,以‘新优质教育’实践为着力点,以内涵发展项目实践为载体,以集群创新为途径,扩大优质教育资源辐射面,让越来越多的义务教育阶段公办学校成为‘家门口的好学校’,努力办人民满意的教育”。同时明确界定了“新优质教育”的内涵,认为“新优质教育”主要是在育人观念上回归教育本原,关注每一个学生的差异发展;在课程建设上,根据学生发展需求建立丰富、可选择的课程体系;在课堂教学上,满足每一个学生的学习需求,特别关注学有困难的学生的成长支持;在质量评价上,突破单一的